

# MATURITEITS- MODEL FINANCIEEL PROFESSIONAL 2022

Profielen financieel  
professional:  
hoofdactiviteiten  
en primaire rollen



THEMA'S NBA VERNIEUWINGSAGENDA

---

JANUARI 2019

Accountants  
in business

  
**NBA**

Koninklijke Nederlandse  
Beroepsorganisatie  
van Accountants



Voor meer informatie kunt u terecht bij  
mr. drs. Erik Kolthof en Daphne Kolk MMI.  
Contact: 020 - 301 03 26 of [aib@nba.nl](mailto:aib@nba.nl)

**© 2019 Koninklijke NBA**

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd,  
opgeslagen in een geautomatiseerd gegevens bestand of  
openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij  
door middel van druk, fotokopieën, microfilm of op welke  
andere wijze dan ook, zonder voorafgaande toestemming  
van de NBA.

---

# INHOUD

|                                                                                        |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------|----|
| VOORWOORD .....                                                                        | 4  |
| MANAGEMENTSAMENVATTING .....                                                           | 5  |
| 1. INLEIDING .....                                                                     | 6  |
| 2. TOELICHTING OP MATURITEITSMODEL EN PROFIELEN VAN DE FINANCIEEL PROFESSIONAL .....   | 8  |
| 3. UITWERKING MATURITEITSMODEL: STRATEGIE, KENNISGEBIEDEN EN BIJBEHORENDE ROLLEN ..... | 10 |
| A. STRATEGIE .....                                                                     | 10 |
| B. PERFORMANCE MANAGEMENT .....                                                        | 12 |
| C. GOVERNANCE, RISK & COMPLIANCE .....                                                 | 14 |
| D. FINANCE OPERATIONS & REPORTING .....                                                | 16 |
| 4. BUSINESS/FINANCE AFSTEMMING .....                                                   | 18 |
| BIJLAGES:                                                                              |    |
| I. PROCES EN DEELNEMERS RONDE TAFELBIJEEENKOMSTEN .....                                | 20 |
| II. DEFINITIES EN GEHANTEERDE BEGRIPPEN, INCLUSIEF COMPETENTIES PER ROL .....          | 22 |
| III. COMPETENTIES PER ROL .....                                                        | 23 |
| IV. TECHNOLOGIELANDSCHAP FINANCIEEL PROFESSIONAL .....                                 | 25 |



# VOORWOORD

---

Voor u ligt de nadere concretisering van de 'toekomstvisie op het beroep van de financieel professional'<sup>1 2</sup> 2022. Als ledengroep accountants in business vertegenwoordigen wij een zeer pluriforme achterban waarbij onze leden werkzaam zijn in diverse, veelal bedrijfseconomische functies. Meestal betreft dit strategie, performance management, finance operations & reporting en governance, risk en compliance.

Om deze financieel professionals, maar ook hoogopgeleide financieel professionals die een andere titel dragen dan RA of AA, handvatten te bieden bij hun professionele ontwikkeling hebben wij strategie, de belangrijkste kennisgebieden, rollen en ontwikkelingen beschreven aan de hand van een maturiteitsmodel.

Hierdoor kan de financieel professional beter richting geven aan zijn ontwikkeling door ervaring en kennis op te doen in de praktijk, of door middel van gerichte (permanente) educatie. Dit alles om ervoor te zorgen dat hij voorop blijft lopen in zijn vak, en daarmee bijdraagt aan een (financieel) gezonde toekomst van de organisatie waarin hij werkzaam is.

Voor al onze andere activiteiten om onze leden en financieel professionals verder te helpen in hun professionele leven - zoals ethiek & gedrag, duurzaamheid en technologie - verwijzen wij u graag naar ons jaarplan 2019-2020<sup>3</sup>.

**Het ledengroep bestuur NBA Accountants in Business**

---

1 <https://www.nba.nl/globalassets/afbeeldingen/ledengroepen/aib/nba-ledengroep-aib-toekomstvisie-beroep-financieel-professional-finaal-30-10.pdf>

2 Waar in dit document hij, zij of financieel professional is vermeld, wordt een gender neutrale opvatting beoogd.

3 <https://www.nba.nl/globalassets/accountants-in-business/publicaties/laten-zien-waar-je-voor-staat-jaarplan-2019-2020-aib.pdf>



## MANAGEMENT SAMENVATTING

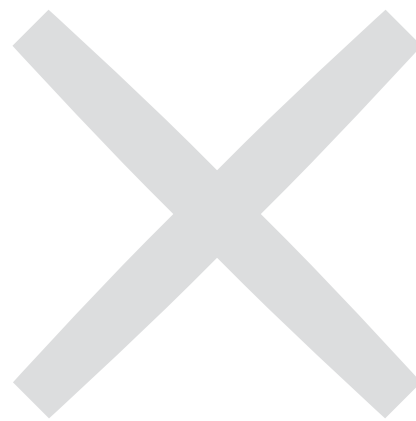
---

Dit document geeft een nadere concretisering van de toekomstvisie op het beroep van de Financieel Professional zoals eind 2017 door de NBA gepubliceerd. Die toekomstvisie was opgebouwd rondom een model van de financieel professional bestaande uit het werk-niveau, het perspectief, het kennisgebied en de rol van de financieel professional, onder invloed van belangrijke externe ontwikkelingen. Dat model is in dit document gebruikt als startpunt voor het uitwerken van de hoofdactiviteiten en rollen in een maturiteitsmodel van de financieel professional. Dit is voor strategie en per kennisgebied, langs de dimensies verantwoordelijkheid bij strategie en rol in de waardeketen. Hieruit komen vier profielen voort per kennisgebied: de starter, de ondersteuner, de manager en de partner.

De starter is de beginnende financieel professional en heeft vooral uitvoerende taken. De ondersteuner heeft nog vooral uitvoerende taken binnen het bedrijfsdomein, maar heeft de mogelijkheid om door te groeien, via het beïnvloeden van besluitvorming, naar het onafhankelijk nemen van strategische beslissingen. De manager neemt zelfstandig beslissingen, maar doet dat binnen het financiële domein dat naast het bedrijfsdomein een eigen kolom vormt in de organisatie. De partner is de financiële copiloot van een organisatie of organisatieonderdeel. Hij is de partner van het algemeen management en neemt in die hoedanigheid deel aan strategische besluitvorming door het management.

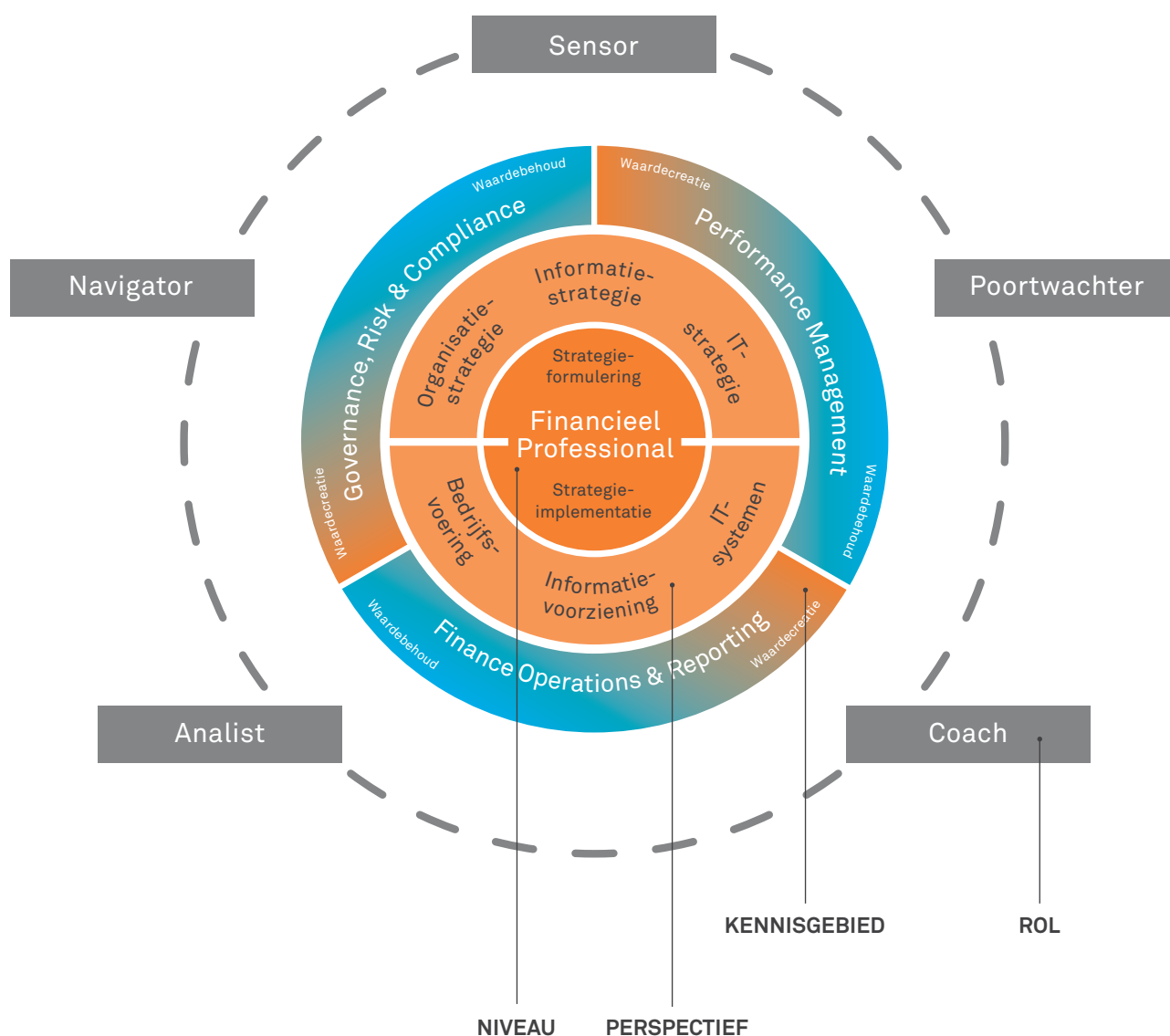
Met het maturiteitsmodel en de uitwerking naar hoofdactiviteiten en rollen per kennisgebied worden handvatten geboden aan financieel professionals voor hun positiebepaling in veranderende organisaties en de daartoe benodigde professionele (kennis)ontwikkeling.





## 1. INLEIDING

In 2014 heeft de ledengroep accountants in business van de NBA een visiedocument over de rol van de financieel professional gepubliceerd. Dit document is in 2017 geactualiseerd in de 'Toekomstvisie op het beroep van de Financieel Professional'.



Met medewerking van ruim 35 vertegenwoordigers uit de wetenschap, onderwijs, praktijk en bestuurders van de ledengroep Accountants in business is een uitwerking van die toekomstvisie gemaakt<sup>4</sup>. Er is gekozen voor rondetafel bijeenkomsten ingedeeld naar strategie en de drie kennisgebieden, die ieder onder supervisie van een hoogleraar stonden: Finance Operations & Reporting (prof. dr. Frank Verbeeten MBA), Performance Management (prof. dr. Roland Speklé), Governance, Risk & Compliance (prof. dr. Arco van de Ven RA) en Strategie (prof. dr. Ron Meyer). Het geheel werd gecoördineerd en begeleid door prof. dr. Eddy Vaassen RA, de projectleider vanuit de NBA mr. drs. Erik Kolthof en Daphne Kolk MMI van NBA Opleidingen.

Het model is gebruikt als startpunt voor het uitwerken van de hoofdactiviteiten en de twee meest dominante rollen. Daarnaast is de toekomstige ontwikkeling voor strategie en per kennisgebied in kaart gebracht. Dit resulteert in een maturiteitsmodel voor de financieel professional in de vorm van vier profielen: de beginnend financieel professional, de ondersteuner, de manager en de partner.

Met het maturiteitsmodel en de vier profielen wordt beoogd handvatten te geven:

- voor de positiebepaling van financieel professionals in veranderende organisaties; en
- voor de professionele (kennis)ontwikkeling van financieel professionals die aansluit bij de veranderende behoeften binnen organisaties.

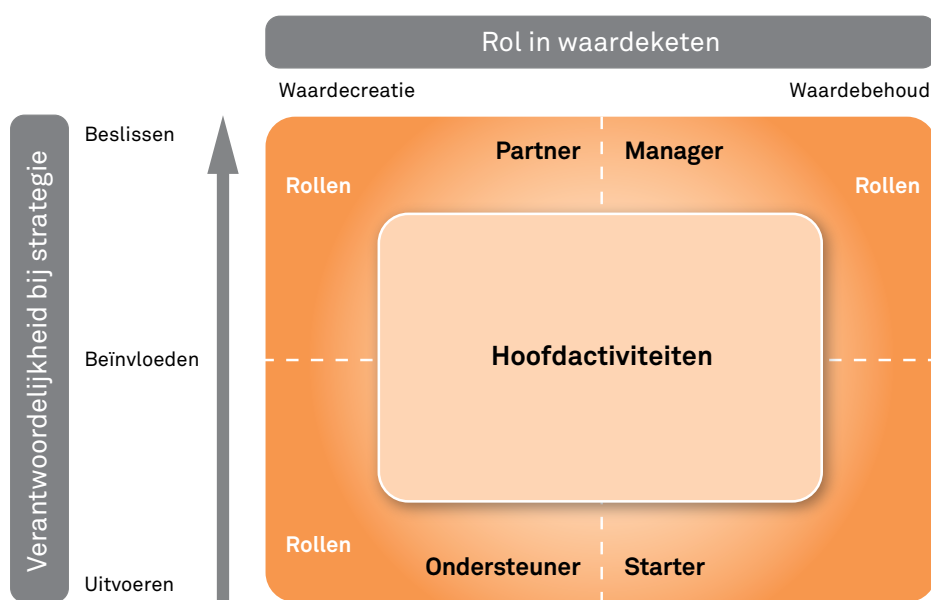
Het document is niet bedoeld als een instrument om financieel professionals in een beperkt aantal typen onder te verdelen; de overgang tussen de verschillende profielen zal vrijwel altijd geleidelijk aan verlopen. Wél zal de financieel professional binnen de kennisgebieden tijdens zijn carrière een bepaalde ontwikkeling doormaken. Deze ontwikkeling zal per persoon en organisatie verschillen. Tevens kan een financieel professional in meerdere kennisgebieden tegelijk werkzaam zijn. Bij de rollen is een prioritering aangebracht. Slechts de twee meest dominante rollen zijn aangegeven. Dat wil uiteraard niet zeggen dat de andere drie rollen niet van toepassing zijn.

Voorts is van belang dat dit document ook van toepassing is op de accountant in business. Dit is slechts één van de beroepsprofielen van de accountant, maar dit betekent wél dat de maatschappelijke rol van de accountant ook in dit document van groot belang is. Dit is niet verder uitgewerkt maar moet worden beschouwd als een vanzelfsprekende randvoorwaarde.

4 De deelnemers zijn in bijlage 1 vermeld



## 2. TOELICHTING OP MATURITEITSMODEL EN PROFIELEN VAN DE FINANCIEEL PROFESSIONAL



*Het model onderscheidt twee dimensies: verantwoordelijkheid bij strategie en rol in de waardeketen.*

Een financieel professional met een hoge verantwoordelijkheid bij strategie neemt als lid van het topmanagement strategische beslissingen. Het gaat hierbij dan vooral om strategieformulering. Op een niveau lager zal de financieel professional strategische beslissingen direct kunnen beïnvloeden zonder deze zelf te nemen. Op het laagste niveau zal hij géén zelfstandige beslissingen nemen, noch deze direct kunnen beïnvloeden. Het gaat hierbij dan vooral om strategie-implementatie.

Voor wat betreft de rol van de financieel professional in de waardeketen zal hij in meer of mindere mate betrokken zijn bij waardebehoudende dan wel waardetoevoegende activiteiten. Waardebehoudende activiteiten hebben vooral het financiële domein als werkingsgebied waar waarde toevoegende activiteiten vooral het bedrijfsdomein als werkingsgebied hebben. Het financiële domein is het domein waarin de financieel professional als dienstverlener aan het bedrijfsdomein fungeert. Waardebehoud richt zich op die activiteiten van een financieel professional die belangrijk en/of wettelijk verplicht zijn maar die desondanks niet of beperkt resulteren in waardecreatie voor een organisatie. Dit zou bijvoorbeeld het maken van een maandrapportage met alleen financiële, retrospectieve informatie, zonder stuurinformatie en KPI's kunnen zijn. Het bedrijfsdomein is het domein waaraan een organisatie haar bestaansrecht

ontleend, en waar haar missie, visie, strategie en doelstellingen omheen zijn gebouwd. Waardecreatie staat voor die activiteiten van de financieel professional die de waarde van een organisatie kunnen doen toenemen, zoals een goede investeringsanalyse met marktinformatie en scenario's.

Positionering van de financieel professional op de twee dimensies verantwoordelijkheid bij strategie en rol in de waardeketen leidt tot de volgende vier profielen in het maturiteitsmodel: starter, ondersteuner, manager en partner.

## **STARTER, BEGINNEND FINANCIEEL PROFESSIONAL**

---

De starter heeft vooral uitvoerende taken, heeft nog beperkte ervaring maar heeft wel een - vooral formele - opleiding in de kennisgebieden van de financieel professional afgerond. Deze fase is vergelijkbaar met een afgeronde (post) bachelor, (post) master opleiding of die van beginnend beroepsbeoefenaar zoals genoemd in de verordening op de beroepsprofielen<sup>6</sup>. Vanuit dit profiel zal de financieel professional, naarmate hij meer expertise ontwikkelt zich verder gaan positioneren binnen het financiële domein dan wel binnen het bedrijfsdomein. Dit profiel zal in het navolgende niet verder worden belicht.

## **ONDERSTEUNER**

---

De ondersteuner heeft nog vooral uitvoerende taken binnen het bedrijfsdomein, maar heeft de mogelijkheid om door te groeien, via het beïnvloeden van besluitvorming, naar het onafhankelijk nemen van strategische beslissingen. In deze fase zit de financieel professional 'op de achterbank' van waaruit hij ervaring opdoet door de financieel partner of manager waar mogelijk ten dienste te staan door advisering en door gedelegeerde taken uit te voeren.

## **MANAGER**

---

De manager neemt zelfstandig beslissingen, maar doet dat binnen het financiële domein dat naast het bedrijfsdomein een eigen kolom vormt in de organisatie. Dit betekent dat de beslissingen vooral betrekking hebben op het aansturen van de financiële functie en het bepalen welke aannames en rapportages worden gemaakt bij het, via de financieel professional in het bedrijfsdomein, aansturen van de organisatie via managementrapportages en advisering daaromtrent. De manager is daarmee ondersteunend aan de partner.

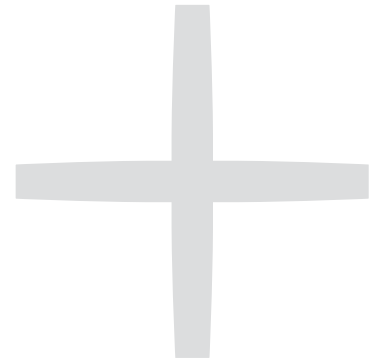
## **PARTNER**

---

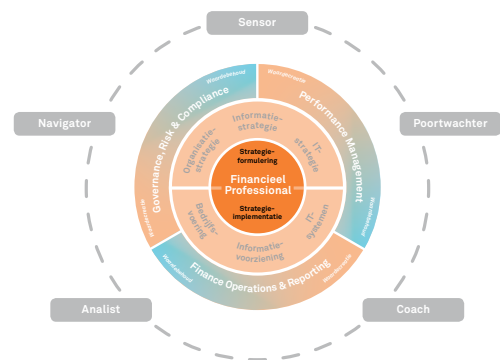
De partner is de financiële copiloot van een organisatie of organisatieonderdeel. Hij is de partner van het algemeen management en neemt in die hoedanigheid deel aan strategische besluitvorming door het management. De typische partner is een CFO of business controller die in de lijn van het bedrijfsdomein zit. Hij laat zich adviseren en ondersteunen door de manager en de ondersteuner die mogelijk doorgroeien naar de positie van partner.

<sup>6</sup> zie: <https://wetten.overheid.nl/BWBR0037033/2017-07-20>) en <https://www.nba.nl/wet-en-regelgeving/gedrags-en-beroepsregels/actueel/>

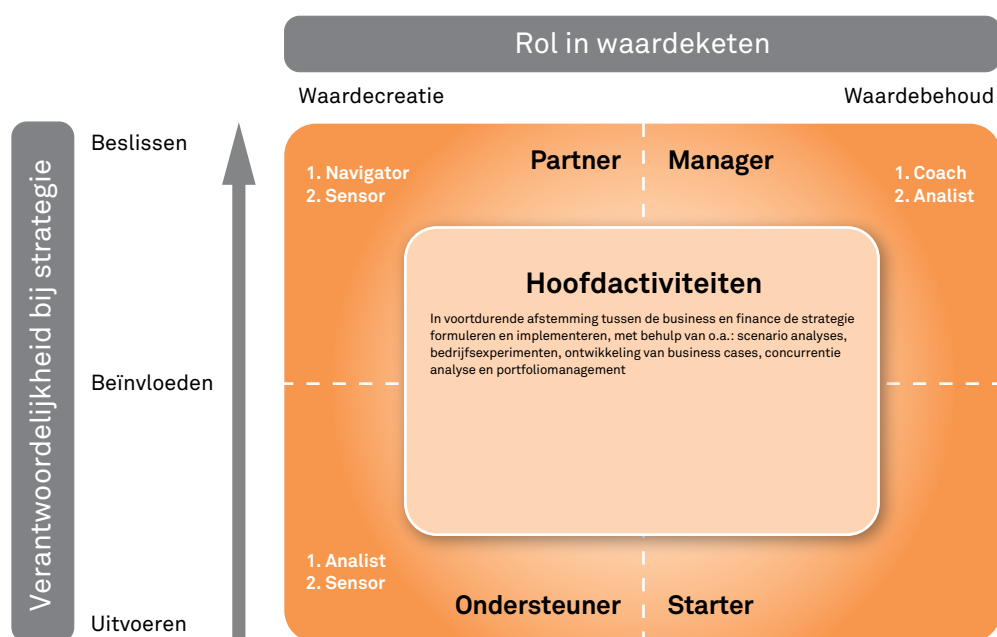




### 3. UITWERKING MATURITEITSMODEL: STRATEGIE, KENNISGEBIEDEN EN BIJBEHORENDE ROLLEN



#### A. STRATEGIE: HOOFDACTIVITEITEN EN PRIMAIRE ROLLEN



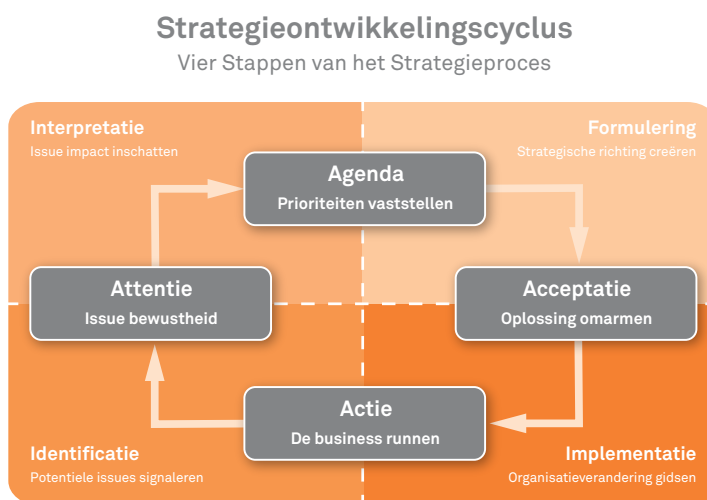
## TOELICHTING

De partner speelt een dominante rol bij het formuleren en het scheppen van de juiste randvoorwaarden bij de implementatie van strategie. Hij denkt mee en is de aanjager van strategische vernieuwing.

De manager speelt een dominante rol bij het implementeren van strategie. Hij zorgt voor de juiste structuren en systemen vanuit de financiële functie op het gebied van kwaliteit van informatie, IT en financiële medewerkers.

De ondersteuner speelt een dominante rol bij het verzamelen en analyseren van de relevante data om de juiste informatie aan de partner en/of manager te kunnen verstrekken.

## DE TOEKOMSTIGE ROL VAN DE FINANCIËEL PROFESSIONAL BINNEN HET KENNISGEBIED STRATEGIE



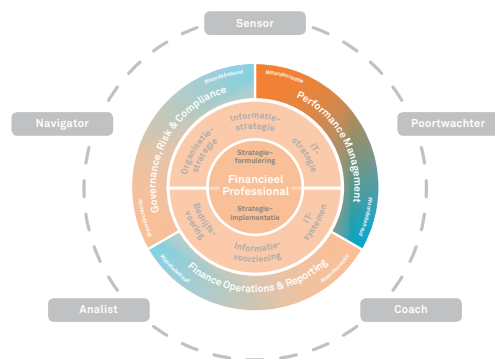
Bron: Meyer, R.J.H. en R. Meijers (2017), *Leadership Agility: Developing Your Repertoire of Leadership Styles*, London: Taylor & Francis.

In het proces van strategievorming en -implementatie is niet één fase - agenda, acceptatie, actie, attentie - dominant. Het model kan op elk moment van het proces starten en begint in werkelijkheid niet altijd met het opmaken van de agenda. Vaak lopen meerdere processen tegelijkertijd én door elkaar heen. De 'actie' kan bijvoorbeeld leiden tot een ongewenst resultaat, waardoor het proces hier start met het 'bewust' worden van het probleem of de kans.

De financieel professional kan een rol spelen in alle genoemde fasen. Afhankelijk van de omgeving waarin de financieel professional acteert en het profiel van de financieel professional kan dit één bepaalde rol zijn, maar hij kan ook meerdere rollen vervullen in de diverse fasen. De financieel professional kan helpen bij het identificeren van de kansen en bedreigingen, het interpreteren van het belang en de urgentie, het formuleren en implementeren van de gewenste strategie. Er is sprake van een voortdurende afstemming met de business. De financieel professional blijft hierbij verantwoordelijk voor 'de economische verstandigheid' van de bedrijfsvoering die leidt tot een 'geaccepteerd besluiten'. Een voortdurende afstemming tussen het bedrijfsdomein en het IT-domein moet ervoor zorgen dat de organisatie haar IT aanpast aan de wensen en mogelijkheden vanuit de business. Afhankelijk van deze wensen en mogelijkheden speelt de financieel professional een ondersteunende dan wel katalyserende rol bij deze afstemming.

Belangrijk is het hebben van de juiste 'mindset'. De financieel professional moet een speler zijn in het strategieproces, een calculerend strateeg in een onzekere omgeving. Een speler, en daarbij dus niet slechts vasthouden aan de onafhankelijke rol. Hij is zich bewust van de omgeving waarin hij acteert. Kijkt óók van buiten naar binnen, vertaalt en rekent dit door naar de bedrijfsvoering, komt met opties en mogelijke revenu modellen. Hij neemt initiatief, kan snel schakelen, toont lef, gaat de dialoog aan en doet dit vanuit de kracht van de financiële discipline. De financieel professional heeft toegevoegde waarde bij het tot stand brengen van de business case. De financieel professional kan de aannames challenge, door te toetsen en te meten.





## B. PERFORMANCE MANAGEMENT: HOOFDACTIVITEITEN EN PRIMAIRE ROLLEN



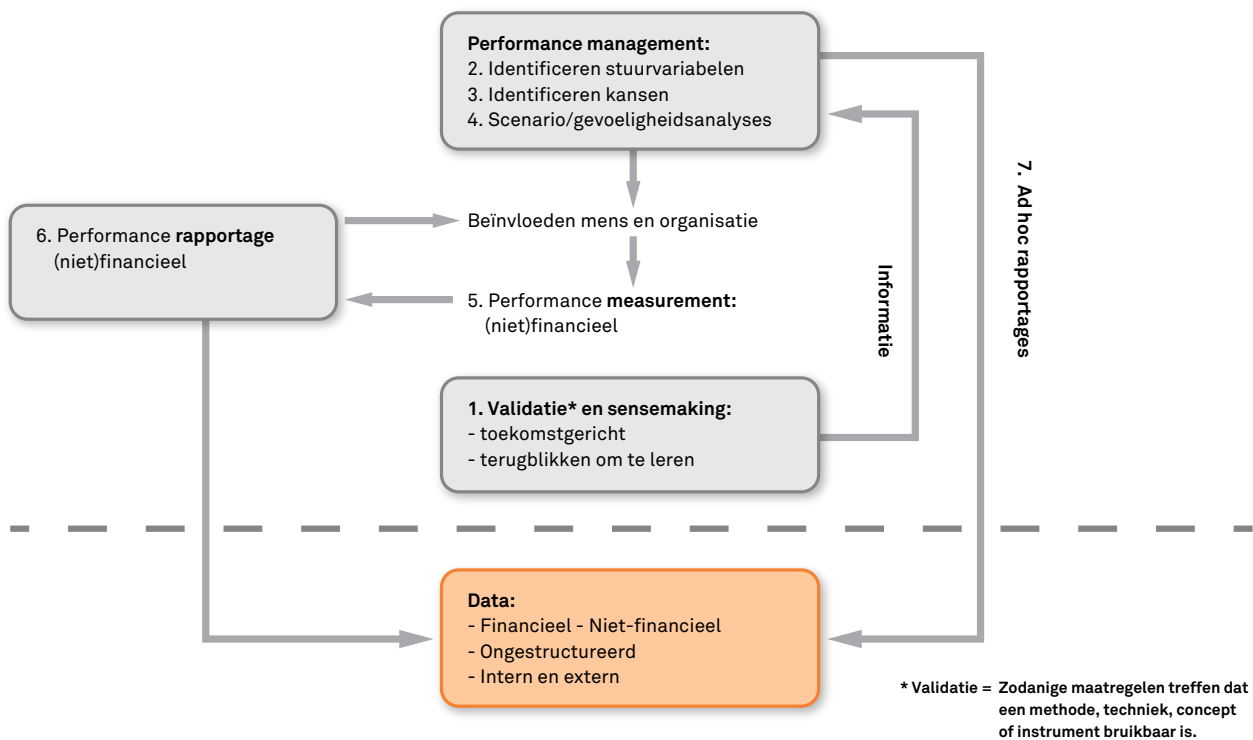
### TOELICHTING

De partner speelt een dominante rol bij het vormgeven en inzetten van informatie- en controlsystemen ter verbetering van de prestaties van de organisatie. Hij denkt mee en is een driver van de innovatie-agenda van het topmanagement. Hij doet dit door voortdurend alert te zijn op innovatiemogelijkheden en anderen hierop uit te dagen.

De manager speelt een dominante rol bij het implementeren van internal-, management- en IT-control systemen. Hij zorgt voor de juiste randvoorwaarden vanuit de financiële functie door de juiste informatiesystemen te implementeren. Hij doet dit vanuit een coachende rol.

De ondersteuner speelt een dominante rol bij adviseren over verbetermaatregelen. Hij identificeert mogelijkheden voor verbetering van de effectiviteit en efficiëntie van de organisatie, adviseert over control systemen, en adviseert over data-analyse mogelijkheden om de betrouwbaarheid en relevantie van informatie te verbeteren.

## DE TOEKOMSTIGE ROL VAN DE FINANCIËEL PROFESSIONAL BINNEN HET KENNISGEBIED PERFORMANCE MANAGEMENT



Performance management ontwikkelt zich tot een continue, steeds korter wordende, leercyclus. Gericht op vernieuwing en bijsturen. Performance management voedt de strategie van de organisatie. De basis voor performance management wordt gevormd door data, die door technologie in steeds grotere mate beschikbaar en analyseerbaar zijn. Deze kunnen financieel of niet financieel, gestructureerd en ongestructureerd zijn én uit interne of externe bronnen komen. Afhankelijk van de fase, omvang of sector waarin een organisatie zit zullen de data in meer of mindere mate voorhanden zijn. De data worden gevalideerd op beslissingsrelevantie en sensemaking: kunnen zij wel tot informatie leiden?

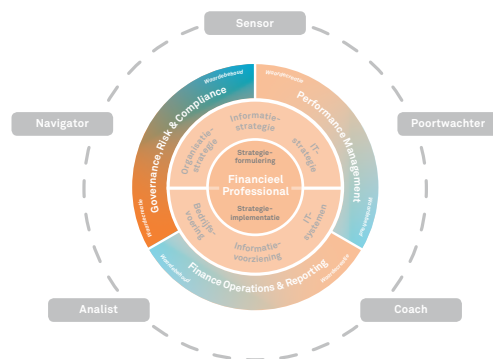
De financieel professional zal zich steeds meer bezighouden met synthese en patroonherkenning. De gegenereerde informatie is toekomstgericht en/of om te leren uit het verleden. Vooruitkijken is hierbij geen exacte wetenschap en te vatten in 'cijfers achter de komma'. Het gaat vooral over de ontwikkelingen, op basis van patronen in de data, maar ook nieuwe combinaties, die leiden tot:

- Het identificeren van stuurvariabelen
- Het identificeren van kansen en risico's
- Scenario- en gevoeligheidsanalyses

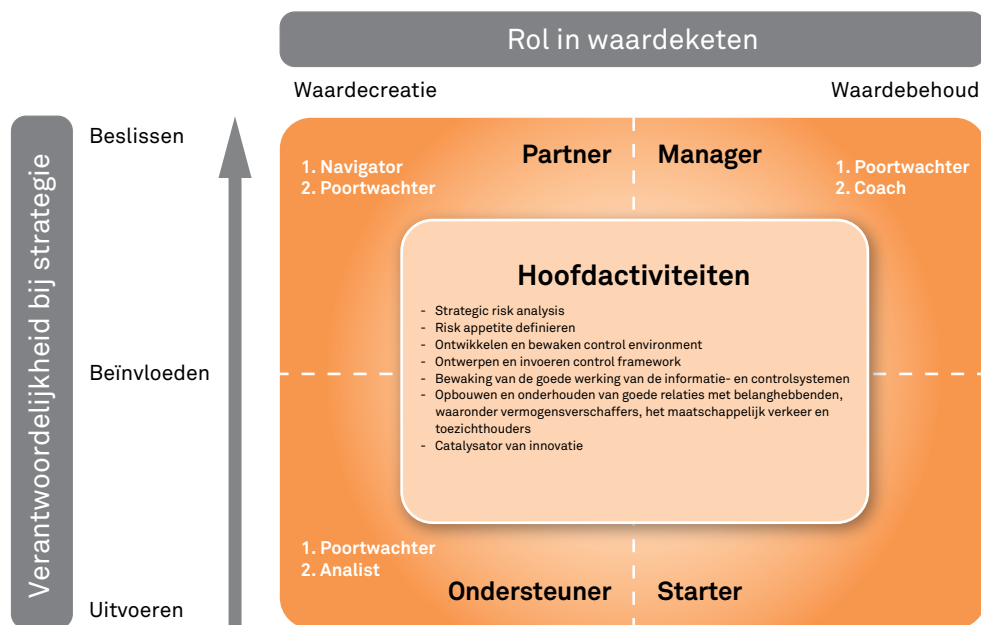
Zo beïnvloedt de financieel professional mens en organisatie, creëert en visualiseert hij financiële en niet financiële performance rapportages.

Door middel van performance management beïnvloedt de financieel professional gedrag en meet hij de prestaties van de organisatie (performance measurement). Dit kan in kwantificeerbare, financiële of niet financiële grootheden worden gerapporteerd. Deze vormen op hun beurt weer input voor het validatie- en duidingsproces. Daarnaast zullen er ook ad hoc ideeën en vragen opkomen die tot ad hoc rapportages leiden.





## C. GOVERNANCE, RISK & COMPLIANCE: HOOFDACTIVITEITEN EN PRIMAIRE ROLLEN



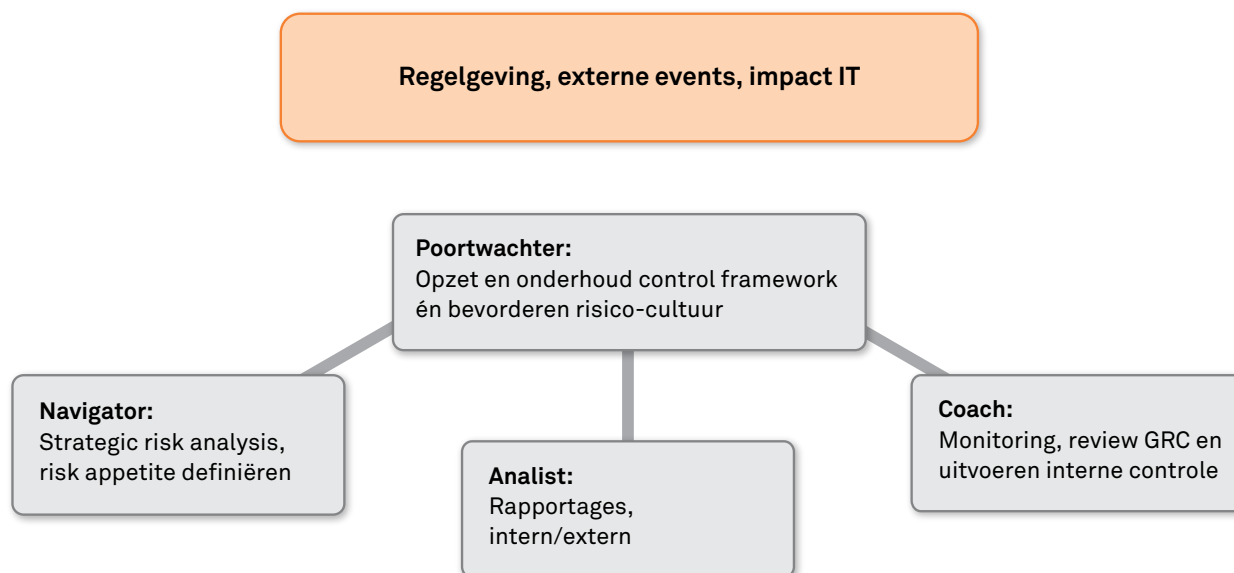
### TOELICHTING:

De partner speelt een dominante rol bij het formuleren van het GRC-beleid van de organisatie. Hij denkt mee, speelt een belangrijke rol bij het verfijnen van de strategie en het bepalen van de risicobereidheid en is de architect van de systemen die de relaties met belanghebbenden vormgeven (waaronder marketing, R&D, supply chain, corporate social responsibility, investor relations, interacties met toezichthouders).

De manager speelt een dominante rol bij het implementeren van het GRC beleid van de organisatie. Hij verzorgt het definiëren van de risk appetite, de formalisering van de risicoanalyse, en de procedurebeschrijvingen. Tevens stimuleert hij medewerkers om deel te nemen de trainingen op het terrein van finance en control, en zorgt ervoor dat de control systemen bijdragen aan de innovatiedoelstellingen van de organisatie.

De ondersteuner speelt een dominante rol bij het adviseren over het GRC-beleid. Hij verzamelt, analyseert en interpreteert de relevante data om de juiste informatie aan de partner te kunnen verstrekken over ontwikkelingen binnen en buiten de organisatie die bedreigen en kansen vormen voor het behalen van de organisatiedoelstellingen.

## DE TOEKOMSTIGE ROL VAN DE FINANCIEEL PROFESSIONAL IN GOVERNANCE, RISK & COMPLIANCE

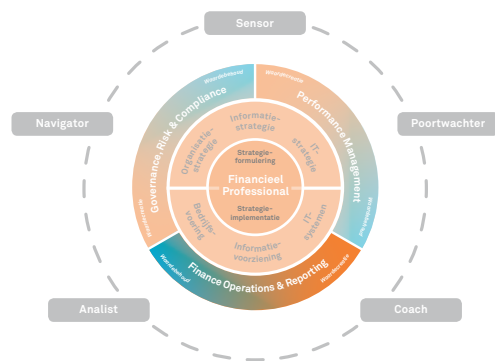


Voor de financieel professional met GRC als verantwoordelijkheid is het zeer belangrijk om de basiskennis op orde te hebben en te houden. Door de jaren heen vindt hier verdieping plaats en een verbetering van interpretatie vaardigheden. Het is niet alleen kennis tot je nemen, maar ook kunnen toepassen, nieuwsgierig zijn, snel kunnen schakelen en adaptief zijn.

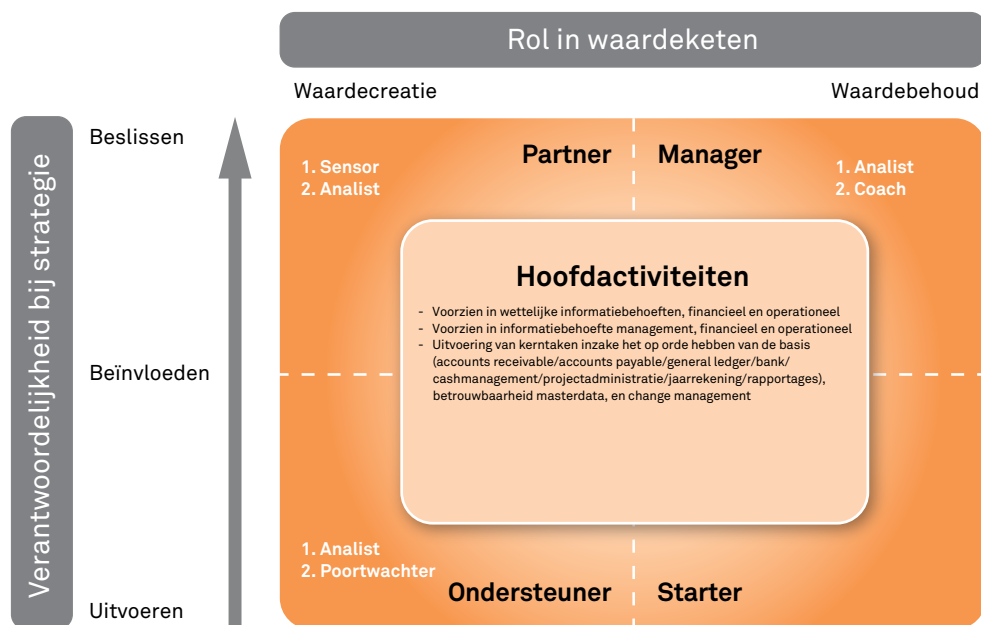
De huidige GRC-functie is veelal risicogericht en reactief. In de toekomstige setting moet zij meer veranderingsgericht en proactief zijn. Ontwikkelingen gaan snel, je kunt niet je control framework voortdurend aanpassen, maar je kunt wel inspelen op de dynamiek, faciliteren en helpen voorsorteren. Niet vanuit angst - wat kan niet? - maar vanuit een positieve benadering van mogelijkheden, wat kan wel? Betrokkenheid tonen, maar wel onafhankelijk advies geven, waardoor bewustzijn wordt gecreëerd. Juist tegengas geven als 'countervailing power' is van belang. Je kiest de rol die het beste bij de organisatie past. Dit kan betekenen dat soms risico's worden benadrukt, maar het is ook mogelijk dat het tijdig inspelen op nieuwe kansen en mogelijkheden centraal komt te staan. Hierbij worden beïnvloedingsvaardigheden belangrijker, niet (alleen) om naleving te controleren.

De financieel professional in GRC is een poortwachter die helpt de beheersingsomgeving vorm te geven, te stimuleren en ook te handhaven. Deze kennis kunnen toepassen behoort tot de kracht van de financieel professional. Hij probeert samen met de business een control framework vorm te geven en maakt de business ook eigenaar. Hierbij zijn eigenschappen van belang zoals lef, antagonisme, empathie, eigen grenzen scherp houden, eigen integriteit en de rol kiezen die de organisatie nodig heeft. De financieel professional moet weten welke IT-toepassingen hem kunnen helpen om naleving van wetten, regels, procedures, contracten en dergelijke af te dwingen. Zijn taak van poortwachter kan daardoor voor een deel worden gerobotiseerd. Controle en beheersing van dergelijke IT-toepassingen behoren eveneens tot zijn taakgebied.





## D. FINANCE OPERATIONS & REPORTING HOOFDACTIVITEITEN EN ROLLEN



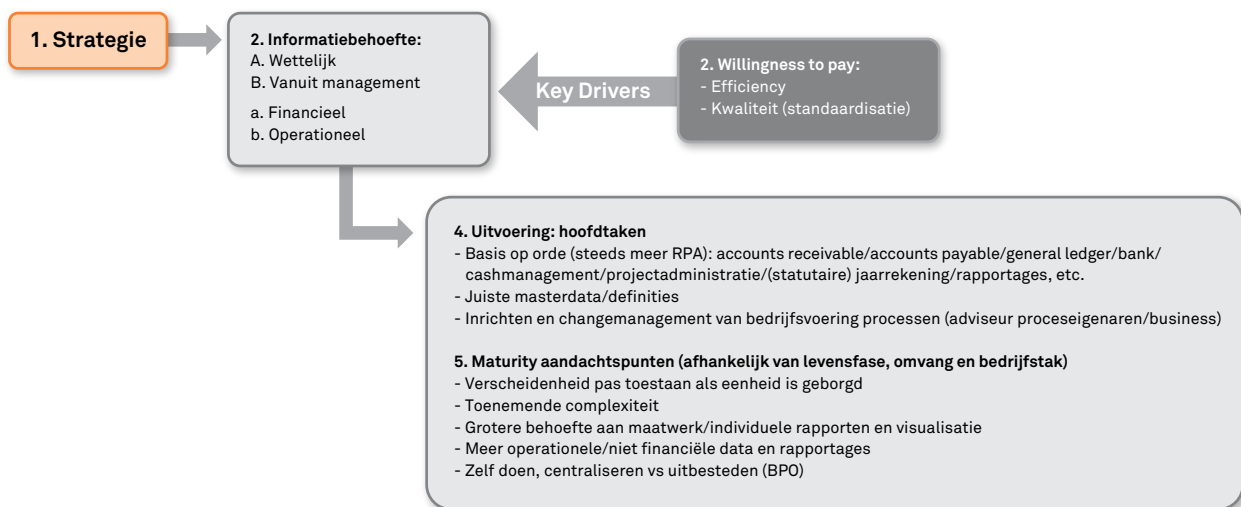
### TOELICHTING

De partner speelt een dominante rol bij het organiseren van de financiering van de onderneming, fusies en overnames en investeringsbeslissingen. Hij is verantwoordelijk voor het op een adequate manier afleggen van verantwoording aan het maatschappelijk verkeer en interne belanghebbenden.

De manager speelt een dominante rol bij het opzetten en doen functioneren van de verschillende rapportage-systemen. Hij zorgt voor betrouwbare en tijdige informatie aan belanghebbenden.

De ondersteuner zorgt ervoor dat de gevraagde rapportages beschikbaar komen en speelt een dominante rol bij het adviseren over optimalisering van rapportagestructuren (zowel intern als extern), inclusief de daarbij in te zetten IT-hulpmiddelen. Hij zorgt ervoor dat hij voortdurend een goed overzicht heeft van de mogelijkheden op het terrein van accounting en IT en die kennis op effectieve en efficiënte wijze overdraagt op de partner.

## DE TOEKOMSTIGE ROL VAN DE FINANCIEEL PROFESSIONAL IN FINANCE OPERATIONS & REPORTING



De basis voor Finance operations & reporting (financiële bedrijfsvoering & verslaglegging) vormt de gekozen strategie van de organisatie. Het doel van Finance Operations & Reporting blijft het verstrekken van informatie die wordt verlangd door derden. Dit betreft vooral financiële verslaglegging, maar ook rapportages naar toezichthouders, CBS, en andere partijen waaraan de onderneming verantwoording moet afleggen. Naast de wettelijke taken en verplichtingen naar de externe belanghebbenden is het management van de organisatie de belangrijkste 'eindklant'. De geleverde informatie kan financieel of niet financieel, operationeel of strategisch, en historisch of toekomstgericht zijn.

De belangrijkste taken binnen Finance operations & reporting blijvende basis op orde: AR/AP/GL/bank/cashmanagement/projectadministratie/(statutaire) jaarrekening/rapportages, etc. Hier gaat technologie zoals, SBR, UBL en RPA een steeds grotere rol spelen door standaardisatie én repetitieve taken en processen te automatiseren. De juiste masterdata/definities identificeren en andere aspecten van master data management vormgeven. Deze worden deels bepaald door wet- en regelgeving en anderzijds door de behoefte vanuit de organisatie aan een bepaald niveau van datakwaliteit.

Daarnaast wordt een groter beroep gedaan op de financieel professional bij het inrichten en changemanagement van/rond de (financiële en bedrijfs)processen. Het gaat hierbij zowel om financiële processen als primaire processen, waarbij ketenoverzicht een belangrijk element is. De proceseigenaar is verantwoordelijk voor de processen, de financieel professional zal hier als adviseur optreden. Bij de inrichting of het implementeren van wijzigingen zal hij, vanuit zijn vakinhoudelijke kennis en ketenoverzicht (end to end), ook directief zijn.

Er is een groot verschil in volwassenheid van Financiële bedrijfsvoering en verslaglegging. Dit wordt vooral bepaald door de levensfase, omvang van de organisatie en de bedrijfstak waarin de organisatie actief is. Daarnaast dient de financieel professional rekening te houden met:

- Tendensen tot verscheidenheid (maar pas toestaan als eenheid is geborgd)
- Toenemende complexiteit
- Een steeds grotere behoefte aan maatwerk, individuele rapporten en visualisatie
- Meer operationele en niet-financiële data en rapportages
- De keuze tussen zelf doen, centraliseren versus uitbesteden (Business Process Outsourcing)

De key drivers en dus bereidheid om te betalen voor financiële bedrijfsvoering & verslaglegging blijven (1) het zo efficiënt mogelijk én tegen zo laag mogelijke kosten produceren van informatie, naast (2) het leveren van een zo hoog mogelijke informatiekwaliteit. Hierbij vervult standaardisatie een belangrijke rol om de beoogde kwaliteit, efficiency en effectiviteit te realiseren.





## 4. BUSINESS/FINANCE AFSTEMMING

---

De manier waarop de financieel professional zijn beroep uitoefent, wordt in hoge mate bepaald door de organisatie waarin hij werkt. In combinatie met de grote betekenis die financieel professionals toekennen aan IT als belangrijkste beïnvloedende factor van het werk van hem in de toekomst leidt ertoe dat bij het toekomstbestendig maken van de organisatie waarin hij werkt een belangrijke rol moet zijn toebedeeld aan IT. Aldus moet de organisatie worden geanalyseerd vanuit een bedrijfsperspectief (het bedrijfsdomein) en een perspectief waarin expliciet aandacht wordt besteed aan IT. Aangezien IT voor de financieel professional vooral betekenis heeft als instrument om te komen tot een goede organisatiebeheersing door middel van het verzamelen en analyseren van data en het verstrekken van informatie, kan de organisatie waarin de financieel professional werkt worden gemodelleerd als een dynamisch samenstel van een bedrijfsdomein en een financiële domein, waarbij het financiële domein de combinatie is van het informatie- (inclusief data-) en IT-domein. Deze domeinen moeten voortdurend op elkaar worden afgestemd om op adequate wijze rekening te houden met invloeden vanuit de IT. Deze afstemming vindt continu plaats op zowel strategisch als operationeel niveau. Uit de combinatie van de genoemde niveaus en perspectieven ontstaan de volgende zes domeinen waarbinnen de financieel professional bijdraagt aan een goede afstemming (gebaseerd op het visiedocument 2017):

- Organisatiestrategie
- Informatiestrategie (inclusief datastrategie)
- IT-strategie
- Bedrijfsvoering
- Informatievoorziening (inclusief datamanagement)
- IT-infrastructuur

Als in één van deze domeinen een verandering plaatsvindt, zal dat altijd effecten hebben op tenminste één van de andere domeinen waardoor er een voortdurende afstemming tussen deze domeinen op gang moet komen om de organisatiedoelstellingen te helpen realiseren. Bijvoorbeeld, de keuze van een organisatie om te transformeren vanuit een traditioneel massaproductiemodel naar een mass customization model (organisatiestrategie), leidt ertoe dat de bedrijfsvoering fundamenteel verandert, veel meer informatie over klantwensen moet worden verzameld (informatievoorziening), waartoe meer data moeten worden vastgelegd (data management), en een totaal ander IT-platform (IT-infrastructuur) moet worden aangelegd om te communiceren met haar klanten. Deze keuze kan er in de toekomst toe leiden dat de nieuw verworven organisatiecompetenties worden omgezet in nieuwe informatie- en IT-strategieën die op hun beurt ook weer allerlei afstemmingen in het model noodzakelijk maken.

Om een goede indruk te geven van de IT ontwikkelingen die op de financieel professional afkomen is door de NBA-kennissgroep Accountech het technologie landschap in kaart gebracht. In bijlage IV is aangegeven met welke technologie de financieel professional in de toekomst vertrouwd moet raken.

# BIJLAGEN

---

- I. PROCES EN DEELNEMERS RONDE  
TAFELBIJEENKOMSTEN
- II. DEFINITIES EN GEHANTEERDE BEGRIPPEN
- III. COMPETENTIES PER ROL<sup>7</sup>
- IV. TECHNOLOGIELANDSCHAP FINANCIEEL  
PROFESSIONAL



<sup>7</sup> De competenties per rol zijn gebaseerd op de Hay competenties en in kaart gebracht in samenwerking met Yacht.

# I. PROCES EN DEELNEMERS

## RONDE TAFELBIJEENKOMSTEN

Om tot de profielen te komen zijn in de maand juni 2018 twee ronde tafelbijeenkomsten georganiseerd met een representatieve groep financieel professionals vanuit het bedrijfsleven en de overheid. Daarbij waren ook wetenschappers, docenten en vertegenwoordigers van het bestuur van de NBA Accountants in Business aanwezig. Ook zijn wetenschappers en experts geconsulteerd. In het najaar van 2018 zijn de uitkomsten geanalyseerd, uitgewerkt en getoetst.

Tijdens de eerste ronde tafelbijeenkomst zijn Strategie onder leiding van prof. dr. Ron Meijer en Performance Management onder leiding van prof. dr. Ronald Speklé aan de orde gekomen. In de tweede bijeenkomst is dieper ingegaan op Finance Operations & Reporting onder leiding van prof. dr. Frank Verbeeten MBA en prof. dr. Arco van de Ven RA. Het gehele proces werd geleid door prof. dr. Eddy Vaassen RA. De uitkomsten van de ronde tafel sessies zijn verwoord in de paragrafen die de toekomstige rol van de financieel professional per kennisgebied weergeven. Van deze vier onderwerpen zijn de betrokken hoogleraren, praktijkmensen uit het ledengroepbestuur AIB en medewerkers van de NBA in een iteratief proces verder gegaan met het vertalen van deze input naar een maturiteitsmodel met de belangrijkste hoofdactiviteiten, rollen, ontwikkelingen en accenten. Op basis van de resultaten van deze discussies zijn drie accenten per onderwerp onderkend, resulterend in twaalf profielen.

Hieronder volgen de deelnemers aan beide ronde tafel discussies.

| NAAM                             | ORGANISATIE                      |
|----------------------------------|----------------------------------|
| drs. Erik Bezem                  | Ministerie Justitie & Veiligheid |
| Erik Boon                        | De Effectieve Financial          |
| Misja Bouma                      | Yacht                            |
| drs. Ghislaine Gillesen RA       | Full Circle Compliance           |
| dr. Therese de Groot RA          | ANWB                             |
| drs. C. (Claudia) Heger-Goed CPC | COA                              |
| drs. Susan van der Heijden       | ministerie van financiën         |
| drs. Petra Heilker               | ABN AMRO                         |
| drs. Luuk Hoogeveen RA           | Jacob Douwe Egberts              |

| NAAM                          | ORGANISATIE                                             |
|-------------------------------|---------------------------------------------------------|
| Hans Huiszoon MSc AA          | ContinuouZ                                              |
| Meine Jongedijk MSc           | Yacht                                                   |
| drs. Piet De Keijzer          | Landelijk Overleg Opleidingen Finance & Control (LOOFC) |
| drs. Wouter kolk RC           | (voormalig) Uber Technologies                           |
| Daphne Kolk MMI               | NBA Opleidingen                                         |
| Carel Koning RA               | Interim manager                                         |
| mr. drs. Erik Kolthof         | NBA Accountants in business                             |
| drs. Leonie van Koppen RA     | Port of Amsterdam                                       |
| Jan de Kroon RA               | Improfin                                                |
| Peter Laan RA                 | KPMG Advisory                                           |
| Prof. dr. Ron Meyer           | Center for Strategy & Leadership en TIAS                |
| Peter Met                     | Yacht                                                   |
| drs. Marianne Nieuwenhuis RC  | NBA                                                     |
| drs. Koen Perik RC            | SIS Finance                                             |
| drs. Coen Reinders RA         | Bestuurslid NBA Accountants in business                 |
| Eric Schellekens RA           | Vivat                                                   |
| Maaïke Schipperheijn RA       | Euroports                                               |
| prof. dr. Roland Speklé       | Nijenrode business universiteit                         |
| mr. Erica Steenwijk AA        | NBA Accountants in business                             |
| Olivier van Thuijl RA         | Bestuurslid NBA Accountants in business                 |
| prof. dr. Arco van de Ven RA  | TIAS                                                    |
| prof. dr. Frank Verbeeten MBA | Universiteit van Amsterdam                              |
| prof. dr. Eddy Vaassen RA     | Tilburg University                                      |
| Derk Visser RA RC             |                                                         |
| Prof. dr. Ed Vosselman        | Radboud Universiteit                                    |
| Patrick van Zuilen RA         | KLM                                                     |





## II. DEFINITIES EN GEHANTEERDE BEGRIPPEN

---

**BEÏNVLOEDEN:** Het proberen te sturen van het gedrag van managers bij het maken van keuzes inzake de aanwending van schaarse middelen.

**BESLISSEN:** Het zelfstandig maken van keuzes inzake de aanwending van schaarse middelen.

Uitvoeren: het verrichten van taken zonder of met beperkte beïnvloedings- of beslissingsbevoegdheid.

De financieel professional: is een hoog opgeleide functionaris die binnen een organisatie in meer of mindere mate betrokken is bij strategievorming; governance, risk management & compliance; performance management; en finance operations & reporting.

**STRATEGIE:** strategieformulering betreft het proces van vaststellen op welke wijze de organisatie zich wil onderscheiden. Hier valt de strategie-implementatie (operationeel niveau) niet onder. Dit laatste betreft het proces van vertalen van strategieën naar concrete acties door inzet van controls waarvoor de overige kennisgebieden de instrumenten leveren.

**KENNISGEBIED FINANCE OPERATIONS & REPORTING:** De verantwoordelijkheden en taken op het gebied van Finance Operations & Reporting hebben betrekking op het opstellen van de jaarrekening voor stakeholders, conform de van toepassing zijnde externe verslaggevingsregels. Daarnaast gaat het om het vastleggen van transacties en het opleveren van de benodigde financiële en niet-financiële stuur- en verantwoordingsinformatie voor de organisatie. Hierbij krijgt niet-financiële informatie (en de relatie daarvan tot financiële informatie) een steeds belangrijkere rol. Data-analyse (al dan niet 'Big'), zowel kwantitatief (financieel en niet-financieel) als kwalitatief, en zowel met betrekking tot interne als externe data, behoort tot deze categorie.

**KENNISGEBIED GOVERNANCE, RISK & COMPLIANCE:** De verantwoordelijkheden en taken op het gebied van Governance, Risk & Compliance betreffen het geven van advies over de inrichting van de governance- en risicomanagementsystemen van de organisatie en de naleving van relevante wet- en regelgeving. Hieronder valt ook de opzet en werking van een effectief interne beheersingssysteem.

**KENNISGEBIED PERFORMANCE MANAGEMENT:** De verantwoordelijkheden en taken op het gebied van Performance Management hebben betrekking op het geven van advies om de effectiviteit en efficiency van de organisatie te verhogen. Dat kan bijvoorbeeld gaan om voorstellen om het werkkapitaal te verlagen, plannen om omzet te genereren, het beoordelen van de vaste activa en kapitaalsinvesterings. Daarvoor is het van belang om een effectief management control systeem in te richten ter realisering van de doelen, onder andere aan de hand van begrotingen, forecasts, passende KPI's en (scenario-)analyses. Ook de activiteiten op het gebied van treasury vallen hieronder.

### III. COMPETENTIES PER ROL

---

**ROL NAVIGATOR:** In de navigatorrol is de financieel professional de stuurman die de organisatie de juiste richting wijst. Hij doet dat vanuit zijn brede kennis van finance en control en is hierbinnen aanjager op het gebied van nieuwe informatie- en communicatietechnologie, zoals continuous monitoring, robotic process automation en blockchain. Belangrijk daarbij is de strategische visie van de financieel professional op de richting die de organisatie moet inslaan om op de lange termijn succesvol te zijn. Hiertoe werkt hij verschillende scenario's uit en adviseert daarover. Het voortdurend afstemmen van een langetermijnvisie en korte termijn actie is in deze rol cruciaal.

#### *Competenties*

- Initiatief: kansen signaleren en ernaar handelen. Liever uit zichzelf beginnen dan passief afwachten.
- Ondernemerschap: signaleren en zakelijk afwegen van kansen in de markt, zowel voor bestaande als nieuwe producten/diensten; risico's aangaan teneinde zakelijk voordeel te behalen.
- Visie: afstand nemen van de dagelijkse praktijk; zich concentreren op hoofdlijnen en langetermijnbeleid.

**ROL SENSOR:** Bij de sensorrol gaat het om het oppikken van belangrijke signalen binnen en buiten de organisatie, op basis waarvan de organisatie mogelijk actie moet ondernemen. Binnen de organisatie gaat het bijvoorbeeld om de operationele risico's die de organisatie loopt. Buiten de organisatie betreft het strategische of externe risico's en kansen. De vraag hierbij is of er veranderingen zijn binnen het speelveld en hoe hierop moet worden gereageerd. Deze rol is sterk interactief.

#### *Competenties*

- Creativiteit: met oorspronkelijke oplossingen komen voor problemen die met de functie verband houden. Nieuwe werkwijzen bedenken ter vervanging van bestaande.
- Omgevingsbewustzijn: laten blijken goed geïnformeerd te zijn over maatschappelijke, politieke en economische ontwikkelingen en deze kennis effectief benutten voor de eigen functie of organisatie.
- Netwerken: het opbouwen van relaties en netwerken die van pas komen bij het realiseren van doelstellingen. Informele netwerken effectief aanwenden om zaken voor elkaar te krijgen.

**ROL COACH:** In de rol van coach zorgt de financieel professional ervoor dat de financiële functie als een geoliede machine draait. Hij geeft sturing aan (verander)projecten en/of geeft leiding aan een afdeling. Deze rol verdeelt de taken en zorgt voor de juiste voorwaarden, zodat anderen hun werk goed kunnen doen. Ook zorgt de coach ervoor dat de relatie met andere functies helder is, dat de samenwerking goed verloopt en kan hij conflicten managen. De coachrol omvat tevens het ontwikkelen van medewerkers buiten de financiële functie, om hun effectiviteit en daarmee die van de organisatie te verhogen. Daarbij hoort het communiceren, enthousiasmeren en motiveren op alle niveaus binnen de organisatie.



### *Competenties*

- Coachen: richting en sturing geven aan een medewerker in het kader van diens taakvervulling; stijl van coachen aanpassen aan de medewerker en de situatie zodat de betrokken medewerker zich optimaal kan ontwikkelen.
- Groepsgericht leidinggeven: richting en sturing geven aan een groep medewerkers in het kader van hun taakvervulling; samenwerkingsverband en tot stand brengen en handhaven teneinde een gesteld doel te bereiken.
- Organisatiesensitiviteit: onderkennen van invloed en gevolgen van eigen beslissingen of activiteiten op andere onderdelen van de organisatie; onderkennen van belangen van andere onderdelen van de eigen organisatie.

**ROL ANALIST:** De analist is vooral onderzoeker, duider en rapporteur. Deze rol omvat het doen van data-analyse en verzorgt een duidelijk beeld van hoe de organisatie ervoor staat ten opzichte van de gestelde doelen. In de analyses wordt naast interne zeker ook externe informatie betrokken. De analist weet welke data nodig zijn, hoe de data-analyse moet worden georganiseerd, en zorgt voor een invulling van de informatiebehoeften van de andere rollen.

### *Competenties*

- Probleemanalyse: signaleren van problemen; herkennen van belangrijke informatie; verbanden leggen tussen gegevens. Opsporen van mogelijke oorzaken van problemen; zoeken naar ter zake doende gegevens.
- Oordeelsvorming: op basis van beschikbare informatie juiste en realistische conclusies trekken.
- Klantgerichtheid: onderzoeken van wensen en behoeften van de klant en hiernaar handelen. Anticiperen op behoeften van klanten. Hoge prioriteit geven aan servicebereidheid en klanttevredenheid.

**ROL POORTWACHTER:** De poortwachter zorgt ervoor dat de organisatie de basis op orde heeft, bewaakt de beheersingsomgeving en is een belangrijk onderdeel van het moreel kompas van de organisatie. Hij heeft een sterk ontwikkeld ethisch normenkader en ziet het als zijn plicht ervoor te zorgen dat het vertrouwen dat het maatschappelijk verkeer heeft in de organisatie niet wordt geschaad. Hij kan omgaan met weerstand, weet wat het betekent om professioneel kritisch te zijn en stelt zich ook in die hoedanigheid op.

### *Competenties*

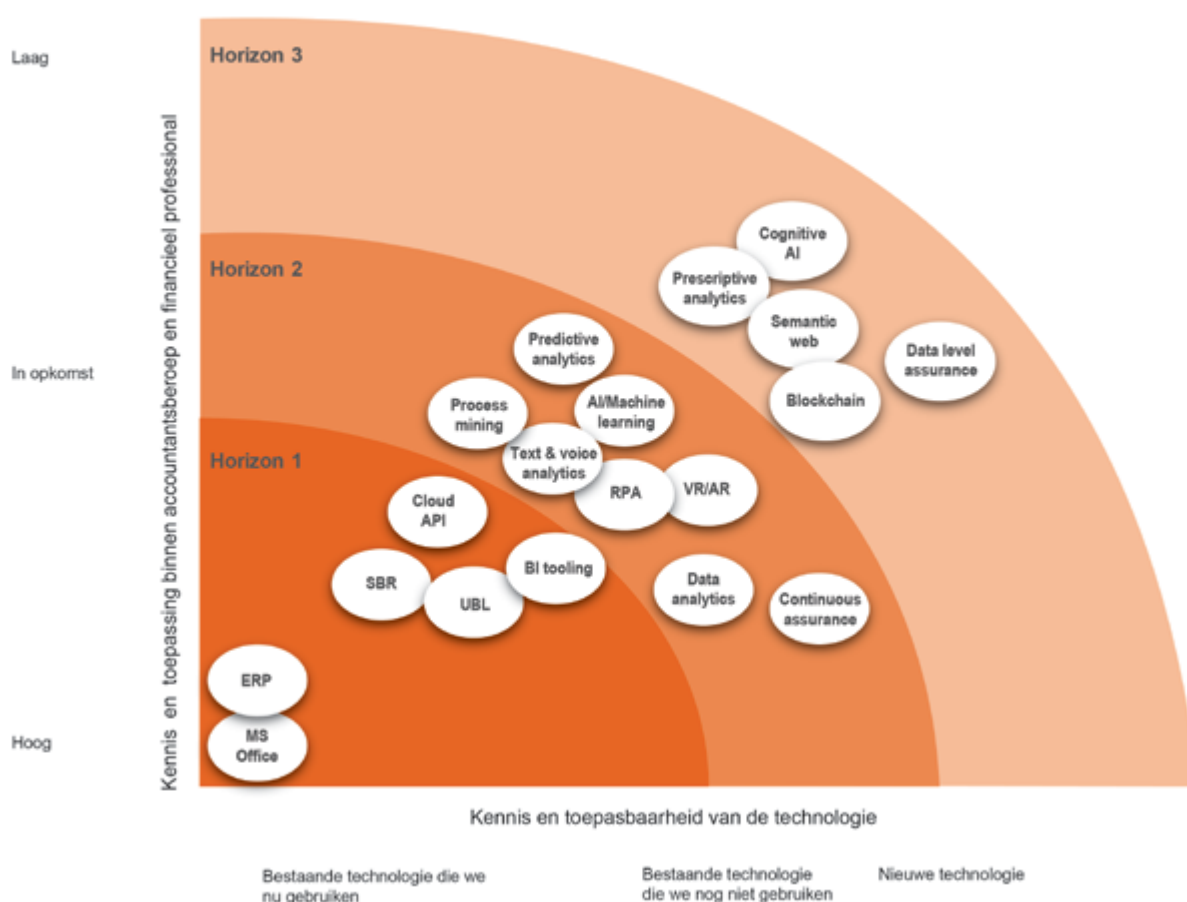
- Integriteitsmanagement: handhaven van algemeen aanvaarde sociale en ethische normen in activiteiten die met de functie te maken hebben.
- Onafhankelijkheid: acties ondernemen die meer gebaseerd zijn op eigen overtuiging dan een verlangen een ander een plezier te doen. Een eigen koers varen.
- Vasthoudendheid: bij een bepaald actieplan of opvatting blijven totdat het beoogde doel bereikt is of ophoudt redelijkerwijze bereikbaar te zijn.



## IV. TECHNOLOGIELANDSCHAP FINANCIEEL PROFESSIONAL

Het technologielandchap waar de financieel professional mee te maken heeft, en mee te maken zal krijgen, verandert snel. In het onderstaande drie-horizon model van McKinsey is aangegeven met welke technologie de financieel professional in de toekomst vertrouwd moet raken<sup>8</sup>. In horizon 1 is aangegeven waar de financieel professional nu mee te maken heeft. In horizon 2 staan de Technologische ontwikkelingen die er binnen nu en 5 jaar aankomen. Horizon 3 betreft het landschap dat nog in een zeer premature fase zit.

Technologielandchap in accountantsberoep en financieel professional, november 2018



<sup>8</sup> Dit technologielandchap is door 19 experts uit wetenschap, onderwijs, accountancy en bedrijfsleven in kaart gebracht op 29 oktober 2018 op initiatief van de NBA met behulp van het McKinsey 3-horizon model



**TOELICHTING GEBRUIKTE BEGRIPPEN TECHNOLOGIELANDSCHAP ACCOUNTANTSBEROEP EN FINANCIËEL PROFESSIONAL (WERKGROEP ACCOUNTECH NBA)**

| IT TERMINOLOGIE        | UITLEG                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| AI                     | Artificial Intelligence; een volledig autonoom zelflerend systeem.                                                                                                                                                                                                            |
| AR                     | Augmented reality; een combinatie van de werkelijke omgeving met een computer ontworpen geprojecteerde (schijn)werkelijkheid, vaak geprojecteerd via een bril.                                                                                                                |
| BI-tooling             | Tooling om snel overzicht te krijgen in grote hoeveelheden data, bijvoorbeeld dashboards.                                                                                                                                                                                     |
| Blockchain             | Een systeem voor het registreren van transacties. Bij voldoende gebruikers is het onmogelijk om registraties in het verleden te wijzigen.                                                                                                                                     |
| Cloud API              | Application Programming Interfaces die het mogelijk maken om via het internet online diensten, devices, en datasets met elkaar te kunnen laten 'praten'.                                                                                                                      |
| Cognitive AI           | Artificial Intelligence die begrijpt en redeneert op soortgelijke wijze als een mens.                                                                                                                                                                                         |
| Continuous assurance   | De uitkomst van de combinatie van continuous auditing en continuous monitoring.                                                                                                                                                                                               |
| Data analytics         | Data-analyse is het ontdekken van patronen, afwijkingen, inconsistenties, en het onttrekken van andere nuttige informatie over het object van het onderzoek door middel van analyse, modellering en visualisatie met het oog op de planning of het uitvoeren van de opdracht. |
| Data level assurance   | Zekerheid bij onderliggende specificaties.                                                                                                                                                                                                                                    |
| IBPMS                  | Intelligent Business Process Management; de klassieke BPM (Business Process Management - optimalisatie van bedrijfsprocessen) gecombineerd met AI.                                                                                                                            |
| IoT                    | Internet of Things; apparaten verbonden aan het Internet.                                                                                                                                                                                                                     |
| Machine learning       | (Geautomatiseerde) doorontwikkeling van algoritmes voor het nemen van geautomatiseerde beslissingen.                                                                                                                                                                          |
| NLP                    | Natural language processing; de techniek waarmee computers natuurlijke data (zoals menselijke conversaties) kunnen verwerken en analyseren.                                                                                                                                   |
| Predictive analytics   | Het gebruik maken van geavanceerde data-analyse om voorspellingen te doen over de toekomst                                                                                                                                                                                    |
| Prescriptive analytics | De toepassing van analytics die advies geeft over mogelijke uitkomsten, 'wat zouden we moeten doen?'                                                                                                                                                                          |
| Process mining         | Dit betreft het aan de hand van logs uit informatiesystemen reconstrueren en visualiseren van de procesgang.                                                                                                                                                                  |
| RGS                    | Referentie Grootboekschema; grootboekrekeningschema dat gebaseerd is op een gestandaardiseerde codering van financiële gegevens. Met RGS kunnen administratieve systemen op een eenduidige wijze worden ontsloten.                                                            |
| RPA                    | Robotic Process Automation of Robotic Accounting is het automatiseren van repetitieve handelingen.                                                                                                                                                                            |
| SBR                    | Standard Business Reporting, is de nationale standaard voor de digitale uitwisseling van alle bedrijfsmatige rapportages.                                                                                                                                                     |

| IT TERMINOLOGIE        | UITLEG                                                                                                                                     |
|------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Semantic web           | Is een uitbreiding op het huidige internet en legt verbanden tussen informatie op het internet, waardoor nieuwe inzichten kunnen ontstaan. |
| Text & voice analytics | Het proces om hoogwaardige informatie te verkrijgen uit geschreven en gesproken tekst.                                                     |
| UBL                    | Universal business language, standaard voor elektronisch factureren.                                                                       |
| VR                     | Virtual reality; een (schijn)werkelijkheid, vaak geprojecteerd via een bril, ontworpen door een computer.                                  |



Koninklijke Nederlandse  
Beroepsorganisatie  
van Accountants



Antonio Vivaldistraat 2 - 8  
1083 HP Amsterdam  
Postbus 7984  
1008 AD Amsterdam

T 020 301 03 01  
E [aib@nba.nl](mailto:aib@nba.nl)  
I [www.nba.nl/aib](http://www.nba.nl/aib)