



Finance on a Mission to Get Ahead of the Curve and Remain Relevant

Virtuele Ronde tafel, 23 juni 2020



Inleiding

Technologische ontwikkelingen volgen elkaar in hoog tempo op. Deze bijzondere en uitdagende tijd van COVID-19 benadrukt de belofte van digitale technologie nog sterker; organisaties die digitaal voorop lopen werken in deze tijd door zonder aan momentum te verliezen. Zij ervaren de kracht van digitale tools om met elkaar samen te werken, ondanks de afstand.

Virtueel contact is de norm in deze periode, en in de meeste organisaties heeft Finance hier goed op in kunnen spelen. Digitale technologie begint haar belofte waar te maken en nu we langzaam weer terug naar de kantoren gaan speelt de vraag hoe het beste van twee werelden te combineren. Digitaal als norm, fysiek als premium.

De Universiteit van Amsterdam, Workday, Finance on a Mission platform en het Finance Transformation Forum voeren in 2020 onderzoek uit naar de rol die Finance kan spelen in het navigeren van de organisatie, nu en in de nabije toekomst.

Op 23 juni 2020 was de tweede virtuele Ronde Tafel met een aantal *Finance Executives & thought leaders* over de rol van Finance in de digitale transformatie. Onderstaande vragen stonden centraal tijdens de rondetafel:

- Hoe kan Finance de organisatie helpen sturen in turbulente tijden
- Welke rol speelt purpose als bindende factor in virtueel werkende teams, zowel binnen Finance als in multifunctionele teams waar Finance een rol in speelt

COVID-19 en de positie van Finance in de organisatie

De eerste cijfers over economische krimp op een mondiale schaal worden zichtbaar. De COVID-19 maatregelen beïnvloeden de verdien capaciteit van organisaties en de manier waarop we werken. Dat zorgt voor een andere focus in organisaties; “business as usual” bestaat niet meer en komt waarschijnlijk niet meer terug.

Voor organisaties is het goed en snel reageren op de dynamiek in de omgeving gestegen op de prioriteitenlijsten. De meeste organisaties zijn razendsnel geweest in het vinden van manieren om effectief door te werken in crisistijd. Finance zit daarbij in het hart van de business en in multidisciplinaire teams wordt virtueel, op vaak dagelijkse basis, de vinger aan de pols gehouden. Ook nu de maatregelen versoepelen blijft de betrokkenheid bij, en impact op de business een kans voor Finance. De business partner verandert in een *decision shaper*, die in het hart van de business acteert.

“De CFO heeft snel moeten schakelen en is daarin geslaagd, de digitalisering zet intussen door”

“COVID-19 was een ‘walk in the dark’, daar beginnen we nu uit te komen: survive, reflect, transform”

Finance in een rol als decision shaper: *hyperawareness* en *purpose*

Het economisch klimaat blijft voorlopig uitdagend. Hoewel grote verschillen bestaan tussen sectoren, is het scherp monitoren van de omgeving en het doorvertalen van signalen naar inzichten die tot acties leiden een belangrijke rol van Finance in alle sectoren. Die rol blijft; organisaties benadrukken nu zowel het kortcyclisch planning & forecasting om snel te reageren op ontwikkelingen in de bedrijfstak, als een lange termijn scenario-planning nodig om kansen en bedreigingen te analyseren. Het is een cyclus van scannen, analyseren en reageren. De term hyperawareness dekt de lading en heeft een sterke link met wendbaarheid. Wendbaarheid in het benutten van verschillende data, wendbaarheid in de organisatie, gesteund door een wendbare Finance functie.

“Het beschikbaar hebben van de juiste data was een thema in de crisis. Dat blijft zo, het draait om real time toegankelijkheid van data”

We constateren dat de omvang van de crisis ongekend is in de recente geschiedenis. Hoewel scenarioanalyse en scenarioplanning al langer gebruikelijk zijn voor veel organisaties, houden de bandbreedtes en *businessrules* in de gebruikte modellen geen rekening met dergelijke heftige scenario's. Het is aan Finance om hier invulling aan te geven op een interactieve manier met het Executive Team en de business. Deze tijd doet een beroep op Finance en dit is hét moment om op te staan en de toegevoegde waarde van Finance tastbaar te maken. Een versnelling in digitalisering op het gebied van data analytics, cybersecurity, cloud technologie en data visualisatie ondersteunt de toegevoegde waarde van Finance.

“Finance moet nu de zin van de onzin scheiden in de enorme stroom aan gegevens die op ons afkomen”

De ongekend snelle transitie naar virtueel werken heeft duidelijk gemaakt dat virtueel werken effectief is. Fysieke bijeenkomsten worden een premium en organisaties zijn op weg naar een balans tussen virtueel en fysiek. Organisaties ontdekken dat virtueel vaak leidt tot een groter bereik en in veel gevallen tot een hogere reactiesnelheid. Toch leent niet elke afstemming zich voor virtueel, want hoe heb je bijvoorbeeld een zinvolle discussie over de richting van de business en budgetten terwijl je alleen een scherm voor je hebt en lichaamstaal belangrijk is?

“We leren versneld virtueel te werken en ontdekken dat de toekomst hybride is”

De toekomst is hybride. Nu de maatregelen versoepelen volgt een volgende aanpassing. Een deel van het personeel keert terug naar de kantoren, terwijl een deel voorlopig vanuit huis zal blijven werken. De voorliggende uitdaging ligt in het effectief houden van onderlinge afstemming en het versterken van de band tussen medewerkers en de organisatie. Verbonden in purpose, effectief werken op afstand.

Deze nieuwe manieren van samenwerken verandert onze kijk op virtuele teams en het gebruik van kapitaalintensieve kantoren blijvend; daarmee de purpose als cement van de organisatie nieuwe lading en zeggingskracht. Purpose is de basis waarop mensen terugvallen wanneer de druk toeneemt. Het is bovendien de stip op de horizon die houvast geeft. In de purpose van de organisatie vinden mensen rust, stabiliteit en vertrouwen in onzekere tijden; Finance kan helpen om die missie te vertalen naar medewerkers:

“Het tastbaar maken van purpose is een missie voor Finance”

Deze periode laat ook zien dat digitalisering geen kwestie is van technologie alleen. Want hoewel virtueel als component van digitalisering haar waarde heeft bewezen, is het op elkaar afstemmen van werkzaamheden en het realiseren van *alignment* een uitdaging. Een verdergaande digitalisering stelt eisen aan hoe de organisatie is ingericht, hoe de processen op elkaar zijn afgestemd en hoe de mensen in de organisatie overweg kunnen met technologie. Deze tijd laat zien dat end-to-end denken, los van de silo's in de organisatie, helpt in de wendbaarheid van de organisatie. De Finance Transformatie vraagt om een andere aanpak, een andere kijk op organiseren en andere competenties bij mensen. Het versnellen van de digitale Finance transformatie is het positieve bijeffect van de huidige crisis. “Never waste a good crisis!”.

“Digitaliseren is technologie, processen en mensen”

COVID-19 geeft een extra zetje aan de Finance Transformatie, en geeft een roadmap voor de toekomstige rol van Finance; binnen deze roadmap is sprake van een versnelling op onderdelen. Door de crisis is de bestaanszekerheid voor Finance duidelijker gedefinieerd: het vormgeven van het besluitvormingsproces en het scheppen van de nieuwe randvoorwaarden in besluitvorming is de ultieme purpose voor Finance.

Reflectie op de bijeenkomst door professor Frank Verbeeten

Finance is door de COVID-19 crisis meer een gesprekspartner geworden. Om die rol verder in te kunnen vullen, is definitie van data en alignment van KPIs van groot belang; nu is Finance nog veel tijd kwijt met het verkrijgen van betrouwbare data.

De verschillen in de impact van de crisis zijn groot, zowel voor wat betreft de verschillen tussen bedrijfstakken (horeca vs. supermarkt) maar ook binnen internationale concerns (als gevolg van verschillende regelingen per land). Om purpose invulling te geven is nog wel wat denkwerk vereist vanuit Finance: hoe kunnen we purpose tastbaar maken? De COVID-19 crisis leidt wel tot andere loopbaandiscussies: door de ervaringen met virtueel werken wordt nu nagedacht over de vraag of je daadwerkelijk fysiek op een bepaalde plek moet zitten, of dat je daar ook een beperkte periode per maand kunt zijn.

Hyperawareness is ook van belang. In tijden van crisis komen er zowel veel beslissingen als informatie op je af. Finance moet in staat zijn om de besluitvorming te faciliteren. Als het afbreken van silo's van belang is, kun je je afvragen: is dat iets wat Finance zou moeten doen? Anderzijds, als je dit proces wilt faciliteren, kun je je ook afvragen: waarom zou Finance dat niet moeten doen? Gegeven de ervaringen met data ligt hier een rol voor Finance.