

# Finance on a Mission 2020

*“De menselijke factor in de transformatie van Finance”*



29 oktober 2020

## **Finance on a mission: wees niet bang voor verandering, omarm leerprocessen en wordt *decision shaper*.**

Donderdag 29 oktober vond het hoofdevenement van Finance on a Mission plaats, waar gesproken werd over de veranderende rol van Finance in de organisatie. Binnen het evenement stond het volgende thema centraal: *'De menselijke factor in de transformatie van Finance'*. In het onderzoek dat voorafgaand aan het evenement werd uitgevoerd door Frank Verbeeten en Jan Heinen kwam naar voren dat door de Covid-19-crisis de rol van Finance bepalender is geworden. Waar Finance-afdelingen voorheen meer een controlerende rol hadden, hebben zij nu steeds vaker een beslissende rol. Jan Heinen, organisator van het congres, spreekt dan ook tijdens de opening van het evenement over dat een rol als *decision shaper* voor Finance binnen organisaties lonkt en steeds vaker binnen handbereik ligt. Deze trend was al zichtbaar maar is door de coronacrisis in een stroomversnelling gebracht.

### **Corona als stroomversneller**

In de eerste keynote-presentatie ging Salvatore Cantale, professor bij de prestigieuze *business school* IMD, hier verder op in. Volgens Cantale werd de transformatie van Finance naar een meer betrokken (binnen de organisatie), cross-functioneel en sterker klantgericht vakgebied al vijf jaar voor de coronacrisis ingezet. Dit hield in dat Finance-afdelingen zich steeds pro-actiever opstelden in het werven van fondsen, het ontwerpen van scenario's, het inzetten van nieuwe technologieën, en het ontwikkelen van klantgerichte digitale bedrijfsstrategieën. De Italiaanse professor gaf hierbij drie voorbeelden: de fondsenwerving voor Roche door Erich Hunziker, Piyush Gupta en zijn werk voor de DBS en de ontwikkeling van een digitaal businessmodel bij Porsche in de Verenigde Staten. In deze drie voorbeelden waren het de Finance-afdelingen die een leidende rol hadden in deze ontwikkelingen, wat aantoont dat de transformatie van Finance naar een meer bepalende rol succesvol is geweest. Door de coronacrisis is deze bepalende rol van Finance verder vergroot.

Echter, niet alleen de rol van Finance is door covid-19 veranderd, het toegenomen gebruik van digitale technologieën in de coronacrisis heeft ook veranderingen in de gehele breedte van organisaties in een stroomversnelling gebracht. Deze versnelling brengt nieuwe uitdagingen met zich mee, zo beargumenteerde Cantale. Waar voor de coronacrisis vooral de focus lag op de interne transformatie van Finance, is de veranderende rol van Finance tegenwoordig gekoppeld aan een transformatie van *business* in het algemeen. De Finance transformatie binnen deze brede context spitst zich op vier aspecten toe: (1) Finance moet met goede data een digitale business-case kunnen maken. (2) Finance moet bekend zijn met nieuwe systemen en nieuwe vaardigheden. (3) Nu data van steeds grotere waarde wordt, moet Finance de *sense* en de *nonsense* binnen de data van elkaar kunnen onderscheiden. (4) En als laatste moet er

binnen Finance gekeken worden hoe de profielen van jonge, net afgestudeerden, het beste ingezet worden in samenwerking met de meer 'traditionele' profielen van Finance-medewerkers. Dit vraagt om een ander profiel van Finance leiders, volgens Cantale. CFO's moeten meer kennis hebben van alle bedrijfsprocessen en overal genoeg van weten om te kunnen identificeren waar mogelijke Finance gerelateerde uitdagingen zitten. CFO's moeten meer kennis hebben van technologieën en de interactie tussen de verschillende technologieën. Op deze manier kunnen Finance Professionals *decision shapers* worden en bepalend worden in een organisatie die steeds sterker op Finance zal gaan leunen.

### **Tafelgesprek: een overkoepelende rol voor Finance binnen het bedrijf.**

Op basis van de input uit de keynote werd onder moderatie van Farid Tabarki een tafelgesprek gehouden met drie kopstukken uit de Nederlandse Finance-wereld, Dorien Kampherbeek (CFO Leenbakker), Gavin van Boekel (CFO DACH, Benelux, Nordics en Italië, Unilever) en Ewout Brouwers (Finance Lead Picnic), over de veranderende rol van Finance binnen hun eigen organisaties. In grote lijnen konden de gasten aan tafel zich vinden in het verhaal van de professor van IMD maar ook werd het duidelijk dat de praktijk zich niet geheel laat vangen in de theorie. Zo merkte Brouwers op dat binnen Picnic de transformatie door Covid-19 weliswaar gedreven wordt door nieuwe technologie maar dat het voor Picnic niet per se een digitale transformatie betreft. Kampherbeek gaf aan dat de transformatie in de breedte van een organisatie een erg lastige opgave is door de onzekerheid die de coronacrisis met zich meebrengt. Zij ziet daarom dat het voor Finance steeds belangrijker wordt om organisaties een goede structuur aan te geven, o.a. door het maken van scenario's. Gavin van Boekel gaf aan dat de digitale transformatie een goede *enabler* kan zijn voor nieuwe businessmodellen maar dat we ervoor moeten uitkijken dat het geen doel op zichzelf wordt. Boekel beargumenteerde dat meer data niets waard is als het niet leidt tot nieuwe inzichten en dus niet hoeft te leiden tot nieuwe businessmodellen.

Verder waren de gasten in overeenstemming dat de nieuwe uitdagingen vragen om een ander profiel van de Finance Professional. De Finance Professional van de toekomst moet een brede kennis hebben van alle bedrijfsprocessen om op tijd te kunnen ingrijpen maar ook taken over te laten aan mensen die meer specialistische kennis hebben. Kampherbeek: 'Finance moet op het juiste moment aan tafel zitten en ingrijpen om de keten op elkaar af te stemmen maar we hoeven niet alles te weten. Het is belangrijk om in samenspraak met de directie de juiste prioriteiten te stellen en die te waarborgen.'

De veranderende rol van Finance zorgt dus voor een uitbreiding van het traditionele takenpakket. Finance moet meer betrokken zijn binnen het bedrijf en moet openstaan voor geluiden uit andere teams. Brouwers: 'zo zorg je voor kruisbestuiving en houd je elkaar scherp,

dit zou *engrained* moeten zijn in de cultuur van het bedrijf.' Finance moet volgens Kampherbeek 'boven de teams' hangen, strategieën ontwikkelen en de juiste getallen naar boven krijgen om te bepalen wat waarde kan toevoegen aan het bedrijf. Van Boekel benadrukte dat Finance het bedrijf moet klaarmaken om met de nieuwe onzekerheden om te gaan. 'Finance moet een verkennende rol hebben, Finance moet denken in scenario's en mogelijkheden, en bekijken wat mogelijke nieuwe businesscases kunnen zijn. Dit vraagt om nieuwe vaardigheden van mensen', aldus de CFO van Unilever. Van Boekel wordt hierin aangevuld door Brouwers: 'Wil je klaar zijn voor de toekomst? Dan zit je in een continue transformatie. Finance moet dus heel flexibel zijn en kunnen manoeuvreren.'

### **Onzekerheid en veerkracht in tijden van corona**

Als laatste kwam de onzekerheid die is ontstaan ten gevolge van corona aan bod in het tafelgesprek, hoe gaat Finance hiermee om? De gasten aan tafel onderstreepten dat flexibiliteit in deze tijd een kerncompetentie is en dat we niet bang moeten zijn voor de onzekerheid maar leerprocessen meer moeten gaan waarderen. Van Boekel: 'Je moet als bedrijf kunnen versnellen maar niet alles in een keer willen doen, je moet de grote complexe uitdagingen opknippen in stukjes. Hierbij is leren belangrijk; bewijzen dat de gestelde hypotheses niet kloppen zijn net zo waardevol als bewezen succes.' Daarnaast benadrukte van Boekel dat risico nemen in een veranderende wereld belangrijk is: 'Het gaat om het leren van fouten. Als je geen fouten maakt zit je aan de veilige kant, dus risico nemen is belangrijk maar risicomanagement is hierbij wel van levensbelang.'

Een ander punt van belang in deze onzekere tijden was volgens de tafelgasten 'veerkracht.' Om de veerkracht van je organisatie te vergroten, moeten collega's gemotiveerd blijven in tijden van onzekerheid. Om dit te bewerkstelligen moet er goed gekeken en geluisterd worden naar de wensen van de medewerkers. Zo moet er volgens de tafelgasten minder naar het gemiddelde gekeken worden maar meer naar persoonlijke aandacht, hetgeen wat Van Boekel '*de-averagen*' noemt. Kampherbeek vult aan: 'Het is belangrijk om te kijken waar mensen gelukkig van worden. Zo vindt bijvoorbeeld de ene collega het wel fijn om thuis te werken en de ander niet. Daarnaast moet je zorgen dat mensen blijven leren. De een doet dit door tien jaar in hetzelfde team te zitten, de ander moet door blijven stromen om uitgedaagd te blijven. Kijk met je medewerkers waar zijn of haar ontwikkeling zit, en ga niet voor een 'one-size-fits-all' model.' Als laatste benadrukten de gasten dat je als organisatie ervoor moet zorgen dat je een gevarieerd team hebt, zowel mensen die risico willen nemen als mensen die weten hoe je een bedrijf in moeilijkheden door de storm loodst.

### **Break-outs: 'Neem nu de kans!'**

Na het eerste plenaire deel waren er verschillende break-out sessies waarin de deelnemers met elkaar in gesprek gingen over verschillende thema's. De algemene indruk uit de break-outs was dat wat er besproken werd in het plenaire deel resoneert bij de deelnemers. De deelnemers aan het forum zagen dat toekomst onzeker is en dat denken in scenario's belangrijker is dan voorheen. Daarnaast was er onder deelnemers overeenstemming met de overkoepelende rol van Finance binnen het bedrijf: 'Nodig ook eens andere uit dan de *usual suspects* voor reflectie, van buiten je eigen bubbel kunnen andere waardevolle perspectieven komen.' Ook werd het belang van *de-averaging* onderstreept. Daarnaast zagen de deelnemers dat de kans voor Finance om impact te maken op het bedrijf nu is: 'Finance staat in het hart van de business maar Finance is nog veelal een volger, schuif aan en neem nu het initiatief, dit is de kans.'

### **Alexander van Holk: 'Omarm de verandering'**

Het forum werd afgesloten door een persoonlijk verhaal van Alexander van Holk, Executive Director Morgan Stanley, over hoe hij een persoonlijk trauma heeft aanvaard om vervolgens te bouwen aan een toekomst vanuit kracht. Ook trok hij een analogie naar de uitdagingen waarvoor organisaties nu staan door de coronacrisis. Van Holk raakte op zestienjarige leeftijd verlamd vanaf zijn middel waardoor hij niet meer kon lopen en zijn ambitie om professioneel hockeyer te worden niet kon waarmaken. In plaats van opgeven, wist hij zich te motiveren op een andere manier een succes van zijn leven te maken. Hij illustreerde dit aan de hand van een viertal inzichten die hij in zijn revalidatieperiode had opgedaan. Op basis van deze inzichten formuleerde hij bovendien zijn advies aan organisaties in onzekere tijden. De boodschap van Alexander vormde een mooie afsluiting van het forum omdat het de punten die in de eerdere discussies naar voren waren gekomen extra benadrukte:

1. Accepteer wat je niet kan controleren, maar stop je energie in dingen die je wel kan controleren
2. Breek de uitdagingen op in kleine stappen en kleinere uitdagingen, maakt het behapbaar. Zo houd je de motivatie vast. Belangrijk hierbij is om jezelf te belonen en de kleine successen te vieren.
3. Verandering betekent niet dat alles moet veranderen, het betekent dat je dingen anders moet aanpakken.
4. Samenwerken met mensen om je heen is belangrijk. Praat met de mensen om je heen, denk na over hoe je anderen kan helpen. Hieruit blijkt dat andere mensen ook jou weer verder kunnen helpen. Het samenbrengen van verschillende expertises is essentieel om je doel te bereiken.

