

HET FUTURIZE!-PROCES VOOR FINANCE

SUCCESVOL OMGAAN MET MEGATRENDS EN DISRUPTORS

Grote veranderingen of plotselinge verstoringen zoals een pandemie bieden behalve bedreigingen ook kansen. Maar dan moet je wel weten hoe je deze kansen kunt benutten. Het Futurize!-proces biedt uitkomst.

Tekst André de Waal en Julie Linthorst

Managementbladen staan vol met artikelen over de *future of work* en het zogenoemde 'future proof' maken van organisaties, oftewel het vermogen om te gaan met veranderingen in de toekomst. In die artikelen wordt gerefereerd aan een aantal disruptors en/of megatrends en de gevolgen die hiervan te verwachten zijn voor organisaties. Wat echter beduidend minder aan bod komt, is de manier waarop een organisatie zich hierop kan voorbereiden, ofwel 'future-proof' gemaakt kan worden. En dat is een gemiste kans, want alle onderdelen van een organisatie moeten in actie te komen, inclusief de verschillende staf en supportgebieden, mede onder aanvoering van de financiële functie.

Dat het goed fout kan gaan, behoeft nauwelijks toelichting. Dit wordt eenvoudig geïllustreerd door de COVID-pandemie, die heeft aangetoond dat veel organisaties – en hun financiële functies – niet klaar waren voor de ravage die deze veroorzaakte, met aanzienlijke negatieve consequenties tot gevolg. Er waren weliswaar ook organisaties die profiteerden van de pandemie (zoals voedselproducenten, supermarkten en ICT-bedrijven) maar dan was daarbij

ook niet altijd sprake van een bewuste strategie, eerder een 'toevallig' profiteren. Een organisatie en al haar functies zou dus ten alle tijden toekomstbestendig moeten zijn. De financiële functie kan en moet hiervoor het voortouw nemen. Immers, deze functie zit in het midden van het 'organisatorische web' en heeft relaties met alle andere functies in de organisatie. Zo kan de financiële functie een voortrekkersrol vervullen: als ze zichzelf verbetert, kan ze als rolmodel fungeren voor de andere functies.

Megatrends en disruptors

Om financiële functies hierbij te helpen, hebben wij wetenschappelijk onderzoek gedaan naar de meest voorkomende verstoringen waar organisaties mee te maken krijgen in de nabije toekomst, en hoe op deze verstoringen kan worden ingespeeld. Uit dat onderzoek kwamen 13 megatrends en 1 disruptor naar voren waar organisaties zich op in moeten stellen.

Megatrend 1: De snelheid van de technologische vooruitgang, waaronder wordt verstaan de steeds snellere vooruitgang van technologische en digitale tools zoals automatisering, big data en geavanceerde analytics die de productiviteit verhogen en

betere toegang bieden tot informatie en ideeën. Organisaties moeten voldoende 'tech-savvy' zijn en meegaan met deze ontwikkelingen. Om dit te bewerkstelligen is het van belang dat juist ook de financiële functie hierin meegaat en beschikt over voldoende techvaardigheden.

Megatrend 2: De toename van flexibel werken.

De toenemende variatie in werkregelingen en -praktijken, bijvoorbeeld in aantal werkuren/-tijden, werklocaties (zoals thuiswerken) en soorten arbeidsovereenkomsten. Medewerkers zijn niet meer instant oproepbaar maar zullen meerdere klussen tegelijkertijd hebben. Daarnaast worden dienstverbanden korter. Voor de financiële functie betekent dit niet alleen dat het werk anders moet worden ingericht, ook verschillende processen en interne controles binnen de gehele organisatie dienen te worden afgestemd op deze trend.

Megatrend 3: De mismatch in vaardigheden.

Er wordt een flinke kloof verwacht in de vaardigheden die nodig zijn voor de banen van de toekomst. Het lastige daarbij is dat het helemaal niet duidelijk is wat de banen van de toekomst zijn. Binnen de financiële functie én als sparringpartner van de business dient te worden gekeken naar de noodzakelijke vaardigheden voor de organisatie (en partners binnen de keten).

Megatrend 4: De verduurzaming van werk.

Het wordt steeds meer van belang om als organisatie waardig werk en ditto arbeidsomstandigheden te bieden die medewerkers gelukkig, gezond en gemotiveerd houden. Empathisch leiderschap en zorg voor de mens, ook binnen de financiële functie, zijn hierbij onontbeerlijk.

Megatrend 5: De voortschrijdende globalisering.

De meeste producten kennen inmiddels in de gehele productie- en vervoersketen een afhankelijkheid van andere landen. Organisaties die deze afhankelijkheid willen verkleinen, richten zich

nu meer op lokale oplossingen. Voor de financiële functie zijn deze uitdagingen niet nieuw, maar worden wel steeds complexer. Diversiteit en inclusiviteit binnen de financiële functie kunnen bijdragen aan het omgaan met de (culturele) gevolgen van globalisering.

Megatrend 6: De veranderende samenstelling van het personeelsbestand.

Zowel de vergrijzing van de bevolking als de generatieverschuivingen veroorzaken veranderingen in het personeelsbestand. Deze trend betekent voor de financiële functie uitdagingen op het gebied van in-outsourcen en het verder automatiseren van werkzaamheden. Administratieve taken verdwijnen, maar daarvoor in de plaats komen planning- en control(lers) functies waarbij denkracht en creativiteit komt kijken. Het wordt daarbij lastiger om medewerkers voor langere tijd aan de functie te binden.

Megatrend 7: De toenemende ongelijkheid.

Hoewel de werkgelegenheid over het algemeen is gestegen wereldwijd, zijn er verschillende groepen werknemers die niet in gelijke mate profiteren, en hun situatie lijkt te verslechteren. Vooral laaggeschoolde werknemers, werknemers met banen die door automatisering dreigen te verdwijnen, zelfstandigen/zzp'ers en werknemers met een migratieachtergrond lopen gevaar. Vanuit een groter gedachtegoed is het aan te raden om opleiding en scholing zo breed mogelijk aan te bieden en daarbij samen te werken met andere organisaties, met als doel zo weinig mogelijk mensen buiten de (financiële) boot te laten vallen.

Megatrend 8: Milieukwesties. De veranderingen in het wereldklimaat veroorzaakt door menselijke activiteit en de gevolgen daarvan. Organisaties worden hierin toenemende mate mee geconfronteerd. Niet alleen door regelgeving, maar ook door toekomstige medewerkers en belangengroepen. Voor de financiële functie levert dit een taak op om het verdienmodel te herijken en kritisch tegen

het licht te houden. Wie betaalt de prijs voor de winst die de organisatie maakt? Zijn de producten en diensten werkelijk van toegevoegde waarde voor deze wereld?

Megatrend 9: Economische machtsverschuivingen van het traditionele Westen naar het opkomende Oosten. De opkomende markten zullen de regels van werk en werkcultuur herschrijven als gevolg van hun economische groei, en hun politieke macht zal toenemen. Vanuit de financiële functie de taak om mogelijkheden en bedreigingen goed in de gaten te houden, door middel van een divers en goed opgeleid finance team.

Megatrend 10: Verstedelijking. De wereldwijde migratie van de bevolking van rurale naar stedelijke gebieden, waardoor een toenemend aantal mensen permanent geconcentreerd raakt in relatief kleine gebieden (steden of grootstedelijke gebieden). Verstedelijking kan verschillende gevolgen hebben voor een organisatie. De financiële functie kan bijdragen aan scenariodoorrekening om de impact hiervan te bepalen.

Megatrend 11: Arbeidsmigratie. Dit betreft de migratie van werknemers naar een ander land, met

als doel (beter) werk te vinden. Dit heeft – afhankelijk van het land – verschillende gevolgen (leegloop of juist toestroom van arbeidskrachten). Arbeidsmigratie kan verschillende gevolgen hebben voor een organisatie, de financiële functie kan HR helpen met scenariodoorrekeningen en oplossingen.

Megatrend 12: Schaarste van grondstoffen. De toenemende wereldwijde vraag naar hulpbronnen (zoals water, voedsel, energie, land en mineralen) die schaarste en inherente kostenstijgingen veroorzaakt. Het spreekt voor zich dat de financiële functie hierbij een sparringpartner is en proactief met afdelingen zoals procurement en supply-chain aan de slag gaat om deze uitdagingen aan te gaan.

Megatrend 13: Individualisering. Mensen en organisaties (ook medewerkers!) verwachten steeds vaker op maat gemaakte en gepersonaliseerde producten, diensten en oplossingen. Dit vertaalt zich in werkzaamheden van de financiële functie zoals kostprijsberekeningen in samenwerking met afdelingen zoals verkoop en operations.

Disruptor 1: Pandemieën. Pandemieën stellen buitengewone eisen aan de volksgezondheid en medi-



Figuur 1: Het Futurize!-proces

sche zorg, en vormen een bedreiging voor het functioneren en zelfs het voortbestaan van organisaties. De financiële functie dient zichzelf zo te organiseren dat er geen kritieke processen worden verstoord. De afgelopen periode heeft dit geleid tot een toename in werken op afstand en flinke investeringen om dit mogelijk te maken. Daarnaast is het van belang de situatie van toeleveranciers en afnemers goed te volgen en hen mogelijk te ondersteunen.

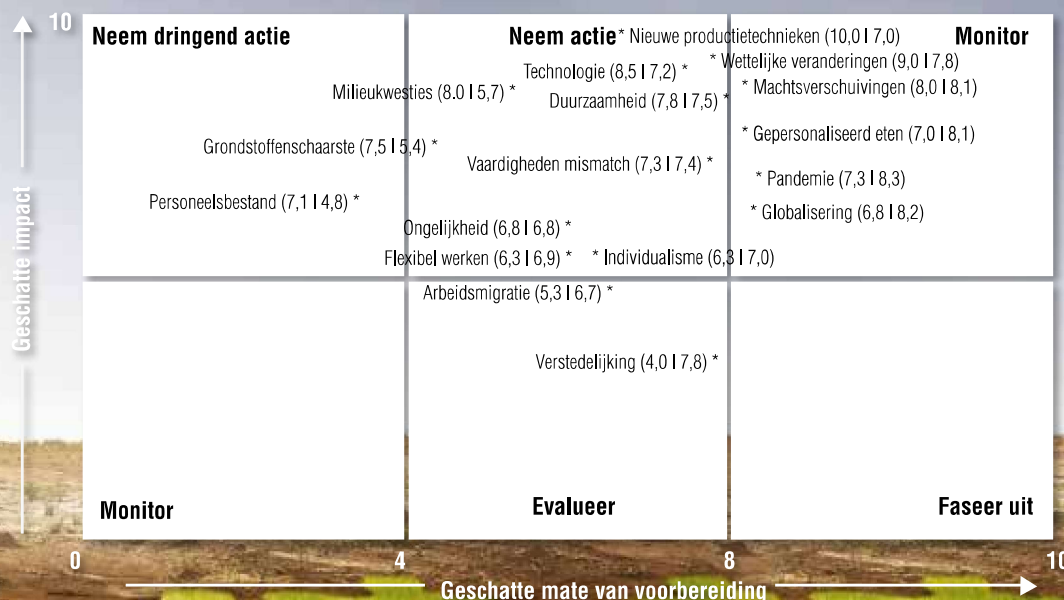
Het Futurize!-proces

Hoe kunnen financiële functies deze kennis benutten en zich goed voorbereiden op de toekomst? Wij hebben daarvoor het Futurize!-proces ontwikkeld dat inmiddels gevalideerd is middels verschillende workshops en rondetafel bijeenkomsten. Financiële functies kunnen met behulp van een diagnose bepalen met welke megatrends en disruptors zij in hun specifieke situatie rekening moeten houden, en in welke mate zij voorbereid zijn op de gevolgen. Het Futurize!-proces bestaat uit drie stappen die een cyclus vormen (zie figuur 1): 1 uitvoeren van de Futurize!-diagnose; 2 formuleren van het Futurize!-actieplan; 3 uitvoeren van het Futurize!-actieplan en monitoren van de resultaten. In het Futurize!-proces brengen een organisatie en haar financiële functie zelf in kaart welke megatrends en disruptor naar verwachting impact op

hen zullen hebben, en bepalen zij de mate waarin beiden voorbereid zijn op die megatrends en disruptor. Het resultaat van het Futurize!-proces is een gemeenschappelijk (gedragen) beeld ten aanzien van de toekomstgereedheid van de organisatie en haar financiële functie en wat er eventueel moet gebeuren om beiden meer future-ready te maken.

Centraal in het Futurize!-proces staat de heatmap (zie figuur 2). Deze toont de positie van de megatrends/disruptor op twee assen: hoeveel impact ze hebben en hoe goed voorbereid de organisatie respectievelijk de financiële functie zijn voor die megatrends/disruptor. Zo wordt in één oogopslag duidelijk voor welke megatrends/disruptor de organisatie danwel de financiële functie (onmiddellijk) actie moet nemen om ervoor te zorgen future-ready te zijn.

Zo blijkt uit de heatmap in Figuur 2 dat de financiële functie van deze organisatie één urgente megatrend onderkent: de veranderende samenstelling van het personeelsbestand. De functie meent dat steeds kortere arbeidsovereenkomsten een risico vormen voor de organisatiecontinuïteit. Een van de financiële professionals had haar hele leven bij deze financiële functie gewerkt. Daardoor bleef haar kennis in de organisatie. Zij was echter een



Figuur 2: Voorbeeld van de Futurize!-heatmap

uitzondering, aangezien kortere arbeidsovereenkomsten een *fact of life* leken te worden voor de nieuwe generaties werknemers. De professionals waren het erover eens dat ze niet alleen beter moesten kijken naar manieren om werknemers aan de functie te binden, maar ook naar betere methoden om kennis te borgen. De heatmap zorgde in dit opzicht voor een wake-up call omdat het nu wel erg (visueel) duidelijk werd dat er een (potentieel) groot probleem in de nabije toekomst was. •

Futurize!

Als de coronapandemie ons iets geleerd heeft, dan is het wel dat bijna alle organisaties niet goed genoeg voorbereid zijn op disruptors. Ook allerlei megatrends zorgen voor 'verstoring' van business as usual. Om organisaties hierbij te helpen hebben André de Waal en Julie Linthorst op basis van wetenschappelijk onderzoek de belangrijkste megatrends en disruptors geïdentificeerd, de effecten van deze veranderingen geëvalueerd en beschreven hoe organisaties daarop kunnen reageren. Naast een gestructureerd overzicht van de belangrijkste megatrends en disruptors bevat het boek een handige Futurize! diagnose waarmee je zelf in kaart kunt brengen in hoeverre jouw organisatie voorbereid is op de toekomst. En wat je nu kunt doen om straks future proof te zijn.

Over de auteurs

André de Waal is academisch directeur bij het HPO Center (www.hpocenter.nl) en partner van het Finance Function Research & Development Center (www.frd.nl).
Julie Linthorst is HR-manager, ondernemer en promovendus bij het HPO Center en Nyenrode Business Universiteit. Dit artikel is gebaseerd op hun recent gepubliceerde boek *Futurize! Omgaan met megatrends en disruptors* (Van Duuren Management, 2021).

