

ONZE VOORSPELLINGEN VOOR 2023 "WEES EEN POSITIEVE CHALLENGER"

Onzekerheid is de nieuwe norm voor organisaties. Dat betekent weliswaar niet dat ze niet langer optimistisch moeten zijn, integendeel. Optimisme is net noodzakelijk om te leren leven met onzekerheid. Tien voorspellingen, eigenlijk negen voorspellingen en één aanbeveling, over zowel terugkerende uitdagingen, langetermijntrends als thema's gerelateerd aan de economische en politieke onzekerheid bereiden jou voor op 2023.

1. ESG IS HERE TO STAY

De impact van ESG voor finance gaat veel verder dan disclosure management. Sustainability wordt binnen de performance management processen geïntegreerd. Het wordt deel van hoe de CFO de huidige prestaties van het bedrijf zal bekijken, die dus niet alleen vanuit financieel perspectief worden bekeken. Dit kan echter alleen als het bedrijf zich de KPI's gelinkt aan ESG eigen maakt, en wanneer het die werkelijk naleeft. ESG is zo niet langer slechts een verplicht, extern rapporteringsperspectief, wel een strategische pijler van de organisatie.

Behalve de compliance en disclosure volgt finance ook de ESG-prestaties op. Door de huidige mogelijkheden en middelen in performance management kan finance hierin een belangrijke rol spelen. Finance heeft deze verantwoordelijk al binnen de organisatie vandaag en moet dit aangrijpen om zijn rol in deze verder uit te breiden. Bestaande performance management processen kunnen een belangrijke rol spelen in het leggen van KPI's gelinkt aan ESG en de doelstellingen die hieraan kunnen worden gekoppeld.

Het is aan het management en de Raad van Bestuur om antwoorden te vinden op de vraag wat de rol is van duurzaamheid in het bedrijf. Het gaat niet alleen over: is mijn bedrijf groen? Maar ook: zal het bedrijf aan waarde inboeten of waarde winnen? Producten die binnen 10 jaar geen waarde meer zullen hebben in de markt, daar moet je als CFO de impact van kennen op jouw financiële parameters. Sustainability wordt telkens meer economisch gewaardeerd en finance moet deze data kunnen aanwenden om de impact op de organisatie te meten.

2. POWER (IS BACK) TO TREASURY

Wanneer de economische en politieke situatie alles wat minder duidelijk maakt, krijgt treasury meer macht. Bijvoorbeeld op vlak van financiering, die duurder wordt. Maar ook op het gebied van vreemde valuta, het indekken van de prijzen van ruwe materialen, ... Onzekerheid creëert veel opportuniteiten voor treasury. De uitdaging hier is om deze zeer complexe problemen waarmee treasury zich bezighoudt, uitgelegd te krijgen aan de business en wat het voor deze precies betekent. Het is niet zo evident om de verbinding te leggen met de business controllers over hoe zij de treasury-positie van de organisatie mee kunnen versterken. Daarnaast is de druk naar digitalisatie, ook in treasury, zeer groot.

3. SCENARIO PLANNING AS A BACKBONE FOR THE BUDGET

Finance zal steeds meer toekomstperspectieven of -scenario's moeten simuleren. Of het nu gaat om indexaties, of hoe de markten zullen evolueren en wat de impact hiervan zou kunnen zijn op leveranciers en klanten. Hierdoor zal men minder over jaarlijkse budgetten spreken en komt er steeds meer noodzaak in de organisatie voor continu scenarioplanning.

4. RISK MANAGEMENT AS A STRATEGIC CORNERSTONE

Er is veel onzekerheid in de wereld vandaag waardoor organisatie continu over potentiële risico's, maar ook bijkomende opportuniteiten moeten gaan nadenken. Finance heeft een voortrekkersrol om risicodenken in de organisatie te integreren. Wat zijn de mogelijke consequenties van een actie en hoe gaan we hiermee om?

In bepaalde gevallen verzeker je risico's of mitigeer je deze in de organisatie. Maar door het globaal klimaat ga je ook in het extreme denken op strategisch, tactisch en operationeel vlak. Waar zit jij geopolitiek met jouw bedrijf? Wat betekent dit op de lange termijn? Wat gebeurt er in de directe omgeving? Bedrijven moeten nadenken over de risico's die ze nemen en, zo nodig, opnemen in de strategische of operationele planning.

5. AGILITY EMPOWERED BY FINANCE

Terwijl de finance functie graag met stabiliteit en referentiekaders werkt, verdwijnen deze door de onzekerheid en de staat van continu verandering. Finance moet voortdurend haar eigen referentiekaders in vraag stellen en zeer flexibel zijn. Vroeger werd de maandrapportering verzeleken met het voorgestelde budget uit het voorgaand jaar, terwijl finance nu zowel de rapportering als de ondersteuning aan de business veel sneller moet realiseren. Ook moet ze direct kunnen ageren op de uitdagingen waarmee de organisatie wordt geconfronteerd. Dat heeft een impact op de processen, die minder rigide moeten zijn, op de tools, die moeten toelaten het te kunnen doen, en heeft een impact op de organisatie en mensen... Hierdoor moet een aantal middelen preventief worden vrijgehouden om onverwachte zaken op te kunnen vangen. Finance-medewerkers moeten dus comfortabel zijn met onzekerheid. De adoptiecyclus van een nieuw proces, nieuwe verwachtingen en nieuwe systemen wordt telkens korter en dat heeft een rechtstreeks effect op de finance-medewerker.

6. DIGITAL GOES (FAR) BEYOND ACCOUNTING

De laatste jaren hebben financiële departement digitale oplossingen sterk opgenomen maar de interne vraag naar snelheid en inzichten blijven stijgen. Die zullen uiteindelijk te bereiken zijn via verregaande digitalisering. En telkens er een stap vooruit is gezegd, volgt een nieuwe vraag. Net als in het opleiden van jouw mensen moet je constant investeren in het vernieuwen van de digitale en technologische ruggengraat. Als je hierop bespaart in de huidige crisis, betaal je het gelach dubbel en dik terug in jouw efficiëntie of performance dit jaar of in de komende jaren.

7. WORKING CAPITAL MANAGEMENT: THE BALANCE SHEET IS BACK

Wanneer alles goed gaat, is finance vooral bezig met de P&L. Wanneer het minder goed gaat, moet finance eveneens wakker liggen van de balans. De jacht op cash via de balans is een terugkomend fenomeen in moeilijke(re) economische tijden. Als er iets verkeerd loopt op de balans kijkt men zeer snel naar finance. En dat is misschien niet onterecht. Uiteraard is er altijd een link naar supply chain maar onder meer klantenbeheer en de middelen die vastzitten bij de klanten, is iets dat finance ter harte moet nemen.

8. CHERISH YOUR TALENT

De talentenmarkt is schaars. In dat opzicht is het essentieel om de eigen mensen verder te gaan begeleiden, ook in digitalisatie en alle eerdere verwachtingen die we opnoemden. Het blijft noodzakelijk om de mensen te laten evolueren naar de huidige verwachtingen in de finance functie. Daarnaast moet je ook blijven

beschikken over de nodige diversiteit in jouw talentorganisatie. Sinds meerdere jaren wordt talentdetectie geïdentificeerd als uitdaging maar de transitie zal ook in 2023 verder moeten worden gezet. Meer finance-organisaties kijken ook naar additionele manieren van middelen (o.a. outsourcing contractor) in de talentenpool. Die kunnen een belangrijke meerwaarde hebben.

De huidige crisis kan voor de organisatie ook opportuniteiten met zich meebrengen. Organisaties die er nu in slagen om goede talenten te behouden, kunnen in crisismomenten ook een wezenlijk voordeel opbouwen. Het is belangrijk om de balans te vinden wanneer je naar nieuwe resources op zoek bent in een moment van crisissen en indexaties.

9. TALK BUSINESS

In tijden van crisis vervalt finance te vaak in berekeningen om te zien wat er precies gebeurt en hoe deze het budget beïnvloedt. Het is belangrijk dat je met mensen praat en rondloopt in het bedrijf, zodat je weet wat er aan de hand is in het bedrijf. Een mooie maatstaf is hoeveel keer de business controllers op hun stoel zitten en hoeveel keer ze echt in de business rondlopen. Een tweede maatstaf is hoeveel mensen uit de business naar finance overstappen. Slagen we erin om binnen finance de business skills op te drijven? Als finance zijn we meestal een exporteur van talent maar we slagen er in veel gevallen niet in om talent te importeren.

Het is belangrijk dat finance de business spreekt, daar gingen de laatste jaren veel investeringen naartoe, maar de business moet ook worden onderricht om finance

te begrijpen. Waarom zijn financiële indicatoren belangrijk in het nemen van een beslissing? Waarom is een goed begrip van kosten zo belangrijk, zeker in deze tijden? Finance en business moeten elkaar begrijpen zodat ze net elkaar gemakkelijk terugvinden.

10. BE A CHALLENGING OPTIMIST

Economische moeilijke tijden betekent niet dat de wereld vergaat... Het is aan finance om dit te beseffen maar ook om dit te duiden voor de business. Finance heeft een rol binnen de organisatie als positieve challenger. Het moet mee opportuniteiten creëren voor de business en niet stevast 'neen' zeggen. Wees optimistisch en faciliteer de business niet alleen, maar denk ook op een positieve manier mee om de business te laten groeien en haar uitdagingen te realiseren.

BIO

Tom Van Cauwenberghe is partner bij Deloitte België en verantwoordelijk voor het CFO-platform. Hij helpt finance-organisaties in het realiseren van hun ambities om future proof te worden en te blijven.

Nicolas Van Houtryve is partner bij Deloitte België en verantwoordelijk voor het Finance & Performance-team. Hij helpt CFO's om hun toekomstvisie te herdefiniëren, geavanceerde inzichten te creëren door gebruik te maken van opkomende digitale platformen en de efficiëntie doorheen finance te vergroten.

