



BLOCKCHAIN & FINANCE

JAN VEUGER & MARK DE LAT

Blockchain & Finance

Een uitgave van het lectoraat Blockchain



Colofon

Auteurs	dr.ing. Jan Veuger MRE FRCIS, lector Blockchain Saxion UAS Mark de Lat MSc, partner Eshuis Accountants en Adviseurs
Omslag	Jan Veuger
Foto omslag	De Bund Shanghai (Annet Veuger-Post, April 2019)
Final editing	Kirstin Voolstra MA, researcher Blockchain Research Group UAS
© Jan Veuger en Mark de Lat	

Voorwoord

Organisaties hebben te kampen met snelle en grote veranderingen in de omgeving. Tegelijkertijd worden onderwerpen en uitdagingen waar organisaties mee te maken krijgen steeds complexer en onvoorspelbaarder als gevolg van de disruptieve impact van nieuwe technologieën en de snelheid van verandering. We leven in een wereld die snel veranderd, onzeker is, kwetsbaar en steeds moeilijker interpreteerbaar is. Wat is er aan de hand? Technologie zet de wereld op zijn kop. Organisaties worstelen hoe ze met deze zaken om moeten gaan. Een belangrijk voorbeeld is de ontwikkeling van digitalisering. De reis naar een digitale toekomst ontwikkelt zich voortdurend. Om successen te boeken in deze nieuwe omgeving, moeten bedrijven hun digitale transformatie versnellen. In deze uitgave wordt voornamelijk gekeken naar digitalisering met inzet van blockchaintechnologie.

De functionaris blijkt overwegend positief te zijn over zijn of haar stand van zaken van digitalisering en Blockchain in het bijzonder, terwijl de ontwikkeling van de organisatie daarbij vanuit hun perspectief achter blijft en de maatschappelijke ontwikkelingen op dit gebied zich vlot ontwikkelen. Organisaties zullen zich dan ook op het gebied van digitalisering en Blockchain in het bijzonder snel moeten ontwikkelen om niet achter te blijven bij de maatschappelijke ontwikkelingen. Tevens toont het onderzoek aan dat Blockchain een niet te stoppen transitie is die organisaties alleen maar kunnen versnellen en niet kunnen tegenhouden. Juist nu dient te worden nagedacht over wat Blockchain gaat betekenen voor de financiële wereld en de consequenties daarvan voor de inrichting en organisatie van de financiële functie, anders ga je achter de feiten aanlopen. Naast de technische kant is er ook veel aandacht nodig voor de gedragskant van deze transitie. Door de auteurs wordt in dit artikel een praktisch hulpmiddel aangereikt om deze transitie mogelijk te maken.

“Als het op de toekomst aankomt zijn er drie soorten mensen: zij die het laten gebeuren, zij die zorgen dat het gebeurt en zij die zich afvragen wat er is gebeurd. Sommige bedrijven zijn vastberaden tot de tweede groep te horen”. Richard Branson - Virgin

Saxion heeft een vernieuwend concept ingevoerd: ‘inspirerend, ondernemend en met durf’ opleiden, dat betekent dat wij ‘doeners met denkracht’ opleiden voor het bedrijfsleven en de overheid. Vanuit de onderwijsvisie worden onderwijsplannen en opleidingsprofielen samen met studenten en het bedrijfsleven, heel beroepsgericht, geschreven. We leiden studenten op voor beroepstaken in de praktijk, tijdens de opleiding zijn ze al bezig met het dagelijkse werk waar ze na het behalen van hun diploma mee te maken krijgen. Bedrijven werken met ons als opleider samen om de plannen bij te stellen en actueel te houden bij nieuwe ontwikkelingen, daarmee is het onderwijs verweven met het bedrijfsleven. Saxion is als opleider veel bezig met vernieuwing en innovatie. We delen geregeld onze best practices en onderzoeksresultaten, zo blijven bedrijven op de hoogte van nieuwe ontwikkelingen. Naast nieuwe ontwikkelingen zitten ook nieuwe competenties ingebed in onze opleidingen, studenten moeten onder anderen goed kunnen samenwerken en technologie en het analyseren van data kunnen managen. Wij leiden hiermee de financiële professionals van de toekomst op die al beroeps bekwaam zijn en een goede bijdrage kunnen leveren aan deze transitie.

Samenwerken zie ik als grootste kans in de regio. Twente heeft veel ondernemers, als ondernemers hun kennis gaan delen kan dat een ontzettend positieve impact hebben op de ontwikkeling van de regio. De regio heeft veel accountants-, advieskantoren, financiële dienstverleners en bedrijven met financiële functies. Saxion heeft ontzettend gedreven studenten die hier een bijdrage aan willen leveren, laten we gezamenlijk met deze kennisontwikkeling en innovatie aan de slag gaan. Saxion

doet veel onderzoek op het gebied van digitalisering en specifiek blockchain, hierbij betrekken we veel studenten. Deze kennis delen we met organisaties en de overheid. In Twente zijn alle ingrediënten aanwezig om deze transitie mogelijk te maken en het gaat ons samen zeker lukken.

Ik kan alleen maar zeggen lees dit e-book, de scherpe inzichten van de auteurs die je aan het denken zetten en de praktische hulp die ze bieden!

Drs. Sander Reinderink MBA RE (directeur academie Financiën, Economie en Management)

Inhoudsopgave

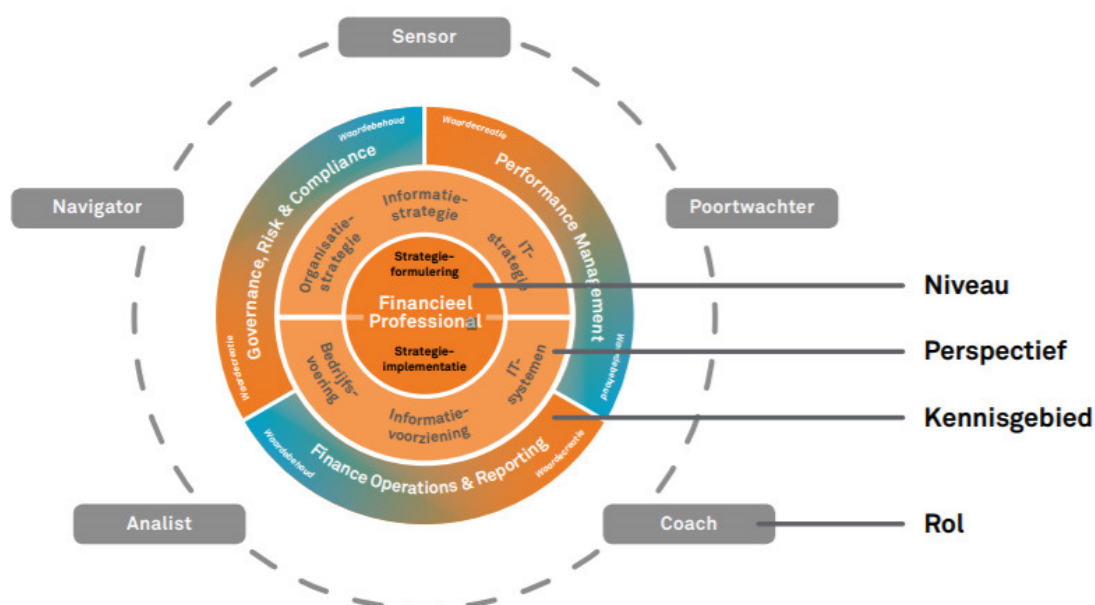
1. De financial en technologische ontwikkelingen	1
1.1. Blockchain ontwikkelingen	2
1.2. De financial van de toekomst	4
2. Verkenning	6
2.1. Respons	6
2.2. Stand van zaken	7
2.2.1. Stand van zaken in de maatschappij en met Blockchain	7
2.2.2. Stand van zaken in de organisatie en met Blockchain	8
2.2.3. Stand van zaken als functionaris en met Blockchain	9
2.2.4. Tussenconclusie over maatschappij, organisatie en functionaris	9
2.3. Termijnen van invloed op de financiële professional en kansen	9
3. Verandering van tijdperk met Blockchain	11
4. Doorbreek de muur van transitie	12
4.1. Introductie	12
4.2. Organisatorische archeologie	13
4.3. Historisch vastgestelde regels	13
4.4. Spelbepalers	14
4.5. De regels van het spel in beeld brengen	14
5. Het (in)richten van de transitie naar Blockchain	16
6. Conclusies	19

1. De financial en technologische ontwikkelingen

Technologische ontwikkelingen veranderen ingrijpend de business van accountants (Veuger 2020b). Het World Economic Forum (2018) constateerde dat boekhouders en accountants het hoogste risico lopen om overbodig te worden door automatisering. Verkruijsse (2018) benoemde in zijn afscheidsrede dat de accountant mee moet met de tijd, anders is het einde verhaal. Een vraag hierbij is in hoeverre de professional mee moet en kan gaan (Marin-Garcia & Tomas 2016) met deze ontwikkelingen.

Wat deden we het vroeger toch inefficiënt met al die boekhoudingen?

In 2016 constateerde de Nederlandse Beroepsorganisatie voor Accountants (NBA) al dat in de visie van de Arenagroep (NBA 2016: 3) in 2030 Blockchain (Veuger 2019, 2020b) algemeen geaccepteerd is (NBA 2016: 14, 22, 23) en dat zelfs gesteld werd 'wat deden we het vroeger toch inefficiënt met al die boekhoudingen' (NBA 2016: 7). De Nederlandse Beroepsorganisatie voor Accountants (NBA) geeft een toekomstvisie op het beroep van de financieel professional (NBA 2018), wat als een dynamisch document gezien moet worden. Centraal in de visie staat een model met vier componenten, gericht op functieniveau, perspectief, kennisgebied en focus op waarde-behoud of -creatie.



Figuur 1: Financieel professional (NBA 2018)

Het model kan ingezet worden om te kunnen beoordelen of je op de juiste wijze professionals kunt opleiden voor het bedrijfsleven. Persoonlijke vaardigheden zijn overigens niet in dit model opgenomen, terwijl tachtig procent non-verbale communicatie is en het vooral ook gaat om *tone of voice*, houding, het juiste moment en het juiste verhaal. Afgezien van het feit dat verschillende opleidingen zich bewegen op dit vlak, zal met name het onderscheidend vermogen belangrijk zijn en complementair aan andere opleidingen. Met andere woorden: laat er keuzemogelijkheden zijn. Van belang is dat de professional gevoel heeft voor technologie en wordt ondersteund door specialisten.

Het doorgronden van patronen en trends maakt dat de professionals waarde toevoegen

De rol als beoordelaar van betrouwbaarheid van de data en de analyses kunnen maken, is van belang met betrekking tot de data die uit systemen komen. Het doorgronden van patronen en trends maakt dat de professionals waarde toevoegen. Daarvoor is het doorgronden van bijvoorbeeld ook

Blockchain van groot belang. Eerder onderzoek van Bergen en Wijnen (2017) resulteerde in het advies aan de NBA om de samenstellende accountant actief te laten participeren in de ontwikkelingen van Blockchain. Dit is een voorbeeld van een gelegenheid hoe die zich kan voortdoen van een koppeling tussen personeelsbeleid en prestaties (Marin-Garcia & Tomas 2016:1). De waarneming nu is dat er weinig tot niet een praktijk is van ontwikkelingen met Blockchain in de sector met het behoudende karakter van het archetype financial professional.

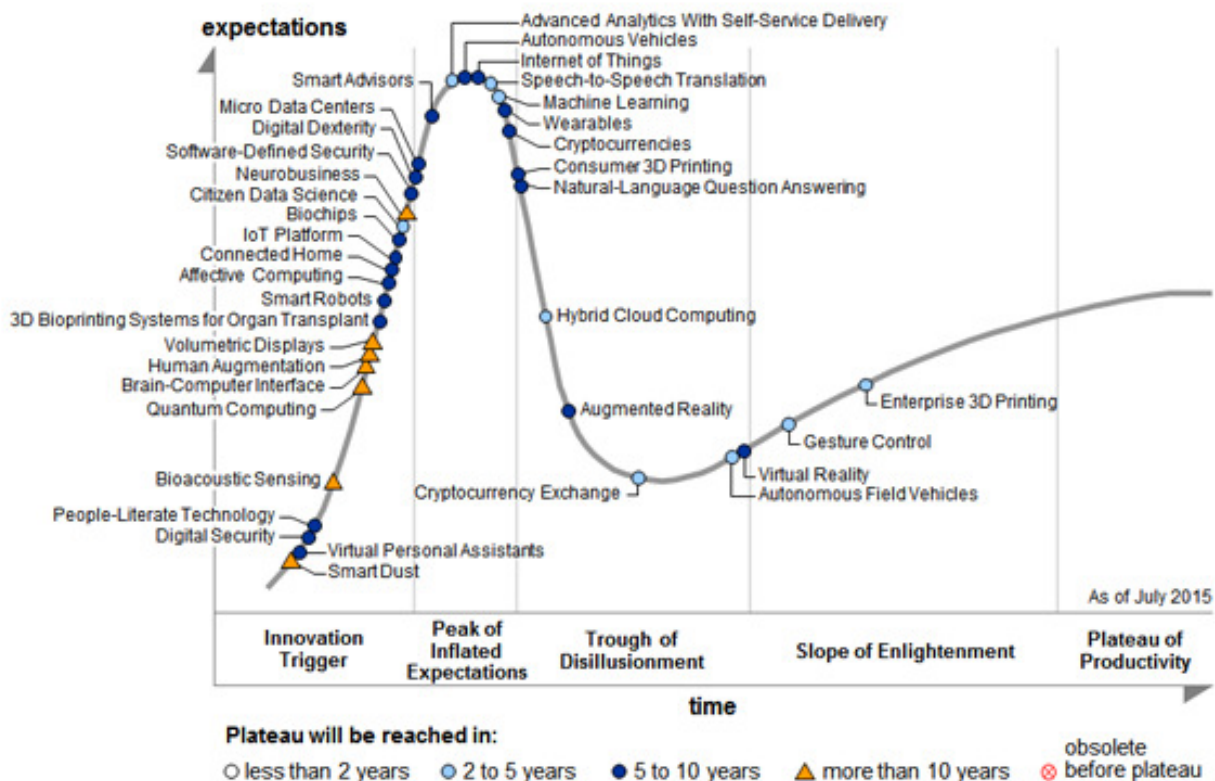
De financiële professional van de toekomst vervult in acquisitie-, exploitatie- en dispositieproces(sen) verschillende rollen (NBA 2016), waarbij bepaalde specifieke en algemene competenties in meer of mindere mate relevant zijn. Een competentie is het vermogen om adequaat taken te verrichten die een belangrijk bestanddeel vormen van een functie, rol of verantwoordelijkheid. Er zijn vier beroep specifieke competenties van toepassing op de financial: financieel beheer en financiële exploitatie, financiële bemiddeling en financiële diensten, financiële vernieuwing en herontwikkeling, financiële investering en financiële advisering. Er zijn twee algemene competenties van toepassing op de financiële professional van de toekomst: (1) Sociale en communicatieve competentie en (2) Zelfsturende competentie.

Rollen van de financiële professional van de toekomst

De volgende rollen worden door de financiële professional van de toekomst vervuld: dienstverlener, beheerder van contracten, vertegenwoordiger van belangen, mediator, spin in het web en als adviseur van de organisatie. Het vervolgonderzoek van de NBA (2019) aangaande dat de sector zich kenmerkt door grote veranderdynamiek heeft geen vervolg gegeven aan de conclusies van het rapport uit 2018, waarmee gesteld kan worden dat men de ontwikkelingen van Blockchain herkent, maar (nog) niet erkent. Een zorgelijke constatering. De nieuwe NBA-kennisgroep heeft in 2018 het technologielandchap voor het accountantsberoep in beeld gebracht aan de hand van het '3 horizonnen van innovatie'-model van McKinsey. Daaruit blijkt dat verschillende grote kantoren al volop werken aan technologieën uit horizon twee (analytics en process mining) en dat een aantal digitale ontwikkelingen al gemeengoed is terwijl de MBK-accountant hier (nog) weinig van merkt.

1.1. Blockchain ontwikkelingen

Om de ontwikkelingen van Blockchain versus de realiteit te begrijpen is het van belang om de Hype Cycle voor Blockchain Business 2018 te bezien (Gartner 2018). Kijken we naar de Gartner Hype Cycle grafiek uit 2015: daarin werd gesuggereerd dat crypto currencies een hype waren en zich in een dieptepunt bevonden. In 2015 kende crypto currencies een piek in de markt van 7 tot 8 miljard euro. In 2019 is dat echter 210 tot 240 miljard euro, dertigmaal zoveel als in 2015.



Figuur 2: Hype Cycle for Emerging Technologies 2015 (Gartner 2015).

Om de voorgaande zaken in perspectief te plaatsen is het van belang de marktkapitalisatie en de totale groei van het geld sinds 2015 te bezien. Vraag die gesteld kan worden is of het huidige fysieke geld een decennialange of eeuwenoude hype is geweest en of crypto currencies het rechtmatige substituuut zijn.

Blockchain technologie staat nog niet op het prioriteitenoverzicht

De Blockchain technologie staat nog nauwelijks als prioriteit op de agenda van Chief Information Officers (CIO). Furlongerⁱ merkte op, dat in de Gartner 2019 CIO-enquête slechts 5% van de CIO's Blockchain in de Gartner 2019 als een gamechanger voor hun organisaties beoordeelde, ver onder de thema's kunstmatige intelligentie, cloud, data en analytics. In de top, typische en achterblijvers categorieën van CIO-respondenten heeft 11% van de CIO-respondenten Blockchain ingezet of zal dit in het komende jaar 2020 doen. Ondanks dat Blockchain een spectrum aan mogelijkheden biedt, zullen particuliere grootboeken moeite hebben om een positieve Total Cost of Ownership (TCO) te bereiken binnen vier jaar. Er is dan ook vraag naar een goede kosten-/batenanalyse op dit gebied volgens Furlonger. Het Blockchain perspectief naast de technologie biedt juist nieuwe paradigma's voor de wijze waarop organisaties (Bessem's en Bril 2017) kunnen reageren, handelen of hoe activa worden vertegenwoordigd in de praktijk (Pomp 2018). Het is goed mogelijk dat de huidige business en technologie niet in staat zijn om optimaal gebruik te maken van de mogelijkheden van Blockchain technologieën.

Evolutie van Blockchain oplossingen

Gartner's Blockchain Spectrum biedt een model voor het onderzoeken van de evolutie van Blockchain oplossingen en hoe de fases ervan in overeenstemming zijn met de waarde die bedrijven hiervan kunnen afleiden (Gartner 2018):

2009-2020: Toegankelijkheidstechnologieën voor de Blockchain

Deze vroege fase van blokketen-experimenten wordt bovenop bestaande systemen gebouwd om de kosten en wrijving in particuliere activiteiten te verminderen. Ze hebben slechts beperkte distributiemogelijkheden naar een klein aantal knooppunten binnen of tussen bedrijven.

2016-2023: Blockchain-geïnspireerde oplossingen

De huidige fase van blokketen-geïnspireerde oplossingen is meestal ontworpen om een specifiek operationeel probleem aan te pakken - meestal in termen van inter-organisatorische processen of inefficiëntie van de administratie. Deze oplossingen hebben een symbolisering of gedecentraliseerde besluitvorming.

2020: Blockchain complete oplossingen

Blockchain Compleet aanbod, te beginnen in de jaren 2020, zal slimme contracten implementeren en de volledige waarde propositie van de blockchain leveren, inclusief decentralisatie en tokenisatie.

Na 2025: Verbeterde oplossingen met Blockchain

In deze toekomstige situatie zullen slimme contracten echt autonoom zijn en zullen geavanceerde technologieën uitwisselingen en transacties mogelijk maken die nu nog niet mogelijk zijn. Op dat moment zullen we Decentrale Autonome Organisaties (DAO) en microtransacties door machines gaan zien.

1.2. De financial van de toekomst

Het onderzoek van Corporaal en Sabandar (2016) gaat in op hoe professionals aankijken tegen wat in onderzoek en literatuur wordt geschreven over ontwikkelingen die van invloed zijn op het beroep van de financiële professional, waar met name big data, globalisering, toenemende complexiteit, onzekerheid en nieuwe verdienmodellen veelvuldig genoemd worden. De professional zou dan ook veel meer proactief, wendbaarder, flexibeler en een businesspartner moeten worden (Corporaal en Sabandar 2016: 1). In het onderzoek worden drie conclusies getrokken op de onderwerpen (1) werkzaamheden en ontwikkelingen, (2) ontwikkelingen en competenties en (3) uitdagingen:

Werkzaamheden en ontwikkelingen

Er blijkt een duidelijke kloof te zijn tussen huidige en toekomstige werkzaamheden waarbij de financiële professional weinig bijdraagt aan strategische besluitvorming en veranderingsprocessen. De professional besteedt overigens het minste tijd van zijn huidige werkzaamheden aan deze onderwerpen terwijl zij wel denken dat nieuwe manieren van organiseren, beheersen en soft controls de grootste invloed gaan hebben op hun beroep. Daarnaast besteden zij veel tijd aan het geven van adviezen maar zijn zij onvoldoende geëquipeerd in soft skills. De snel veranderende maatschappij, en daarmee de wet- en regelgeving, vraagt echter wel om een continue aanpassings- en leervermogen.

Ontwikkelingen en competenties

Van de financiële professional wordt verwacht dat hij in realtime sturingsinformatie kan voorzien op basis van big data, en vooral het nemen van initiatieven aangaande advisering bij nieuwe organisatie uitdagingen, in zowel financiële als niet financiële zin. Verwacht wordt dat niet complexe taken gedigitaliseerd worden en verdwijnen, waardoor een veel groter beroep gedaan wordt op analytische vaardigheden van de financiële professional. Opvallend in dit onderzoek is dat het verbinden van omgevingsontwikkeling en toekomstverkenningen in relatie tot financiële prognoses als minder belangrijk worden gezien terwijl dit juist nu de kerncompetentie zou moeten zijn.

Daarnaast zou hij ook moeten kunnen omgaan met continue veranderende eisen en tegengestelde belangen: agile organiseren en het doorbreken van de traditionele PDCA-cyclus.

Uitdagingen

Al enige jaren wordt in onderzoek en vakliteratuur het toenemende belang van de financiële professional als businesspartner her- en erkend. Volgens de professionals zou dit ook daadwerkelijk plaatsvinden. Het lef om andere professionals toe te laten in de gesloten gemeenschappen als accountantskantoren zijn, is zeer beperktⁱⁱ. Veel data en digitale ontwikkelingen maken het wel mogelijk om proactief, snel en toegankelijk advies te geven, maar vraagt ook om échte en grondige kennis van de business en omgeving. Het onderwijs heeft een belangrijke rol om dit nieuwe type financial te vormen. Echter, er wordt nauwelijks aandacht besteed aan het doceren van veranderings- en strategische processen of (niet)financiële beslissingen. Terwijl de financiële professional daar wel tijd voor vrij wil maken.

Maar hoe staat de financiële professional er nu in 2020 voor wat betreft de digitale ontwikkelingen¹ die invloed hebben op zijn professie² en hoe kan hij vormgeven aan deze ontwikkelingen³? In de navolgende twee hoofdstukken wordt aan de hand van een enquête onder deze professionals de stand van zaken opgehaald en richting gegeven aan de verandering van een tijdperk (Rotmans 2015).

¹ <https://executivefinance.nl/2020/03/de-toekomst-van-de-finance-functie-ligt-in-rpa-blockchain-en-kunstmatige-intelligentie/>

² <https://executivefinance.nl/2018/02/laat-blockchain-administratieve-organisatie-verdwijnen/>

³ <https://executivefinance.nl/2018/04/een-boekhouding-in-de-blockchain-uitdaging-of-belofte/>

2. Verkenning

2.1. Respons

De verkenning heeft plaatsgevonden in maart tot en met april 2020, onder alle leden van de Werkveldcommissie (WVC) van de opleidingen Accountancy (AC), Finance, Tax and Advice (FTA, voorheen Fiscaal Recht en Economie), Finance & Control (FC) van de Academie Financiën, Economie en Management (FEM) van Saxion University of Applied Sciences. De WVC's bestaan uit respectievelijk 12, 11 en 8 (n=31) regionale en nationaal vertegenwoordigde kantoren volgens het onderstaande overzicht.

Opleiding	Kantoren
Accountancy (AC)	Jong & Laan, BDO, KroeseWevers, Mazars, De Kok, EY, A&L, Koers!, Eshuis, KPMG, Baker Tilly en Zassure.
Finance, Taks and Advice (FTA)	Mazars, Jong & Laan, Saxion, KPMG, PWC, EY, Verhoeven Ruesink Daniel, Jongbloed en Belastingdienst.
Finance & Control (FC)	Sutfene, Ten Hag, Aebi Schmidt, gemeente Lochem, Achmea, gemeente Hengelo, Theaterhotel Almelo en gemeente Enschede.

Tabel 1: deelnemende kantoren enquête.

In totaal van de drie opleidingen zijn 31 leden van de WVC aangeschreven met een respons van 41,9% (n= 13 ³¹) waarbij opgemerkt dient te worden dat het respons per opleiding verschillend was: AC 50,0% (n=6 ¹²), FTA 18,1% (n=2 ¹¹) en FC 62,5% (n=5 ⁸). Alle ontvangen reacties waren 100% bruikbaar.

Wanneer we kijken naar de omvang van de organisaties van de respondenten, het aantal vestigingen en aantal vertegenwoordigde fulltime-equivalent (fte's) dan ontstaat het volgende beeld in tabel 2. Er zijn verschillen te constateren in het aantal vestigingen van de vertegenwoordigde opleidingen. Concluderend kan gesteld worden dat er goed vergelijkbaar algemene maar ook een specifieke vergelijking mogelijk is. Grote kantoren geven relatief een fors beeld van het aantal fte's bij Finance, Tax and Advice.

Opleiding	Aantal vestigingen respondenten	Fte's
Accountancy (AC)	61	9.432
Finance, Tax and Advice (FTA)	4	5.000
Finance & Control (FC)	9	2.607
Totaal	74	17.039

Tabel 2: aantal vestigingen en fte's respondenten. Bij FTA heeft tweemaal hetzelfde bedrijf gereageerd en is dus eenmaal opgenomen in dit overzicht om geen vertekend beeld te geven.

De respondenten hadden op het moment van respons verschillende functies zoals te zien in tabel 3. Daaruit blijkt dat professionals op zowel operationeel, tactisch en strategisch niveau vertegenwoordigd zijn en daarmee een volledig doorsnee beeld geven van de financiële organisaties.

Opleiding	Vertegenwoordigde functies respondenten
Accountancy (AC)	Accountant, senior manager Audit & Assurance, junior IT auditor, register accountant, partner en directoraat vaktechniek accountant.
Finance, Taks and Advice (FTA)	Partner TAX-BTA en senior manager Tax.
Finance & Control (FC)	Manager Financiële administratie & Financial Control Beleggingen, Projectleider planning en control & Planning en control Fysiek, Controller (2x) en Concernmanager.

Tabel 3: vertegenwoordigde functies respondenten.

2.2. Stand van zaken

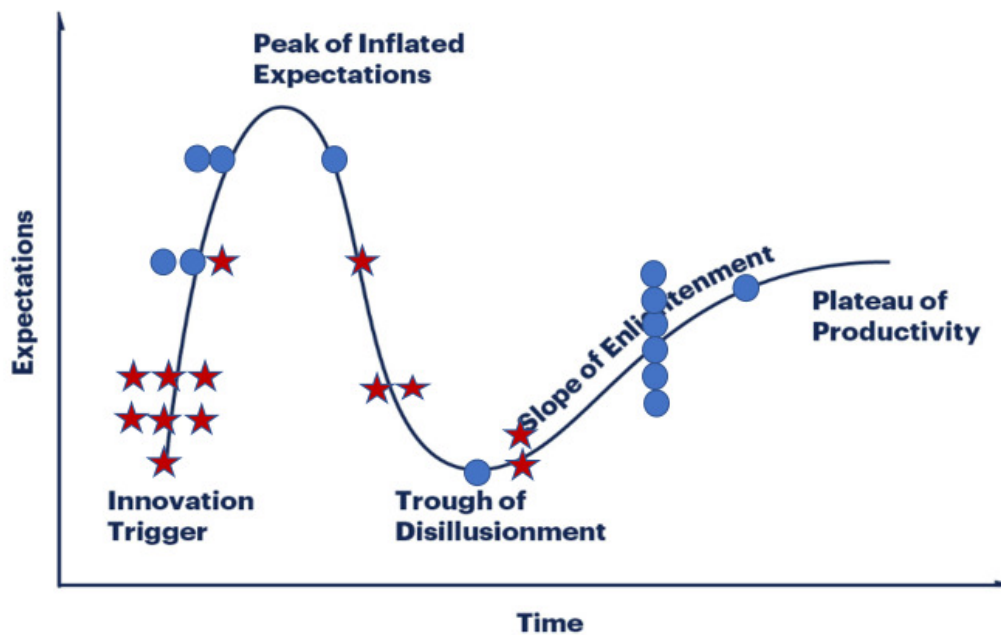
De respondenten zijn gevraagd een reactie te geven op het Gartner Hype Cycles⁴ model welke een grafische weergave is van de volwassenheid en de adoptie van technologieën en toepassingen, hoe deze potentieel relevant zijn voor het oplossen van echte zakelijke problemen en het benutten van nieuwe kansen. De Gartner Hype Cycle-methodologie geeft een beeld van hoe een technologie of applicatie zich in de loop van de tijd zal evolueren. Daarnaast biedt het model een goede bron van inzicht om de inzet ervan te beheren binnen de context van specifieke bedrijfsdoelstellingen. Het model boort de vijf belangrijkste fasen van de levenscyclus van een technologie aan.

Innovatietrigger:	Een potentiële doorbraak in de technologie begint. Vroege proof-of-concept verhalen en de belangstelling van de media leiden tot aanzienlijke publiciteit. Vaak bestaan er geen bruikbare producten en is de commerciële levensvatbaarheid niet bewezen.
Peak of Inflated Expectations	Vroege publiciteit levert een aantal succesverhalen op - vaak vergezeld van tientallen mislukkingen. Sommige bedrijven ondernemen actie, veel bedrijven doen dat niet.
Trough of Disillusionment:	De belangstelling neemt af naarmate de experimenten en implementaties niet tot resultaten leiden. Producenten van de technologie nemen af of falen. Investerings gaan alleen door als de overlevende aanbieders hun producten verbeteren tot tevredenheid van de early adopters.
Slope of Enlightenment:	Meer voorbeelden van hoe de technologie ten goede kan komen aan de onderneming beginnen te kristalliseren en worden meer algemeen begrepen. Producten van de tweede en derde generatie verschijnen van technologieaanbieders. Meer ondernemingen financieren pilots; conservatieve bedrijven blijven voorzichtig.
Plateau of Productivity	Mainstream adoptie begint op gang te komen. De criteria voor de beoordeling van de levensvatbaarheid van de leveranciers zijn duidelijker gedefinieerd. De brede toepasbaarheid en relevantie van de technologie op de markt werpen duidelijk vruchten af.

2.2.1. Stand van zaken in de maatschappij en met Blockchain

De respondenten zijn gevraagd om aan te geven waar zij denken dat de maatschappij in 2020 staat ten aanzien van digitalisering (O) en specifiek Blockchain (X). Het volgende figuur geeft het beeld weer van alle reacties van alle respondenten. Dit beeld geeft aan dat van de respondenten 21% (n=3¹⁴) een potentiële doorbraak in de technologie ziet, 36% (n=5¹⁴) ziet dat sommige bedrijven acties ondernemen en veel niet, 14% (n=2¹⁴) ziet meer ondernemingen pilots financieren en dat conservatieve bedrijven voorzichtig blijven en 29% (n=4¹⁴) dat de brede toepasbaarheid en relevantie van de technologie op de markt zijn vruchten afwerpt. Wanneer we kijken naar de ontwikkelingen en potentiële doorbraak van Blockchain 77% (n=10¹³) van de respondenten zien we dat deze sterk achterloopt bij de ontwikkelingen in de maatschappij op het gebied van digitalisering.

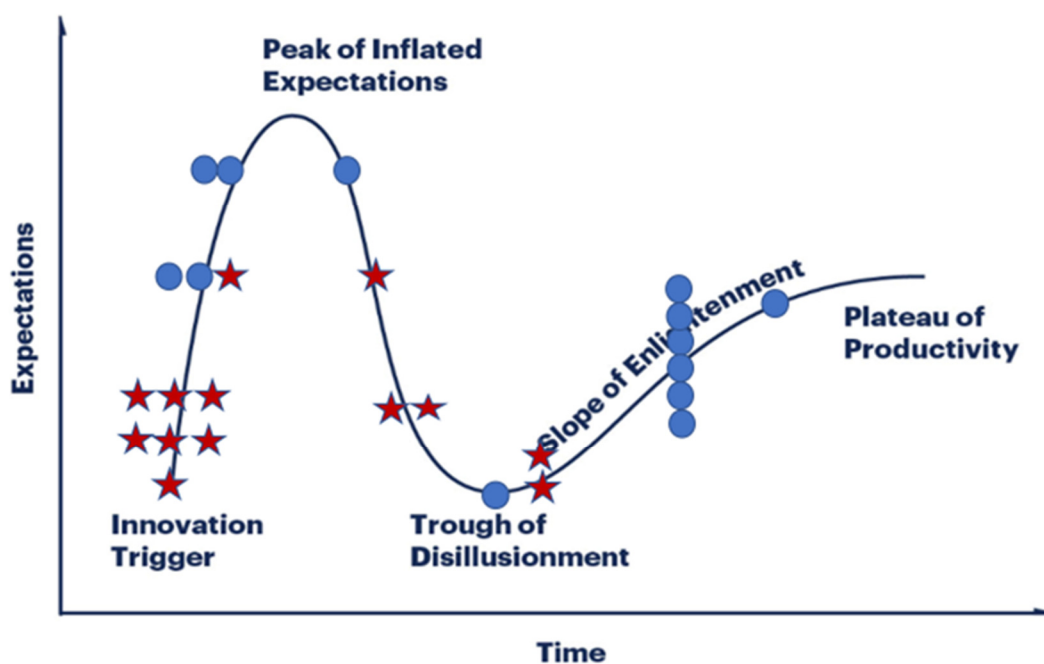
⁴ <https://www.gartner.com/en/research/methodologies/gartner-hype-cycle>



Figuur 3: Hype Cycle volwassenheid en de adoptie van technologieën en toepassingen in de maatschappij en met Blockchain.

2.2.2. Stand van zaken in de organisatie en met Blockchain

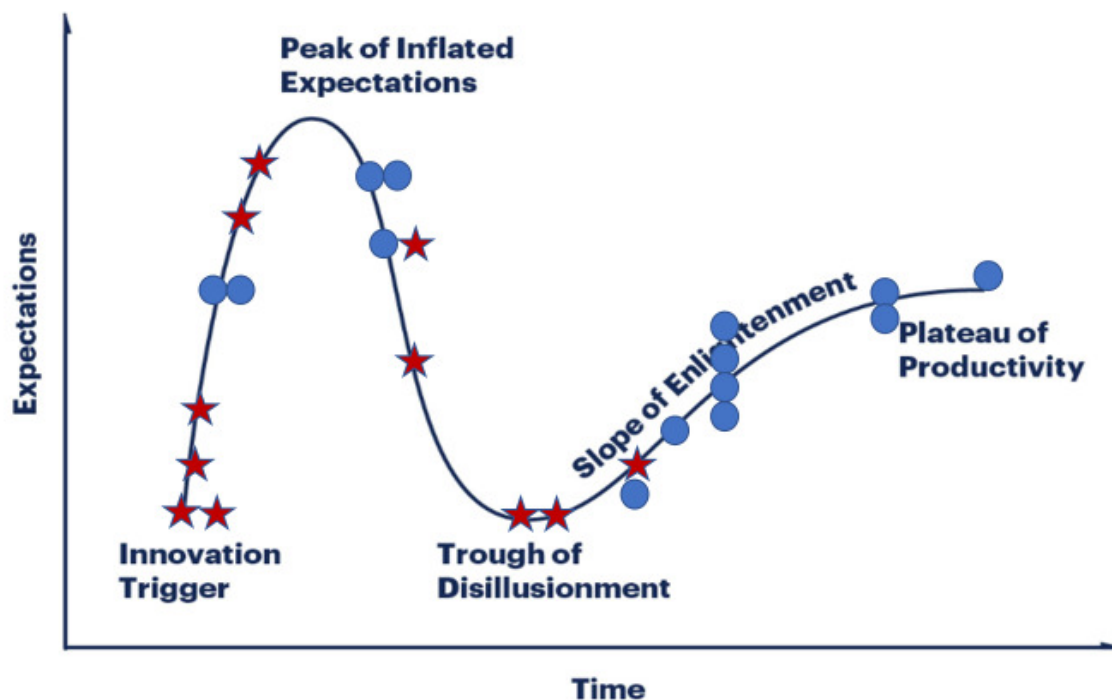
De respondenten zijn gevraagd om aan te geven waar zij denken dat de hun organisatie in 2020 staat ten aanzien van digitalisering (O) en specifiek Blockchain (X). De volgende figuur geeft het beeld weer van alle reacties van alle respondenten. Dit beeld laat zien dat van de respondenten het overwegend deel van 46% ($n=6^{13}$) meer ondernemingen pilots financieren en dat conservatieve bedrijven voorzichtig blijven. Kijkend naar de ontwikkelingen en adoptie van Blockchain, zit deze vooral op het gebied van een potentiële doorbraak met 54% ($n=7^{13}$) en beperkt op investeringen voor productverbeteringen.



Figuur 4: Hype Cycle volwassenheid en de adoptie van technologieën en toepassingen in de organisatie en met Blockchain.

2.2.3. Stand van zaken als functionaris en met Blockchain

De respondenten zijn gevraagd om aan te geven waar zij als functionaris in 2020 staan ten aanzien van digitalisering (O) en specifiek Blockchain (X). Het volgende figuur geeft het beeld weer van alle reacties van alle respondenten. Dit beeld laat zien dat van de respondenten het overwegend deel van 43% ($n=6^{14}$) meer ondernemingen pilots financieren en dat conservatieve bedrijven voorzichtig blijven, en 21% ($n=3^{14}$) de brede toepasbaarheid en relevantie van de technologie duidelijke vruchten op de markt afwerpt. Samen dus goed voor 64% van de respondenten waarmee vastgesteld is dat de respondenten uit hoofde van hun functie vooral zeer positief gestemd is over waar zij staan ten opzichte van digitale ontwikkelingen. Blockchain blijkt daarin volgend te zijn, ook zeker ten opzichte van de stand van zaken in de maatschappij en organisatie, en als functionaris.



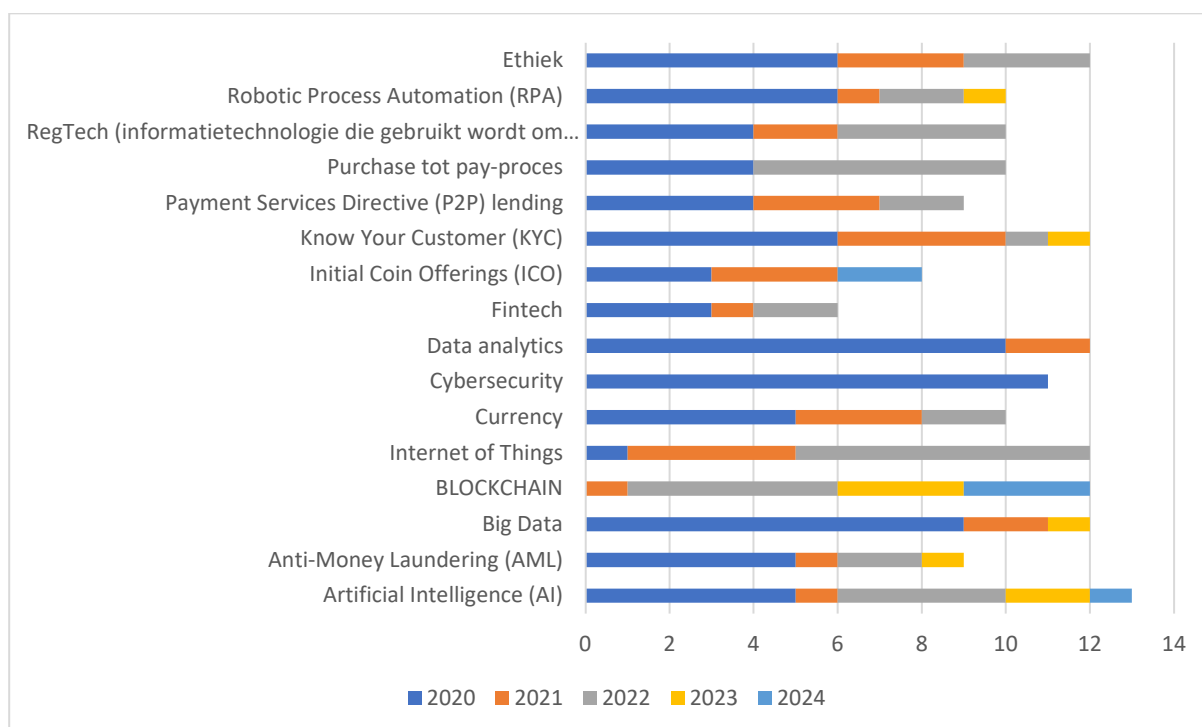
Figuur 5: Hype Cycle volwassenheid en de adoptie van technologieën en toepassingen voor als functionaris en met Blockchain.

2.2.4. Tussenconclusie over maatschappij, organisatie en functionaris

De functionaris blijkt overwegend positief te zijn over zijn of haar stand van zaken van digitalisering en Blockchain in het bijzonder terwijl de ontwikkelen van de organisatie daarbij vanuit hun perspectief achter blijft en de maatschappelijke ontwikkelingen op dit gebied zich vlot ontwikkelen. Organisaties zullen zich dan ook op het gebied van digitalisering en Blockchain in het bijzonder snel moeten ontwikkelen om niet achter te blijven bij de maatschappelijke ontwikkelingen.

2.3. Termijnen van invloed op de financiële professional en kansen

Onderzocht is welke digitalisering veel invloed gaat hebben op de nieuwe en bestaande accountant professional en op welke termijn. Hierbij is een tijdshorizon aangehouden van de komende vijf jaar. Per item zijn de aantal reacties weergegeven wanneer men wat zou verwachten in een bepaald jaar hetgeen is weergegeven in het onderstaande figuur. Voor 2020 verwacht men vooral ethiek, RPA, data-analytics en cybersecurity een rol gaan spelen. Voor 2021 is dat vooral Internet of Things. Kijkend naar Blockchain zien we dat op alle fronten de verwachtingen in 2021, 2022 en 2023 sneller van invloed is op de financiële professional dan alle andere digitale ontwikkelingen.



Figuur 6: Invloed van verschillende digitalisering op de nieuwe en bestaande financial professional voor de komende vijf jaar.

Middels een open en afsluitende vraag naar de ondervraagden hebben de respondenten de mogelijkheid gekregen om te reageren op de vraag welke kansen zij richting de toekomst zien voor de financiële professional. Daar komen een aantal beelden naar voren.

- Als eerste dat men de rol als accountant vooral blijft zien rondom monitoring, audits, vastleggingen en toevoegde waarde voor complexere zaken dan geautomatiseerde data.
- Tweede beeld is dat door vergaande digitalisering en dataficering meerwaarde door de financiële professional toegevoegd kan worden door op een andere wijze en op een hoger niveau naar financiële data te kijken.
- Derde beeld is dat men verwacht dat toenemende automatisering van (persoon)gegevens en verschuivingen in het administratief proces betrouwbaarheid van data van steeds groter belang wordt geacht. Blockchain kan volgens de respondenten daar juist een zeer belangrijke rol in vervullen.
- Vierde en laatste beeld is dat men de marktverschuivingen herkent en dat de rol van de financieel professional snel gaat wijzigen en een ander bedrijfsmodel vraagt dan de klassieke zoals we die nu kennen. Inzicht in eigen marktpositie en technologische ontwikkelingen kan een organisatie toonaangevend zijn en van toegevoegde waarde zijn. Menselijk oordeel blijft nog steeds van belang en vraag om een andere skills set dan dat we die op de dag van vandaag bezigen.

Nu het aan de hand van de resultaten van de enquête bekend is hoe de financiële professional er nu in 2020 ervoor staat wat betreft de digitale ontwikkelingen die invloed hebben op zijn professie en hoe hij vorm kan geven aan deze ontwikkelingen, kijken we naar het richting geven aan de verandering van een tijdperk.

3. Verandering van tijdperk met Blockchain

Daar waar nog niet zo lang geleden de accountancy een papieren werkelijkheid kende, zien we nu een versnelling in de digitalisering. In zekere zin is deze digitalisering een voorloper van Blockchain. Gezien de snelheid van de ontwikkeling tot nu toe lijkt er daarbij eerder sprake van een doorontwikkeling dan een plotselinge disruptie. Het goede nieuws is daarmee dat er tijd is om op deze transitie te anticiperen. In onze visie is een transitie een niet te stoppen verandering die gaande is, maar waarvoor tijd beschikbaar is om op te anticiperen. Daarbij is anticiperen niet voor niets een werkwoord: regie voeren op de zich ontwikkelde transitie in casu naar Blockchain.

Rotmans (2014) wijdt in zijn boek een heel hoofdstuk aan de transitie van de financiële sector en stelt dat de financiële sector zich in de voorontwikkelingsfase van de transitie bevindt (Rotmans 2014: 144). Oftewel de sector en zeker ook de maatschappij is zich ervan bewust dat er een verandering komt, ook al viert bij het heersende regime het oude denken hoogtij. Rotmans stelt dat *“[...] er wel bewegingen zijn die als doel hebben het huidige financieel systeem uit te dagen of zelfs te kantelen. Achter de bitcoin schuilt een fanatieke groep van duizenden jongeren die de bitcoin zien als alternatief geldsysteem”* (Rotmans 2014: 145). Zie daar de voedingsbodem voor de beweging naar Blockchain die onherroepelijk gaande is. Doorredenerend kan Blockchain een emancipatie in de financiële markt betekenen waardoor het meer dan ooit mogelijk is om met behulp van Blockchain technologie eigen betaalsystemen te realiseren die van beging tot einde doen wat wordt beoogd, namelijk geld weer middel laten zijn en géén doel. En nog verder doorredenerend kan Blockchain een ‘end tot end’ oplossing zijn om transparantie in de financiële sector te realiseren omdat waardestromen volledig in een Blockchain zijn ondergebracht.

De Blockchain zet het heersende financiële systeem dusdanig buitenspel dat zij er vooralsnog geen enkele behoefte aan hebben deze transitie te helpen bevorderen. Het schakelt namelijk banken uit, zet notarissen en accountants in een andere nieuwe rol en vraagt in feite het jezelf durven op te heffen om te kunnen blijven voortbestaan. Indachtig de transitie theorie is er dan druk nodig van buiten het heersende systeem zoals Bitcoin bijvoorbeeld ook doet.

Wanneer we kijken naar een aantal transitiefasen van een organisatie kunnen we een vier transitiefasen (Loorbach 2014, Rotmans 2018) onderscheiden:

1. *Voorontwikkeling.*
De organisatie wordt zich bewust van de op handen zijn de transitie. Veel accountancyorganisaties bevinden zich momenteel in deze fase voor wat betreft Blockchain.
2. *Kantelpunt.*
Op dit kantelpunt wordt Blockchain ingebed in de visie en missie van de organisatie.
3. *DNA*
Als de noodzaak volledig is onderkend, wordt het onderdeel van het DNA van de organisatie en treedt versnelling op in het gebruik van het ‘nieuwe’.
4. *Stabilisatie*
Een fase verder treedt stabilisatie op. Het ‘nieuwe is niet nieuw meer’, maar volledig onderdeel van het heersende systeem.

Daarnaast zal de druk van de burger en consument toenemen om Blockchain ontwikkelingen toe te laten of zoals Van Belleghem (2017) stelt: *“However, the Blockchain promises to change all that. By holding the keys to customer identity in an independent, trusted location, the Blockchain can step in between the customer and company, to verify that identity independently. The customer can trust it, and the company can trust it, because they both know that within the Blockchain identities cannot be changed. This will put the power over their identifying information back in the customer’s hands, and thereby improve the customer experience. Customers will have control over whether they provide their data, or not. If they can see some utility, they might. Otherwise, no way”.*

4. Doorbreek de muur van transitie

Het werken volgens de principes van Blockchain (Lim en Janse 2020) is niet van het type verandering dat binnen een boekjaar wordt doorgevoerd of op middellange termijn wordt doorgevoerd. Het betreft een transitie in denken en doen (Rotmans 2012 en 2017), die meerdere jaren vergt en vraagt om inzicht in de historie en toekomst van een organisatie die met Blockchain aan de slag gaat en deze inzichten weet door te vertalen naar een transitieaanpak waarin gebruik wordt gemaakt van de hefboomen richting, reputatie, relatie, routines en ruil. In dit deel van het artikel worden deze hefboomen uitgewerkt aan de hand van de metafoor 'Dorbreek de muur van transitie'.

4.1. Introductie

Alvorens Blockchain in de organisatie toe te laten is het van belang je als organisatie af te vragen of de vraagstukken waar de organisatie voor staat vragen om een verandering dan wel om een transitieaanpak. Wij maken hierbij onderscheid tussen boekjaarveranderkunde, veranderkunde en transitiekunde. Binnen veel financiële organisaties geldt de stelling dat een verandering wel binnen een boekjaar terugverdiend moet zijn. Dit zien wij als boekjaarveranderkunde, waar op zicht niets mis mee is. Het is echter wel van belang te onderkennen dat dit om kort cyclische veranderingen of verbeteringen gaat die je als organisatie binnen een jaar c.q. via een route van afschrijvingen binnen een boekjaar wilt terugverdienen.

Gaat de verandering over een langere tijd en vraagt deze om een meer integrale benadering, dan gaan we uit van een veranderekundige benadering. Rotmans (2005) schetst in zijn oratie het verschil tussen huidig beleid en transitiebeleid gezien vanuit de overheid. Deze schets biedt een prima opzet om een vertaalslag te maken naar veranderkunde versus transitiekunde.

Huidig beleid	Transitiebeleid
Korte tijdshorizon: 5-10 jaar	Lange tijdshorizon (25-30 jaar)
Facetbenadering: beperkt aantal actoren, één schaalniveau, één domein.	Integrale systeembenadering: multi-actor, multi-level, multi-domein.
Gericht op systeemoptimalisatie	Gericht op duurzame systeeminnovaties
Gangbare sturingsvormen	Mix van oude en nieuwe sturingsvormen
Complexiteit en onzekerheid als probleem	Complexiteit en onzekerheid als uitgangspunt
Reguliere beleidsarena's	Transitiearena's
Lineaire kennisontwikkeling en -verspreiding	Al-doende-leren, al-lerende-doen en al-lerende-leren

Tabel 4: Gangbaar beleid versus transitiebeleid (Paredis 2018: 457-484)

Vele organisaties nemen te weinig tijd voor de daadwerkelijke transitie van zoals Rotmans (2017: 64-65) stelt dat "Voor diepe verandering is minstens vijf tot tien jaar nodig, en volgens mijn ervaring eerder tien dan vijf jaar". Hierdoor lopen tal van organisaties vast in operationele zaken onder druk van rendements- en productiediscussies in plaats van regie te voeren op de transitie die per definitie gaande is. Er wordt dan ook vaak gesteld dat veel veranderingen mislukken (Elving en Boonstra) De veronderstelling is dat deze niet zozeer mislukken, echter te vroeg tot mislukking worden verklaard. Daadwerkelijke transitie vragen meer dan een boekjaar om tot wasdom te komen. Vanuit transitieperspectief gezien gaan wij uit van drie periodes van drie jaar (De Lat, 2013): (1) niches zoeken en experimenteren, (2) absorberen en versnellen en (3) doorbraken realiseren.

In de fase van 'niches zoeken en experimenteren' vraagt het van de organisatie en het management het lef om te durven beginnen. Beginnen met zoeken naar niches, te weten die plekken in de organisatie waar veranderingen gaande zijn die passen bij het gewenste toekomstbeeld. Het is de kunst om te werken vanuit leerdoelen, zo stelt Tiggelaar (2018) en niet vanuit prestatiedoelen juist om de ruimte te bieden fouten te mogen maken en ervan te leren. Of zoals hij stelt: "De snelste weg naar prestaties loopt via de omweg van leren". Door regelmatig op het leren te reflecteren wordt

meer en meer duidelijk welke initiatieven en acties werken en welke niet. Zo bouw je in deze fase stap voor stap toe naar werkende acties en interventies.

Op enig moment is een bundel van acties en interventies beschikbaar die de organisatie en haar medewerkers kan absorberen, waarmee gewerkt kan worden en die tot resultaten leiden in termen van zowel leren als presteren. Daarmee is de fase van ‘absorberen en versnellen’ aangebroken. Met deze acties kan worden versneld en de beoogde effecten zichtbaar worden gemaakt waardoor meer medewerkers ‘besmet’ worden om in lijn met het beoogde toekomstbeeld te gaan werken.

Vervolgens is de bundel van interventies dusdanig stevig dat nieuw gedrag en dito werkprocessen het licht gaan zien en we in de fase van ‘Doorbraken realiseren’ zijn aangeland. In deze fase is het zaak deze te bestendigen en onderdeel te laten worden van de beoogde nieuwe structuur of zoals hiervoor genoemd, het nieuwe regime. Zo wordt werkenderwijs de muur van transitie omvergeworpen en wordt het toekomstbeeld realiteit.

4.2. Organisatorische archeologie

Het citaat van schrijver-filosoof George Santayana ((1863-1952) *“Wie zijn geschiedenis niet kent, is gedoemd haar te herhalen”* maakt de relevantie duidelijk van organisatorische archeologie. Zonder historisch besef van de ontwikkeling van de veeteelt in Nederland is de terugloop van de biodiversiteit niet te duiden. Zonder kennis van de historie van de Nederlandse gezondheidszorg is de logica van de hoeveelheid ziekenhuizen in Nederland – in ieder geval voor menig niet Nederlander – niet te begrijpen. En de relevantie van historisch besef geldt zeker voor organisaties.

4.3. Historisch vastgestelde regels

Veel spelregels binnen organisaties zijn historisch bepaald, zonder dat we ons dit vandaag de dag beseffen. De uitspraak ‘Zo doen we dat hier altijd al’ is veelal al historisch beladen. Om zicht te krijgen op de historie van de organisatie, is het maken van een tijdlijn een inzicht gevende exercitie. Kijk eens terug in de tijd en beschrijf aan de hand van jaartallen de markante momenten in de historie van de organisatie. Denk hierbij aan vragen als:

- Wanneer is de organisatie opgericht?
- Door wie is de organisatie opgericht en welke persoonskenmerken heeft hij/zij in de organisatie ingebracht?
- Welke mooie en vervelende momenten heeft de organisatie meegemaakt?
- Wie heeft er aan het roer gestaan en welke impact heeft dat op de organisatie gehad?
- En kijkend naar Blockchain: welke positieve en negatieve ervaringen zijn opgedaan met digitalisering (zijnde de voorloper van Blockchain)?

Dit historisch besef geeft kleur aan de werking van het huidige regime. Of naar Loorbach (2014): *“een regime betreft de collectieve manieren van denken, werken en organiseren die historisch zijn gegroeid”*. Daarmee staat het woord regime veelal gelijk aan het woord structuur. En zoals velen zullen onderkennen heeft structuur de neiging voort te blijven bestaan ook al is deze voor nieuwe vraagstukken niet per definitie functioneel. Want nieuwe vraagstukken zijn veelal niet te tackelen met oude oplossingen. Dit vraagt veelal om anders durven kijken en handelen.

Als je echter goed kijkt beschikt menig organisatie over zogenaamde niches. Plaatsen en personen binnen de organisatie die anders willen en kunnen werken. Het bijzondere daarbij is dat deze personen niet altijd de waardering krijgen die zij verdienen, omdat ze vaak als lastig worden ervaren. Een groot risico hierbij is dat deze mensen uit het regime worden gedrukt, juist omdat ze als lastig worden ervaren. Dus hoe gaat u om met de friskijkers en dwarskijkers binnen de organisatie? Laten we echter wel realistisch zijn. Te veel van het goede leidt ook tot ongewenste effecten. We roepen je echter op goed te kijken hoe je de niches, friskijkers en dwarsdenkers kunt inzetten om het spel dat per definitie verandert, goed te kunnen blijven spelen (De Lat 2018).

4.4. Spelbepalers

Hiervoor hebben we de relevantie benoemt van historisch besef en het effect van de historie op het heersende regime. Om dit heersende regime te doorbreken is het de kunst een toekomst te schetsen die voor de direct betrokkenen aantrekkelijk is. Zie hier al een trendbreuk met de heersende literatuur op het terrein van verandermanagement (Senge 1992) waarin wordt gesteld dat er urgentie moet zijn. Welnu, urgentie staat voor veel medewerkers gelijk aan het risico van een angstreflex die – zo weten we uit de psychologie - tot drie reacties leidt: vluchten, vechten of bevriezen. In alle drie de gevallen niet de gewenste beweging als het gaat om beoogde veranderingen. Een zintuiglijke beschrijving van de toekomst uit te werken is dan ook wenselijk. Met de opgedane inzichten uit de historie en de beschrijving van een gewenste toekomst, ontstaat inzicht in het transitiepad voor de organisatie en worden te maken bewegingen helder.

4.5. De regels van het spel in beeld brengen

In de transitiekunde (VNG 2014: 15) wordt geadviseerd deze van naar beweging te rubriceren naar drie gebieden: structuur, cultuur en werkwijze. Oftewel: breng de regels van het spel in beeld.

Structuur

Bij structuur gaat het om zowel de structuur van de markt waarin de organisatie beweegt als de structuur die van de organisatie wordt gevraagd om toekomstbestendig te zijn. Niet te vergeten wordt de structuur eveneens bepaald door van toepassing zijnde wet- en regelgeving die aan verandering onderhevig is.

Werkwijze

De werkwijze betreft voor het systeem typerende handelingen en routines of letterlijk ‘Zo werken wij hier!’. Lang gekoesterde werkwijzen zijn lastig te doorbreken. Het gaat letterlijk en figuurlijk om veranderende werkwijzen bijvoorbeeld als gevolg van verdergaande digitalisering of robotisering (Veuger 2020). In de praktijk zien we niet voor niets nog regelmatig een papieren werkelijkheid variërend van het handmatig inboeken van bonnetjes tot het op papier verzenden van salarisstroken. Deze werkwijzen zijn te beïnvloeden door innovatie en experimenten zodat mensen ervaren dat het anders kan.

Cultuur

Aangezien daadwerkelijke veranderingen feitelijk tot stand worden gebracht door middel van ander en veelal nieuw gedrag is cultuur een niet te onderschatten bouwsteen. Niet voor niets wordt Peter Drucker veel geciteerd met “*Culture eats strategy for breakfast*”⁵. De cultuurtypologie van Hofstede (Korsten) helpt met een vijftal dimensies snel inzicht te krijgen in zowel de heersende als gewenste cultuur: (1) kleine versus grote machtsafstand, (2) individueel versus collectief, (3) masculien versus feminien, (4) lage onzekerheidsvermijding versus hoge onzekerheidsvermijding en (5) korte termijn gerichtheid versus lange termijn gerichtheid. Voor de sector accountancy ziet deze transitie er op hoofdlijnen uit als volgt (De Lat 2018).

⁵ <https://www.managementcentre.co.uk/culture-eats-strategy-for-breakfast/>

Elementen	Van	Naar
Structuur	Focus op procedures Hiërarchisch Data als bijvangst	Focus op de relatie, met de procedure als fundament Netwerk Data als vetrekpunt
Cultuur	Korte termijn Masculien Individueel	Lange termijn Feminien en masculien Collectief
Werkwijze	Procedure gericht Accountant	Strategie – en procesgericht Dataduider die tevens accountant is

Tabel 5: Transitie in hoofdlijnen (De Lat 2018)

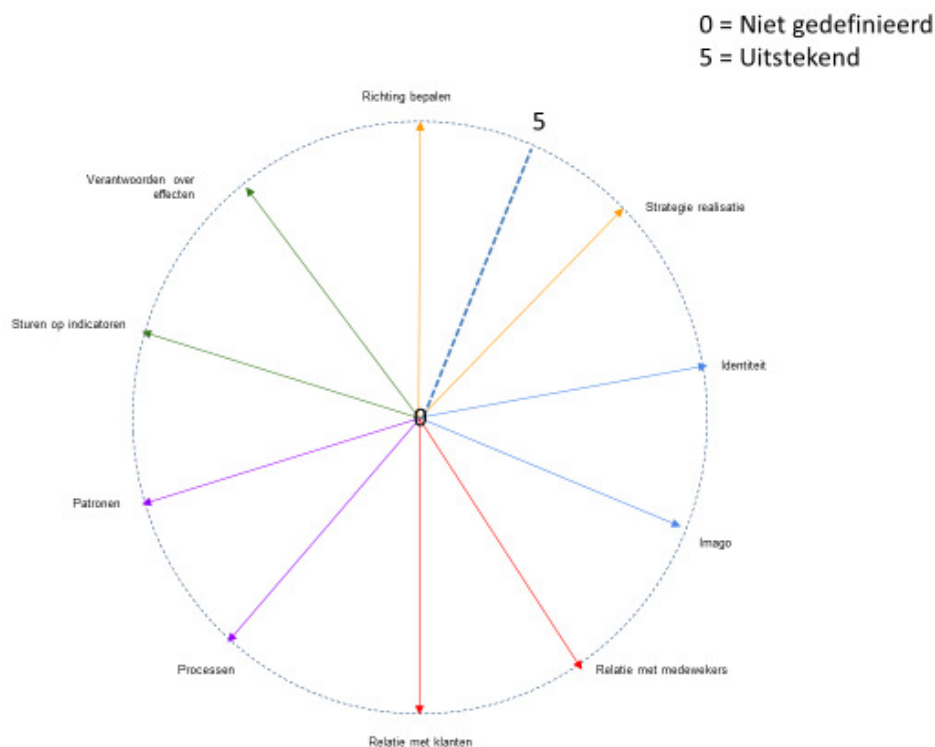
Met het in beeld hebben van de historie, de gewenste toekomst en de geldende en gewenste spelregels van het systeem is de basis gelegd voor het (in)richten van de transitie naar Blockchain.

5. Het (in)richten van de transitie naar Blockchain

Onderzoek (De Lat 2018) wijst uit dat een theoretisch concept uitgewerkt in bestaande uit vijf hefboomen beweeglijkheid bewerkstelligd voor de organisatie. Beweeglijkheid die nodig is om de beoogde transitie richting het gewenste toekomstbeeld te versnellen. Het gaat hierbij niet om maakbaarheid, wel om het helpen de beoogde beweging tot stand te brengen en hier regie op te voeren. Vanuit de transitiekunde gaat men er namelijk van uit dat een noodzakelijke beweging er altijd zal komen en je deze in feite alleen kunt versnellen in de gewenste richting.

Vijf hefboomen

Het gaat om de volgende vijf hefboomen: richting, reputatie, relatie, routines en resultaat, die we hierna één voor één zullen toelichten. Een analogie met de zogenaamde 'Schijf van vijf' is hier in de ervaring van De Lat op zijn plaats. Om regie te voeren op een transitie zijn uit elk onderdeel van de 'Schijf van vijf' (de hefboomen) elementen nodig, zodat een transitie voortgang vindt. Met behulp van het onderstaande Transitieprofiel is het mogelijk op een toegepaste wijze de huidige en gewenste situatie van uw transitie naar Blockchain in beeld brengen. Gebruik bijvoorbeeld een X voor het beeld bij de huidige situatie op een schaal van 0 tot en met 5 en een 0 voor de gewenste situatie.



Figuur 7: Transitieprofiel gebaseerd op de 'Schijf van vijf' (De Lat 2018)

Richting bepalen

Richting bepalen kent twee aangrijpingspunten, te weten het bepalen van de richting en het ten uitvoer brengen van de richting, ook wel strategierealisatie genoemd. Bij richting bepalen gaat het om het in beeld hebben van de ontwikkelingen in de markt en maatschappij, het vormen van een visie, missie en het doorvertalen hiervan naar voor de organisatie relevante strategische thema's. Vragen vanuit het perspectief van Blockchain zijn dan: (1) is de ontwikkeling Blockchain relevant voor uw bedrijf?, (2) is een doorvertaling gemaakt in termen van strategische thema's, bijvoorbeeld onder de noemer van digitalisering? en (3) beseffen medewerkers het effect van de opkomst van Blockchain voor hun dagelijks werk?

Reputatie vestigen

Reputatie vestigen kan de indruk wekken dat het met name gaat om de buitenkant van de organisatie en uitgaat van gelikte marketingcampagnes en dat is net niet wat we bedoelen. Ook hier kent de munt twee zijden. Reputatie is namelijk één zijde van dezelfde munt, waarbij de andere zijde de identiteit van de organisatie betreft. Of als tegeltjeswijsheid: 'Binnen beginnen, is buiten winnen'. Identiteit en imago gaan in onze optiek hand in hand en vertrekt – zo is onze ervaring – vanuit een heldere identiteit. In het verdiepende hoofdstuk dat deze hefboom uitwerkt staat niet voor niets het vak 'identiteitsmarketing' centraal. Vragen vanuit het perspectief van Blockchain zijn dan: (1) in welke mate sluiten de ontwikkelingen rondom Blockchain aan bij de identiteit (waaronder de waarden en talenten) van de organisatie? En (2) op welke wijze heeft de organisatie een bij Blockchain passend imago?

Relaties ontwikkelen

Onderzoek naar de zogenaamde 'service profit chain' laat zien dat organisaties er goed aan doen de relaties met medewerkers voorop te stellen vanuit de gedachte dat het uiteindelijk de medewerkers zijn die de klantcontacten onderhouden. Dus goed doen voor de medewerker, betekent per definitie het goede doen voor de klant, zo komt uit onderzoek naar voren. Ditzelfde beeld wordt bevestigd door onderzoek van het gerenommeerde onderzoeksbureau Gallup (2009-2013) naar voren. Vragen vanuit het perspectief van Blockchain zijn dan: (1) wat is de relevantie van Blockchain voor uw klanten? en (2) in welke mate zijn medewerkers opgeleid om op de komst van Blockchain te anticiperen?

Routines zien

Ook de hefboom 'routines' kent twee invalshoeken te weten de invalshoeken processen en patronen. Bij processen gaat het om de feitelijke werkprocessen en de wijze waarop deze binnen de organisatie worden uitgevoerd. Juiste in de werking van deze processen wordt zichtbaar of een beoogde ontwikkeling c.q. strategische koers tot op het niveau van het dagelijks werk is ingebed. Bij patronen gaat het om ingesleten wijzen van denken en handelen die belemmerend kunnen zijn op het realiseren van nieuwe activiteiten. Deze worden in de vakliteratuur (De Lat 2013) ook wel 'strategic toxics' genoemd.

Met welke van deze 13 strategische toxics hebt u te kampen?

- | | | | |
|---|--|---|--|
| 1 Tunnelvisie
Dwangmatig vasthouden aan een strategie die succes en resultaat heeft opgebracht: "Vroeger werkte het toch ook goed." | 5 Ad-hocoordeel en intellectuele luiheid
Actiegerichtheid gebaseerd op buitensporig zelfvertrouwen gaat ten koste van gewenste onderbouwingen: "Niet denken, maar doen." | 8 Expertmanagement
Individuele topmanagers met expliciete kennis en ervaring trekken alle besluitvorming naar zich toe: "Kennis is macht." | 12 Verbindingen die binden
De bewegingsvrijheid van een bedrijf wordt beperkt door langdurige verbindingen met businesspartners: "Eerst even vragen wat mijn partner ervan vindt." |
| 2 Tirannie van de corebusiness
De ontwikkeling van nieuwe kansen met toegevoegde waarde wordt verlamd door de dominantie van de corebusiness: "Leuk, die nieuwe dingen, maar daar zijn wij niet van en bovendien leveren ze morgen niets op." | 6 Divergentie van management
De opdeling in zelfstandige businessunits in combinatie met individuele belangen van de verantwoordelijken gaat ten koste van het collectieve belang: "Eigen business(unit) eerst." | 9 Emotionele apathie
Verminderde inspiratie van het topmanagement leidt tot besluiteloosheid en gebrek aan energie en leiderschap: "Daar heb ik even geen zin meer in." | 13 Management gaps & competence traps
Door groei komen capabele medewerkers zonder managementvaardigheden op managementfuncties en wordt middelmatigheid geaccepteerd: "Een goede voetballer is nog geen goede coach." |
| 3 Strategische bijziendheid
Activiteiten worden onderhouden vanuit bestaande methoden en systemen, strategische rechtvaardiging ontbreekt: "Zo werkt het nu eenmaal hier." | 7 Koppige charme van roem en macht
Succes leidt tot zelfoverschatting en vooringenomen besluitvorming door topmanagers en onvoorwaardelijke volgzzaamheid | 10 Gevangen resources
Businessunits eigenaren zich verkregen resources definitief toe, waardoor efficiency van de inzet van resources over businessunits heen afneemt: "Hebben is hebben, krijgen is de kunst." | 11 Rigide businesssystemen
Bedrijfssystemen zijn |

Gebaseerd op Yves Doz & Mikko Kosonen, *Fast Strategy* (2007)

Figuur 8: Met welke van deze strategic toxics heb u te kampen? (Doz & Kosonen 2007)

Vragen vanuit het perspectief van Blockchain zijn dan: (1) als Blockchain doorzet, op welke wijze heeft dit dan impact op de werkprocessen van de organisatie? en (2) welke patronen heeft u te doorbreken?

Resultaat behalen

Het behalen van resultaten en de wijze van sturen en verantwoorden die daarbij een rol speelt is de vijfde en laatste hefboom die van toepassing is bij transitie en ook hier twee invalshoeken te weten het 'sturen op indicatoren' versus aansluiten op beoogde effecten. In veel organisaties wordt eenvoudig op veelal financiële indicatoren gestuurd, waarbij het al een grote stap voorwaarts is als sprake is van een meer integrale sturing bijvoorbeeld gebaseerd op de Business Balanced Scorecard (BSC) zoals ontwikkeld door Kaplan en Norton. Gezien ontwikkelingen als de Duurzame Ontwikkelingsdoelen en frameworks als de Bcorp standaard en het Global Reporting Initiative komt er vanuit de hefboom resultaat behalen nog een dimensie bij, namelijk dat meer en meer van organisaties wordt verwacht helder te zijn over de daadwerkelijke impact die zij hebben in ecologische, sociale, maatschappelijke en economische zin. Vragen vanuit het perspectief van Blockchain zijn dan: (1) op welke indicatoren stuurt en verantwoord u? Maakt de komst van Blockchain de wijze van sturen anders? En welke impact wilt u met uw organisatie maken en hoe kan Blockchain hierbij behulpzaam zijn?

6. Conclusies

Vanuit dit verkennende onderzoek zijn een aantal conclusies te trekken:

1. We zijn een positieve houding van de financiële professional tegengekomen ten aanzien van de stand van zaken van digitalisering en Blockchain.
2. Aandacht voor soft skills was, is en blijft een punt van aandacht voor zowel organisaties als het onderwijs.
3. De werkomgeving vertraagt de evolutie naar digitalisering en Blockchain.
4. De sector loopt het risico om op de spreekwoordelijke struisvogel te gaan lijken die haar kop in het zand steekt als hij gevaar ziet.

De functionaris blijkt overwegend positief te zijn over zijn of haar stand van zaken van digitalisering en Blockchain in het bijzonder terwijl de ontwikkelen van de organisatie daarbij vanuit hun perspectief achter blijft en de maatschappelijke ontwikkelingen op dit gebied zich vlot ontwikkelen. Organisaties zullen zich dan ook op het gebied van digitalisering en Blockchain in het bijzonder snel moeten ontwikkelen om niet achter te blijven bij de maatschappelijke ontwikkelingen.

Aangezien het menselijk oordeel van belang is en blijft is het voor organisaties in het financiële domein van belang in te zetten op een ander skill set dan dat we die op de dag van vandaag bezigen. Dit vraagt het nodige van zowel het HRM- als organisatie ontwikkelbeleid van betrokken organisaties en een trendbreuk met de veelal klassieke performancemanagement aanpak. Om de toekomstig te ontwikkelen competenties tot stand te brengen, is een talentgerichte aanpak meer op zijn plek. Zoals eerder in dit artikel gesteld, is het de kunst om te werken vanuit leerdoelen en niet vanuit prestatiedoelen juist om de ruimte te bieden fouten te mogen maken en ervan te leren. Deze conclusie is overigens evenzeer van toepassing op het onderwijs. Ook in de opzet hiervan is en blijft aandacht voor de skills set van de toekomst essentieel. Zeker daar waarin de huidige praktijk nog altijd de klassieke vakken de boventoon voeren.

Meest prominente beeld is dat men de marktverschuivingen herkent en dat de rol van de financieel professional snel gaat wijzigen en een ander bedrijfsmodel vraagt dan de klassieke zoals we die nu kennen. Door inzicht te hebben in de eigen marktpositie, de technologische ontwikkelingen, de benodigde kennis en competenties en niet te vergeten door regie te voeren op het transitie pad kunnen organisaties en teams werkzaam in de financiële functie ervoor zorgen tijdig op de niet te stoppen transitie te anticiperen. Anders wordt de evolutie alsnog een revolutie.

We zien dus aan de praktijk en de verschillende onderzoeken dat er tal van ambities lijken te zijn ten aanzien van digitalisering en Blockchain. Praktijk en verschillende onderzoeken laten zien dat er eerder sprake is van een evolutie van een revolutie. Een evolutie echter die wij zien als een niet te stoppen transitie waarop regievoering gewenst is. Dit artikel heeft daartoe onderzoeks-inzichten aangereikt die laten zien dat er naast de technische component vooral aandacht nodig is voor de gedragskant die samenhangt met de transitie naar Blockchain. Een tweede belangrijke bevinding is dat Blockchain geen korte termijn verandering is, maar een lange termijn transitie die organisaties alleen maar kunnen versnellen en niet kunnen tegenhouden. Vanuit het oogpunt van de door de auteurs aangegeven regievoering is een praktisch hulpmiddel aangereikt om deze transitie binnen een organisatie te helpen versnellen.

Pas dus transitieaanpak toe op Blockchain en digitalisering om struisvogelpolitiek in financiële organisaties te voorkomen.

Bronnen

- Bellegheim, S. van (2017), *Customers the day after tomorrow*. Amsterdam: Lannoo Campus.
- Bergen, M. van en A. Wijnen (2017), *De accountant voor het block gezet. De impact van Blockchain technologie op het samenstelproces*. Den Bosch: Avans hogescholen. Amsterdam: NBA.
- Bessems, P. en W. Bril (2017), *Blockchain organiseren. Fundamenten voor een nieuwe sociaaleconomische orde*. MijnManagementboek.
- Corporaal, S. en P. Sabander (2016), *De financial van de toekomst. Praktijkonderzoek naar de ontwikkelingen in het werk van de financiële professional*. Enschede: Saxion University of Applied Sciences.
- Yves Doz, Y and M. Kosonen (2007), *Fast Strategy: How strategic agility will help you stay ahead of the game*.
- Elving, W.J.L. en J.J. Boonstra, *Veranderkunst*. <https://www.jaapboonstra.nl/wp-content/uploads/2013/01/Veranderkunst-Inleiding.pdf>
- Gallup (2009-2013), *The Next Discipline. Applying Behavioral Economics to Drive Growth and Profitability*. USA Washington: Gallup.
- Gartner (2018), *The Reality of Blockchain*. USA: Gartner.
- Korsten, A.F.A. *De cultuurtheorie als koningstheorie? Over bestuursculturen en wereldbeelden*.
- Lat, M. de, (2018), *Casusbeschrijving Transitie management. Systeemanalyse*.
- Lat, M. de, (2013), *Weerbaar en wendbaar. Een cocktail van arbeidsmarkt, strategie en leiderschap*. CFO.
- Lim, C.L. en A. Janse (2019), *Basisboek Blockchain*. Enschede: Saxion Hogeschool.
- Marin-Garcia, J. and J.M. Tomas (2016), *Deconstructing AMO framework: A systematic review*. Intangible Capital (IC) 2016-12(4) 1040-1087. Omnia Science.
- NBA (Nederlandse Beroepsorganisatie voor Accountants) (2019), *NBA: 'Sector kenmerkt zich door grote veranderdynamiek*. Amsterdam: NBA.
<https://www.accountant.nl/nieuws/2019/4/nba-sector-kenmerkt-zich-door-grote-veranderdynamiek/>
- NBA (Nederlandse Beroepsorganisatie voor Accountants) (2018), *Toekomstvisie op de het beroep van de Financieel Professional*. Amsterdam: NBA.
- NBA (Nederlandse Beroepsorganisatie voor Accountants) (2016), *Een beroep met toekomst*. Amsterdam: NBA.
- Paredis, E. (2018), *Governance van transitie*. In hoofdstuk 7 *Handboek overheidsmanagement: samen werken aan een overheid in beweging*. Brugge: Vanden Broele.
- Loorbach, D. (2014), *To Transition! Governance Panarchy in the New Transformation*. Oratie. Rotterdam: Erasmus Universiteit Rotterdam.
- Pomp, M. (2019), *Ondernemen in het tijdperk van digitaal Darwinisme*. Bijlage bij Elsevier. Amsterdam: Elsevier.
- Rotmans, J. (2019), *Change of era. Our world in transition*. Amsterdam: Boom.
- Rotmans, J. (2018), *Omwenteling van de samenleving. Wat betekent dat voor u?* Hilversum: presentatie.
- Rotmans, J. (2014), *Verandering van tijdperk. Nederland kantelt*.
- Rotmans, J. (2012), *In het oog van de orkaan. Nederland in transitie*. Boxtel: Aeneas.
- Rotmans, J. (2005), *Maatschappelijke innovatie. Tussen droom en werkelijkheid staat complexiteit*. Oratie. Rotterdam: Erasmus Universiteit.
- Senge, P.M. (1992), *De vijfde discipline. De kunst & praktijk van de lerende organisatie*. Schiedam: Scriptum Books.
- Tiggelaar, B. (2018), *De ladder: waarom veranderen zo moeilijk is én... welke stappen wel werken*. Soest: Tyler Roland Press.

- Verkruisje, J.P.J. (2018), <https://www.tilburguniversity.edu/nl/actueel/nieuws/persbericht-afschidsrede-verkruisje/>
- Veuger, J. (2020a), Sole Editor *Blockchain Technology and Applications II*. Peer reviewed. Nova Science Publishers Inc. New York USA.
<https://novapublishers.com/shop/blockchain-technology-and-applications-ii/>
- Veuger, J. (2020b), *Blockchain Convergentie*. Lectorale rede op 17 januari 2020 (84 p.). Deventer: Saxion University of Applied Sciences.
<https://www.saxion.nl/binaries/content/assets/onderzoek/meer-onderzoek/blockchain/blockchain-convergentie-jan-veuger-2020.pdf>
- Veuger, J. (2019), Sole Editor *Blockchain Technology and Applications*. Peer reviewed (262 p.) Nova Science Publishers Inc. New York USA. May 2019. ISBN 978-1-53615-288-3.
<https://novapublishers.com/shop/blockchain-technology-and-applications/>
Book reviews: <https://novapublishers.com/shop/blockchain-technology-and-applications/>
- VNG, Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties en het Dutch Research Institute for Transitions (DRIFT) (2014), *Een kijkje in de keuken van transitie management. Fundamentele veranderingen in het sociale domein*. Den Haag: VNG, Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties en het Dutch Research Institute for Transitions (DRIFT)
- World Economic Forum (2018), *The Future of Jobs Report 2018*. Switzerland: World Economic Forum: Centre for the New Economy & Society.

ⁱ Om CIO's te helpen de huidige Blockchain en de toekomstige evolutie te begrijpen gaf David Furlonger, Vice President, Distinguished Analyst and Research Fellow, Gartner Inc. aan hoe de Blockchain zich tot 2030 zich zou kunnen ontwikkelen.

ⁱⁱ <https://accountantweek.nl/artikel/mark-de-lat-nieuwe-partner-eshuis-accountants-en-adviseur>