

# Trends en ontwikkelingen in financiële functies

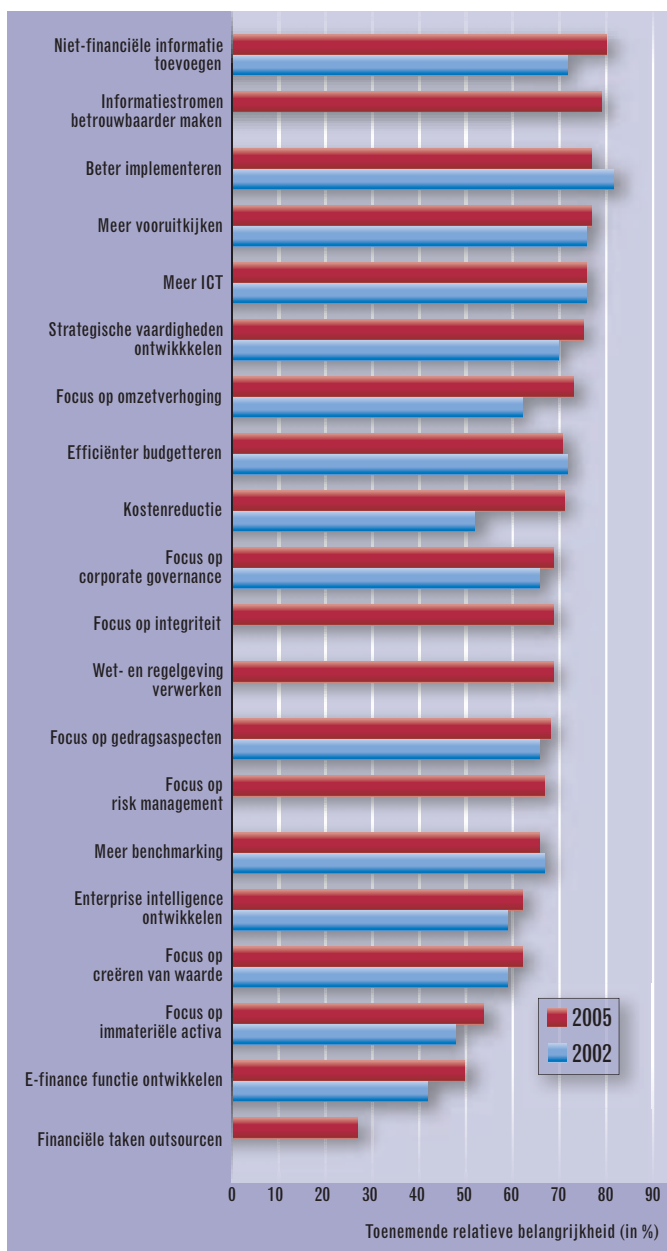
Ook in 2005 werd het onderzoek 'Ontwikkelingen en trends in de financiële functie' uitgevoerd, evenals in 2002, 2003 en 2004. In dit artikel vindt u de belangrijkste resultaten, evenals een vergelijking van de cijfers tussen 2002 en 2005. Zo blijkt dat de financiële functie niet alleen steeds drukker is geworden, maar ook bezig is te veranderen. Naast de onderzoeksgegevens beschrijft André de Waal ook de veranderende positie van de controller. Om ook in de toekomst een sleutelrol te kunnen blijven vervullen, zal de controller duidelijke keuzes moeten maken.

ANDRÉ DE WAAL

De controller en financieel manager hebben het er de afgelopen jaren niet rustiger op gekregen. De twintig in het onderzoek genoemde taken (vermeld in figuur 1) zijn alle in min of meerdere mate belangrijk, waarbij negentien van de ontwikkelingen op belangrijkheid 50 procent of meer scoren. Interessant is om de resultaten van het onderzoek uit 2002 te vergelijken met die van 2005. Deze vergelijking toont aan dat niet alleen het aantal ontwikkelingen zijn toegenomen, maar ook de belangrijkheid daarvan in de laatste vier jaar. Figuur 1 laat duidelijk de uitwerking zien van de recente boekhoudschandalen en de daarop volgende (regelgevende) reacties. De trend *informatiestromen betrouwbaarder maken* kwam in de literatuur van 2002 niet of nauwelijks voor; de betrouwbaarheid van data en informatie werd als een gegeven gezien en stond niet ter discussie. Onder invloed van de schandalen en de externe druk voor verhoging van de betrouwbaarheid en integriteit, is informatiebetrouwbaarheid vanaf 2003 een onderwerp van discussie geworden en beleven. In de daaropvolgende jaren komt dit onderwerp voor in de top 2.

In 2003 kwamen de aan betrouwbaarheid gerelateerde trends: *wet- en regelgeving verwerken* en *focus op corporate governance* ook voor het eerst voor. Beide zijn door de jaren heen belangrijker geworden. Dit kan erop wijzen dat de voorschriften uit Sarbanes-Oxley en de Commissie Tabaksblat nu daadwerkelijk serieus worden genomen. Ook de

grotere aandacht voor *focus op integriteit* en *focus op immateriële activa* wijst hierop. Beide zijn trends die beïnvloed worden door de nieuwe wet- en regelgeving. De trend *focus op risk management*, die sinds 2003 voorkomt, is een indicatie dat organisaties het inschatten van risico's (zoals fraude) belangrijker zijn gaan vinden. Daarentegen is de trend *meer vooruitkijken* in belang afgenomen, wat kan worden verklaard door het feit dat de financiële functie zich de afgelopen jaren meer heeft beziggehouden met het betrouwbaar maken van informatiestromen dan met pro-activiteit. De laatste trend die in 2003 nieuw voorkwam is *financiële taken outsourcen*. Deze trend scoort echter in alle onderzoeken sinds 2003 rond de dertig procent en is daarmee consistent het minst belangrijk voor controllers, ondanks de relatief grote aandacht die outsourcen (en shared service centers) krijgt in de vakliteratuur. Mogelijke verklaringen kunnen zijn dat controllers de voordelen van outsourcen onvoldoende erkennen of niet zien, of dat outsourcen een hype is die gecreëerd en in stand wordt gehouden door (software-)leveranciers en consultants, of dat controllers bang zijn voor hun baan, of dat men vindt dat de financiële functie dusdanig belangrijk is voor het succes en continuïteit van de organisatie dat deze niet of slechts gedeeltelijk (voor bepaalde delen van de transactieverwerking) kan worden uitbesteed. De vergelijking tussen 2002 en 2005 laat zien dat de controller van alle markten thuis moet zijn. Zowel *kosten*

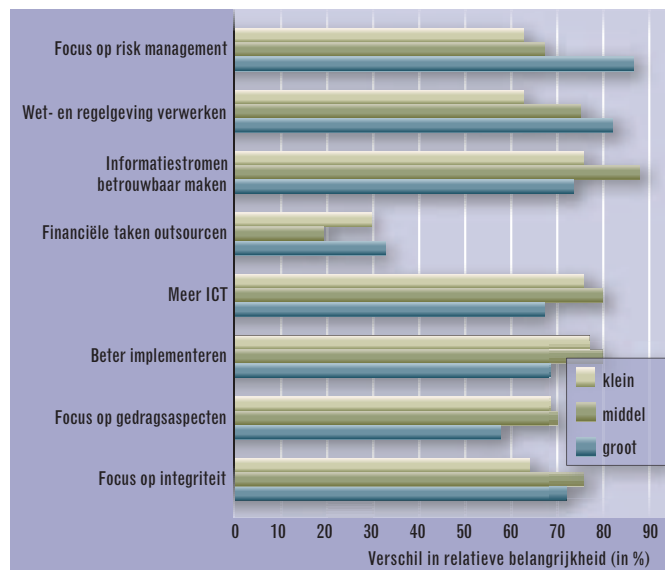


Figuur 1 - De belangrijkste aandachtsgebieden van de controller in 2005, vergeleken met die in 2002.

*reduceren* als *focus op omzetverhoging* zijn door de jaren heen gelijktijdig een stuk belangrijker geworden, en ook *strategische vaardigheden* moeten meer ontwikkeld worden. Daarnaast is het opvallend dat de trend *niet-financiële informatie toevoegen* een flinke stijging heeft doorgemaakt. Wellicht gaat de aandacht van controllers tegenwoordig niet alleen meer naar het betrouwbaar maken van financiële informatie, maar ook naar niet-financiële informatie – de soort informatie waar algemeen managers en lijnmanagers steeds meer om vragen. Een andere verklaring kan zijn dat managers hebben gemerkt dat alleen het reduceren van kosten de organisatie niet terugbrengt naar een winstgevende situatie, maar dat daar innovatie voor nodig is; een gebied dat per definitie wordt gemeten en gevolgd met behulp van niet-financiële indicatoren.

De onderzoeksresultaten zijn gesplitst naar grootte van de deelnemende organisaties. In figuur 2 zijn alleen die trends opgenomen waarover de meningen van kleine organisaties (minder dan duizend medewerkers, 59 procent van de

Op basis van twintig uit de literatuur geïdentificeerde trends is een vragenlijst samengesteld, die gestuurd is naar deelnemers van financiële seminars, die in het najaar van 2005 zijn gehouden. In totaal werden 155 ingevulde lijsten retour ontvangen, waarvan 49 uit België. Van de respondenten is 49 procent werkzaam bij een organisatie met minder dan duizend werknemers, en 13 procent werkt bij een organisatie met meer dan vijfduizend medewerkers. De deelnemers werd gevraagd per trend aan te geven in hoeverre ze deze belangrijk vonden op een schaal van 0 (niet belangrijk) tot 3 (zeer belangrijk). Vervolgens werd de relatieve belangrijkheid van een trend berekend door voor die trend de toegekende punten op te tellen en de som te delen door het maximaal aantal te behalen punten (= aantal ingevulde vragenlijsten maal drie). Wanneer bijvoorbeeld een bepaalde trend in alle vragenlijsten als zeer belangrijk was aangegeven, kreeg deze een score van honderd procent voor belangrijkheid.



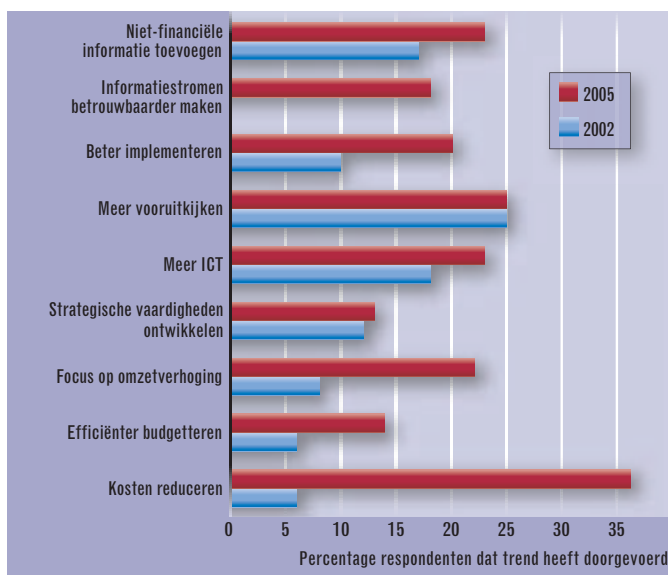
Figuur 2 - Verschillen in waardering, per organisatiegrootte.

respondenten), middelgrote organisaties (duizend tot vijfduizend medewerkers, 28 procent van de respondenten), en grote organisaties (meer dan vijfduizend medewerkers, 13 procent van de respondenten) het meest van elkaar verschillen.

Dat de middelgrote en grote organisaties meer nadruk leggen op een *focus op risk management*, *wet- en regelgeving verwerken*, en *focus op integriteit* is te verklaren door hun beursnotering, of hun bekendheid bij het algemene publiek, of simpelweg door hun grootte. Ze zullen als eerste de nadelige effecten ondervinden van negatieve publiciteit rondom integriteit en ethische problemen. De grote druk op transparantie van grote organisaties is ook terug te zien in figuur 2. Nu grote organisaties het *informatiestromen betrouwbaarder maken* meer onder controle hebben, lijkt het erop dat dit nu ook gaat spelen in middelgrote organisaties. In het 2002-onderzoek legden grote organisaties de grootste nadruk op het *beter implementeren*, omdat daar veel verschillende initiatieven en projecten aan de gang zijn. Wellicht

hebben deze organisaties de afgelopen jaren hun projectvaardigheden verbeterd en moeten nu de middelgrote en kleinere organisaties een inhaalslag maken.

Grote organisaties lijken hun *ICT* en *gedragsaspecten* beter op orde te hebben dan de kleinere organisaties, waardoor ze relatief minder aandacht aan dit aspect (hoeven te) besteden. Dat deze organisaties tegelijkertijd meer aandacht besteden aan *outsourcing*, is verklaarbaar door de vakliteratuur die de grootste voordelen van outsourcing voor grotere organisaties voorspelt.



Figuur 3 - Vooruitgang van 2002 tot 2005.

De financiële functie zit niet stil, dat blijkt uit figuur 3. Voor de negen belangrijkste trends uit 2005 zijn de percentages weergegeven van de organisaties die aangaven in 2002 respectievelijk in 2005 te hebben ingespeeld op deze trends, door daar verbeteringen in de financiële functie door te voeren.

Op veel trends is vooruitgang geboekt, waarbij vooral de toename in verbetering bij *kosten reduceren* in het oog springt. Het is duidelijk dat men zich de laatste jaren heeft gericht op het reduceren van de kosten in de transactieverwerking, door onder andere meer ICT toe te passen, en op het efficiënter maken van de financiële processen (zie *efficiënter budgetteren*).

Wat opvalt is dat op de trends die te maken hebben met business partnering, *meer vooruitkijken* en *strategische vaardigheden ontwikkelen*, relatief weinig vooruitgang is geboekt. Wellicht heeft dit te maken met het 'terug-in-jehok-fenomeen': onder druk van de aanhoudende boekschandalen moet de financiële functie zich weer meer bezighouden met haar primaire taak – de transactieverwerking – waardoor nauwelijks tijd overblijft voor toegevoegde waardeactiviteiten.

De resultaten van het trendonderzoek uit 2005, in vergelijking met 2002, laten een gevarieerd beeld zien. Ondanks dat de financiële functie veel tijd heeft besteed aan kosten reduceren en efficiënter maken van financiële processen, zijn die kosten minder gedaald dan verwacht en is de ruimte om meer aan analyse en advisering te doen ook niet wezenlijk toegenomen. De financiële functie zal dan ook met hernieuwde energie moet blijven werken aan haar efficiëntie.

# Toekomst van de

De financiële functie is een van de belangrijkste binnen een organisatie. Ondernemingen in de vijf grootste economieën van de wereld besteden naar schatting ruim 200 miljard dollar per jaar aan de uitvoering van financiële processen. Toch bestaat er grote ontevredenheid over de toegevoegde waarde van de financiële functie. Veel organisaties hebben de laatste jaren gewerkt aan een verbetering van zowel de efficiëntie als de effectiviteit van financiële processen. Inmiddels kan gesteld worden dat transformatie van de financiële functie niet langer een optie is maar een noodzaak. Beschadigd door de aanhoudende boekhoudschandalen, onder druk gezet door wetgevers, investeerders en de publieke opinie, en door het management gedwongen tot verdergaande kostenreductie met tegelijkertijd een verbetering van de kwaliteit, maken controllers lange uren om hun functie op een hoger peil te krijgen. Daarbij voelen ze een grote druk op kortetermijnherstelacties maar beseffen tegelijkertijd dat ze moeten werken aan verbetering op de lange termijn.

Werden controllers vroeger geacht efficiënt de financiële administratie te voeren, nu wordt van hen verwacht dat ze zich vooral richten op de effectiviteit van hun functie. Deze effectiviteit staat in het teken van het ondersteunen van de groei en bloei van de organisatie. Daarbij zijn kosten, en vooral kostenreductie, nog steeds belangrijke middelen, maar omzetverhoging en het leveren van toegevoegde waarde zijn het doel geworden.

## Van controllers wordt geëist dat ze gelijktijdig een aantal, soms tegenstrijdige taken uitvoeren

Volgens benchmarkorganisatie Hackett is er een voortdurende druk op de kosten van de financiële functie: van 2 procent van de omzet in het midden van de jaren negentig, naar één procent in 2002, naar minder dan een half procent in de loop van dit decennium. Kostreductie mag echter de mogelijkheid tot groei niet in de weg zitten, laat staan beschadigen.

Van controllers wordt geëist dat ze gelijktijdig een aantal, soms tegenstrijdige taken uitvoeren: herstellen van het vertrouwen van de samenleving in de integriteit van de organisatie, de winstgevendheid van de organisatie bewaken, verdere groei en creatie van aandeelhouderswaarde mogelijk maken, en meer doen met minder. Controllers zijn niet alleen meer verantwoordelijk voor de kwaliteit van de cijfers maar ook voor de realisatie ervan.

Als reactie op deze ontwikkelingen is er sprake van een professionaliseringslag. Controllers zijn uitgegroeid tot 'het economisch geweten' van de organisatie. Zij bewegen zich van scorekeeper naar business partner. Deze ontwikkeling zet zich tot op heden voort en zal vermoedelijk nog wel even zo doorgaan.

# controller

Dit brengt met zich mee dat de controller niet alleen vakinhoudelijk onderlegd moet zijn, hij moet ook op de hoogte zijn van voor het bedrijf relevante wet- en regelgeving, hij moet over 'managerial skills' beschikken (en kunnen omgaan met directie en lijnmanagement, de eigen medewerkers, banken, accountants, en andere externe partijen), verstand hebben van financieel-administratieve en aanverwante software, en medeverantwoordelijkheid kunnen dragen bij allerlei ingrijpende beslissingen.

## Momenteel staat de controller op een tweesprong

Deze hoge eisen kunnen alleen worden waargemaakt wanneer een nieuw bedrijfsmodel voor de financiële functie wordt ontwikkeld. Onderdelen van dit model zijn:

- een vergaande integratie en standaardisatie van de informatietechnologische infrastructuur in de organisatie, om zodoende efficiëntere uitvoering van financiële processen mogelijk te maken;
- een nieuwe organisatiestructuur waarbij op centraal niveau een financieel expertisecentrum wordt ingericht voor hoog niveau financiële transacties, tegelijk met decentralisatie van operationele transactieverwerking en financiële analyses in de organisatieonderdelen;
- een versterking van de bedrijfskennis en vaardigheden van financiële medewerkers, tegelijk met het verhogen van het financiële IQ van lijnmanagers.

### Tweesprong

Momenteel staat de controller op een tweesprong. De twee belangrijkste eisen die aan zijn positie worden gesteld: 1) adviseur van het management en 2) bewaker van de financiële betrouwbaarheid, wijzen erop dat er twee hoofdprofielen gaan ontstaan:

- Chief accounting officer.* De CAO is de 'versterkte dijk-bewaker' van de organisatie. Hij is gespecialiseerd in
- financiële en niet-financiële registratie, verwerking en rapportering;
  - het bewaken van de betrouwbaarheid van de processen in de organisatie;
  - het bewaken en vergroten van de interne en externe transparantie;
  - het voortdurend verbeteren van de efficiëntie van de financiële administratie.

Door de aangescherpte wet- en regelgeving hebben organisaties een grote behoefte aan een dergelijke specialist. Het profiel van de CAO bouwt voort op dat van de *financial controller*. De CAO opereert onafhankelijk van lijnmanagement en staat los van de dag-tot-dag controllingactiviteiten. Hij is meer op strategisch niveau bezig: procedureontwikkeling, compliance zaken, verbeteren van in- en externe audits en controlprocessen, en rapportage naar het audit comité.

*Chief performance officer.* De CPO (of *prestatie manager* in een overheidsorganisatie) is de strategische partner van het management. Hij is in toenemende mate een generalist die, gebaseerd op zijn financiële en bedrijfskennis, niet alleen adviseur van het lijnmanagement is maar zelf ook dieper in de bedrijfsvoering gaat, met soms directe verantwoordelijkheid voor bepaalde organisatieonderdelen. De CPO is actieve richtingaangever en aanjager van verbeteringen in de organisatie. Door de steeds hogere eisen van shareholders hebben organisaties grote behoefte aan een dergelijke verbeteraar die het de organisatie mogelijk maakt optimale prestaties te leveren. Het profiel van de CPO bouwt voort op dat van de *business controller*.

Naast functies als CPO en CAO worden in de literatuur ook termen als chief performance advisor, chief metrics officer en chief focus officer gesignaleerd. Maar hoe de controller van de 21ste eeuw ook genoemd zal worden en welk functieprofiel hij ook zal volgen, alle termen wijzen erop dat zijn positie steeds belangrijker wordt. De termen hebben immers allemaal het woord *chief* gemeen.

### Betere informatie

In de komende jaren ligt de focus van controllers in ieder geval op het verder benutten van bestaande, en in sommige gevallen nieuwe technologieën om processen en informatiestromen in de gehele organisatie te versimpelen en te standaardiseren. Dit moet leiden tot betere informatie die sneller beschikbaar is, zodat zij meer tijd kunnen besteden aan analyse, besluitvorming en business partnering. De betrouwbaarheid van de informatie moet een gegeven zijn, zodat de output van het financiële proces kan worden gebruikt om de organisatie te managen en te verbeteren.

De controller zal een gerichte bijdrage leveren aan het herstel van vertrouwen van stakeholders in de organisatie, door verhoging van het professionele vakmanschap, het bewaken van de bedrijfseconomische integriteit en de integriteit van de informatievoorziening, en vergroting van de transparantie met als doel het bewust afleggen van verantwoording aan de buitenwereld.

De lat komt steeds hoger te liggen voor managers in het algemeen, en financiële managers en controllers in het bijzonder. Tegelijkertijd wordt de beloning ook steeds groter. Managers die hun organisaties kunnen helpen om continue groei te bereiken met behulp van trefzeker advies en betrouwbare informatie en voorspellingen, zijn bijzonder waardevol. Gelukkig onderkent men steeds meer dat controllers een belangrijke rol kunnen spelen in dit proces. Zij zijn immers bij uitstek gepositioneerd om een leidende rol te spelen: als een spin in het web van operationele en strategische processen kunnen ze de consequenties van beslissingen overzien en tegelijkertijd nieuwe kansen en bedreigingen snel onderkennen en daarop inspelen. Mits ze uiteraard ten alle tijden zorgdragen voor een betrouwbare financiële administratie. De combinatie van vakmanschap en (ontluikende) strategische en communicatieve vaardigheden zorgen ervoor dat de nieuwe controller een van de belangrijkste posities inneemt in de organisaties van deze 21ste eeuw.