

Trends en ontwikkelingen in de financiële functie (I)

De financiële functie is de laatste tijd danig in beweging. Dit betekent dat controllers over een uitgebreid arsenaal van kennis en vaardigheden moeten beschikken om toegevoegde waarde te kunnen blijven leveren aan de organisatie en haar managers. In een serie van twee artikelen wordt bekeken hoe financiële managers in Nederland en België hiermee omgaan. In het eerste artikel worden de resultaten van een onderzoek naar trends en ontwikkelingen in de financiële functie van Nederlandse en Belgische profit- en non-profitorganisaties beschreven.

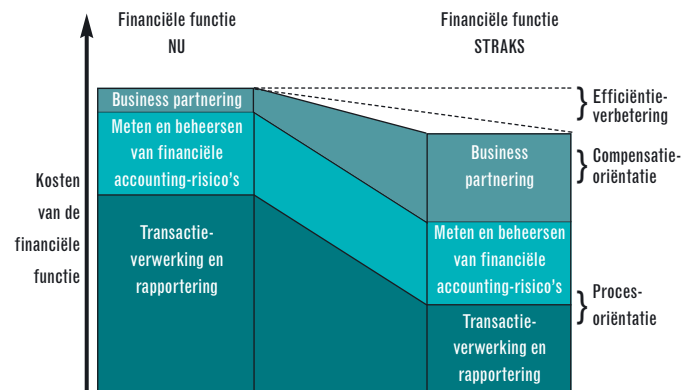
ANDRÉ DE WAAL

De belangrijkste uitdaging de komende jaren voor de financiële functie van een organisatie is om de *business partner* van het management, en met name de algemeen directeur (CEO), te worden. In deze hoedanigheid vervult de financiële manager een meedenkende en adviserende rol ten aanzien van de bedrijfsvoering. Daartoe is het nodig de efficiëntie, effectiviteit en vaardigheden van de financiële functie te verhogen. Dit streven staat al enige jaren bekend als het creëren van de financiële functie van de toekomst. Het gaat hier om een structuur van de financiële functie die meer toegevoegde waarde levert tegen minder kosten. Volgens onderzoekers vragen *world-class*-organisaties in de eenentwintigste eeuw steeds meer van hun financiële functionarissen. Met name uitstekende vaardigheden op het gebied van financieel management en de toepassing van innovatieve methoden en technieken worden steeds belangrijker. Er vindt dan ook een verschuiving plaats van de traditionele activiteiten van de financiële functie, zoals transactieverwerking, rapporteren, en meten en beheersen van risico's, naar meer waardetoevoegende activiteiten zoals *business partnering*, oftewel het fungeren als een adviseur op vele gebieden (niet alleen op financieel vlak) van het topmanagement (zie figuur 1). Zoals figuur 1 laat zien, zal de tijd die de financiële functie

besteedt aan de traditionele activiteiten, zoals transactieverwerking, rapportering, prestatie meting en risk control, door de toenemende automatisering afnemen. Daarvoor in de plaats gaan financiële managers meer tijd spenderen aan het analyseren van data en het sparren met de lijnmanagers in de organisatie.

figuur 1

De visie op de financiële functie van de toekomst



BRON: ECONOMIST INTELLIGENCE UNIT, 1998



De werkelijkheid

De tendens van zoeken naar meer toegevoegde waarde van de financiële functie is inmiddels een decennium aan de gang. Er zijn in die tijd veel vernieuwingen geweest. Relatief jonge technieken zoals activity based costing, cost management-systemen, shareholder value-analyses, value based management en de balanced scorecard helpen de traditionele boekhouder tot *partner in business* te maken. Daarnaast zorgt de voortschrijdende informatie- en communicatietechnologie (ICT) ervoor dat de financiële manager steeds meer gegevens in veel kortere tijd tot managementinformatie kan verwerken. Uit onderzoek blijkt echter dat veel organisaties van mening zijn dat hun financiële functie het volledige potentieel nog niet heeft bereikt. De stap naar meerwaarde blijkt in de praktijk lastiger dan gedacht.

Hiervoor zijn de volgende oorzaken te noemen:

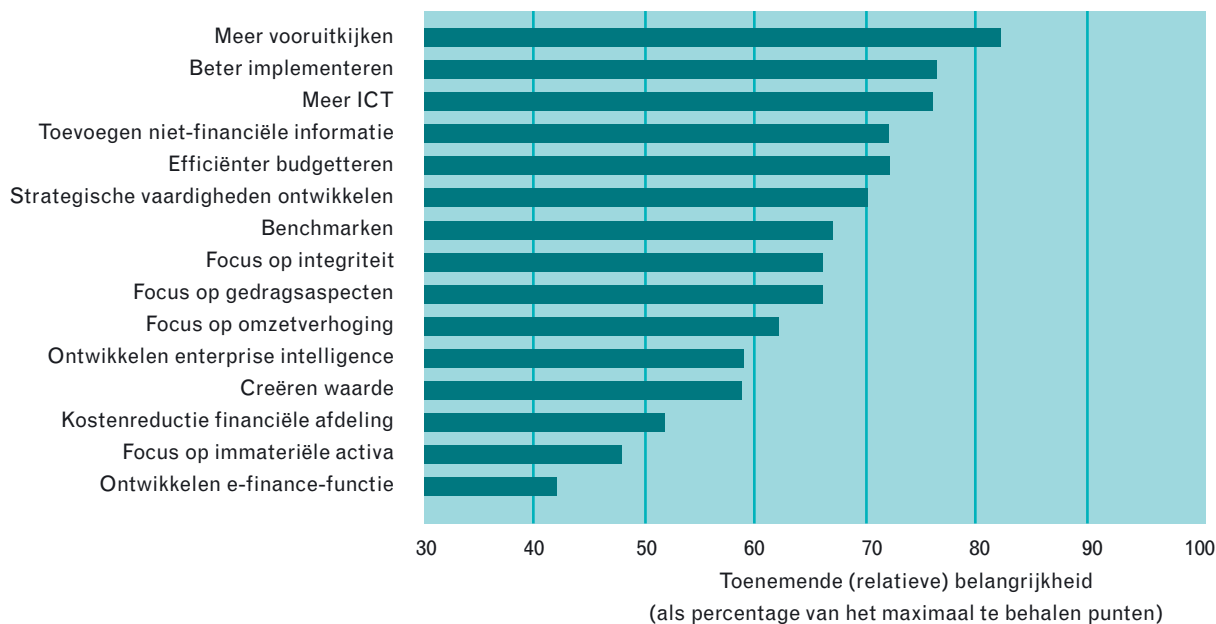
- ICT-systemen die de laatste jaren veelvuldig zijn geïmplementeerd, zoals enterprise resource planning (ERP)-systemen, hebben maar beperkte mogelijkheden voor het genereren van nieuwe prestatierapportages. Hierdoor kan de financiële functie lijnmanagers onvoldoende voorzien van de door hen gewenste informatie. Daarnaast zijn nog steeds veel ICT-systemen niet geïntegreerd, zodat financiële managers en lijnmanagers met aparte budgetterings-, forecasting- en decision support-systemen moeten werken en daar vaak met veel

De nieuwe rol van de controller als 'partner in business' vraagt een verandering van een passieve, controlerende en vingerwijzende functionaris naar een actieve, vooruitkijkende en meedenkende manager.

- moeite hun informatie uit moeten halen.
- Door toenemende complexiteit van de bedrijfsvoering in moderne organisaties worden financiële managers geacht kennis te hebben van logistiek, supply chain management, ICT, immateriële activa en verandermanagement. Deze kennis is echter bij veel managers (nog) in onvoldoende mate aanwezig, doordat opleidingsprogramma's achterlopen, of er is de laatste jaren onvoldoende geïnvesteerd in de training van de financiële functie.
- De nieuwe rol van *partner in business* vraagt een verandering van een passieve, controlerende en vingerwijzende functionaris naar een actieve, vooruitkijkende en meedenkende manager. Deze slag is vaak moeilijk te maken en vergt tijd voor het volgen van opleidingen en het aannemen van geschikte mensen. Hierbij moet vaak ook nog in teams worden gewerkt, zowel binnen als buiten de organisatie (bijvoorbeeld bij allianties), hetgeen ook om extra vaardigheden vraagt.
- In veel organisaties wordt de financiële functie door het lijnmanagement (nog) steeds als kostenpost en niet als een

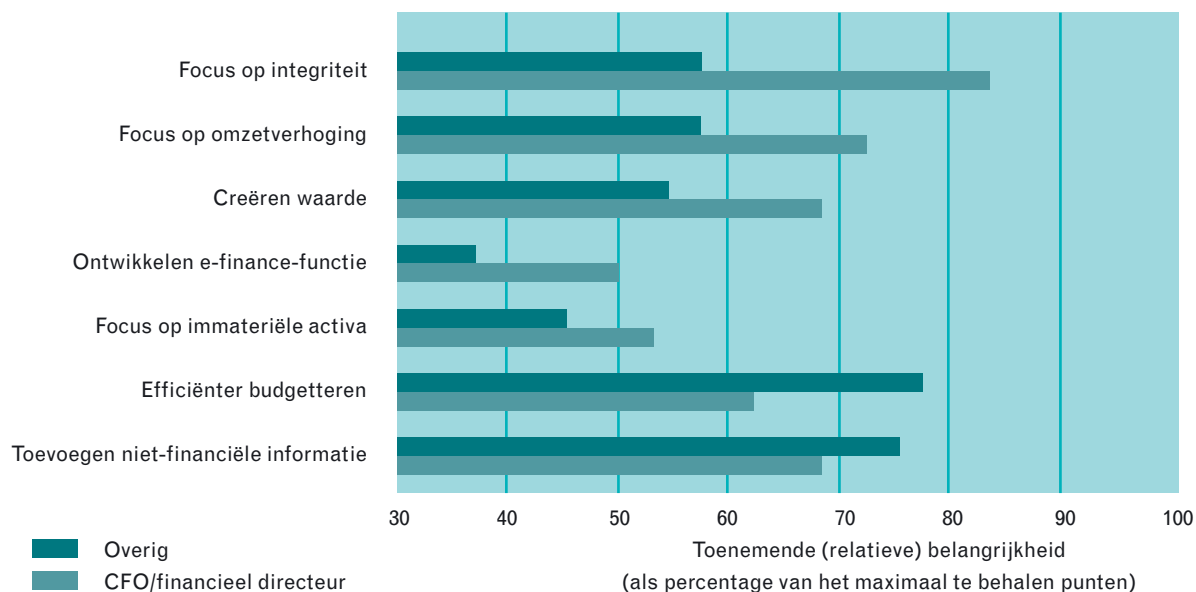
figuur 2

Trends en ontwikkelingen binnen financiële functies van Nederlandse en Belgische organisaties



figuur 3

Trends die verschillend worden gewaardeerd



waardetoevoegende functie gezien. Dit maakt het moeilijk voor financiële managers betrokken te raken bij belangrijke initiatieven en beslissingen.

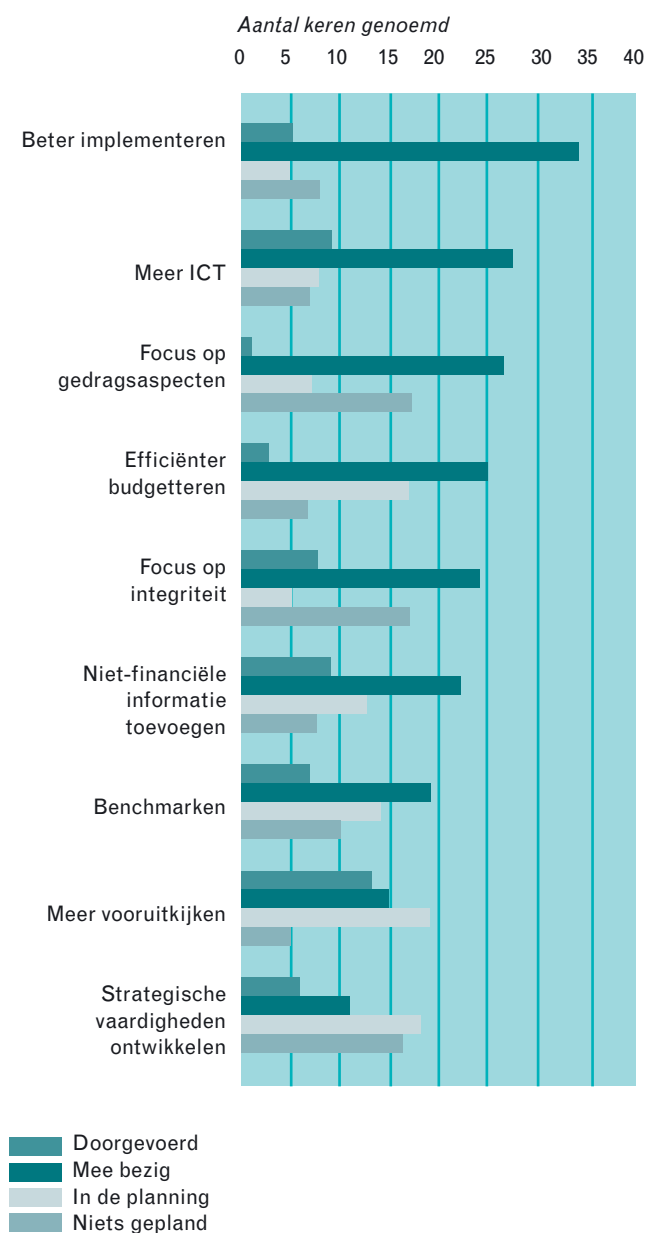
- De financiële functie verwerkt nog steeds vooral routinematige transacties. Als gevolg van de recente boekhoudschandalen moet de financiële manager nog meer tijd besteden aan dit soort verwerkingen. Dit komt omdat een nog sterkere focus, van zowel de organisatie als externe belanghebbenden, is ontstaan op de snelle beschikbaarheid, accuraatheid en betrouwbaarheid van de financiële gegevens en -rapportage. Bovendien zorgt de dreiging van terrorisme ervoor dat beveiliging van gegevens ook steeds meer tijd en aandacht van de financiële functie vraagt.
- De toenemende hoeveelheid informatie die bovendien steeds

sneller beschikbaar komt, zorgt voor in- en externe verandering. Extern hebben klanten een grotere keuzevrijheid en kunnen ze die keuze op basis van betere informatie maken. Ook zijn analisten beter geïnformeerd en kunnen ze daardoor een grotere invloed op 'het gevoel' van de aandelenmarkt uitoefenen. Daarbij geldt bovendien dat aandeelhouders, 'opgezwepen' door de analisten, een steeds snellere *return on investment* eisen. Intern worden managers van de organisatie minder afhankelijk van de financiële functie doordat ze nu zelf de gewenste informatie kunnen genereren.

- In het laatste decennium van de vorige eeuw ging sterke economische groei gepaard met koortsachtige activiteit op het gebied van fusies, (wereldwijde) overnames en herstructureringen (op basis van nieuwe bedrijfsmodellen), terwijl tegelij-

figuur 4

Status van de ontwikkelingen binnen Nederlandse en Belgische organisaties

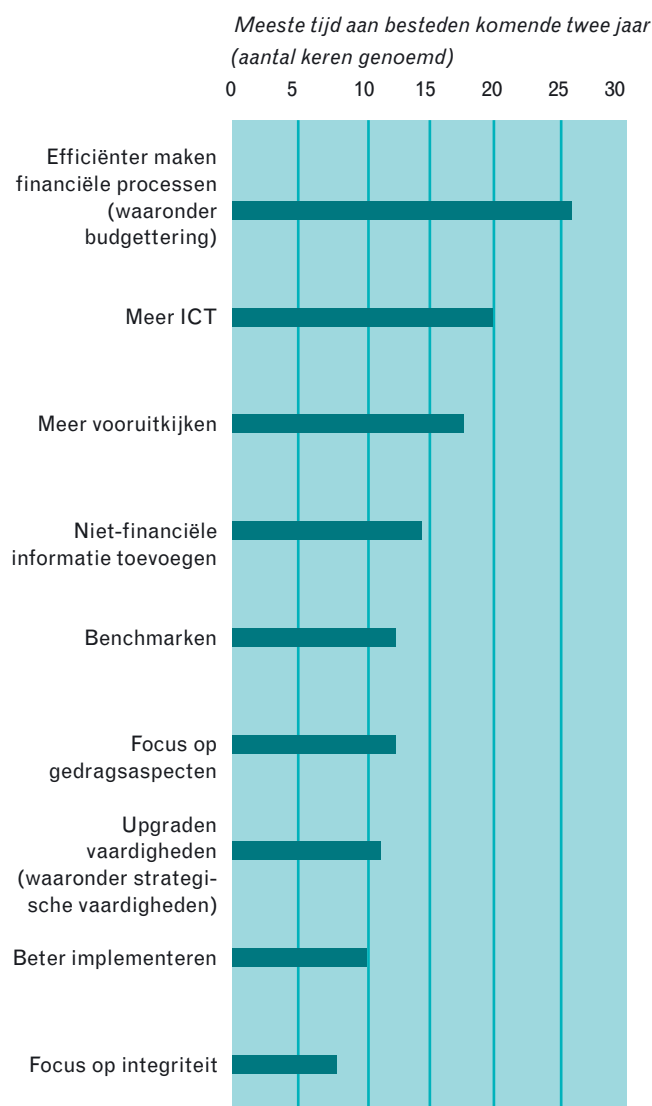


kertijd de wereldwijde concurrentie toenam. De financiële functie moest in die periode op haar tenen lopen om deze ontwikkelingen bij te kunnen benen. Nu is er weliswaar sprake van een economische vertraging, maar nog steeds is er sprake van grote hectiek. Deze keer omdat organisaties hun strategieën snel moeten aanpassen omdat ze lagere kostprijzen willen bereiken en tegelijkertijd de kwaliteit van producten en diensten blijvend willen verhogen. Ook hierop moet de financiële functie anticiperen.

Samengevat zijn het turbulente tijden voor organisaties en helemaal voor de financiële functie. Daarbij verwacht het management, en vooral de algemeen directeur, een steeds grotere rol van financiële managers, de controller en de financieel directeur (CFO) bij het helpen identificeren van mogelijkheden voor kostenreductie en omzetverhoging.

figuur 5

Verwachte tijdsbesteding van de financiële functie voor de komende twee jaar



De praktijk

De financiële functie wordt geacht bij te dragen aan het doorkomen van het economische noodweer. De interessante vraag in dit verband is dan ook: met welke middelen en technieken wil en kan de financiële functie dit doen en in hoeverre zijn organisaties hiermee al bezig?

Om een antwoord te krijgen op deze vraag is een kort onderzoek uitgevoerd onder financiële managers van Nederlandse en Belgische profit en non-profitorganisaties. Daartoe werd na een uitgebreide literatuurstudie een lijst samengesteld van de vijftien meestgenoemde trends en ontwikkelingen in de financiële functie. Deze diende als basis voor een vragenlijst die naar deelnemers van drie financiële seminars (in november 2002 georganiseerd door Controlling Instituut, Centrum voor Kennis Communicatie en Finem) is gestuurd. In totaal werden 61 ingevulde lijsten van 460 deelnemers retour ontvangen, wat een responspercentage van 13 opleverde. De deelnemers werden gevraagd per trend aan te geven in hoeverre ze deze belangrijk vonden op een schaal van 0 (niet belangrijk) tot 3 (zeer belang-

rijk). Vervolgens werd de relatieve belangrijkheid van iedere trend berekend, door voor iedere trend de toegekende punten op te tellen en de som te delen door het maximaal aantal te behalen punten (= aantal ingevulde vragenlijsten maal drie punten). Wanneer bijvoorbeeld een bepaalde trend in alle vragenlijsten als zeer belangrijk was aangegeven kreeg deze trend een 100 procent-score voor belangrijkheid. Het resultaat voor alle trends is weergegeven in figuur 2.

Figuur 2 laat zien dat de financiële managers in het onderzoek actiever willen inspelen op de veranderingen om hen heen, door enerzijds meer vooruit te kijken (zodat ze voorbereid zijn op wat komen gaat) en anderzijds ingezette verbeteracties daadwerkelijk te implementeren en tot een goed einde te brengen. Dit laatste is zeker geen overbodige luxe, omdat de meeste organisaties te veel willen doen in een te korte tijd. Een aantal ontwikkelingen die al langer gaande zijn, blijkt nog steeds van groot belang te zijn: het implementeren van ICT-systemen, het toevoegen van niet-financiële informatie aan de managementrapportage en het uitvoeren van benchmark-onderzoeken. Er is ook een aantal nieuwe trends in opkomst, zoals het efficiënter maken van het budgetteringsproces, het ontwikkelen van strategische vaardigheden bij financiële managers (waardoor ze betere business partners voor lijnmanagement kunnen zijn) en een grote focus op integriteit (ongetwijfeld ingegeven door de boekhoudschandalen van de afgelopen tijd).

Meeste organisaties willen te veel doen in een te korte tijd

De scores zijn voor de verschillende posities van de deelnemers uitgesplitst. In figuur 3 zijn die trends opgenomen waarvoor de meningen van CFO's/financiële directeuren enerzijds en controllers, staf-medewerkers en andere functies (categorie 'Overig') anderzijds, duidelijk van elkaar verschillen.

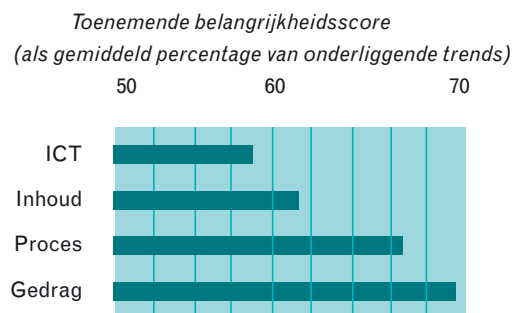
CFO's en financiële directeuren hechten duidelijk meer belang aan het integriteitaspect, ongetwijfeld ingegeven door hun positie en de ontwikkeling (vooral in de Verenigde Staten) dat ze persoonlijk moeten tekenen voor de cijfers van hun organisatie. De grotere focus op omzetverhoging en het creëren van waarde wordt mogelijk veroorzaakt door het verslechterende economische klimaat die voor een grote druk op de resultaten zorgt. Het is interessant te zien dat de categorie 'Overig', waarschijnlijk vanuit hun positie als informatieleveranciers van de organisatie, vooral veel belang hecht aan het 'beter bedienen van hun doelgroep' door op een effectievere manier betere informatie te verschaffen.

Op de vragenlijst hebben de deelnemers aangegeven in hoeverre hun organisatie inspeelt op de genoemde trends en ontwikkelingen. In figuur 4 zijn voor de negen belangrijkste trends uit figuur 2 de resultaten gegeven.

Aan de belangrijkste trend 'Meer vooruitkijken' is relatief het meeste gedaan door de introductie van *rolling forecasts*. De meeste organisaties zijn nu bezig om hun implementatiecapaciteit en -vaardigheid te verbeteren, om ICT-systemen te imple-

figuur 6

Vier categorieën en hun gemiddelde scores



menteren en om meer aandacht aan gedragsaspecten te geven. Dat het bestaan van financiële managers hectisch kan zijn, blijkt uit het grote aantal antwoorden op de vraag: 'Waar denkt u de komende twee jaar de meeste tijd aan te gaan/moeten besteden'. Op deze vraag kwamen negentig verschillende antwoorden. Na groepering blijkt dat men verwacht dat het verder verbeteren van de efficiëntie van de financiële processen (waaronder het budgetteringsproces) en het invoeren van ICT-systemen de meeste tijd zal gaan kosten (zie figuur 5).

Ten slotte zijn de vijftien ontwikkelingen uit figuur 2 ingedeeld in vier categorieën en is van elke categorie de gemiddelde 'belangrijkeidsscore' berekend (zie figuur 6):

- *ICT*: meer ICT, e-finance-functie ontwikkelen, enterprise intelligence ontwikkelen.
- *Inhoud*: niet-financiële informatie toevoegen, waarde creëren, focus op immateriële activa, benchmarken.
- *Proces*: meer vooruitkijken, efficiënter budgetteren, focus op omzetverhoging, kostenreductie financiële afdeling.
- *Gedrag*: beter implementeren, strategische vaardigheden ontwikkelen, focus op integriteit, focus op gedragsaspecten.

Uit figuur 6 komt naar voren dat alle vier de categorieën belangrijk zijn (alle scores liggen boven de 50 procent) en dat de aandacht voor gedragsaspecten relatief het belangrijkste is. De relatief lage score voor ICT wordt mogelijk veroorzaakt door dat recente ontwikkelingen als e-finance en enterprise intelligence, die vooral in de Amerikaanse literatuur veel aandacht krijgen, in Nederland en België nog relatief onbekend zijn. **-C**

Voor verdere verdieping kunt u de artikelen in de KluwerFinanceBase op internet raadplegen: www.kluwerfinancieelmanagement.nl. Dr. A.A. de Waal MBA is onder meer auteur van *Quest for Balance, the human element in performance management systems* (John Wiley & Sons, ISBN 0-471-20571-0), *Minder is meer, competitief voordeel door beyond budgeting* (Holland Business Publications, ISBN 90-74885-25-X), *Lexicon Prestatiemanagement*, ruim tweehonderd begrippen met betrekking tot prestatie-meting en prestatie-management (Kluwer, ISBN 90 14 08998 8) en *Management Rages, 35 managementconcepten ontrafeld* (met Henk Bulthuis, Kluwer, ISBN: 90 13 00037 1).

In het tweede artikel 'Trends en ontwikkelingen in de financiële functie' wordt beschreven hoe organisaties inspelen op deze trends en ontwikkelingen. De artikelen vormen de basis voor een dit voorjaar te publiceren boekje.

Trends en ontwikkelingen in de financiële functie (II)



De financiële functie is de laatste tijd danig in beweging. Controllers moeten over een uitgebreid arsenaal van kennis en vaardigheden beschikken om toegevoegde waarde te kunnen blijven leveren aan de organisatie en haar managers. In een serie van twee artikelen wordt bekeken hoe financiële managers in Nederland en België hiermee omgaan.

ANDRÉ DE WAAL

Op basis van praktijkonderzoek onder financiële managers van Nederlandse en Belgische profit en non-profitorganisaties (Tijdschrift Controlling, januari/februari, 2003, p. 24 e.v.) werd een rangschikking van de relatieve belangrijkheid van vijftien trends en ontwikkelingen gemaakt. Deze ontwikkelingen zijn als volgt te rangschikken in vier categorieën:

- Informatie- en communicatietechnologie (ICT): meer ICT, e-finance-functie ontwikkelen, enterprise intelligence ontwikkelen.
- Inhoud van het managementinformatiesysteem: niet-financiële informatie toevoegen, waarde creëren, focus op immateriële activa, benchmarken.
- Planningsprocessen: meer vooruitkijken, efficiënter budgetteren, focus op omzetverhoging, kostenreductie financiële afdeling.
- Gedrag: beter implementeren, strategische vaardigheden ontwikkelen, focus op integriteit, focus op gedragsaspecten.

In dit artikel wordt per categorie kort beschreven aan welke zaken organisaties nu werken om in te spelen op de trends en ontwikkelingen in de financiële functie.

ICT

ICT-systemen behoren tot de belangrijkste hulpmiddelen die de financiële functie heeft. De keuze en inrichting van de ICT-infrastructuur kunnen het financiële controlesysteem maken of breken. Veel van de traditionele taken van de financiële functie zijn of worden overgenomen door ICT-systemen. Daarnaast is een effectieve administratieve organisatie (AO) zonder ICT-ondersteuning niet meer mogelijk en is een goede informatievoorziening sterk afhankelijk van de gegevens die in de ICT-systemen aanwezig zijn. Doordat nu vooral de transactieverwerking wordt gedaan door ICT-systemen krijgt het control-aspect van de financiële functie meer nadruk. De financiële manager blijft weliswaar de eigenaar van het transactionele proces, maar richt zich nu toch vooral op het zekerstellen dat ICT zo optimaal mogelijk wordt ingezet ten behoeve van het standaardiseren van de software en hardware die binnen de organisatie wordt gebruikt.

ICT-infrastructuur kan financiële controlesysteem maken of breken

Daarnaast heeft de financiële functie te maken met de volgende ICT-gerelateerde ontwikkelingen:

- *Maximaliseren van de ERP-implementaties.* Eventuele *legacy systems*, ICT-systemen die in het verleden geïmplementeerd zijn (al dan niet specifiek gebouwd voor de organisatie) en die niet of slechts gedeeltelijk zijn geïntegreerd, worden in toenemende mate vervangen door een geïntegreerd *enterprise resource planning*-systeem. Dit brengt standaardisatie van gegevens met zich mee, waardoor een geïntegreerde gegevensvoorziening mogelijk is. Doordat ERP-systemen echter oorspronkelijk gebouwd zijn om het vastleggen van de procesgegevens te vereenvoudigen, hebben ze een bepaalde specifieke structuur voor gegevensopslag. Deze structuur is echter niet

bijzonder geschikt voor het snel en dynamisch genereren van prestatie-informatie vanuit de reeds vastgelegde gegevens. Dit betekent dat rapportageprocessen in een ERP-systeem onderbelicht blijven. De financiële functie richt zich daarom in toenemende mate op het efficiënt ontsluiten van de gegevens die 'opgesloten' zitten in de ERP-systemen en het combineren van deze gegevens met die uit andere systemen, zoals het personeelssysteem en externe systemen (marktgegevens, klanttevredenheidsgegevens). Hierdoor kan ook het management maximaal profijt trekken van de nieuwe geïntegreerde systemen.

- *Toename van web-based en web-enabled processen.* Relatief simpele accounting-processen worden steeds vaker verwerkt door ICT-systemen. Deze systemen zijn web-based en web-enabled, hetgeen wil zeggen dat ze via het internet benaderbaar zijn en dat de transacties via het web worden verwerkt. Deze zogenoemde *e-finance*-functie zal vooral de facturerings- en betalingprocessen, treasury en het kasmanagementproces afhandelen. De voordelen zijn accuratere data (doordat er minder *interfaces* zijn), lagere doorlooptijden, lagere kosten per transactie en minder menselijke handelingen.
- *Toenemend belang van e-control.* E-control is de sturing en control van de invloeden van internet op de bedrijfsvoering. Door de groei van e-business en e-commerce wordt het bewaken van digitale activa (zoals de data in ICT-systemen) steeds belangrijker. Financiële managers moeten de websystemen en webfunctionaliteiten die hun organisatie toepast zeer goed kennen, om zodoende de integriteit en veiligheid van de interne computersystemen zeker te stellen (bijvoorbeeld tegen ongeautoriseerde toegang).
- *Invoering van XML, XBRL en portals.* De zogenoemde *extensible markup language* (XML) is hard op weg de standaardtaal te worden waarmee informatie tussen verschillende informatiesystemen kan worden uitgewisseld en geïnterpreteerd. Voorbeelden van op XML-gebaseerde e-business-talen zijn *extensible business report language* (XBRL) voor financiële rapportage en *extensible query language* (XQL) voor het extraheren van XML-informatie uit databases. Met behulp van XML wordt het ook steeds gemakkelijker managers toegang te verschaffen tot een brede selectie aan informatiebronnen via één ingang, de zogenoemde *enterprise information portal*. Financiële en niet-financiële managementinformatie wordt beschikbaar gesteld via het intranet. Een standaard-webbrowser verleent toegang tot managementinformatie op elk organisatieniveau, via een gestandaardiseerde homepage die elke divisie en BU tot zijn beschikking heeft. Deze homepage bevat informatie zoals de balanced scorecard, financiële (stoplichten)rapportage, prognoses, analyses, actierapportage en strategische plannen. Er kunnen hyperlinks worden toegevoegd aan de homepages, zodat de manager via deze links naar pagina's kan worden geleid, op het intranet en internet, waar zich additionele, relevante informatie bevindt. Deze manier van management wordt ook wel *management by surfing around* genoemd.
- *Belang ICT-kennis neemt toe.* De ontwikkelingen op ICT-gebied vereisen bij de financiële functie een bepaalde kennis over ICT en de bijbehorende mogelijkheden en onmogelijkheden. Daarnaast moeten financiële managers in staat zijn te kunnen praten met informatiemangers (CIO's) en IT-technici, wat rudimentaire kennis vraagt van computertaal, databasetechnologie en analytische software. Hierdoor kunnen ze het technische jargon vertalen voor de rest van de organisatie.

Daarnaast moeten ze ook kennis hebben over internet engineering en application service providers (ASP).

Inhoud managementinformatiesysteem

Prestatiemanagement krijgt tegenwoordig steeds meer aandacht, zowel in de wetenschappelijke wereld als in de praktijk. Effectief prestatie management is sterk afhankelijk van de inhoud van de door de financiële functie opgeleverde prestatie-informatie. Zonder enige twijfel is de balanced scorecard (BSC) het belangrijkste verbeteringsconcept op dit gebied en naar verwachting zal dit concept een standaardonderdeel van de rapportagestructuur van iedere organisatie worden.

BSC wordt standaardonderdeel rapportagestructuur

Als onderdeel van de balanced scorecard zullen niet-financiële kritische succesfactoren en prestatie-indicatoren een voorname rol gaan spelen bij het voorspellen van de toekomstige resultaten en winstgevendheid van de organisatie. De financiële functie zal hierbij steeds meer tijd moeten gaan besteden aan het analyseren van de eigen resultaten en het helpen van managers bij het analyseren van hun resultaten. Financiële managers gaan vooral op zoek naar 'het verhaal achter de cijfers': Waarom zijn de resultaten zoals ze zijn en hoe kunnen deze worden verbeterd? Daarbij moeten ze in staat zijn informatie uit verschillende gebieden en functies van de organisatie met elkaar in relatie te kunnen brengen om zodoende een kwalitatief betere analyse te krijgen. De afwijkende resultaten en de analyse daarvan wordt vervolgens onder de aandacht van lijnmanagement gebracht door het gebruiken van exceptierapportage. De toekomstige consequenties van de afwijkende resultaten worden getoond met behulp van voortschrijdende prognoses (rolling forecasts), waarin de verwachte resultaten van de organisatie voor de komende vijf tot zes kwartalen worden berekend.

Planningsprocessen

Zoals uit het onderzoek bleek, zal de financiële functie in de komende jaren nog steeds veel tijd besteden aan het efficiënter maken van de financiële processen. De ontwikkelingen hebben met name betrekking op de:

- *transactionele processen*. De transactieverwerking vindt in toenemende mate niet meer lokaal plaats maar in *shared service centers* (SSC), of bij een externe partij (*outsourcing*). Deze ontwikkeling is het laatste decennium op gang gekomen voor de financiële functie, waar binnen een SSC de facturerings- en betalingsprocessen, kasmanagement, vaste activa-management en salarisverwerking worden afgehandeld. Bij sommige organisaties vindt inmiddels de totale financiële transactieverwerking plaats binnen een SSC, inclusief de managementrapportage. De treasury-functie kan in een SSC plaatsvinden, dat gedeeld wordt met de bank van de organisatie. Het SSC komt nu ook snel in beeld voor functies als customer service, ICT en human resources. Bij andere organisaties vinden niet-strat-

tegische activiteiten, zoals salarisverwerking, belastingen en interne audits, helemaal niet meer plaats en zijn deze uitbesteed aan externe gespecialiseerde partijen. Het voordeel van zowel SSC als outsourcing is dat de organisatie zich in toenemende mate bezig kan houden met de kerncompetenties. Bovendien is er sprake van kostenreducties en wordt het eenvoudiger verbeteringen te introduceren.

- *planningsprocessen*. Uit steeds meer onderzoeken blijkt dat de traditionele planningsprocessen (strategie, budgettering en prognoses maken) te duur zijn, te lang duren en de resultaten ervan snel achterhaald zijn, waardoor ze te weinig toegevoegde waarde hebben. De financiële functie richt zich daarom steeds meer op het efficiënter en effectiever maken van deze processen door er alternatieven voor te ontwikkelen. Deze alternatieven variëren van het alleen plannen op hoofdlijnen (alleen op de kritische succesfactoren van de organisatie) tot het zogenoemde *beyond-budgeting*-model. Dit laatste alternatief streeft naar verbetering door implementatie van een flexibele organisatiestructuur en een adaptief prestatie managementproces. Hierbij speelt het budgetteringsproces een beperktere rol dan voorheen en wordt het geleidelijk vervangen door een set van geïntegreerde managementtechnieken zoals de balanced scorecard, voortschrijdende prognoses (*rolling forecasts*), dynamische normen, cultuurverandering en *empowerment*. Bij alle alternatieven wordt nadrukkelijk gekeken naar een betere ondersteuning door specifieke, geïntegreerde ICT-planningsystemen die benaderbaar zijn via het web.
- *afsluiting- en rapportageprocessen*. Organisaties gaan steeds vaker over tot een *virtual close*. Door de toepassing van ICT en efficiëntere procedures hebben ze de mogelijkheid om op elk moment de boeken snel af te sluiten. Daardoor komt ook de managementrapportage sneller ter beschikking, soms al op *real-time*-basis. Hierdoor kunnen managers direct reageren op problemen en sneller ingrijpen. Daarnaast kan de externe wereld voortdurend van actuele informatie worden voorzien. De financiële functie zal zich minder gaan bezighouden met het genereren van de informatie en meer met het binnen en buiten de organisatie distribueren van gegevens die nodig zijn om te kunnen beslissen en te handelen. Daarbij wordt steeds meer creativiteit van financiële managers gevraagd om de informatie op een gebruikersvriendelijke en begrijpelijke manier te presenteren aan de gebruikers.

Managers zoeken naar verhaal achter de cijfers

Gedrag

Ondanks het toenemende belang van functionele en technische vaardigheden, worden zogenoemde 'zachte' vaardigheden steeds belangrijker voor de financiële manager om effectief te kunnen werken in de moderne organisatie. Voorbeelden van gedragsfactoren en vaardigheden die door de financiële functie moeten worden ontwikkeld en onderhouden, zijn:

- Extern: *transparantie en integriteit*. Financiële managers worden veel nauwlettender in de gaten gehouden door de buitenwereld dan vroeger het geval was. Daardoor worden

betrouwbaarheid, accuraatheid, transparantie en gedetailleerdheid van de verschaft informatie cruciaal om het vertrouwen van die buitenwereld te verkrijgen en te behouden. Ethische standaarden en business-principes worden steeds belangrijker voor een integere uitstraling en de financiële functie krijgt een vooraanstaande rol in het bewaken daarvan: de financiële manager wordt een zogenoemde compliance officer.

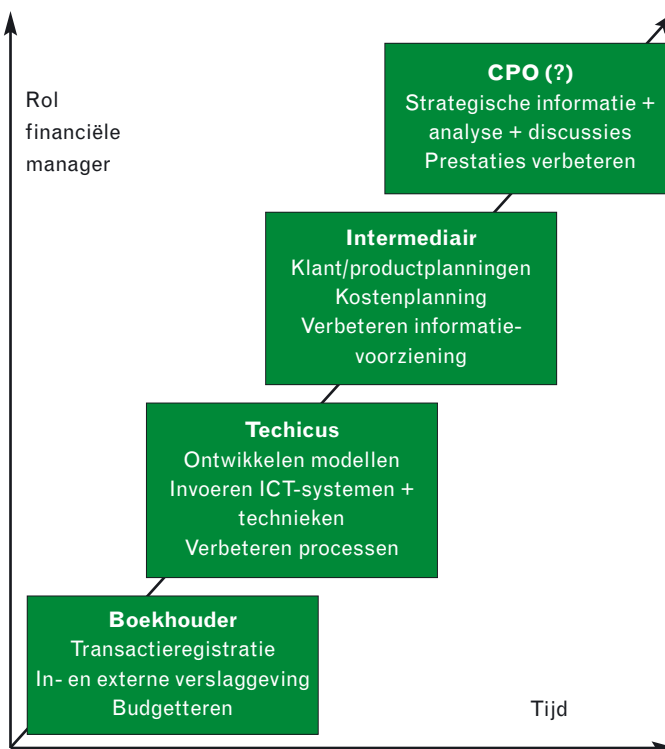
- Intern: *bewaken en uitdagen*. De rol van compliance officer brengt met zich mee dat de financiële manager het interne geweten van de organisatie is, die ervoor zorgt dat iedereen op de juiste manier handelt, dat opgeleverde informatie correct is en dat er sprake is van transparantie in het zakendoen. De financiële manager moet mensen erop wijzen wanneer ze zaken verkeerd doen, managementteamleden aanspreken op hun gedrag en ingrijpen wanneer bepaalde voorstellen of acties van managers de integriteit en reputatie van de organisatie in gevaar brengen.
- Persoonlijk: *soft skills*. Omdat de financiële functie zich door de hele organisatie heen beweegt en met iedereen moet kunnen omgaan, van de algemeen directeur tot medewerkers op de werkvloer, zijn communicatieve vaardigheden (zowel schriftelijke als verbale) uiterst belangrijk. Deze dienen actief ontwikkeld te worden, bijvoorbeeld met behulp van trainingsprogramma's. Financiële managers moeten in staat zijn complexe financiële zaken in begrijpelijke termen uit te kunnen leggen en daarbij bondige en concrete verbeteringsvoorstellen te doen. Hierbij spelen vaardigheden als overtuigen, onderhandelen, motiveren, coachen en diplomatiek gedrag een cruciale rol. Financiële managers moeten flexibel zijn om snel op veranderende omstandigheden in te kunnen spelen en de organisatie te helpen om te gaan met die veranderingen. Daarbij wordt een proactieve houding van hen verlangd: niet wachten op problemen maar deze zo mogelijk voorkomen.

Financiële manager wordt compliance officer

- Houding: *actiegerichtheid en leiderschap*. De meeste organisaties willen te veel doen in een te korte tijd. De financiële manager zal zich in toenemende mate richten op het snel en effectief implementeren van een gelimiteerd aantal actieplannen. Daartoe zal hij aan de hele organisatie (en dus niet alleen aan de financiële functie) duidelijk moeten maken waarom bepaalde acties nodig zijn en wat deze moeten bereiken. Ook moet hij zich actief inzetten om de medewerking en betrokkenheid van mensen te verkrijgen, hen te belonen vanwege bereikte resultaten en toe te zien op de juiste actiegerichte waarden en gedragingen. Financiële managers moeten inzicht hebben in alle gebieden en functies van de organisatie, om op de wensen en eisen van de business te kunnen anticiperen en daaraan te kunnen voldoen. Door het opbouwen van gedegen operationele kennis (zoals marketing en logistiek), naast het op peil houden van de financiële kennis, kan de financiële manager een leiderschapsrol innemen en zo de *business partner* van de algemeen directeur worden.

figuur 1

De toekomst van de financiële functie



Toekomst

De rol van de financiële functie beweegt zich van een passieve hoeder en bewaker van prestatie-informatie naar die van actieve richtingaangever en aanjager van de organisatie (zie figuur 1). De financiële manager wordt steeds minder een boekhouder en technicus en steeds meer een intermediair tussen de financiële functie en lijnmanagement, waarbij hij of zij een steeds centrale rol inneemt binnen de organisatie. De financiële manager zal, ondersteund door nieuwe en verder ontwikkelde technieken en systemen, de strategische partner van de algemeen directeur worden. Op den duur zal de financiële manager zelfs de rol van chief performance officer (CPO) krijgen: de persoon die de organisatie in staat stelt optimale prestaties te leveren.

De twee artikelen vormen de basis voor een dit voorjaar te publiceren boekje.

Voor verdere verdieping kunt u de artikelen in de KluwerFinanceBase op internet raadplegen: www.kluwerfinancieelmanagement.nl. Dr. A.A. de Waal MBA is onder meer auteur van *Quest for Balance, the human element in performance management systems* (John Wiley & Sons, ISBN 0-471-20571-0), *Minder is meer, competitief voordeel door beyond budgeting* (Holland Business Publications, ISBN 90 7488 525 X), *Lexicon Prestatiemanagement*, ruim tweehonderd begrippen met betrekking tot prestatie-meting en prestatimanagement (Kluwer, ISBN 90 14 08998 8) en *Management Rages, 35 managementconcepten ontrafeld* (met Henk Bulthuis, Kluwer, ISBN: 90 1300 037 1). De Waal is te bereiken via www.andredewaal.nl.