

I Introductie

De financiële functie is een van de belangrijkste functies 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 (Accenture, 2005). Toch bestaat er grote ontevredenheid over de toegevoegde waarde van de financiële functie. Veel organisaties hebben daarom de laatste jaren gewerkt aan verbetering van zowel de efficiëntie als effectiviteit van financiële processen. Inmiddels kan worden gesteld dat een transformatie van de financiële functie niet langer een optie is maar een noodzakelijkheid. Beschadigd door de aanhoudende boekhoudschandalen, onder druk gezet door wetgevers, investeerders en de publieke opinie, en gedwongen door het management tot verdergaande kostenreductie met tegelijkertijd een verbetering van de kwaliteit, maken financiële managers lange uren om de financiële functie op een hoger peil te krijgen. Daarbij voelen ze een grote druk om vooral kortetermijnherstelacties te ondernemen maar ze beseffen dat simultaan aan langetermijnverbetering moet worden gewerkt.

De rol van financiële managers is door dit alles van karakter aan het veranderen. Deze rol kan grofweg in drieën worden verdeeld: administreren (AO, BIV, AIV, interne en externe verslaglegging), financiën uitvoeren (treasury, cash en credit management) en economisch inzicht verschaffen (beslissingscalculatie, risk management, business partnering, management control). Waar traditioneel vooral de nadruk lag op het efficiënt voeren van de financiële administratie, wordt er nu van financiële managers verwacht dat ze zich vooral richten op de effectiviteit van de gehele financiële 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 een belangrijk middel maar het verhogen van de omzet en leveren van toegevoegde waarde zijn het doel geworden. Volgens benchmarkorganisatie Hackett (2003, 2005) 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 aan het einde van dit decennium. Echter, de kostreductie mag de mogelijkheid tot groei niet in de weg zitten, laat staan beschadigen. Van financiële managers 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 onderneming bewaken, verdere groei en creatie van aandeelhouderswaarde mogelijk maken, en meer doen met minder. Financiële managers zijn niet langer slechts verantwoordelijk voor de kwaliteit van de prestatie-informatie maar ook voor de realisatie van die prestaties.

Als reactie op de ontwikkelingen is de financiële manager in hoog tempo ge-professionaliseerd. Hij¹ groeide in de afgelopen jaren uit tot 'het economisch geweten van het bedrijf', tot iemand die zich niet alleen bezighoudt met de traditionele registratie van cijfers uit het verleden en de verantwoording daarover, maar ook met de bedrijfseconomische beoordeling van huidige en toekomstige bedrijfsactiviteiten. De financiële manager is zich van een 'scorekeeper' naar een 'business partner' aan het omvormen. Deze ontwikkeling zet zich tot op heden voort en zal vermoedelijk nog wel even doorgaan. Een en ander brengt met zich mee dat de huidige financiële manager aan allerlei andere eisen moet voldoen dan de vroegere administratieve hulpkrachten. De moderne financiële manager moet niet alleen vakinhoudelijk onderlegd zijn, hij moet 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), hij moet verstand hebben van financieel-administratieve en aanverwante software en hij moet medeverantwoordelijkheid kunnen dragen bij allerlei ingrijpende strategische beslissingen.

Er kan echter worden opgemerkt dat de beweging naar business partnering al meer dan tien jaar oud is en nog steeds niet voltooid is. Sterker nog, recent

1 Overal waar 'hij' en 'zijn' staat kan uiteraard ook 'zij' en 'haar' worden gelezen.

onderzoek (CFO Executive Board, 2005) laat zien dat het onvrijwillige verloop van financiële managers, en dan vooral van chief financial officers, spectaculair is gestegen. Een belangrijke reden voor de stijging is dat financiële managers niet of onvoldoende aan de verwachtingen voldoen en daarom plaats moeten maken voor een ander. De kloof tussen goede intenties en weerbarstige praktijk wijst erop dat een andere benadering nodig is om de financiële functie op een hoger peil te brengen en haar belang voor de organisatie te vergroten. De hoge verwachtingen van de financiële functie kunnen alleen waargemaakt worden wanneer een nieuw bedrijfsmodel voor die financiële functie wordt ontwikkeld. Onderdelen van dat nieuwe model zijn:

- 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 hoogniveau financiële transacties, tegelijk met decentralisatie van operationele transactieverwerking en financiële analyses naar organisatieonderdelen;
- een versterking van de bedrijfskennis en vaardigheden van financiële medewerkers, tegelijk met het verhogen van het financiële IQ van lijnmanagers.

De transitie naar een nieuwe financiële functie, geschikt voor de moderne organisatie van de 21^{ste} eeuw, wordt – wellicht tegen de verwachting in – bevorderd door de aanhoudende boekhoudschandalen: financiële discipline is weer helemaal ‘in’ en de financiële functie krijgt daardoor meer ‘buy-in’ en commitment van het lijnmanagement om te verbeteren en een belangrijkere positie binnen de organisatie in te nemen. In plaats van dat de schandalen de positie van en de vraag naar financiële managers onherstelbaar beschadigd zou hebben, is de vraag naar goede managers juist stijgende. De schandalen hebben immers het belang van een goede en sterke financiële functie aangetoond.

In dit boek ligt de nadruk op de eisen die aan financiële managers van de 21^{ste} eeuw worden gesteld. Op basis van recente studies naar ontwikkelingen in de financiële functie wordt de transitie in kaart gebracht die financiële managers moeten maken om hun organisaties de komende decennia optimaal te kunnen ondersteunen. De transitie bestaat uit twee hoofdstappen: efficiënter en betrouwbaar uitvoeren van financiële processen en business partner worden van het management. Financiële managers staan momenteel voor een belangrijke keuze: gaan ze de kant op van de bewaker van de financiële effectiviteit en be-

HOOFDSTUK 1

trouwbaarheid, of worden ze vooral adviseur van het management? Deze keuze zal consequenties hebben voor de vaardigheden en profielen van de 21^{ste} eeuwse financiële manager.

Hoofdstuk 2 memoreert hoe de traditionele financiële manager opereerde in de organisatie en wat zijn rol en invloed waren. Dat deze aan het veranderen zijn onder invloed van allerlei externe en interne ontwikkelingen komt naar voren in hoofdstuk 3. Dit alles resulteert in het profiel van een nieuwe financiële manager, een profiel dat in hoofdstuk 4 wordt besproken. Hoe de manager de transitie van het traditionele naar het nieuwe profiel kan maken, wordt besproken in hoofdstuk 5, waarna in hoofdstuk 6 de afsluiting volgt.

2 De traditionele financiële manager

Van oorsprong was de financiële manager niets anders dan een boekhouder die geacht werd ervoor te zorgen dat alle financiële transacties snel en netjes werden afgehandeld. Daartoe werd er veel gecontroleerd, zoals voorraden, onkostendeclaraties, inkopen en verkopen. Daarnaast moesten periodiek financiële overzichten worden geproduceerd zonder dat verdere analyse of toelichting werd verwacht. Het traditionele carrièrepad bestond uit doorgroei vanuit een financieel stafmedewerkerpositie naar posities als hoofd boekhouding, controller, directeur financiën, en eventueel chief financial officer (CFO). Financiële managers gingen vooral om met andere financiële managers en leefden in een eigen wereld, een wereld die overzichtelijk was en nagenoeg alleen om cijfers draaide. Er werd niet van financiële managers verwacht dat ze zich bezighielden met de ‘echte business’, ze moesten zich bekommeren om de financiën, niets meer en niets minder. Financiële managers werden zelfs een beetje gewantrouwd door de lijnmanagers want ze waren toch immers de bewakers van het budget, de mensen die het liefst ‘njet’ zeiden op elk investeringsvoorstel?

Inmiddels heeft de functie van de financiële manager zich gestaag ontwikkeld en verbreed tot een positie die kan worden omschreven als een duizendpoot. Er is geen nauw omschreven takenpakket waaraan elke financiële manager grosso modo voldoet. Het is dan ook niet verwonderlijk dat er geen algemeen geaccepteerde definitie van ‘financiële manager’ is. Er is wel een aantal aspecten die kenmerkend zijn (Huys, 2002). De financiële manager: verschaft management een zodanig inzichtelijk en makkelijk te begrijpen financieel overzicht dat deze de organisatie onder controle kan houden; geeft management advies en opbou-

wende kritiek met als doel de organisatie te verbeteren; heeft het vermogen geconstateerde noodzakelijke veranderingen daadwerkelijk in gang te zetten; is in staat bedrijfseconomische principes op begrijpelijke wijze aan niet-deskundigen over te brengen en uit te leggen; en signaleert misstanden en risico's op een manier dat de rest van de organisatie hier vertrouwen in heeft en er daadwerkelijk mee aan de gang gaat. Deze kenmerken leveren een werkbare definitie van 'financiële manager' op: *de financiële manager is het financieel-economisch geweten van de organisatie en fungeert in die hoedanigheid als adviseur en criticus van het management van de organisatie.*

2.1 Takenpakket

Het takenpakket van een financiële manager is nauw verbonden met de verschillende deelfuncties in de financiële functie. Welke deelfuncties in de praktijk worden uitgevoerd, zal verschillen voor elke organisatie. In de literatuur worden de volgende deelfuncties onderscheiden (Huys, 2002; Vaassen, 2003).

Controlfunctie

Deze deelfunctie is gericht op de ondersteuning van het management bij het sturen en beheersen van de organisatie. Onderdelen van de deelfunctie zijn: opstellen en bewaken van de lange- en kortetermijnplanningen en de budgettering; gevraagd en ongevraagd advies aan management geven ter ondersteuning van het besluitvormingsproces; en opstellen van strategische analyses.

Informatiefunctie

Deze deelfunctie is gericht op de vastlegging en verwerking van data en de verstrekking van de resulterende prestatie-informatie aan het management. Onderdelen van de deelfunctie zijn: voeren van de boekhouding, debiteurenadministratie, crediteurenadministratie, voorraadadministratie, vaste activa administratie, en salaris- en loonadministratie; consolideren van gegevens en rapportage daarvan; en opstellen van externe verantwoordingsrapportages.

Interne controlefunctie

Deze deelfunctie is gericht op de waarborging van betrouwbare, volledige en tijdige informatie, de juiste uitvoering en het juiste gebruik van gedelegeerde taken en bevoegdheden en oplevering van een betrouwbare verantwoordingsrapportage. Er is een aantal specifieke controles te onderscheiden:

- *verwachtingscontrole*: Zijn strategische verwachtingen en berekeningen juist gebleken?

- *beleidscontrole*: Zijn genomen beslissingen en opdrachten die gegeven zijn aan medewerkers, juist gebleken?
- *bevoegdheidscontrole*: Hebben managementniveaus binnen hun beschikking-bevoegdheden gehandeld?
- *uitvoeringscontrole*: Zijn opdrachten die gegeven zijn aan verschillende managementniveaus, juist uitgevoerd?
- *voortgangscontrole*: Is op de juiste momenten gehandeld en hebben werkzaamheden voldoende voortgang gehad?
- *efficiëntiecontrole*: Is efficiënt gehandeld?
- *kwaliteitscontrole*: Voldeden vervaardigde producten en geleverde diensten aan de gestelde kwaliteitseisen?
- *bewaringscontrole*: Zijn ontvangen goederen nog aanwezig, zo niet, zijn deze dan verbruikt of afgegeven?
- *informatiecontrole*: Zijn verantwoordingsoverzichten en prestatie-informatie betrouwbaar?
- *normcontrole*: Zijn de controlenormen juist?
- *stelselcontrole*: Is het interne controlesysteem nog doeltreffend en doelmatig?
- *nalevingcontrole*: Zijn interne controlevoorschriften voldoende nageleefd?

Ontwikkefunctie

Deze deelfunctie is gericht op de ontwikkeling en optimalisering van informatie- en communicatietechnologische (ICT-)systemen en administratieve modellen en technieken.

Regelgevende functie

Deze deelfunctie is gericht op het geven van richtlijnen en procedures met betrekking tot de administratieve organisatie. Onderdelen van de deelfunctie zijn: geven van richtlijnen voor de planning, budgettering, en verslaglegging.

Treasuryfunctie

Deze deelfunctie is gericht op de bewaking van de vermogenspositie, de vermogensstructuur en de balansverhouding van de organisatie. Onderdelen van de deelfunctie zijn: bewaking van het werkkapitaal en valutamanagement; onderhouden van externe financiële relaties; beheer van verzekerings- en pensioen-zaken; en beheer van onroerend goed.

Overige taken

In sommige organisatie kan de financiële manager, naast de hierboven genoemde deelfuncties, nog een aantal specifieke taken verrichten op de gebieden

van fiscaliteit (belastingen), logistiek, milieuzorg, wet- en regelgeving, ondernemingsrecht en kwaliteit.

2.2 Rollen

De financiële manager kan meerdere rollen binnen de organisatie hebben, zoals Merchant en Van der Stede (2003) laten zien:

- *de vertrouwensrol (fiduciary role)*: de financiële manager is ervoor verantwoordelijk dat alle informatie die vanuit operationele afdelingen naar hogere managementlagen (en uiteindelijk naar stakeholders en shareholders) wordt gerapporteerd, betrouwbaar, juist en volledig is;
- *de toezichtrol (oversight role)*: de financiële manager zorgt ervoor dat iedereen binnen de organisatie zich aan de geldende afspraken en relevante wet- en regelgeving houdt;
- *de ondersteunende rol (management service role)*: de financiële manager ondersteunt en adviseert managers bij de operationele en strategische besluitvorming.

Op basis van bovenstaande rollen komt Sathe (1983) tot vier typen financiële manager:

- 1 *de betrokken financiële manager*, deze is actief betrokken bij het beslissingsproces van management;
- 2 *de onafhankelijke financiële manager*, deze stelt zich onafhankelijk op ten opzichte van het management en legt nadruk op objectief rapporteren en uitvoeren van de interne controle;
- 3 *de gespleten financiële manager*, hierbij worden rapportering en controle enerzijds en beslissingondersteunende taken anderzijds door twee verschillende individuen uitgevoerd;
- 4 *de sterke financiële manager*, deze voert zowel rapportering en controle als beslissingondersteunende taken uit.

De rollen leveren tegengestelde verantwoordelijkheden voor de financiële manager op: deze moet vanuit kennis en expertise advies geven om de organisatie in control te houden en te verbeteren en tegelijkertijd garant staan voor de betrouwbaarheid van de rapportage en de integriteit van de interne controle. De eerste verantwoordelijkheid vraagt om actieve betrokkenheid bij het management, terwijl de tweede verantwoordelijkheid juist om distantie en een onafhankelijke positie van het management vraagt. Tegelijkertijd kan de tweede ver-

antwoordelijkheid niet goed zonder de eerste verantwoordelijkheid worden ingevuld. Immers, om te zorgen dat de organisatie op koers blijft en niet ‘in de fout gaat’, moet de financiële manager actief betrokken zijn bij de besluitvorming en in de ‘informatieloop’ zijn opgenomen. Is dit niet het geval, dan kan de financiële manager nooit op tijd signaleren wanneer zaken fout dreigen te gaan.

2.3 Invloed

De invloed en reikwijdte van de financiële manager en de financiële functie hangen mede af van het ontwikkelingsstadium waarin de organisatie zich bevindt. Om dit inzichtelijk te maken, heeft Baken (2005) een fasenmodel ontwikkeld, dat loopt van chaotisch tot groeiend.

De chaotische fase

In deze fase ontbreekt nagenoeg elk overzicht van hoe de organisatie ervoor staat, hoeveel klanten zij heeft, hoeveel personeel er is, hoeveel er wordt verdiend of verloren. Alleen de belangrijkste gegevens zijn op een hoog niveau bekend. Het management is in deze fase voortdurend bezig met ‘damage control’ en overleven. Managementstructuren en -verantwoordelijkheden zijn onvolledig duidelijk en het ontbreekt aan heldere procedures. De financiële functie concentreert zich in deze fase op het voeren van de administratie en het maandelijkse afsluitingsproces. Er wordt gewerkt met verouderde *legacy* financiële systemen en veel werkzaamheden moeten handmatig worden verricht. Rapportages zijn voornamelijk in papieren vorm beschikbaar en zijn niet erg informatief. Budgetten worden centraal gemaakt. Financiële managers zijn vooral bezig met boekhoudkundig-administratieve zaken.

De onduidelijke fase

De organisatie begint met het in kaart brengen van haar activiteiten en verantwoordelijkheden. Hiervoor wordt *responsibility accounting* geïntroduceerd, waarbij de organisatie wordt verdeeld in onderdelen die ieder onder de verantwoordelijkheid van één manager vallen. Er bestaat nog veel onduidelijkheid over de toekomstige richting van de organisatie waardoor vooral kortetermijndoelen worden gesteld. Managementinformatie is nog steeds beperkt van kwaliteit en planning vindt nog steeds op een hoog niveau plaats. De financiële functie gaat beter gebruik maken van bestaande systemen en langzamerhand wordt de managementrapportage verbeterd. Ook komt decentralisatie van de financiële functie op gang, waarbij organisatieonderdelen zelf meer gegevens gaan aan-

leveren en een rol beginnen te spelen in de budgettering. Financiële managers zijn nog steeds veel bezig met boekhoudkundig-administratieve zaken maar maken voorzichtig een begin met het verbeteren van de kwaliteit van de financiële processen.

De stabiele fase

In deze fase wordt de kortetermijnwinstgevendheid op peil gebracht door een beter inzicht in processen, producten, klanten en balansverhoudingen. De organisatie krijgt tijd om aan structurele verbeteringen te werken. Het langetermijnperspectief van de organisatie is echter nog steeds onvoldoende duidelijk. Financiële managers beginnen zich te specialiseren in specifieke processen, zoals inrichting en verbetering van de financiële administratie, rapportering, controlling van organisatie-eenheden, business development, internal auditing of legal. Er wordt een begin gemaakt met de vervanging en integratie van informatiesystemen. De financiële functie wordt verdergaand gedecentraliseerd.

De solide fase

Langetermijnwinstgevendheid wordt het doel van de organisatie. De factoren achter de winstgroei worden duidelijker en er wordt gericht aan verbetering van die *value drivers* gewerkt, onder meer door het verzamelen van niet-financiële informatie. Er wordt strakker en taakstellender gebudgetteerd en standaardisatie van processen neemt toe. Het accent voor de financiële functie verschuift van alleen financieel naar een combinatie van financieel, operationeel en commercieel. De financiële systemen zijn verbeterd en er wordt een begin gemaakt met de introductie van niet-financiële en *business intelligence* informatiesystemen. De managementrapportages worden significant verbeterd. Er vindt geleidelijke centralisatie van het administratieve proces plaats door verbeterde consolidatiesystemen. Daarentegen vindt het financiële controlproces nagenoeg geheel de centraal plaats waarbij het hoofdkantoor steeds meer op afstand komt te staan.

De groeifase

Kennis van processen is geborgd in procedures en systemen, en informatiesystemen en organisatiestructuren zijn aangepast en geoptimaliseerd. De winstgevendheid op langere termijn is zeker gesteld. De strategie wordt aangepast om verdergaande groei mogelijk te maken. Best practices zijn doorgevoerd, en een geïntegreerd corporate performance managementsysteem is geïmplementeerd. De financiële functie maakt diepgaande trendanalyses op basis van kritische succesfactoren en prestatie-indicatoren en is een managementcontrol-

afdeling geworden waarbij financiële managers steeds meer als adviseurs van het management fungeren.

Binnen een kleinere organisatie en het MKB is de financiële manager in het algemeen een lijnmanager met directe verantwoording aan de algemeen directeur. Hij is daarbij vaak deel van het managementteam. Binnen een grotere organisatie en in multinationals heeft de financiële manager een van twee posities: lijnmanager in een organisatieonderdeel, met directe verantwoording aan de algemeen manager van dat onderdeel; of functionele manager die een organisatieonderdeel ondersteunt op financieel-economisch gebied, met verantwoording aan de concerncontroller of CFO.