

Herbezinning is noodzakelijk

Het onderzoek Trends en ontwikkelingen 2007 toont aan dat het zaak is voor managers niet alleen te streven naar het verhogen van de effectiviteit van de financiële functie, maar ook naar het herschikken van de prioriteiten binnen die functie. Op deze manier kan de financiële functie haar spilfunctie binnen de organisatie behouden.

ANDRÉ DE WAAL

In de periode 2002-2005 werd ieder jaar het onderzoek *Trends en ontwikkelingen in de financiële functie* uitgevoerd. In 2007 is dit trendonderzoek hervat. Op basis van hernieuwd literatuur-onderzoek van wetenschappelijke publicaties en publicaties in de vakliteratuur konden opnieuw de recente trends binnen de financiële functie worden vastgesteld. Uit het onderzoek komt naar voren dat de financiële manager het de laatste twee jaar zeker niet minder druk heeft gekregen. Ook blijkt dat de trend die in 2005 al werd gesignaleerd, namelijk dat organisaties steeds meer aandacht hebben voor de menselijke factor in de bedrijfsvoering, zich in de laatste jaren heeft voortgezet. Net als in het trendonderzoek van 2005, waarin een toename van het aantal trends binnen de financiële functie werd geconstateerd, bleek ook in de periode 2006-2007 het aantal trends te zijn toegenomen, namelijk van 20 tot 33. Tabel 1 geeft een overzicht van de gevonden recente trends.

De trends zijn opgenomen in een enquête die in 2007 werd voorgelegd aan de deelnemers van verschillende, overwegend financiële seminars. In totaal hebben 166 mensen de vragenlijst ingevuld. Daarvan is 60 procent werkzaam in de profitsector, 20 procent in de non-profitsector en 20 procent bij de overheid. 23 procent is werkzaam bij een organisatie met minder dan 100 werknemers, 44 procent bij een organisatie met 100 tot 1.000 medewerkers, en 33 procent werkt bij een organisatie met meer dan 5.000 medewerkers. Van de res-

pondenten bekleedt 34 procent een functie in hoger management, 66 procent zit in middenkader of lager management of is medewerker.

De geënquêteerden werd gevraagd per trend aan te geven in hoeverre ze deze belangrijk vonden op een schaal van 1 (niet belangrijk) tot 4 (zeer belangrijk), en hoe effectief hun organisatie de trend heeft opgepakt/op de trend heeft ingespeeld, op een schaal van 1 (niet effectief) tot 4 (zeer effectief). Ook werd hen gevraagd hoe hun organisatie de laatste drie jaar heeft gepresteerd ten opzichte van concurrenten in het geval van de profitsector of vergelijkbare organisaties voor de non-profit- en overheidssectoren (mogelijke antwoorden: beter, hetzelfde, slechter). Vervolgens werd de relatieve belangrijkheid van iedere trend en de effectiviteit van invoering berekend door voor iedere trend het aantal toegekende punten op te tellen en de som te delen door het maximaal aantal te behalen punten (= aantal ingevulde vragenlijsten maal 3 punten). Het resultaat voor de relatieve belangrijkheid van de trends is weergegeven in figuur 1.

Nieuwe prioriteiten

Figuur 1 laat zien dat de financiële manager het er in praktijk niet rustiger op heeft gekregen ten opzichte van de afgelopen jaren: alle taken zijn in min of meerdere mate belangrijk, waarbij tweederde van de ontwikkelingen boven de 70 procent belangrijkheid scoren. Interessant is dat de traditio-



nele functie van de financiële functie op technische zaken (ict, informatievoorziening, procesverbetering) verschoven is naar een gebalanceerde aandacht voor techniek en mens (gedragsaspecten, innovativiteit, ontwikkeling van mensen). Opmerkelijk is dat de drie belangrijkste trends niet in het onderzoek van 2005 naar voren kwamen en dus pas de laatste twee jaar als grote aandachtspunten zijn opgekomen. Klaarblijkelijk heeft de 'war for talent' nu topprioriteit gekregen voor de financiële manager en daarbij wordt aandacht besteed aan zowel het binnenhalen van nieuwe, goede mensen (prioriteit 1 in figuur 1) als het verder ontwikkelen van medewerkers waardoor deze langer behouden blijven voor de organisatie (prioriteit 3). Daarbij is de roep in de laatste jaren om meer innovatie niet aan financiële dove-mansoren gericht, dit is immers prioriteit 2. Wellicht kan deze hoge positionering worden verklaard uit het feit dat tal van innovaties op financieel gebied van de laatste twee decennia enigszins teleurstellend hebben uitgepakt (balanced scorecard: prioriteit 31, value based management: prioriteit 24) of niet goed geïmplementeerd konden worden (immateriële activa: prioriteit 27). Een andere verklaring kan zijn dat de financiële functie zo druk bezig geweest is met de nawe-en van de boekhoudschandalen dat veel tijd ging zitten in het versterken van risk management (prioriteit 12) en het implementeren van nieuwe wet- en regelgeving (prioriteit 23) dat men onvoldoende aan innovatie is toegekomen.

Evergreens

Een aantal 'evergreens', ontwikkelingen die in nagenoeg alle van de uitgevoerde trendonderzoeken hoog in de top stonden, komen ook in het onderzoek van 2007 terug: ict, vooruit kijken (rolling forecasts), betrouwbare informatiestromen, niet-financiële informatie, en beter implementeren behouden de voortdurende aandacht van financiële managers. Figuur 1 laat zien dat trends als nieuwe wet- en regelgeving en corporate governance minder aandacht krijgen of behoeven, wellicht doordat hier de laatste jaren hard aan gewerkt is of, doordat er minder aandacht voor is door de wegebbende aandacht in de vakliteratuur voor deze onderwerpen. Opmerkelijk is dat een ontwikkeling als exceptierapportage zo laag scoort. Blijkbaar hebben managers niet snel last van de beruchte informatie overload of is dit niet dusdanig een issue dat hier iets aan gedaan moet worden. Opvallend is ook de lage positie van prestatiebeloning. De grote aandacht hiervoor in de media en de verontwaardiging over de exorbitante beloningen voor topmanagers heeft de financiële manager of onberoerd gelaten of men vindt wellicht een prestatiebeloning voor financiële managers ongepast vanwege de onafhankelijke positie die deze moeten innemen in de organisatie.

Verschillende sectoren

Tussen de sectoren is verschil in prioriteit te zien, vooral tussen de profit en non-profitsectoren enerzijds en de overheid

Ontwikkelingen en trends in 2007	
Implementaties verbeteren	– De financiële functie richt zich meer op het zo goed mogelijk implementeren en realiseren van plannen en minder op het plannen zelf.
Budgetteren efficiënter maken	– De financiële functie streeft naar optimalisatie van het budgetteringsproces door dit proces aan te passen of het al of niet geheel af te schaffen (beyond budgeting).
E-finance function creëren	– De financiële functie werkt aan het verhogen van het aantal e-business toepassingen binnen de financiële functie. Zo laat men financiële processen steeds vaker via het internet verlopen.
Enterprise intelligence ontwikkelen	– De financiële functie ontwikkelt een enterprise intelligence functie die ervoor zorgt dat interne en externe informatiestromen beter beheerd en gestroomlijnd kunnen worden.
Outsourcen	– De financiële functie of delen daarvan worden ondergebracht bij of uitbesteed aan een externe partij om kostenvoordeel en kwaliteitsverhoging te behalen.
Corporate governance versterken	– De financiële functie werkt aan en ondersteunt het verbeteren van het ondernemingsbestuur.
Waarde creëren	– De financiële functie richt zich op het creëren van waarde voor stakeholders, door bijvoorbeeld de invoering van value based management en van Economic Value Added™.
Gedragaspecten verbeteren	– De financiële functie toont specifieke aandacht voor de rol van gedrag binnen de bedrijfsvoering en verbeterinitiatieven. Een voorbeeld hiervan is toenemende belangstelling voor change management.
Immateriële activa rapporteren	– De financiële functie rapporteert in toenemende mate immateriële activa (intangibles), zoals kennis, merken en patenten.
Ethiek versterken	– De financiële functie toont specifieke aandacht voor integriteitvraagstukken en werkt aan de verbetering van de ethiek binnen de organisatie.
Omzet verhogen	– De aandacht binnen de financiële functie verschuift van kostenverlaging naar omzetverhoging, wat zich toont in meer focus op innovatie en groei.
Risk management versterken	– De financiële functie brengt nadrukkelijk de materiële risico's in kaart die de organisatie loopt of kan lopen.
Informatie betrouwbaarder maken	– De financiële functie werkt aan het creëren van betrouwbare interne en externe informatiestromen binnen de organisatie.
Kosten reduceren	– De financiële functie werkt nadrukkelijk aan kostenreductie, zowel in de organisatie als in de functie zelf.
Benchmarking	– De financiële functie past vaker benchmarking toe, niet alleen in de financiële processen maar in alle kritische bedrijfsprocessen, om de relatieve prestaties van de organisatie in beeld te brengen.
Ict verbeteren	– De financiële functie zorgt voor een grotere rol van informatie- en communicatietechnologie, zowel in de functie zelf als in de gehele organisatie.
Vooruit kijken	– De financiële functie bevordert het verder vooruit binnen de organisatie door voortschrijdende prognoses (rolling forecasts) in te voeren.
Niet-financiële informatie toevoegen	– De financiële functie richt zich op het rapporteren en beheersen van niet-financiële indicatoren, bijvoorbeeld door invoering van de balanced scorecard.
Strategische vaardigheden ontwikkelen	– De financiële functie bevordert het ontwikkelen van strategische vaardigheden bij financiële managers zodat ze kunnen functioneren als business partner van lijnmanagers.
Nieuwe wet- en regelgeving doorvoeren	– De financiële functie besteedt, onder druk van onder meer IAS/IFRS, Basel II en Sarbanes-Oxley, veel tijd aan het verschaffen van transparantie aan de buitenwereld over de prestaties en risico's.
Innovativiteit verhogen	– De financiële functie besteedt specifiek aandacht aan het implementeren van innovatieve oplossingen, in de vorm van toepassing van nieuwe hulpmiddelen of innovatieve uitvoering van procesgangen, in de functie.
Best practices toepassen	– De financiële functie richt zich op het identificeren van best practices bij goedpresterende organisaties binnen en buiten de eigen sector, zoals high performance organisations, om die vervolgens in de eigen organisatie in te voeren.
Shared service center opzetten	– De financiële functie van de gehele organisatie wordt gecentraliseerd om kostenvoordelen en kwaliteitsverhoging te behalen.
Processen optimaliseren	– De financiële functie richt zich op vergaande vereenvoudiging en optimalisatie van bedrijfsprocessen en bedrijfssystemen, om kostenvoordelen te behalen.
Standaardisatie doorvoeren	– De financiële functie richt zich op vergaande standaardisatie van de bedrijfsprocessen en -informatie, met als doel kwaliteitsverhoging en versnelling van de procesgang.
Goede mensen aannemen	– De financiële functie spant zich in om talentvolle mensen aan te trekken, en daarmee de 'war for talent' te winnen.
INK-model toepassen	– De financiële functie past het INK-model toe om de kwaliteit van de financiële functie te verhogen.
Balanced Scorecard implementeren	– De financiële functie past de balanced scorecard toe om de managementinformatievoorziening in de organisatie te verbeteren.
Prestatiebeloning invoeren	– De financiële functie zet belonen naar prestatie in om financiële medewerkers en managers te motiveren.
Exceptierapportage invoeren	– De financiële functie past exceptierapportage toe om managementaandacht direct te richten op de uitzonderingen.
Talent ontwikkelen	– De financiële functie richt zich op het (verder) ontwikkelen van de talenten van financiële medewerkers en managers, waardoor ze kwalitatief beter werk kunnen verrichten en langer in de organisatie werkzaam blijven.
Knowledge management versterken	– De financiële functie legt financiële kennis vast in systemen om deze kennis efficiënter te kunnen delen in de organisatie.
Multiculturele vaardigheden ontwikkelen	– De financiële functie besteedt aandacht aan het leren omgaan met andere culturen om de samenwerking tussen de verschillende financiële functies binnen de (multinationale) organisatie te verbeteren.

Tabel 1. Uit recente literatuur geïdentificeerde trends en ontwikkelingen binnen de financiële functie



Figuur 1. Prioriteiten van de financiële functie

anderzijds (tabel 2). Waar de eerstgenoemde sectoren nadruk leggen op het aantrekken en ontwikkelen van mensen en op innovativiteit en pro-activiteit, blijkt de overheid nog steeds geobsedeerd te zijn door het verbeteren van ict (wellicht door de voortdurende slechte berichtgeving rondom de automatisering van de Belastingdienst?) en het betrouwbaar maken van informatiestromen. Het valt te voorzien dat, als de overheidssector zich niet snel heroriënteert, zij nog meer moeite zal hebben om in de toekomst de juiste mensen aan te trekken en te behouden.

Effectiviteit van de financiële functie

Met de effectiviteit van de financiële functie is het helaas niet al te best gesteld (zie figuur 2). Het ziet er naar uit dat de belangrijkste ontwikkelingen inderdaad de meeste aandacht hebben gekregen, dusdanig dat de effectiviteit van implementatie en gebruik redelijk te noemen is, maar geen van de ontwikkelingen komt boven de zeventig procent effectiviteit uit. Sterker nog, meer dan een derde van de trends scoort niet eens een voldoende. Er is geen verschil te zien tussen

organisaties van verschillende grootte, voor elke grootte ligt de gemiddelde effectiviteit van het implementeren en gebruiken van een trend rond de zestig procent. Bij de sectoren blijft de overheid iets achter in effectiviteit (62 procent) ten opzichte van de profit en non-profitsectoren (61 procent). Opvallend is het verschil in effectiviteit per levensfase van de organisatie: van 58 procent in de groeifase, naar 62 en 60 procent in de volwassen respectievelijk revitalisatiefase, om daarna af te nemen naar 53 procent in de aflopende fase. Blijkbaar maakt men zich in dit laatste stadium niet meer echt druk om bij te blijven of de ontwikkelingen te volgen.

Het is onduidelijk hoe de toch laag te noemen effectiviteit veroorzaakt wordt. Wellicht moet de financiële functie zoveel schoteltjes draaiende houden dat

er meer dan eens wat fout gaat, of dat er te weinig tijd is om de effectiviteit van een specifieke taak echt goed te verhogen, denk wederom aan alle inspanning die is gaan zitten in het voldoen aan de nieuwe wet- en regelgeving. Wat wel duidelijk is, is dat de meeste functies in de organisatie, en dus ook de financiële functie, te veel projecten tegelijk ondernemen. Aangezien die naast het reguliere werk moeten worden uitgevoerd, zijn ze vaak kind van de ‘te-weinig-tijd-rekening’. En aangezien veel projecten die de financiële functie uitvoert nu juist verbetertrajecten zijn van de genoemde trends, kan dit een verklaring zijn voor de teleurstellende effectiviteit. Dit pleit voor een betere prioriteitstelling van en meer discipline in het ondernemen en uitvoeren van projecten.

Focus van de financiële functie

Het gevaar bestaat dat financiële managers door de bomen het bos niet meer zien, dat wil zeggen door de grote hoeveelheid ontwikkelingen niet (meer) weten waarop te focussen. Om de financiële manager hier een helpende hand te reiken, is gekeken welke trends en ontwikkelingen een directe relatie

Prioriteit	Profit	Non-profit	Overheid
1	Goede mensen aannemen	Innovativiteit verhogen	Ict verbeteren
2	Talent ontwikkelen	Goede mensen aannemen	Informatie betrouwbaarder maken
3	Vooruit kijken	Talent ontwikkelen	Goede mensen aannemen
4	Innovativiteit verhogen	Vooruit kijken	Processen optimaliseren
5	Ict verbeteren	Ict verbeteren	Gedragsaspecten verbeteren
6	Processen optimaliseren	Gedragsaspecten verbeteren	Standaardisatie doorvoeren
7	Gedragsaspecten verbeteren	Niet-financiële informatie toevoegen	Niet-financiële informatie toevoegen
8	Niet-financiële informatie toevoegen	Implementaties verbeteren	Talent ontwikkelen
9	Implementaties verbeteren	Informatie betrouwbaarder maken	Risk management versterken
10	Informatie betrouwbaarder maken	Knowledge management versterken	Innovativiteit verhogen

Tabel 2. Prioriteitsstelling per sector

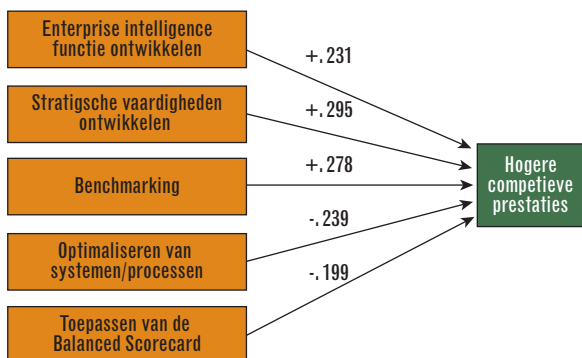


Figuur 2. Effectiviteit van de financiële functie

hebben met de competitieve resultaten van de organisatie. Hiertoe is een regressie-analyse uitgevoerd waarbij gezocht is naar een statistisch significante correlatie tussen een trend enerzijds en betere competitieve prestaties ten opzichte van concurrenten/vergelijkbare organisaties anderzijds. Daarnaast is een gedetailleerdere correlatieanalyse uitgevoerd om vast te stellen hoe de trends elkaar beïnvloeden. In figuur 3 zijn de vijf trends opgenomen die deze relatie hebben. Het getal geeft aan hoe sterk deze relatie is: hoe hoger het getal hoe groter de impact. Een negatief teken betekent hierbij een negatief effect op de organisatieprestatie.

Business partner

De belangrijkste trend, en dus degene waar de financiële functie zich nadrukkelijk als eerste op moet richten om deze goed in te kunnen voeren en eventueel verder te ontwikkelen, is het ontwikkelen van strategische vaardigheden bij medewerkers zodat deze (meer) kunnen functioneren als business partner van het lijnmanagement. Blijkbaar geeft het



Figuur 3. Ontwikkelingen met een directe impact op de organisatieprestatie

vermogen van financiële managers om data om te zetten in strategische adviezen een dusdanige boost aan de business dat lijnmanagement een dergelijke sparringpartner hard nodig heeft. De trend die het ontwikkelen van strategische vaardigheden het meest ondersteunt is meer aandacht voor talentontwikkeling, hetgeen een logische samenhang is.

Benchmarken

De tweede trend die de aandacht van de financiële functie behoeft, is meer aandacht voor benchmarken van alle kritische bedrijfsprocessen, waardoor de organisatie in staat is haar processen aan de hand van goede, bewezen voorbeelden uit de praktijk te verbeteren (dus niet zozeer om te optimaliseren). Er zijn vijf ondersteunende trends die deze ontwikkeling positief beïnvloeden. Twee hiervan, toe-

nemende aandacht voor risk management en inspelen op nieuwe wet- en regelgeving, lijken de behoefte voor meer benchmarking op te roepen. De trend meer invoeren van best practices is een logisch gevolg van benchmarken, waarbij meer aandacht voor talentontwikkeling nodig is om de financiële medewerker de vaardigheden te geven om benchmarking zowel uit te kunnen voeren als de resultaten daarvan in te voeren. Tot slot is het toepassen van prestatiebeloning van invloed, wellicht omdat benchmarking nog vaak als een 'extra' activiteit buiten de normale werkzaamheden wordt gezien die apart beloond moet worden.

Enterprise intelligence

De derde trend is het ontwikkelen van een enterprise intelligence functie waarbij alle interne en externe informatiestromen van de organisatie gecoördineerd en gestroomlijnd worden. Dit is, mede gezien de andere positieve trends in figuur 3, een logische trend aangezien informatiestromen het hart van een organisatie vormen. Hier zijn vijf ondersteunende trends van invloed waarvan drie van inhoudelijke aard zijn: gerichtheid op het creëren van waarde, aandacht voor vooruit kijken, en aandacht voor knowledge management. De overige twee, aandacht voor gedragaspecten van verbeterinitiatieven en aandacht voor talentontwikkeling, draaien wederom om de vaardigheden van financiële medewerkers om de 'hoofdontwikkeling' goed te kunnen in- en uitvoeren.

Averechts effect

Figuur 3 laat nog iets opvallends zien: twee trends hebben een negatieve relatie met de prestatie van de organisatie. Wanneer de financiële functie te veel aandacht besteedt aan het ver- gaand versimpelen en optimaliseren van bedrijfsprocessen en bedrijfssystemen en aan het toepassen van de balanced scorecard, dan kan dit blijkbaar een averechts effect hebben! Een

mogelijke verklaring is dat er 'tunnelvisie' ontstaat. Hierbij zijn de processen dusdanig versimpeld en geoptimaliseerd dat er aan andere zaken die er ook toe doen – en dit zijn vaak de immateriële zaken – te weinig aandacht wordt besteed. Dit kan ook optreden bij de balanced scorecard waarbij de organisatie zich alleen nog maar richt op hetgeen door de scorecard wordt weergegeven en dus niet op de prestatie-indicatoren die niet worden gerapporteerd. Dit ondersteunt het ontwikkelen van een enterprise intelligence functie waarin enterprise intelligence breed wordt opgevat en zeker niet alleen uit financiële en materiële indicatoren mag bestaan.

Heroverweeg prioriteiten

Het is opvallend dat de drie hoofdtrends – ontwikkelen van strategische vaardigheden, benchmarken, en ontwikkelen van een enterprise intelligence functie – in figuur 1 relatief laag in het prioriteitenlijstje van de financiële functie staan (respectievelijk op plaatsen 21, 15 en 22) terwijl een van de 'negatieve' trends, versimpelen en optimaliseren van bedrijfsprocessen en bedrijfssystemen, juist hoog staat (plaats 5) en veel aandacht krijgt. Dit betekent dat de financiële functie het dringende advies krijgt haar prioriteiten voor de komende jaren te heroverwegen, om meer impact te kunnen hebben op de resultaten van de organisatie.

De vraag kan opkomen of de tot dusverre niet genoemde trends niet belangrijk zijn. Zoals hiervoor al werd besproken, blijken veel ontwikkelingen invloed op elkaar te hebben. Dit betekent dat deze trends niet direct invloed hebben (al dan niet positief) op de resultaten van de organisatie maar dat indirect doen en dus ondersteunend zijn. Het blijkt dat elke trend invloed heeft op gemiddeld dertien andere trends. De top 5 van ondersteunde trends – trends die het meest invloed hebben op andere en die daarom ook nadrukkelijk aandacht behoeven van de financiële functie – zijn: toenemende aandacht voor risk management (invloed op 24 andere trends), aandacht voor gedragsaspecten (21 trends), gerichtheid op het creëren van waarde (19 trends), toepassen van prestatiebeloning (18 trends) en meer vooruitkijken en aandacht voor talentontwikkeling (beide 17 trends).

Positie van de financiële functie

Er wordt in de vakliteratuur al bijna vijftien jaar gesteld dat de financiële functie zich minder met transactieverwerking en meer met toegevoegdewaardeactiviteiten zoals business partnering moet gaan bezighouden. In praktijk blijkt eerder sprake te zijn van het ontstaan van twee typen financiële manager: de CAO, oftewel chief accounting officer, die zich vooral bezig houdt met de kwaliteit van de processen, en de CPO, oftewel chief performance officer, die zich vooral bezig houdt met strategische advisering op basis van prestatie-

informatie. In tabel 3 staan de stellingen die de respondenten van de enquête hierover werden voorgelegd.

Verdeeldheid

De financiële gemeenschap blijkt flink verdeeld te zijn over de toekomstige rol en positie van de financiële manager. Een kleine meerderheid vindt dat de financiële functie zich wel degelijk met business partnering moet bezighouden maar dit hoeft niet noodzakelijkerwijs te leiden tot twee afzonderlijke posities, beide rollen zouden dus in één persoon kunnen worden gecombineerd. Tegelijkertijd geeft een iets ruimere meerderheid aan dat er vooral CAO's, dus meer technisch aangelegde personen, in de organisatie te vinden zijn en dat er in bijna de helft van de organisaties over vijf jaar CPO's zijn bijgekomen. Dit zal ongetwijfeld dezelfde meerderheid zijn die aangeeft de scheiding in rollen een goed idee te vinden. Tabel 3 geeft echter geen duidelijk beeld van waar het met de financiële functie naartoe moet. Dit is wel degelijk belangrijk, zowel voor de individuele ontwikkeling van de financiële managers als voor de aanbieders van opleidingen (zoals de RC-opleidingen) die moeten inspelen op het toekomstig gewenste profiel van diezelfde financiële manager. Daarbij komt dat figuur 3 in deze richtinggevend is omdat hierin duidelijk naar voren komt dat het functioneren van de financiële functie als business partner wel degelijk een groot effect heeft op de prestaties van de organisatie.

Samengevat

Het trendonderzoek van 2007 laat wederom zien dat de financiële functie een dynamische plek binnen organisaties is waar zich heel wat afspeelt. Dat dit wellicht soms ietwat te veel is, blijkt uit de achterblijvende effectiviteit van de financiële functie en het feit dat nog te vaak de verkeerde prioriteiten worden gekozen, iets wat niet acceptabel is voor een dergelijk belangrijke functie. Daarbij komt nog dat er op dit moment geen duidelijk beeld bestaat van de toekomstige rol of rollen van de financiële manager. Dit maakt een bezinning op de taken, rollen en prioriteiten van de financiële manager in de moderne organisatie van de 21e eeuw dringend noodzakelijk. Hierbij staat al wel vast dat de financiële functie zich in ieder geval op een aantal thema's zal moeten (blijven) richten om daarmee het management het best te kunnen ondersteunen en daarbij de meeste impact te hebben op de resultaten van de organisatie. Dit zijn: het aannemen van goede mensen en deze ontwikkelen richting business partner, het ontwikkelen van een enterprise intelligence functie die op inzichtelijke wijze betrouwbare en vooruitkijkend informatie verschaft over de status en de risico's van de organisatie, en benchmarken. Wanneer de financiële functie hierin slaagt, zal haar relevantie binnen de organisatie het komende decennium niet ter discussie staan! –C

Stelling	Ja	Nee
Door de boekhoudschandalen van de afgelopen jaren moet de financiële functie zich voornamelijk bezig houden met haar kerntaken (administreren en rapporteren)	42%	58%
Er moet geen scheiding komen tussen CAO's en CPO's, een financiële manager moet beide rollen kunnen vervullen	43%	57%
In onze organisatie hebben wij vooral CAO's rondlopen	67%	33%
Binnen vijf jaar heeft onze organisatie de beschikking over CPO's	56%	44%
De scheiding tussen CAO en CPO is een goed idee, organisaties zijn tegenwoordig zo complex dat gespecialiseerde functies noodzakelijk zijn geworden	62%	38%

Tabel 3. Scheiding van CPO en CAO