

# Moderne CFO bepaalt eigen agenda



Vandaag de dag hebben CFO's het druk, erg druk. De agenda van menig CFO is overvol met onderwerpen als aandeelhouders-tevredenheid, compliance, prestatiebeloning, riskmanagement, implementatie van nieuwe IT-systemen, verbetering van managementrapportages en verhoging van de efficiëntie van de eigen financiële afdeling. Hoe kan een drukke CFO greep op zijn eigen agenda houden?

**D**e omgeving waarin organisaties opereren en de organisaties zelf worden complexer en meer divers. Voorbeelden hiervan zijn de toegenomen macht van aandeelhouders, de consolidatie in industrieën, de veranderende consumentenbehoeften, de verschuiving in de bevolkingsopbouw, de roep om maatschappelijk verantwoord en duurzaam ondernemen en de sterke opkomst van voorheen tweede- en derdewereldeconomieën. Deze ontwikkelingen dwingen de ondernemingen tot aanpassing van hun organisaties qua inrichting van de strategie, organisatie, cultuur, marketing en gehanteerde technologie.

De uitwerking van de huidige dynamiek op organisaties zal verschillen. Niet iedere organisatie is immers gelijk en afhankelijk van de huidige fit met de omgeving zullen de veranderingen variëren van klein tot zeer groot. Sectoren waarbinnen thans zeer grote wijzigingen plaatsvinden zijn bijvoorbeeld de IT-dienstverlening en de financiële sector. Beide hebben te kampen met een grote consolidatieslag. In deze sectoren zijn organisaties zich dan ook aan het herinrichten.

De verandering in de omgeving van organisaties laat ook de financiële functie niet ongemoeid. In vooral zeer dynamische omgevingen is de mate van interactie tussen organisatieonderdelen en de financiële functie erg groot. Het is in deze omgeving dat van finance een zeer grote toegevoegde waarde op het gebied van strategische control en beslissingsondersteuning wordt gevraagd. Dit leidt onherroepelijk tot een verbreding van de financiële functie. Naast een verbreding van het blikveld van finance vindt er ook een verregaande verdieping plaats als gevolg van een verdere professionalisering van de financiële discipline. Hier volgt een aantal (niet uitputtende) voorbeelden.

→ De nieuwe wet- en regelgeving als gevolg van boekhoudfraudes (Tabaksblat, SOX, Basel II) vraagt van de financiële functie meer aandacht voor de betrouwbaarheid van externe informatie, een gedegen risicoanalyse en verschillende verklaringen waaruit blijkt dat er geen fraude is gepleegd.

→ Nieuwe accountingstandaarden (IFRS en US GAAP) vragen van de CFO dat meer gedetailleerde businessinformatie vertaald wordt in de externe verantwoording. Denk bijvoorbeeld aan de waardering van goodwill, het wel of niet toepassen van impairments en het bewaken van valutarisico's.

→ Een meer recente druk van buitenaf is de toegenomen mondigheid van aandeelhouders en/of anderzortige partijen die ondernemingen financieren. Het is voor de CFO belangrijker dan voorheen om tijdig en transparant te communiceren met deze belangrijke stakeholders. Het niet goed kunnen verantwoorden van de eventueel tegenvallende financiële performance en het onvoldoende kunnen onderbouwen van corrigerende acties leiden onherroepelijk tot verregaande acties als overname door branchegenoten of private equity firms of tot ingrijpen door een raad van toezicht of raad van commissarissen.

→ Verder dwingt de internationalisering binnen Europa en de verschuiving van economische macht naar het Oosten de CFO tot het vergaren van meer kennis over internationale ontwikkelingen en nieuwe grootmachten, zoals China en India. Wat betekent het financieel gezien om zaken te doen met een andere cultuur? Welke kansen en risico's zijn er? De CFO dient zich internationaal te ontwikkelen en moet een ware globetrotter te zijn.

#### **BLAUWDruk**

De hierboven beschreven verbreding en verdieping is dusdanig dat de CFO tot bepaalde keuzen wordt gedwongen. Daarbij dient finance goed vast te stellen welke rollen vervuld dienen te worden om optimaal antwoord te kunnen geven op de nieuwe omgeving waarin men acteert. Daar de omgeving voor iedere organisatie uniek is, is daarmee de keuze van de CFO voor de uit te voeren rollen uniek. Er is geen universeel toepasbare blauwdruk voor finance. Er

is niet één 'best of finance', er is wel een best passende financiële functie voor iedere organisatie.

De financiële functie vervult gelijktijdig verschillende rollen voor de organisatie. Deze rollen geven richting aan de taakgebieden van finance en aan de wijze waarop financiële activiteiten worden uitgevoerd. Merchant en Van der Stede<sup>1</sup> onderscheiden drie rollen:

→ de vertrouwensrol (fiduciary responsibility): deze rol is gebaseerd op de verantwoordelijkheid van finance voor de kwaliteit van de aangeleverde, met name financiële informatie en een deugdelijk werkend systeem van AO/IC;

→ de overzichtsrol (oversight responsibility): in deze rol ziet finance erop toe dat leden van de organisatie handelen conform de geldende regels;

→ de management ondersteunende rol (management service): in deze rol verleent finance de managers steun bij het nemen van beslissingen en advies bij strategische keuzen.

Deze rollen zijn complementair en dienen door de financiële manager goed afgewogen te worden om tot een optimale mix te komen. Deze optimale mix zal van organisatie tot organisatie verschillen, aangezien het de unieke organisatorische context is die deze mix bepaalt. Het in lijn brengen van de ge-

## “Er is geen universeel toepasbare blauwdruk voor finance”

wenste rol van finance met de rest van de organisatie is een eerste belangrijke stap in het stellen van de prioriteiten voor de financiële functie. Dit vergt een goede kennis van de CFO van de organisatie en de businessomgeving.

De volgende stap is het vertalen van de optimale rollenmix naar de concrete invulling van de verschillende taak-

gebieden van finance. Het succes van de financiële functie zit daarbij in de effectiviteit van handelen. Deze effectiviteit wordt volledig bepaald door de mate waarin datgene wat finance aan producten en diensten levert, aansluit bij de wensen van de organisatie en de businessomgeving. Effectief zijn vergt van finance proactief handelen.

Proactief handelen gebeurt volgens Covey c.s.<sup>2</sup> door de energie niet langer te richten op onbelangrijke en niet-urgente zaken, maar heel duidelijk te focussen op datgene wat belangrijk is, maar nu nog niet urgent. Belangrijke zaken, ook als ze niet urgent zijn, leiden veel eerder tot rust en op lange termijn blijvende resultaten. Dit vraagt wel dat bekend is wat belangrijke zaken zijn. Dit betekent dat de doelstellingen van de financiële functie binnen de context van de onderneming haarscherp in de gaten gehouden dienen te worden en binnen de beperkte tijd moeten leiden tot de juiste prioriteitstelling.

Een effectieve financiële organisatie is op een zodanige manier ingericht dat in de uitvoering van taken een verschuiving heeft plaatsgevonden van de urgente zaken naar de belangrijke (ook niet-urgente) zaken. De kunst hierbij is dat de financieel manager en de controller de juiste activiteiten veel meer proactief dan reactief gaan managen. Dit vraagt een andere instelling. Te-

liseerd wordt, is er vanuit de optiek van accounting minder tijd voor nodig en bestaat er daardoor voor de financiële functie ook minder aanleiding om zich bezig te houden met daarbij passende urgente zaken. Hiermee wordt de ruimte geschapen om zich te kunnen focussen op andere/belangrijke zaken.

Maar dit geldt ook voor het verstrekken van managementinformatie voor een lijnmanager. Komt hierbij wel aan de orde of de vraag van de betreffende manager belangrijk is voor het resultaat van de organisatie? En als het een belangrijke vraag is, welke infrastructuur is er dan gecreëerd om de vraag vaker gemakkelijk te beantwoorden met behulp van een geschikt 'datawarehouse' in plaats van een Excelstaatje dat met veel moeite is samengesteld uit verschillende bronsystemen?

Dit laatste voorbeeld vraagt nogal wat financieel vakmanschap en goede kennis van de betreffende organisatie. Want met een beperkt budget kun je niet alles in een 'datawarehouse' ontsluiten. Oftewel er wordt gevraagd om op proactieve wijze het juiste te ontsluiten.

Focus op belangrijke zaken vraagt een houding waarbij er aandacht is voor ontwikkelingen in de omgeving, die op proactieve wijze vertaald worden naar het stellen van de juiste prioriteiten en het optimaal inrichten van alle financiële activiteiten. Zo wordt voorkomen dat men achter de feiten aanloopt, zeker tijdens piekmaanden. Dit betekent dat de financiële functie om echt succesvol te zijn de directe omgeving zeer goed moet kennen. Zo goed zelfs dat er geanticipeerd kan worden op veranderingen die eraan gaan komen. Anders dreigt al snel een urgentie of crisis.

Zo goed zelfs dat er geanticipeerd kan worden op veranderingen die eraan gaan komen. Anders dreigt al snel een urgentie of crisis.

#### DENKRAAM

Door te bepalen wat belangrijk is en wat niet, kan de CFO ervoor zorgen dat zijn financiële functie nauw aansluit bij datgene wat zijn omgeving vraagt. Inzicht in de belangrijke omgevingsfactoren en de veranderlijkheid

van de omgeving is dan noodzakelijk om de eigen taakgebieden vorm te geven en zodoende keuzen te kunnen maken uit diensten en producten die geleverd moeten worden. Een nuttig denkraam hiervoor is weergegeven in de bijgaande figuur.

Aan de linkerkant zijn de belangrijkste omgevingskenmerken aangegeven die de CFO helpen bij het in kaart brengen van zijn omgeving, deze te vertalen naar de benodigde rollenmix (aan de rechterkant) en deze rollenmix vervolgens concreet te maken in belangrijke en minder belangrijke taakgebieden.

Op basis van deze analyse kan de CFO de taakgebieden classificeren op grond van te verwachten situationele volwassenheid voor de verdere invulling en uitwerking van de benodigde activiteiten en producten. In het vervolg van deze paragraaf wordt de figuur nader toegelicht.

De analyse die gedaan moet worden loopt zowel van buiten naar binnen (van de externe omgeving naar de financiële functie) als van binnen naar buiten (van de financiële functie naar de externe omgeving). In de praktijk zullen de twee stromen (van binnen naar buiten en van buiten naar binnen) niet zozeer op elkaar volgend zijn als wel interactief. Hierdoor zullen aanpassingen niet incidenteel, op ad-hocbasis plaatsvinden, maar zal snelle aanpassing onderdeel zijn van het DNA van de organisatie.

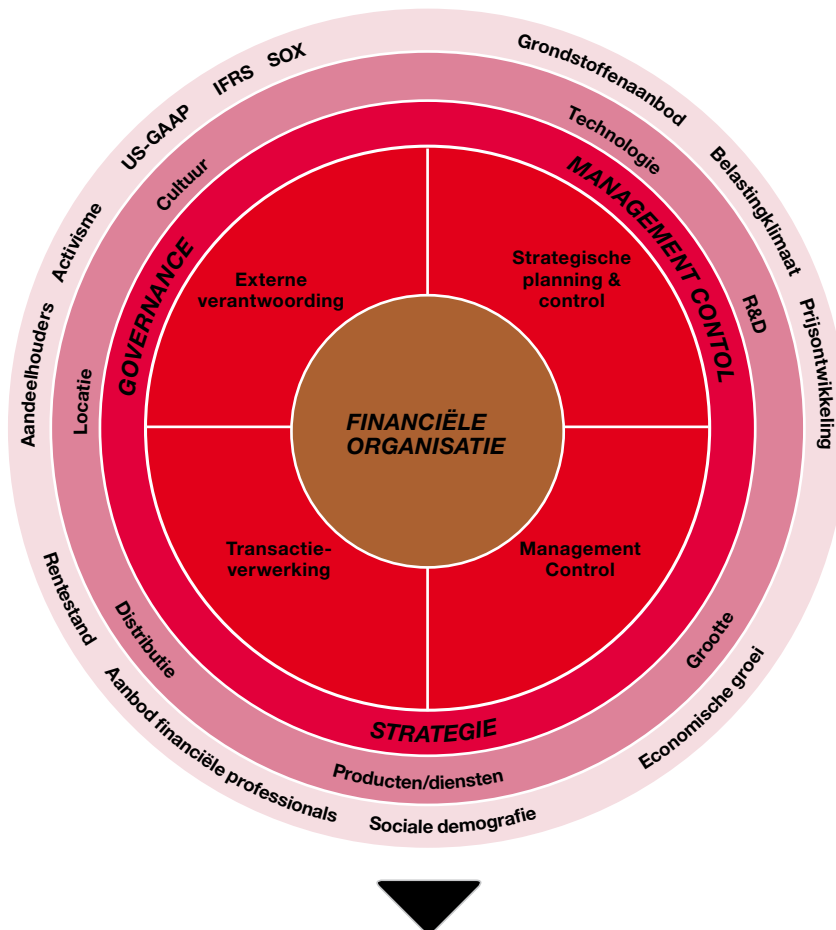
#### Van buiten naar binnen

Hoewel een organisatie wel enige invloed kan hebben op onderdelen van de omgeving, vooral wanneer het direct betrokkenen betreft – zoals klanten, leveranciers en werknemers –, is het het complex van omgevingsfactoren dat in overgrote mate bepaalt hoe de organisatie zich moet vormen om succesvol te zijn. Een analyse van de factoren die in de externe omgeving spelen, geeft helderheid over de werking van deze factoren op de organisatie (en daarmee (in)direct op de financiële functie), alsook over de mate van veranderlijkheid daarvan. Dit laatste geeft inzicht in de

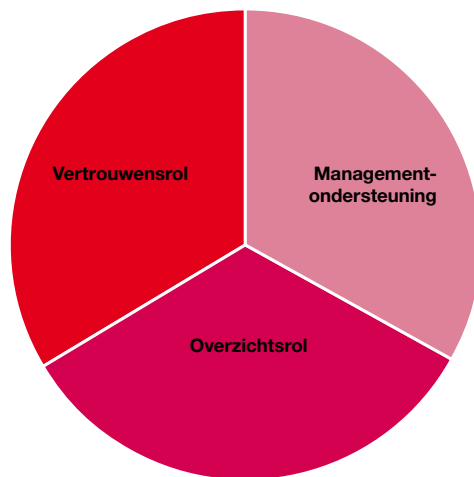
## Focus op wat belangrijk is, maar nog niet urgent

rugkerende activiteiten worden juist in de rustige maanden zo voorbereid dat ze later minder tijd kosten en weinig aanleiding geven tot urgente vragen welke verstorend werken op het realiseren van belangrijke zaken. Dit geldt bijvoorbeeld voor een efficiënte transactieverwerking, die leidt tot een snelle maand- en jaarafsluiting en een snelle/effectieve accountantscontrole. Als de doorlooptijd van de transactieverwerking aanzienlijk verkort en geoptima-

## DENKRAAM BIJ HET AFSTEMMEN VAN DE ROLLENMIX OP DE OMGEVING



### ROLLENMIX



### SITUATIONELE VERANTWOORDELIJKHEID

	laag	medium	hoog
Externe verantwoording			
Strategische planning & control			
Management Control			
Accounting/Transactie-verwerking			

gewenste flexibiliteit van de organisatie.

Inzicht in de gevolgen van veranderingen voert tot aanpassingen in de strategie en kan daarmee invloed hebben op de organisatiestructuur en vooral op de aansturing ervan. Een verandering in strategie, governance en aansturing (management control system) heeft gevolgen voor de te spelen rol van de financiële functie.

Door de verandering in de rollenmix treedt er een verschuiving op in de belangrijkheid van de vier verschillende taakgebieden van finance. De verschuiving in de rollen doet niets af aan de belangrijkheid van iedere rol, maar geeft alleen weer waarop de nadruk dient te liggen en welke kwaliteitsstandaard noodzakelijk is (situationele volwassenheid genoemd). Dit leidt tot een verandering in zowel de uit te voeren activiteiten als de wijze waarop de activiteiten worden uitgevoerd. Wanneer bijvoorbeeld een onderneming geconfronteerd wordt met een stagnerende afzet en besloten moet worden om nieuwe producten te introduceren of nieuwe markten aan te boren, zal er van finance meer gevraagd worden op het gebied van strategische planning en control in de vorm van scenarioanalyse en het opstellen van businesscases.

Naast deze indirecte invloed van de externe omgeving zijn er ook factoren die een grote directe invloed hebben op de financiële functie. Denk bijvoorbeeld aan veranderende regels op het gebied van externe verslaggeving, zoals IFRS en de beschikbaarheid van voldoende gekwalificeerd financieel personeel. De CFO is de primair verantwoordelijke om deze externe factoren te monitoren en zijn organisatie proactief aan wijzigingen aan te passen.

### Van binnen naar buiten

Finance neemt ook een vooraanstaande plaats in bij het adequaat reageren op veranderingen in de omgeving. Als architect van de governance en het management control system speelt finance een belangrijke rol bij het opnieuw in lijn brengen van de organisatie met de vernieuwde of aangepaste strategie. Er

dienen aanpassingen te worden doorgevoerd in de eigen activiteiten, die moeten worden doorvertaald naar de rest van de organisatie.

Als het eigen takenpakket optimaal aan de veranderende omgeving kan worden aangepast, is finance als geen ander in staat de verschillende onderdelen van de organisatie mee te krijgen in de noodzakelijke verandering. Dankzij bijvoorbeeld de mogelijkheid om strategische analyses uit te voeren en rolling forecasts te leveren – in plaats van achterhaalde jaarbudgetten – voegt finance direct waarde toe door anderen in de organisatie te dienen met relevante producten en diensten. Deze producten en diensten, vooral in de vorm van betere en snellere informatie, stellen andere organisatieonderdelen in staat beslissingen te nemen waardoor de aansluiting met de veranderde omgeving kan worden geborgd.

### CFO AAN ZET

Nadat de belangrijkste taakgebieden van de financiële functie zijn bepaald, dient de inrichting van alle activiteiten en uit te voeren rollen goed genoeg te zijn en te blijven. Zo moeten eventuele wijzigingen in de omgeving voldoende en tijdig worden ondersteund in wijzigingen in het house of finance. In het verlengde van het stellen van prioriteiten moet de CFO ook zijn eigen inrichting op orde te houden om daarmee te voorkomen dat de waan van de dag gaat overheersen. Hiertoe vergelijkt de CFO de huidige situatie met de gewenste situatie en stelt hij een plan van aanpak op om de gewenste situatie te bereiken.

Dit leidt tot een overzicht van activiteiten die uitgevoerd moeten worden om de verschillende taakgebieden op het gewenste niveau te krijgen. Resulteert hieruit een overvolle agenda met een veelheid van activiteiten die niet allemaal tegelijkertijd uitgevoerd kunnen worden, dan dient er een verdere prioriteitstelling te komen. Om nu de juiste prioriteiten te kunnen stellen kan in het verlengde van bovenstaande verder worden uitgewerkt wat voor de diverse taakgebieden en activiteiten

de te verwachten rol is, de situationele volwassenheid en de tijdsbesteding. Zo wordt een directe link gelegd tussen de omgevingsanalyse en wat die betekent voor de verschillende activiteiten. Daarmee wordt het kader en ambitieniveau vastgesteld dat als leidraad kan dienen bij de specifieke invulling van de eigen agenda van de CFO.

Samenvattend: om effectief te blijven opereren dient de financiële functie zich continu te richten naar veranderingen in de omgeving. Deze continue aanpassing als waarborg van effectiviteit is een uitdaging voor de CFO van vandaag, aangezien het speelveld van de financiële functie zich verder verbreedt en verdiept. Alleen door een scherpe vooruitziende blik is de CFO in staat veranderingen tijdig aan te zien komen en proactief op te treden om zijn functionele organisatie optimaal in lijn te houden met de organisatie en de businessomgeving. Hiertoe dient hij zelf prioriteiten te stellen die zijn agenda voor de komende tijd zullen bepalen.

1 Kenneth A. Merchant & Wim A. Van der Stede, *Management Control Systems – Performance Measurement, Evaluation and Incentives*, 2nd edition, Prentice Hall, 2007, pp. 631-634

2 Stephen R. Covey, *De zeven eigenschappen van effectief leiderschap*, Wolters-Noordhoff, 1998

#### Literatuur

Peter F. Drucker, *The Effective Executive*, Harper Business Essentials, 2003

Richard L. Daft, *Organization Theory and Design*, 8th edition, Thomson, 2004

Lex Donaldson, *The Contingency Theory of Organizations*, Sage Publications, 2000

Gary Dessler, *Organization Theory – Integrating Structure and Behavior*, 2nd edition, Prentice-Hall, 1986

Koen Perik, *Haal het beste uit je financieel manager*, Prentice Hall, 2006

Fred Conijn, Allard Everts, Edward Koops & Rob Uiterlinden, *Het speelveld van de CFO*, Tutein Nolthenius, 2005

R.W. Starreveld, O.C. van Leeuwen & H. van Nimwegen, *Bestuurlijke informatieverzorging – Deel 1: Algemene grondslagen*, Stenfert Kroese, 2002

Thomas E. Copeland, 'The Expanding Role of the CFO', *Weekly Toyo Keizai*, September 1, 2001, beschikbaar op SSRN

✶ KOEN EIJKEMANS, JEROEN JANSEN en PAUL KELDER zijn werkzaam bij Financial Leadership van Atos Consulting. Paul Kelder is daarnaast voorzitter van het Controllers Instituut.