

## CFO als deputy CEO

Geplaatst op 01-05-2008 door De redactie



De laatste decennia is de CFO in het westerse bedrijfsleven onmiskenbaar uitgegroeid tot de tweede man. De spectaculaire toename van informatieverwerking, regelgeving en druk van aandeelhouders versterkt de trend dat een CFO veel meer mag en moet dan alleen de financiën op orde hebben. Dit leidt tot nieuwe en zwaardere criteria voor de ideale CFO.

De CFO in (middel)grote ondernemingen is veelal uitgegroeid tot de onbetwiste tweede man of vrouw in het bestuur, ondanks heftige concurrentie vanuit opkomende disciplines als marketing, HRM, operations en ICT. Deze ontwikkeling is behalve in het bedrijfsleven ook terug te zien in de Nederlandse regering, waarin sinds 1989 de financiënportefeuille wordt beheerd door een vicepremier van de coalitiepartij die niet de minister-president levert.

De stevige positie van CFO's in het bedrijfsleven is relatief nieuw. Onderzoek van de Universiteit van Princeton naar 400 grote Amerikaanse bedrijven tussen 1964 en 2000 wees uit dat geen van deze ondernemingen in 1964 een CFO had. In 2000 had 80 procent van deze bedrijven er wel een.

Het onderzoek verklaart deze ontwikkeling door de toegenomen waardering voor aandeelhouderswaarde en de centrale rol die de CFO speelt in het aantrekken van kapitaal. Het succes van de meeste ondernemingen wordt meer dan ooit bepaald door het slim managen van geldstromen, meer dan bijvoorbeeld door effectieve handel of productie, en hiermee neemt het belang van de CFO als vanzelf toe.

Dat CFO's in toenemende mate een tandem vormen met CEO's heeft ook zijn terugslag gehad door fraudezaken als Enron, Worldcom en Ahold. De CFO werd in veel bedrijfsschandalen vaak als eerste aangesproken op dubieuze cijfers, ook al bleek doorgaans een charismatische en dominante CEO de kern van het probleem.

De wereldwijde fraudezaken hebben de CFO paradoxaal genoeg eerder goed dan kwaad gedaan. Sarbanes-Oxley en andere verregaande regelgevingen stimuleren dat CFO's hun rol als sparringpartner en klankbord van de CEO met meer kracht kunnen realiseren.

De CFO van de eenentwintigste eeuw mag en moet inmiddels veel meer dan de financiën op orde hebben. Toch heeft de huidige generatie CFO's soms moeite met de enorme taakverruiming.

Jeremy Hope, auteur van *Reinventing the CFO* (2006), meent dat te veel CFO's onvoldoende zijn afgegaan op Peter Druckers motto om zichzelf in de zich snel ontwikkelende kennismaatschappij elke vijf jaar opnieuw uit te vinden: "Many spent their formative years working in accounting departments and had little contact with other people inside the organization."

De New York Times beschreef in 2004 hoe veel CFO's worstelen met hun nieuwe rol en de spanningsvelden die daarmee gepaard gaan. Veel CFO's in de Verenigde Staten hebben in het post- Enron tijdperk het gevoel dat zij meer dan ooit ter verantwoording worden geroepen voor het succes van de onderneming.

Een ex-CFO beklagt zich in het artikel dat je als CFO te vaak 'grijstinten moet loslaten op wat eigenlijk wit of zwart is'. En als de CEO daarmee in de problemen komt, wordt de CFO als 'menselijk schild' gebruikt.

### VLOEDGOLVEN

Dat de verantwoordelijkheid voor het plannen en berekenen van winst en verlies hoog in de organisatie wordt belegd, is niet opmerkelijk. Wel dat de moderne CFO voor die kerntaak steeds minder tijd heeft, omdat hij of zij wordt geacht op gelijkwaardig niveau met de CEO leiderschapskwaliteiten te vertonen die veel verder gaan dan de klassieke focus op geldstromen.

Drie vloedgolven zijn er de oorzaak van dat de moderne CFO veel meer moet kunnen dan de beste controller, te weten de enorme groei in

- informatieverwerking
- regelgeving
- druk van de aandeelhouders.

## **Informatieverwerking**

Individueen en organisaties zijn de afgelopen jaren, met name door nieuwe ICT, met een exponentieel toegenomen aantal keuzemogelijkheden en gegevens geconfronteerd. De CFO was van nature al de aangewezen persoon om in ieder geval de financiële getallen op orde te hebben.

Geleidelijk aan wordt ook van de CFO verwacht dat de organisatie richting krijgt en dat hij of zij goed zicht heeft op niet-financiële kengetallen, variërend van ziekteverzuim tot kwaliteitszorg en klanttevredenheid. De motto's 'meten is weten' en 'what gets measured gets done' zijn inmiddels breed geaccepteerd.

De balanced scorecard van Kaplan en Norton illustreert wellicht het best hoezeer de vanuit de accountancy ontwikkelde control-filosofie zich uitstrekt over alle bedrijfsprocessen. Meer transparantie en houvast zijn hierbij vaak het doel. Onderzoek bevestigt de trend dat decision support voor CFO's de uitdaging blijft.

Zo zijn de kosten van financiële dataverwerking bij grote ondernemingen de afgelopen tien jaar gedaald van 3 naar 1 procent van de omzet, maar beslaat decision support voor een gemiddeld bedrijf nog steeds 11 procent (Hope, 2006).

Juist CFO's worden geacht te formuleren hoe bedrijven moeten omgaan met de exponentiële stijging van gegevens en informatie die bedrijven willen en moeten verwerken om de koers te bepalen. Voor een deel bieden krachtige ICT-systemen een oplossing.

Maar behalve het georganiseerd (doen) verwerken van data moeten CFO's uit de brij van gegevens vooral relevante managementinformatie destilleren. Dat vergt grondige kennis van de businessprioriteiten, van de directieagenda en van de eigen organisatie en de omgeving, op veel meer dan alleen financiële terreinen.

Het is inmiddels breed geaccepteerd dat het succes van een onderneming niet alleen afhangt van het eigen en vreemd vermogen, maar ook van bijvoorbeeld innovatie, cultuur, branding, reputatie en andere niet-financiële middelen. CFO's weten bij uitstek hoe moeilijk het is om in een complexe omgeving continu te weten hoe de organisatie ervoor staat.

Zelfs een ervaren bestuurder als Peter Bakker – eerst CFO en thans CEO van TNT Post, veel geroemd om zijn daadkracht en transparantie – leek in 2004 onaangenaam verrast toen hij de publicatie van de jaarcijfers moest uitstellen wegens fiscale issues van zijn bedrijf in de UK.

Door moeizame ICT-trajecten, reorganisaties, fusies en overnames moeten CFO's soms tientallen informatie- en meetsystemen zien te koppelen. Managers hebben aan dit probleem natuurlijk geen boodschap, die verlangen resultaten en oplossingen, en willen verlost worden van datastress.

Dit, in combinatie met steeds hogere eisen aan de snelheid van rapporteren (fast close), stelt de CFO voor de nodige functionele uitdagingen. Hierdoor blijft vaak minder tijd over voor het invullen van zijn rol als businesspartner. Hoeveel managers in uw organisatie zien Finance & Control in dezen als een steun in plaats van een last in hun dagelijkse praktijk?

## **Regelgeving**

In het post-Enron tijdperk hebben CFO's in enkele jaren een stortvloed van regelgeving over zich heen gekregen, waarvan SOX, IFRS, Basel II en Tabaksblat de bekendste voorbeelden zijn. Daarnaast kijken instanties als de NMA en de AFM de CFO steeds actiever op de vingers.

In de lokaliserende economie heeft de Angelsaksische claimcultuur sterke invloed gekregen. Er moeten steeds sneller steeds meer cijfers worden geproduceerd en die worden steeds kritischer beoordeeld. Goed managen en betrouwbaarheid vereisen transparantie.

Ook volgens de jury van de Henri Sijthoff Prijs (voor het meest transparante jaarverslag) weten ondernemingen nog steeds niet goed hoe ze door transparantie het vertrouwen van hun omgeving kunnen versterken. "Transparantie is van groot belang", zegt jurylid Erik van de Merwe hierover in Het Financieele Dagblad van 1 november 2007.

"In de eerste plaats voor alle belanghebbenden binnen en buiten de vennootschappen, maar ook zeker voor de vennootschappen zelf. Het geven van openheid komt uiteindelijk de onderneming zelf altijd ten goede."

## **Druk van de aandeelhouders**

Het activisme van aandeelhouders, variërend van hedgefondsen tot de VEB, vult dagelijks de krantenkoppen. Maar ook de minder roerige aandeelhouders zijn steeds kritischer en minder loyaal. Belangrijke beleggers en analisten komen uit het buitenland of zijn tenminste in toenemende mate internationaal georiënteerd.

Het versterken van eigen en vreemd vermogen wordt een steeds intensievere en internationalere wedstrijd, vooral gespeeld door de CFO. Intensieve communicatie speelt hierin een cruciale rol.

CFO Pierre-Jean Sivignon van Philips vertelde in april 2007 aan Het Financieele Dagblad hoe zijn organisatie de omgang met de financiële gemeenschap waardeert: "Er zijn drie regels voor goede investor relations: je moet constant met ze praten. Dat doen we.

We hebben meer dan vijfhonderd bijeenkomsten per jaar. Ik denk niet dat er een ander Europees beursgenoteerd bedrijf is dat meer contact met zijn aandeelhouders heeft dan wij. Vervolgens moet je consistent doen wat je zegt en ten slotte moet je voorspelbaar zijn." Ook hier zijn transparantie en betrouwbaarheid een eis.

### **ONMISBARE SCHAKEL**

De rol van de CFO in het topmanagement is de afgelopen tijd steeds groter geworden. Dat zal de komende jaren niet anders zijn. Niet alleen compliance en administratie vallen onder hem. Zijn rol wordt steeds breder, de CFO zal steeds meer als onmisbare schakel een duo vormen met de CEO. De moderne CFO dient volgens de verwachting de volgende rollen te vervullen:

- financieel geweten van het bedrijf: de verschillende financiële schandalen, de veranderende wetgeving, het wijzigend toezicht, de grotere concurrentie zetten druk op de rol van de CFO. Juist de CFO wordt in brede kring, als sleutelhouders van de kluis, geacht een gezonde bedrijfsvoering te waarborgen.
- sparringpartner: de CFO is – gewenst of niet – onmiskenbaar van 'uitvoerder' uitgegroeid tot gesprekspartner binnen het management. Juist de CFO geeft tegengas aan de CEO als het om de kern van het beleid gaat.
- beïnvloeder: de CFO doet meer aan strategische planning. Om een organisatie bestuurbaar te houden moet juist de CFO zorg dragen voor heldere rapportages met de juiste KPI's.
- leider: als deputy CEO wordt ook van de CFO leiderschap en voorbeeldgedrag verwacht, binnen en buiten zijn of haar afdeling. De CFO-leider onderscheidt zich daarbij niet in meer regels, procedures en meetpunten, maar in het helpen verhogen van decentrale verantwoordelijkheden en ondernemerschap.
- ondernemer: op de winkel passen voldoet in de scherpe wereldwijde concurrentie niet meer. De ondernemende CFO moet meer doen dan op risico's wijzen en waar nodig op de rem trappen. Hij dient ook aan te geven waar met verantwoorde risico's kansen moeten worden benut. Gas geven waar het kan.
- administrator: de klassieke rol van de ideale CFO kan niet verdwijnen. De basishygiëne (administratie, rapportages e.d.) moet altijd op orde zijn. Bedrijfsvoering vergt nu eenmaal een gedegen administratie.
- communicator: de CFO treedt steeds meer op de voorgrond, zowel intern als extern. Via communicatiemiddelen als de balanced scorecard, jaarverslaggeving, persberichten en roadshows geeft de CFO identiteit aan de organisatie en speelt hij een belangrijke rol in het stakeholdermanagement van de onderneming.

De ontwikkeling van een steeds omvangrijker rol van de CFO zal de komende jaren doorzetten. Dit zal gepaard gaan met de nodige uitdagingen en vergt aanpassingsvermogen van de CFO om te kunnen voldoen aan de veranderende eisen waarmee hij wordt geconfronteerd.

### **Geraadpleegde literatuur**

D.M. Zorn, 'Here a Chief, There a Chief – The Rise of the CFO in the American Firm', *American Sociological Review*, Vol. 69, 2004, (June: 345–364)

J. Hope, *Reinventing the CFO – How Financial Managers Can Transform Their Roles and Add Greater Value*, Harvard Business School Press, 2006

'Where Have All the Chief Financial Officers Gone?' *New York Times*, 28 november 2004 'Henri Sijthoff Prijs – Mening jury: Het komt nu aan op mentaliteit', *Het Financieele Dagblad*, 1 november 2007

'Philips vraagt geduld van zijn beleggers', *Het Financieele Dagblad*, 17 april 2007

*DR. RANDY LOBRY is managing director van Magnitude Consulting*

» Dit artikel is op internet te vinden via <http://www.financieel-management.nl/content/view/10692>

---

© CxO Media, Amstelveen 2009

Financieel-Management.nl is een uitgave van CxO Media. Zonder schriftelijke toestemming van de uitgever is het niet toegestaan om INTEGRAAL artikelen over te nemen, te (doen) publiceren of anderszins openbaar te maken of te veelevoudigen. Nota bene: geen toestemming is nodig om via een van de "RSS Feeds" van CxO Media de titel en de inleiding van artikelen over te nemen op (eigen) websites.

[www.financieel-management.nl](http://www.financieel-management.nl) | [www.cxomedia.nl](http://www.cxomedia.nl)