



De CFO, een wizard in de boardroom

De uitdagingen voor de CFO's van ondernemend Nederland zijn groot. In deze tijd van technologische innovatie en veranderende businessmodellen wordt van de financiële leidsman of -vrouw een nieuwe houding verwacht. Praktische ervaring, compliance-expertise en het vermogen om tussentijds bij te sturen zijn daarbij essentieel. Dat blijkt uit de twee exclusieve sessies van De Kamer, op 8 en 22 oktober jongstleden. Ervaren CFO's uit alle geledingen van het bedrijfsleven spraken daarbij vrijuit over hun ervaringen, dilemma's en verwachtingen voor de CFO in de boardroom.

John Maassen

Directievoorzitter Achmea Corporate Relations

Over De Kamer

De Kamer, een initiatief van Achmea, is een platform waar bestuurders en directieleden met elkaar, in besloten kring, ervaringen en kennis delen. In Kamersessies komen thema's aan de orde die de bestuurders zelf als urgent ervaren. Deskundige gastsprekers brengen nog meer verdieping. Door het delen van kennis en ervaringen hopen we het Nederlandse bedrijfsleven te inspireren in een tijd waarin ontwikkelingen op bestuurlijk, economisch en maatschappelijk vlak elkaar in hoog tempo opvolgen.

achmea 

> 02 Hoofdartikel

De CFO is geen superboekhouder meer. Het financiële boegbeeld van de moderne onderneming is zowel mede-directeur als strateeg, die de koers van de onderneming in belangrijke mate vorm geeft. Daarbij zijn flexibiliteit en het vermogen tot laveren belangrijke eigenschappen.

> 02 Interview Jan Bos

Jan Bos beschouwt innovatie als de grootste uitdaging voor de CFO. Innovatie vergt handelingsnelheid, maar ook interdisciplinaire samenwerking. De financiële man van PostNL wisselt van gedachten over dit thema. 'De vraag is hoe je traditionele bedrijfsactiviteiten verkleint én omzetgroei boekt op nieuwe producten en diensten.'

> 03 Interview Marc Goumans

De CFO krijgt veel met moraliteit en ethiek te maken. Marc Goumans, CFO van Heineken Nederland, herkent zich in collega's die zich telkens afvragen waar de grenzen van het aanvaardbare liggen – ook bij beslissingen onder grote tijdsdruk. 'Een professional doet zoveel mogelijk praktische ervaringen op.'

> 04 Conclusie

De Kamer belegde twee afzonderlijke sessies over de taken en het werkveld van de CFO: 'Veranderende businessmodellen' en 'Balancing act tussen business en compliance'. Wat zijn de conclusies? Is er ook een gemeenschappelijke conclusie? En wat is de opgave waarvoor de CFO zich gesteld ziet?

Financieel leiderschap

excelleren in rapportage, strategie en teamwork

De wereld van de CFO wordt hoe sneller hoe complexer. Financiële beslissers moeten aan hogere rapportage-eisen voldoen, strategisch bruikbare informatie leveren en steeds intensiever samenwerken. Drie inzichten voor financiële alleskunnners.

CFO's zijn steeds belangrijker voor het grootbedrijf. Er liggen steeds meer eisen op zijn bordje, er is betere technologie die hem in staat stelt om op groter detailniveau te rapporteren, en met de grotere instabiliteit in valuta, beurskoersen en internationale politiek is het afbreukrisico voor CFO's toegenomen. Hoog tijd dus voor een sessie onder CFO's. De Kamer organiseerde die in oktober. De gast-spreker voor de eerste sessie van 8 oktober was Jan Arie van Barneveld, voormalig CFO en huidig CEO van arbeidsbemiddelaar Brunel. De tweede avond, op 22 oktober, werd ingeleid door Kenaad Tewarie, voormalig CFO van vleesverwerkingsbedrijf Vion en



De Kamer ontving de genodigden in de vertrekken van het voormalige Geldmuseum, ten huize van de Koninklijke Nederlandse Munt.

van detailhandelsbedrijf Euretco. Tijdens de avonden, die beide plaatshadden in het Geldmuseum in Utrecht, bleek dat het Umfeld van de doelgroep sterk aan verandering onderhevig is. In deze whitepaper wil De Kamer verder kijken met drie inzichten uit deze sessies.

1. De regels en het spel

De kerntaak van een CFO is de financiële rapportage. Hoewel de verzameling, interpretatie en consolidatie van de financiële cijfers in een bedrijf de constante aandacht van de financieel directeur vereisen, zijn de wettelijke eisen die hem gesteld worden, aan verandering onderhevig. 'De cijfers moeten gewoon kloppen', stelde een deelnemer. Toch geeft diezelfde CFO aan dat afgelopen jaren zijn 'gevoel van controle over de cijfers' sterk is afgenomen. Boekhoudregels en compliance-eisen zijn na het begin van de economische crisis uitgebreid. Tegelijkertijd is de CFO allang geen superboekhouder meer. Zijn rol gaat verder dan de cijfers en de financiële regelgeving; hij is medeverantwoordelijk voor de bedrijfsvoering en strategische beslissingen. Concreet betekent dat dat je als CFO soms moet meeveren, om

'Innoveren vraagt ook doorzettingsvermogen'



Jan Bos (50), CFO van PostNL, vindt dat de uitdagingen van de CFO van nu steeds meer te maken hebben met de noodzaak tot innoveren.

'De inleiding van Jan Arie van Barneveld raakte al snel aan het thema innovatie, dat zeer belangrijk wordt voor de financiële kolom. In organisaties vergt innovatie een grotere snelheid van handelen dan gebruikelijk en een intensieve samenwerking binnen multidisciplinaire teams. Die teams gaan vooral aan de slag om nieuwe zaken uit te proberen, *trial and error*, dus. Ik vond het inspirerend om van collega's

in het vak te vernemen hoe zij daarmee omgegaan zijn, welke successen zij hebben gerealiseerd en en wat we daarvan kunnen leren.'

Met welke problemen krijg je in dat proces te maken?

'De vraag is hoe je enerzijds krimpt in je traditionele bedrijfsactiviteiten én anderzijds groeit in omzet uit nieuwe producten en diensten. Daarbij speelt altijd de kwestie van de juiste timing. Je kunt met innovaties zowel te vroeg zijn als te laat.

De beste tip? Als je iets nieuws uitprobeert, doe dat dan in een ontwikkelomgeving, waarin men niet bij de eerste de beste tegenvaller het hoofd laat hangen.'

zakelijke successen een kans te geven. Dat onderschreef het gezelschap op beide avonden. 'Als je te strak aan de regels vasthoudt, kun je de business in de weg zitten', aldus een deelnemer. 'Je wilt niet elke keer die mijnheer zijn die nee zegt. Dan gaan mensen je mijden.' Bovendien kun je als CFO ook niet eeuwig meeveren. 'Je draagt immers verantwoordelijkheid. Je moet laveren.'

Nog een trend die effect heeft op de rapportagetaak van CFO's, is de steeds verdere internationalisering. Doordat processen en teams vooral in grote bedrijven grensoverschrijdend vorm krijgen, is rapportage een steeds ingewikkelder puzzel geworden. Een deelnemer illustreerde dat voor zijn bedrijf: 'Ons bedrijf heeft de afgelopen jaren veel acquisities gedaan. Daarom gebruiken wij nu zeven verschillende softwarepakketten voor administratie. Als ik wil weten hoeveel omzet wij maken bij een van onze grootste klanten, dan krijg ik zeven bedragen, die ik vervolgens moet optellen.'

Dat laatste is een probleem voor CFO's die zakelijke voorspellingen voor hun bedrijf willen doen. Financiële voorspelbaarheid vergroot de wendbaarheid van bedrijven. De een moet daar nog hard aan werken; een andere deelnemer gaf aan dat de rapportage 'een geoliede machine is'.

2. Innovatie drijft de agenda van de CFO

Die geoliede machine die de CFO aanstuurt, wordt steeds vaker ingezet voor het vernieuwen van de complete organisatie. Dankzij de razendsnel veranderende marktomstandigheden – robotisering, automatisering en mondialisering gaan gelijk op en versterken elkaar – erkennen de deelnemers aan beide sessies een noodzaak tot innovatie. Niet alleen bestaande modellen en processen moeten vernieuwen, ook moeten gevestigde bedrijven op zoek naar nieuwe manieren van geld verdienen, nieuwe markten en nog niet bestaande producten en diensten. Jan Arie van Barneveld zei geregeld de markt af te speuren naar dreigingen. 'Iedere dag kijk ik in mijn achteruitkijkspiegel. En daarin zoeken mijn ogen naar een nieuwe ontwrichtende technologie. Die heb ik nog niet gevonden, maar je kunt horen, dat er een onzekerheid in mijn stem zit.'

Innovatie – van zowel bedrijfsprocessen als verdienmodellen – is het antwoord daarop. Dit belangrijke thema voor grootbedrijven heeft ook de aandacht van de

CFO, die steeds intensiever meedoet innovatie aan te zwengelen. Een genodigde legde uit hoe dat in zijn organisatie werkte. 'Wij willen in onze winkels de dienstverlening verbeteren. We hebben een clubje in onze organisatie opgetuigd dat hierover nadenkt en het budget meekrijgt om hun ideeën te realiseren.' Een andere aanwezige gaf aan dat in zijn organisatie op dezelfde manier aan te pakken: 'We werken veel met jonge mensen, die continu met nieuwe ideeën komen.'

De ideeën voor vernieuwing moeten volgens een van de genodigde CFO's aan de eis van repliceerbaarheid voldoen. Nieuwe ideeën moeten op meer locaties werken, en voor het zover is, is er veel mislukt. 'Dat vereist een cultuuromslag, want bij ons heet het als een project niet lukt: falen. In een innovatieve omgeving betekent mislukking dat je leert. Daar moeten we naartoe, van falen naar leren.'

Mislukkingen zijn – voor wie zich daar niet voor schaamt – lessen die iedereen kunnen inspireren. Sommige bedrijven hebben zelfs prijzen in het leven geroepen voor grote mislukkingen, die tot grote lessen geleid hebben. Andere organisaties hebben wekelijkse sessies, waarin eens per week alle IT'ers bij elkaar komen om hun grootste mislukkingen met elkaar te delen. 'Daar leer je van.'

'Waar trek je de grens?'



Marc Goumans (59), CFO van Heineken Nederland, vindt dat je als leider ook bereid moet zijn je eigen positie ter discussie te stellen.

'De moraal in onze financiële discipline, dat vind ik een interessante discussie. Natuurlijk stelt iedere CFO zichzelf geregeld morele vragen. Waar trek je de grens tussen melden en niet melden, tussen optreden en niet optreden? Die beslissing moeten we vaak onder grote tijdsdruk nemen. In ons vak komen zaken regelmatig pas op het allerlaatste moment naar boven.'

Wat zou u collega's adviseren om met die druk om te gaan?

'Luister goed naar je mensen. Je deur moet altijd voor ze openstaan, juist als ze een nare boodschap komen brengen. Daarom zeg ik: *Don't shoot the messenger*. Je moet ook, indien nodig, bereid zijn om je portefeuille ter discussie te stellen. Het is natuurlijk niet zo dat ik dat dagelijks overweeg, maar die gedachte houdt me wel scherp. Het onderwerp moraliteit zal ik overigens zeker aan de orde stellen in mijn team. Op de juiste beslissing kun je je met de regels maar beperkt voorbereiden. Een goede professional word je door zo veel mogelijk praktische ervaring op te doen en te rade te gaan bij een meer ervaren collega.'

3. De financiële kolom aansturen is mensenwerk

Waar de financiële man van vroeger bekend stond als een cijferaar in een achterkamer, vraagt deze tijd om een CFO die sociaal vaardig is, warmbloedig en begeistert. Ook dat is een spagaat, zei een deelnemer. 'Je wilt enthousiasme geven aan je mensen maar moet in de praktijk vaak extra besparingen aankondigen. Voor zo'n realistisch verhaal loopt niemand warm.' Daarom is het zaak voor CFO's om anderen een blik in de toekomst te geven. 'De meeste medewerkers weten wel dat hun huidige rol in de toekomst niet meer zal bestaan. En iedereen wil werken aan de toekomst van de onderneming. Probeer je mensen op weg naar de toekomst te inspireren.' Hoe je van het noodzakelijke besparen en saneren iets plezierigs kunt maken? Een CFO gaf een voorbeeld: 'Wij hebben onze mensen letterlijk beloofd dat wat zij in hun team besparen, zelf mogen herinvesteren. Snijd je 10 miljoen euro? Dan heb je ineens 10 miljoen euro budget voor nieuwe plannen.'

Zijn er genoeg potentiële CFO's? Een deelnemer betoogde dat er veel mensen met kennis zijn, maar weinig mensen met kunde: 'In de financiële kolom kunnen velen met ERP-programmatuur prachtige financiële systemen bouwen. Maar ik mis mensen die begrijpen wat erachter de cijfers gebeurt.' Dat begrip is wel noodzakelijk, want 'zodra het in de boeken staat, is het al te laat'. Het gaat dus minder om het beheersen van instrumentarium dan om het fingerspitzengevoel. Op dat laatste zouden financiële professionals meer getraind kunnen worden.

Conclusie: De CFO van nu is een alleskunner

De discussies waren levendig en kleurrijk. De aanwezigen concludeerden na afloop dat beide avonden inspirerend waren. De CFO van nu heeft zich zichtbaar ontwikkeld tot een leider in zijn bedrijf, die niet alleen innovatie aanzwengelt, ook de harde boodschap van de cijfers moet brengen en zijn eigen team moet leren met de rapportages greep op de bedrijfs-toekomst te krijgen. Hij staat midden in de maatschappij, met alle plichten die aan zijn positie en mandaat verbonden zijn.

De CFO speelt als alleskunner dan ook een spilrol in bedrijfsleven en samenleving. Daarom sloot Kenaad Tewarie de tweede sessie af door terug te grijpen naar het begin van de zeventiende eeuw. Het Nederland van toen was een 'high trust society', waar veel zaken op mondelinge afspraken berustten, aldus de gast-spreker. Daar kunnen beslissers nu opnieuw van leren. Want werken aan het vertrouwen, dat de grondslag van de economie vormt, is niet alleen een opgave voor CFO's. Die taak rust op de schouders van alle leiders.

Onder:
Handel en koopvaardij, ca. 1600,
Claes Jansz. Visscher (II), 1608

