

CFO als 'geweten' van de organisatie



De CEO wordt tegenwoordig afgeschilderd als het stereotype van de opportunistische bestuurder. Naast een dergelijke CEO moet de CFO wel de behoudende bestuurder vertegenwoordigen die op het geld en op de waarde van de organisatie let. En niet alleen dat. In veel organisaties en ook maatschappelijk wordt de CFO een belangrijke verantwoordelijkheid toegedicht op het vlak van ethiek en integriteit.

Er wordt dus nogal wat van de CFO gevraagd. Niet alleen een 'bedrijfseconomisch geweten', maar steeds meer 'het geweten' van de organisatie. Een belangrijke positie. Een positie die ook een grote hoeveelheid vragen en uitdagingen met zich meebrengt. Zeker met vers in het geheugen al die gerenommeerde organisaties die ten onder zijn gegaan aan gebrek aan ethisch besef.

ZELFBEWUSTZIJN

Hoe kun je als CFO invulling geven aan deze positie? Alle bestaande uitgangspunten lijken in dit verband weinig houvast te bieden. Meer regels alleen helpen niet. Nog meer opleiding lijkt niet zo zinvol. Meten blijkt toch niet tot het alomvattende weten te leiden. Nog meer toezicht of verantwoording levert ook niet zoveel op.

Het antwoord ligt in het verhogen van het zelfbewustzijn van de financiële organisatie. Dit bewustzijn kent drie niveaus. Heeft de financiële organisatie voldoende vakkennis in huis om haar functie goed uit te voeren? Heeft de financiële organisatie voldoende vaardigheden in huis om bij te dragen aan effectieve besluitvorming? Heeft de financiële organisatie voldoende vermogen om

positief bij te dragen aan verantwoorde oordeelsvorming? Belangrijker nog dan deze vragen is de vraag of de financiële organisatie zelf in staat is te reflecteren op deze vragen. Of ze zich kan blijven ontwikkelen op dit niveau. En of ze zelf kan bijsturen als de uitkomst van de reflectie onbevredigend is. Schematisch zijn de vragen weergegeven in onderstaand figuur.



Bovenstaande vragen hebben we gesteld aan de CFO en zijn team van een omvangrijke financiële instelling. Zij waren uitstekend in staat te benoemen welke vakkennis ze nodig hadden voor het goed uitvoeren van hun functie en de hiaten op dit vlak stonden scherp op het netvlies. Ook konden ze duidelijk benoemen welke vaardigheden er nodig waren om effectief bij te dragen aan de besluitvorming van de organisatie.

Het werd erg stil toen we spraken over een situatie waarin ze niet in staat bleken tot een afgewogen oordeel. Er volgde geen of een onduidelijk antwoord op een aantal fundamentele vragen zoals: Wat maakt dat jullie niet tot een oordeel kunnen komen? Welke waarden hanteren jullie om het oordeel te vormen en te valideren? Hoe zorgen jullie ervoor dat deze waarden in overeenstemming blijven met de ontwikkelin-

gen binnen de organisatie en in de omgeving? Welke rol hebben de individuele betrokkenen in het proces van oordeelsvorming?

Het zelfbewustzijn op dit niveau is een teken van ontwikkeld en verantwoord leiderschap in de financiële organisatie. Het bleek hier echter niet aanwezig, terwijl dat in deze tijd juist wel wordt gevraagd.

“**Het maakt nogal uit of alles geoorloofd is zolang er geld verdiend wordt, of dat de organisatie er sterke principes op nahoudt over de omgang met haar relaties in de omgeving**”

VAKKENNIS

De benodigde vakkennis laat zich vaak eenvoudig definiëren. Die wordt voor een belangrijk deel bepaald door de ambities van de financiële organisatie en de complexiteit waarin ze werkzaam is. Het resultaat is een overzicht met noodzakelijke kennisgebieden die op een bepaald niveau aanwezig moeten zijn. Het beoordelen van het aanwezige kennisniveau is voor de meeste financiële organisaties goed te doen. Het is niet zo lastig om bijvoorbeeld een kennisgat op het vlak van IFRS, rapportagetools of cashmanagement te identificeren en daar aanvullende acties op te ondernemen.

VAARDIGHEDEN

Op het vlak van vaardigheden wordt het al een stuk lastiger. Welke vaardigheden zijn er nodig om bij te dragen aan effectieve besluitvorming binnen de organisatie? Het draait hier in de kern om twee dingen: het nemen van het besluit op zich en de effectiviteit van het besluit.

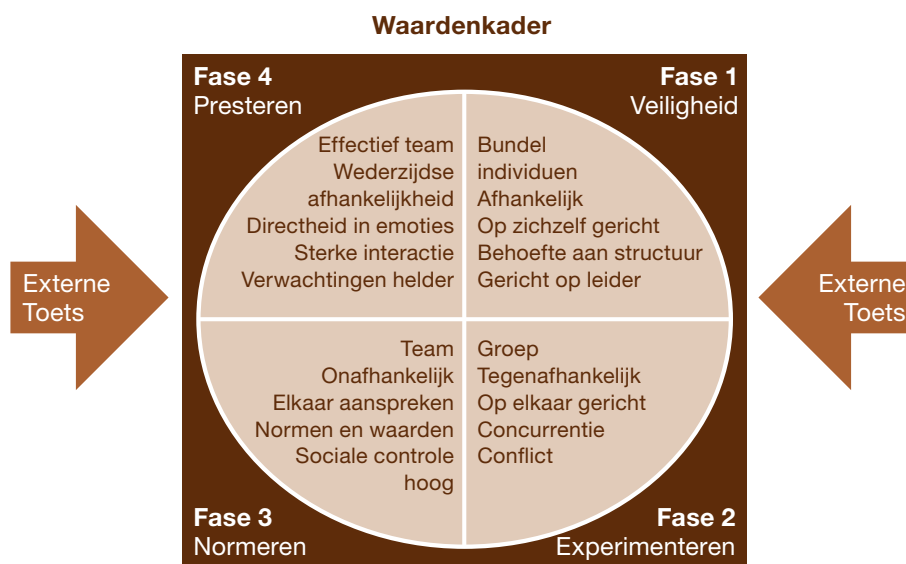
Bij het nemen van een besluit is de financiële organisatie zeker niet de enige, maar wel een belangrijke speler in het proces. Hier komt het aan op een veelheid van vaardigheden, bijvoorbeeld luisteren, adviseren, beargumenteren, spreken, voelen en verschillende belangen hanteren.

Dan het nemen van een effectief besluit. Een effectief besluit draagt bij aan de realisatie van de strategie van de organisatie. De financiële organisatie moet dus in staat zijn besluiten voor te bereiden die bijdragen aan de realisatie van de strategie. Het interpreteren van de strategie, het analyseren van ontwikkelingen en het inhoudelijk voorbereiden van een besluit zijn in dit geval belangrijke vaardigheden die binnen deze organisatie aanwezig moeten zijn.

Het invullen van deze vaardigheden vraagt al veel van een gemiddelde financiële organisatie. Laat staan dat de betrokken medewerkers in staat zijn hun eigen niveau te evalueren en bij te sturen. Voor het verhogen van het zelfbewustzijn is het van belang om met elkaar periodiek een aantal wezenlijke vragen te beantwoorden. Ondersteunen we besluitvorming met begrijpelijke en kwalitatief goede analyses? In welke mate dragen de genomen besluiten daadwerkelijk bij aan strategierealisatie? In hoeverre blijven besluiten liggen en wat is hiervan het effect? Wat is onze bijdrage aan het nemen van besluiten?

VERMOGEN

En dan het lastigste. Heeft de financiële organisatie voldoende vermogen om positief bij te dragen aan verantwoorde oordeelsvorming? Het antwoord moet haast wel ja zijn. De financiële organisatie speelt in het proces van oordeelsvorming een belangrijke rol. Maar in de praktijk blijkt het vaak nee te zijn of kan er geen duidelijk antwoord worden gegeven. Er wordt maar weinig aandacht geschonken aan het expliciet maken van het proces van oordeelsvorming. Ook worden de juiste randvoorwaarden niet duidelijk georganiseerd. Voor een kwalitatief goede oordeelsvorming is het van belang om aandacht te geven aan het waardenkader van de groep, de volwassenheid van de groep en het extern toetsen van de groep.



Waardenkader

Het vormen van een oordeel gebeurt op basis van het gemeenschappelijke waardenkader. Voor een deel wordt dit kader bepaald door de maatschappelijke context – bijvoorbeeld dat het belangrijk is om zakelijke afspraken na te komen en dat het goed is om een bijdrage te leveren aan de directe omgeving van de organisatie. Voor een ander belangrijk deel worden de waarden bepaald door de organisatie zelf. Het maakt nogal uit of alles geoorloofd is zolang er geld verdiend wordt, of dat de organisatie er sterke principes op nahoudt over de omgang met haar relaties in de omgeving. Het geformuleerde waardenkader is het uitgangspunt voor de oordeelsvorming. Het is belangrijk dat de groep deze waarden zelf formuleert en ook concreet maakt. Hoe meer de

waarden in contact staan met de ontwikkelingen in de externe omgeving, hoe beter gewaarborgd is dat de organisatie aansluiting blijft houden met de omgeving.

Volwassenheid groep

Hoe het waardenkader in de praktijk wordt gebracht, is afhankelijk van de volwassenheid van de groep. De volwassenheid van de groep wordt sterk bepaald door de kwaliteit van de leiding, het persoonlijk leiderschapsniveau van de verschillende individuen en de effectiviteit van de samenwerking tussen alle leden. Door gerichte ontwikkeling op deze drie aspecten wordt het mogelijk de groep te ontwikkelen van fase 1 naar fase 4. In fase 1 zijn de verschillende groepsleden op zoek naar voldoende veiligheid om te gaan samenwerken. De aanwezigheid van een structuur en van een duidelijke leider draagt hieraan bij. Uiteindelijk is het gewenst om de groep te ontwikkelen naar fase 4 om gezamenlijk maximale prestaties te kunnen realiseren. In deze fase zijn de verwachtingen helder, is er een sterke interactie en bestaat de ruimte om ook op emotioneel niveau direct te communiceren. De diverse groepsleden werken in samenhang aan de groepsdoelstellingen. Een ontwikkelde groep kan terugvallen naar andere fases, bijvoorbeeld door een omvangrijke vernieuwing of verandering in de samenstelling van de groep. Ook kan een negatieve ervaring ervoor zorgen dat de groep terugvalt.

Externe toets

Zelfs indien er effectieve leiding is, het individuele leiderschap goed ontwikkeld is en de groep goed samenwerkt, dan nog bestaat het risico dat een groep los komt te staan van het originele waardenkader. Dit is de typische blindheid die in een groep kan ontstaan voor het eigen gedrag. Alleen een zeer ontwikkelde groep kan zelf reflecteren op het eigen functioneren. Het is daarom raadzaam geregeld de groep extern te laten toetsen.

DE VOLGENDE STAP

De laatste jaren is er veel geïnvesteerd in de verbetering van processen en systemen. Er is sterk geïnnoveerd in verschillende organisatiemodellen voor financiën. Ook is er veel verbeterd in de kwaliteit van informatie en de mogelijkheden om data te analyseren.

Veel minder aandacht is er uitgegaan naar de vaardigheden om bij te dragen aan effectieve besluitvorming. Dit geldt nog veel sterker voor de ontwikkeling van het vermogen om bij te dragen aan verantwoorde oordeelsvorming. Een brede waarneming in de markt leert dat dit onderwerp slechts sporadisch op de agenda staat.

Het investeren in het zelfbewustzijn op vooral het vlak van effectieve besluitvorming en verantwoorde oordeelsvorming betekent dus voor veel financiële organi-

saties een nieuwe stap. Mogelijk ook een onzekere stap, omdat deze zienswijze en aanpak voor veel financiële professionals onbekend zijn. Voor het ontwikkelen van een gewetensvolle financiële organisatie is het in onze beleving echter van groot belang om deze stap te zetten. Alleen op deze wijze kan de financiële organisatie verschuiven van het 'bedrijfseconomisch geweten' naar 'het geweten' van de organisatie. Wat ons betreft een mooie en noodzakelijke verandering in de rol van de financiële organisatie. ■

✉ **ILJA REXWINKEL** is managing consultant bij organisatieadviesbureau SeederDeBoer
JURGEN SCHUT is partner bij organisatieadviesbureau SeederDeBoer