

A person in a black wetsuit is seen from behind, holding a yellow surfboard. They are looking out at the ocean where several shark fins are visible. The scene is set during sunset or sunrise, with a golden glow on the waves.

CI-jaarcongres:
**HET MOMENT VAN
DE WAARHEID**
BEAN COUNTER
TRANSFORMEERT
TOT BUSINESS PARTNER

Het zijn hectische tijden geweest voor financiële vrouwen en mannen. Maar het vaarwater wordt rustiger. Wat staat er nu op uw agenda? Trekt u zich terug in de werkkamer om uw compliancemodel verder te perfectioneren of breekt u de muren rond de financiële afdeling af en treedt u naar buiten? Het CI-jaarcongres van 2007 staat geheel in het teken van 'The moment of truth'.

Bent u in staat te reageren op die momenten dat het er echt op aankomt?

Bob Wouters en Jurgen Schut: We gaan even terug in de tijd, laten we zeggen naar het jaar 1997. U, CFO, financieel directeur of controller, bent volledig in control. Of denkt het althans te zijn. De winst van uw organisatie is weer wat hoger dan vorig jaar, de shareholders value is uitstekend, uw accountant zet met een glimlach zijn handtekening en uw naaste medewerkers kunnen met u lezen en schrijven. Kortom, u doet uw werk goed. Kan het nog beter? 'Nee', roepen analisten, 'de strakke financiële hand van deze man staat garant voor solide beurskoersen.' En ook vele anderen zien u als een bekwame, betrouwbare en integere professional. In tien jaar tijd is de wereld volledig veranderd. En u? Hoe is uw functioneren in die jaren veranderd?

Nu verwachten we meer

De krachtige aandeelhouders van nu nemen geen genoegen met mooie verhalen die vooral retrospectief zijn. Zij vragen om cijfers die de actuele waarde van de onderneming tonen. Om marktverwachtingen die worden gestaafd met cijfers. Om transparantie. Dit alles betekent een grote ommekeer. De boekhouder van weleer moet zich transformeren tot financial manager die voorspellingen doet via uiteenlopende rapportages en meetsystemen.

Een case. Autoserviceketen Kwik-Fit is marktleider in Europa. Een concurrent wilde van deze bekendheid een graantje meepikken. In diverse landelijke dagbladen plaatste hij advertenties in de bekende blauw-gele Kwik-Fit-huisstijlkleuren waarin hij vier banden voor de prijs van twee aanbod. Een mooie aanbieding waar dan ook vele consumenten op afkwamen. Al snel, in de loop van de ochtend, signaleerde de afdeling Financiën op het hoofdkantoor van Kwik-Fit dat de omzetcijfers die dag wel extreem laag waren. Ook bleek dat vele consumenten naar Kwik-Fit kwamen om van de actie te

profiteren – zij waren misleid door de blauw-gele kleuren – en weer vertrokken toen zij hoorden dat het een actie was van een ander bedrijf. A la minute besloot het management de actie te adopteren. Het werd alsnog een topdag.

Deze case leert ons dat een combinatie van goede financiële informatiesystemen en marktgericht denken tot veel kan leiden. En juist het tweede deel van die combinatie, daar valt voor veel CFO's, controllers en financieel managers nog wel wat aan bij te spijkeren. Meten is weten. Maar meet je wel het goede? En neem je vervolgens wel (de goede) actie? Om met Johan Cruyff te spreken: 'Er is maar één bal en die moet je dus hebben, maar waar het dus in wezen om gaat, is: wat doe je met die bal?'

Het droombeeld

De financial manager van 2007 is een business partner voor zijn MT-collega's. Hij heeft de basishygiëne goed op orde en is vaktechnisch volledig up-to-date. Daarmee is hij het bedrijfseconomisch geweten van de organisatie. Natuurlijk kijkt hij verder dan zijn eigen afdeling en de organisatie, want hij weet wat er in de wereld te koop is. Als persoon beschikt hij over flexibiliteit, empathisch vermogen en commercieel gevoel. Hij stelt de kritische vragen die tegenwicht bieden aan het vergezicht van de optimistische CEO. Als het moet, trapt hij op de rem, maar het liefst trapt hij mee op het gas, wetende dat hij zijn remmen optimaal heeft afgesteld op de weg die voor hem ligt. Zijn afdeling maakt integraal onderdeel uit van de bedrijfsvoering. Daardoor wordt hij intern gerespecteerd. Hij was het immers die het monopolie op de besturingsinformatie losliet. In zijn organisatie zijn de financiële instrumenten in handen van de business, waar self-audits plaatsvinden. Ook extern doet hij het goed. Aandeelhouders dragen hem op handen, want hij

‘Beheersing is niet het hoogste goed, het is slechts een van de dimensies’

spreekt hen aan met zijn praktische kijk op de bedrijfsstrategie. In crisissituaties houdt hij het hoofd koel en de rug recht. Analisten roemen hem om zijn goed onderbouwde visie op de toekomst, wat zij vertalen in positieve berichtgeving over zijn organisatie. De informatie die hij levert is de juiste, wat weer bijdraagt aan een hogere beurskoers.

Waarom het zo moeilijk is

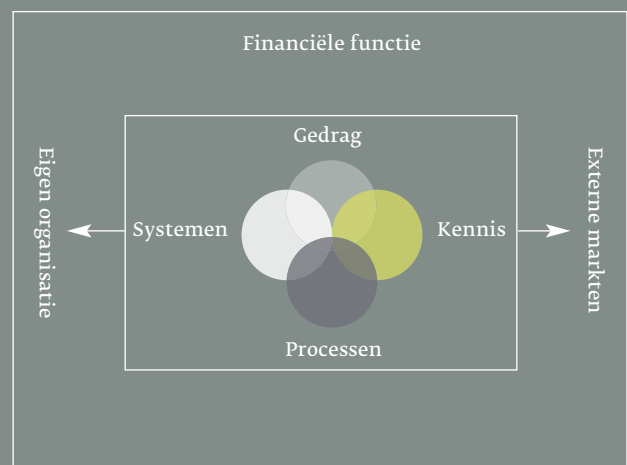
In de praktijk lukt het velen niet om dit droombeeld te realiseren. Dat heeft diverse oorzaken, maar de belangrijkste is wel dat wij te weinig zicht hebben op wat er daadwerkelijk gebeurt in onze omgeving. Wij missen vaak de aansluiting in de business. Maar hoe komt dat?

Een belangrijk organisatieprincipe binnen financiële functies is het organiseren van routine. Of het nu eenvoudige of complexe processen betreft: we willen standaardiseren, automatiseren en procedures opstellen. De afgelopen jaren werd dat nog eens versterkt onder invloed van SOx en IFRS. Interne beheersing en efficiency, daar richten we ons op. Dat men ons soms schertsend ‘bean counters’ noemt, nemen we op de koop toe. Onvoorspelbaarheden ontgaan ons, of soms negeren we ze. Ze passen in ieder geval zeker niet in onze modellen. En als de verandering onomkeerbaar is, bedenken we nieuwe regels. Goed voor de beheersbaarheid, maar slecht voor de creativiteit en het denkvermogen.

Ook organisatorisch richten we ons volledig in volgens de principes van risicobeheersing. Het resultaat is een organisatie die er niet op ingericht is om snel te reageren, zelfs als wij ‘the moment of truth’ wel signaleren. Bovendien betekent deze drang naar risicobeheersing ook een grote kostenpost. De CFO die waarde wil creëren voor zijn organisatie beseft dat ondernemen nu eenmaal vaak een kwestie van risico’s nemen is. Gedoseerd, dat natuurlijk wel.

Wat daarbij kan helpen, is om de interne klant veel meer te betrekken bij de inrichting van processen. Veel financiële functies zijn erg op zichzelf gericht. Zij zijn eigenaar van de processen, bepalen de key controls en de stuurindicatoren, en produceren de cijfers voor de business. Het zit op zich allemaal prima in elkaar, wat een uitstekende proceskwaliteit oplevert. Maar de interne klant begrijpt de essentie niet en kan moeilijk de relatie leggen naar zijn eigen context. Laat staan dat hij er gebruik van maakt zoals ons voor ogen stond. De prachtige rapportage is in schoonheid gestorven.

Daarnaast richten veel financiële functies zich sterk op externe belanghebbenden: accountants,



Figuur 1. Waarom is het zo moeilijk het droombeeld te verwezenlijken?

THE MOMENT OF TRUTH

Het kan u moeilijk ontgaan: op woensdag 7 november a.s. vindt het negende jaarcongres van het Controllers Instituut plaats. Het thema is 'The moment of truth'. Voor financial managers is het moment van de waarheid aangebroken. Wij zijn aan alle kanten compliant en goed gestructureerd. Nu de economie weer aantrekt, kunnen wij onze kansen pakken en het vizier naar voren richten. Maar hoe herkent u de momenten die er echt toe doen? En hoe handelt u dan? Hoe zorgt u voor de juiste timing? De keynote speakers op het jaarcongres houden u graag een spiegel voor.

Marcel Smits (CFO van KPN) heeft een belangrijke vinger in de pap gehad bij de transformatie van KPN van staatsbedrijf naar een flexibele multimediaorganisatie. Hij kent de business van zijn organisatie door en door, legt succesvolle verbindingen, denkt breder dan de cijfers alleen en zorgt zo voor waardecreatie en strategische groei op de juiste markten. Jean-Marc Huët (CFO Numico) heeft ook de nodige ervaring met momenten die bepalend zijn voor de koers van de onderneming. Op 7 november vertellen beiden ons meer over 'de CFO nieuwe stijl'.

Inspiratie krijgen wij verder van professor Nassim Taleb. Deze voormalig hedgefundmanager is nu verbonden aan de London Business School. Hij is auteur van o.a. *The Black Swan – The Impact of the Highly Improbable* (zie de andere artikelen in dit nummer). Op het jaarcongres spreekt Taleb over de zogenoemde Zwarte Zwanen, waarmee hij doelt op het paradigma van voorspelbaarheid, de basis van de modellen die wij hanteren, dat onvoldoende ruimte laat voor toeval. Daarmee staan wij niet open voor vernieuwing en kansen. Taleb laat ons zien hoe wij deze cirkel kunnen doorbreken. Het slotwoord is voor Jan van de Poel, vanuit zijn ruime ervaring als CFO, toezichthouder en hoogleraar risk management. Uw dagvoorzitter is journalist Jeroen Smit (auteur van *Het drama Ahold*).

Het CI-jaarcongres trok de afgelopen jaren circa 500 deelnemers. Sprekers waren o.a. Peter Wennink (CFO ASML), Rob Frohn (CFO Akzo Nobel), Roel Pieper, Robert-Jan van de Kraats (CFO Randstad), Doede Vierstra (toenmalig CFO Friesland Coberco), Jan Timmer, prof. Ken Merchant (University of Southern California) en prof. John Roberts (Stanford).

Wilt u het CI-jaarcongres bijwonen, dan kunt u zich aanmelden op www.ci-jaarcongres.nl.

toezichthouders en analisten. Wie aan hun eisen voldoet, doet het goed. Dus zijn we SOx-compliant, hebben we IFRS volledig gerealiseerd en laten we de goede kengetallen zien aan de analisten. Sterker nog: we vragen de analisten zelfs welke strategische acties zij van ons verwachten. Onder de huidige druk van activistische aandeelhouders wordt verkrampt gereageerd. In plaats van uit te gaan van onze eigen visie laten we buitenstaanders bepalen wat goed voor ons is.

Tot slot blijkt het voor veel financiële functies niet eenvoudig te zijn om een proces van (zelf)evaluatie in te bouwen. Zijn wij een business partner voor onze interne klant? Dit vragen we aan een consultant met een financiële achtergrond, een vakbroeder bij een ander bedrijf of desnoods aan onszelf. We vergeten deze vraag echter te stellen aan degene die hem zou moeten beantwoorden: de klant zelf. Ook voor best practices bij andere bedrijven staan wij niet altijd open. 'Een mooi verhaal, maar zeker niet hier toepasbaar, want in onze business werkt het toch net even anders.'

Wat moet de CFO nu doen?

Op de vraag wat een goede CFO nu typeert, kunnen we voorgenoemde zaken eigenlijk omdraaien. Kort gezegd komt het erop neer dat hij zich bewust zou moeten zijn van de enorme toegevoegde waarde die hij vanuit zijn sleutelpositie kan hebben voor de onderneming. Dat hij de expert is die vanuit zijn eigen kracht verantwoording zou moeten afleggen aan de analisten. Dat de inspanningen voor het voldoen aan externe wet- en regelgeving flink teruggedrongen kunnen worden.

Dus CFO: zet je deur wagenwijd open voor de interne klant. Stel deze centraal bij het ontwikkelen van instrumenten en methodieken, en betrek hem hierbij. Zorg voor objectieve interne en externe prikkels en evaluaties om de prestaties van de financiële functie te verbeteren. Wees een professionele en inspirerende manager, en probeer de operationele processen weg te organiseren. Ga pluriformer sturen. Laat het mantra van standaardiseren los. Beheersing is niet het hoogste goed, het is slechts een van de dimensies.

Het moment van de waarheid is aangebroken voor u als CFO, financieel directeur of controller. De deur van uw werkkamer staat op een kier. Bent u die zelfverzekerde business partner die hem met een zwier opendoet?

Bob Wouters is werkzaam bij ING als 'Assistant to the CFO Divisie Intermediair'. Jurgen Schut is partner bij SeederDeBoer, Architecten voor Organisatie & Informatie. Zij zijn beiden lid van de Congrescommissie 2007 van het Controllers Instituut. Dit artikel is geschreven op persoonlijke titel.