

# EEN MODERNE CFO STELT DE JUISTE PRIORITEITEN DE FINANCIËEL MANAGER EN DE CONTROLLER HEBBEN HIERBIJ EEN BELANGRIJKE ROL

**Door: Peter Willem van Lindenberg, Paul Kelder en Judith Akkerman**

**De financiële functie van bedrijven en overheden is continu aan veranderingen onderhevig. Zozeer zelfs dat de financiële afdelingen niet alleen verantwoordelijk zijn voor de schatkist van een bedrijf, maar ook wat moeten vinden van maatschappelijk verantwoorde groei, risicomangement, de inrichting van informatiesystemen, etc. De eindverantwoordelijkheid voor taken van de financiële functie ligt bij de CFO. Deze moet steeds een balans vinden tussen de verschillende taakgebieden als verantwoording en planning & control. Bovendien moet de CFO richting het management van de organisatie constant kiezen tussen de verschillende rollen die hij speelt. Is hij de vertrouwenspersoon, de scheidsrechter of de adviseur van het management?**

**De alsmaar groeiende agenda van de CFO heeft ook consequenties voor financieel managers en controllers die aan de CFO rapporteren. De prioriteiten die de CFO stelt, heeft nadrukkelijk gevolgen voor de verschillende taakgebieden van de gehele financiële functie. De financiële functie dient de juiste rolverdeling en de prioriteiten samen met de CFO op een proactieve waar te maken.**

## Een overvolle agenda van de CFO vraagt om een andere houding van de financiële functie

In 'Een moderne CFO stelt de juiste prioriteiten', een boek van Atos Consulting dat begin dit jaar uitkwam, wordt gesproken over de steeds complexer wordende rol van de CFO in organisaties en overheden. De laatste decennia is de wereld behoorlijk veranderd. Economisch sluiten we wellicht een zeer turbulente tijd af, maar de omgeving wacht alweer op oplossingen voor duurzaam ondernemen. Daarnaast vragen de ontwikkelingen in digitalisering om een meer flexibele inrichting van organisaties. De tijd van overleven laat het Nederlandse bedrijfsleven langzaam achter zich, maar het is geen tijd van achterover leunen, bedrijven dienen zich weer meer bezig te houden met verandering en groei en de nog immer toenemende macht van de aandeelhouder mag daarin niet worden onderschat.

Het uitbreidende takenpakket van de CFO betekent voor financiële functies dat hun plek in de organisatie steeds prominenter wordt. De CFO moet vaker op commando de juiste cijfers laten zien, moet kunnen aantonen waar de financiële en niet-financiële risico's van het bedrijf liggen en moet inzichtelijk maken hoe het bedrijf er nu en in de toekomst voor staat. Daarnaast wordt de CFO vaker betrokken bij ontwikkelingen die nauw verbonden zijn aan de financiële huishouding zoals duurzame groei, innovatiekracht en het vinden van nieuwe afzetmarkten.

Hoe kan de financiële afdeling omgaan met deze toegenomen complexiteit en de overvolle agenda van de CFO? Wim Eelman, CFO van Unilever Europa ant-

woordt hierop: "It's your job to keep me worried during the day. But it's your job as well to let me sleep safely at night". Hiermee geeft Eelman aan dat de financieel manager en de controller een meer proactieve rol kan innemen bij het helpen en corrigeren van de General Manager en de CFO. De CFO zit zelf verder weg van de operatie en het is precies daar waar de financieel manager veel waarde toevoegen: hij ziet directer hoe de uitvoering verloopt, of mensen (kunnen) voldoen aan hun taken en verantwoordelijkheden en of de administratieve organisatie juist is opgezet en ook werkt.

### De moderne financieel manager of controller:

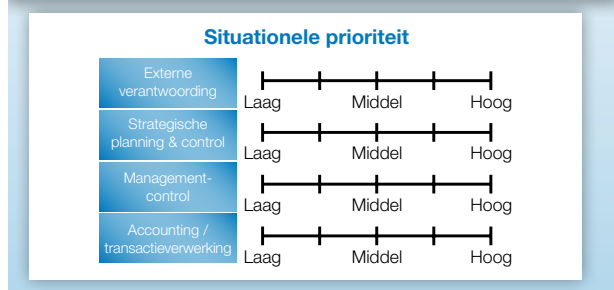
1. kent de ontwikkelingen en events die op de organisatie afkomen en die gevolgen hebben voor de financiële functie
2. kent de taken en rolinvulling van de CFO
3. is proactief en voorziet de CFO van de juiste informatie

## De rol van de financiële functie verschilt per taakgebied

In het boek worden vier taakgebieden onderscheiden in het werkveld van de financiële functie: externe verantwoording, strategische planning & control, management-control en accounting- en transactieverwerking. De CFO is voor alle vier taakgebieden even aansprakelijk. Maar het belang dat aan de verschillende taakgebieden moet worden gehecht is afhankelijk van ontwikkelingen in de externe omgeving of van ontwikkelingen in de organisatie. Er is dus sprake van situationele prioriteit. Het gaat er steeds om dat ook de financieel manager de juiste prioriteiten weet te stellen

## EEN MODERNE CFO STELT DE JUISTE PRIORITEITEN

**Figuur 1: Situationele prioriteit van de verschillende taakgebieden van de financiële functie**



in het ondersteunen van de CFO afhankelijk van wat de omgeving op dat moment vraagt. Weten wat de organisatie en de CFO bezighoudt en weten op welk moment de financieel manager of controller proactief naar de CFO moet toestappen is dus van wezenlijk belang. Zie figuur 1.

De balans tussen verschillende taakgebieden van de CFO en de financiële functie heeft de afgelopen tien jaar een verschuiving laten zien naar meer aandacht voor het gebied van strategische planning en control en externe verantwoording. In beide gebieden staat de CFO het management ter zijde bij het uitzetten van de juiste lange termijn koers en bij het presenteren van jaarrekeningen en het jaarverslag aan aandeelhouders. De CFO kan hiervoor scenario analyses, hoogwaardige business case methodieken en cash forecasting gebruiken. De rol van de financieel manager en controller is binnen deze taakgebieden die van een brede ondersteuner. De informatie, adviezen en analyses die de CFO krijgt van de financiële afdeling is essentieel om zijn verantwoordelijkheid op deze gebieden waar te maken.

Management control is veelal meer op de korte termijn gericht. Deze taak behoort toe aan de financieel manager en/of de controller en gaat vooral om de sturing en beheersing. De cijfers moeten tussentijdse evaluaties ondersteunen en dienen als basis en onderbouwing voor lange termijn forecasting. In vaak kleine organisaties staat dit onderdeel niet alleen onder leiding, maar ook onder de eindverantwoordelijkheid van de controller of financieel manager.

Een gedegen management control is alleen mogelijk wanneer de basis op orde is. Accounting en transactieverwerking vormen deze basis. De 'harde' financiële processen waarmee de boekhouding wordt gevuld. Deze informatie voedt korte termijn financiële forecasts, de lange termijn koers en uiteindelijk de verantwoording naar aandeelhouders. De financieel manager en/of controller die verantwoordelijk is voor de aansturing van de administratie moet er voor zorgen dat er solide

financiële processen zijn zodat het fundament van de financiële huishouding klopt.

### Een moderne financieel manager of controller speelt in op de verschillende rollen van de CFO

In het boek 'Een moderne CFO stelt de juiste prioriteiten' wordt stilgestaan bij drie rollen die de CFO kan innemen binnen de organisatie. Een CFO kan een vertrouwensrol hebben die gebaseerd is op de verantwoordelijkheid van de CFO voor de kwaliteit van aangeleverde, financiële en niet-financiële informatie en een deugdelijk werkend management control systeem (inclusief de AO/IC). De CFO kan ook de scheidsrechtersrol innemen waarin de CFO erop toe ziet dat de leden van de organisatie handelen conform de geldende regels. Een laatste rol is de managementondersteunende rol. In deze rol ondersteunt de CFO het management bij het nemen van beslissingen en adviseert hij hen bij strategische keuzes.

Het is afhankelijk van het type uitdagingen waar de organisatie voor staat welke rolinvulling de CFO moet kiezen. In het boek 'Een moderne CFO stelt de juiste prioriteiten' wordt over de invulling van de rollen onder andere het volgende gezegd:

Het bestuur van de organisatie verwacht van de CFO:

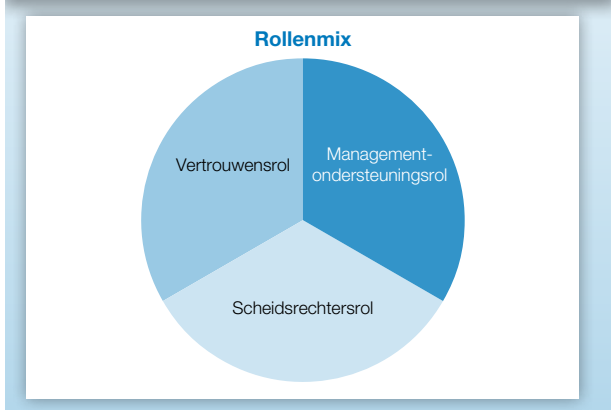
- > een scheidsrechtersrol als er wijzigingen optreden in de governance in brede zin, waardoor het speelveld verandert en de CFO ervoor moet zorgen dat er extern en intern weer conform het geldige bestuursmodel en verantwoordelijkheidsverdeling wordt gewerkt;
- > een managementondersteunende rol als analyses en advies nodig zijn om tot de juiste, vaak onder tijdsdruk te nemen, keuze te komen. In het bijzonder bij belangrijke gebeurtenissen als overnames, reorganisaties en grootschalige (IT-)implementaties is invulling van deze rol zeer nodig;
- > de vertrouwensrol als er vragen zijn over de juistheid en betrouwbaarheid van cijfers en de dagelijkse operatie van de organisatie in control dient te geraken. De vertrouwensrol faciliteert koersvastheid en maakt de performance van de organisatie inzichtelijk.

De huidige controllers en financieel managers dienen zich dus zeer bewust te zijn van trends, ontwikkelingen en events die op de organisatie afkomen. Pas dan kan er sprake zijn van een proactieve voorbereiding van de CFO door zijn financieel managers op wat er komen gaat en welke actie hij als CFO moet ondernemen. Zo is de scheidsrechtersrol een typische rol die de CFO toebehoort. Hij moet zo nu en dan de gele kaart trekken. Maar om dit te kunnen doen moet de CFO uiteraard wel weten wat er in de organisatie speelt en waar hij vindt dat moet worden opgetreden. Door te luisteren

## EEN MODERNE CFO STELT DE JUISTE PRIORITEITEN

naar de financieel manager en de controller kan de CFO beter aanvoelen wat er speelt en waar het niet volgens de regels gaat. Bij de vertrouwensrol moet de CFO ook honderd procent kunnen leunen op de financiële functie. De juiste managementinformatie is van groot belang en geeft de CFO de vertrouwenspositie om te sturen in strategische beslissingen. De managementondersteunende rol vraagt de echte adviesrol van de CFO. Het gaat hier om de koers en de toekomst van de organisaties. Ook hier is het van belang dat de financiële functie de CFO van de juiste informatie voorziet zodat de CFO kan ingrijpen in strategische beslissingen.

**Figuur 2: Afhankelijk van de verandering in de omgeving kan de mix tussen de rollen veranderen**



In het genoemde boek worden de events die optreden in de omgeving van de organisatie uitgebreid besproken. Deze events worden uiteindelijk doorvertaald aan het eind van het boek naar patronen die een belangrijke bijdrage kunnen leveren aan het vaststellen van de agenda voor de financieel manager en de controller.

### Een professionele financiële functie kijkt in de agenda van de CFO

Een overvolle agenda van de CFO betekent voor de financieel manager en controller dat er veel meer een beroep wordt gedaan op hun proactieve vermogen. De CFO heeft eenvoudigweg geen tijd om altijd input te vragen aan de financiële afdeling. De financiële afdeling zit daarnaast ook niet stil en een drukke CFO betekent vaak dat de controller maar moet raden waar hij zijn kostbare tijd aan moet besteden. Moet ik me nu druk maken over een juiste en volledige administratie of me juist inzetten voor enterprise riskmanagement? De belangrijkste rol van de financieel manager en de controller is het bijstaan en helpen van de CFO. De beste manier om dat te doen is door de agenda van de CFO echt te doorgronden en deze regelmatig met elkaar vast te stellen en of bij te stellen. Wat is nu op dit moment belangrijk? In welke fase bevindt ons bedrijf zich en wat komt er op ons af de komende maanden? Hoe moet de CFO optreden? Wat betekent dit voor de controller of financieel manager? Alleen als de financieel manager ook de omgeving en de uitdagingen van de organisatie kent, kan hij ook daadwerkelijk helpen en ontlasten.

Voor meer informatie over het boek en over de dienstverlening van Atos Consulting: [www.atosconsulting.nl](http://www.atosconsulting.nl)

U kunt inhoudelijk reageren op dit artikel door contact op te nemen met een van de auteurs, Peter-Willem van Lindenberg, [peterwillem.vanlindenberg@atosorigin.com](mailto:peterwillem.vanlindenberg@atosorigin.com)

