De dilemma's van de CFO

Allard Everts en Rob Uiterlinden

SAMENVATTING De schandalen bij Enron, Ahold, Parmalat e.d. hebben duidelijk gemaakt dat van de huidige chief financial officer (CFO) en zijn financiële managers wordt verwacht dat zij in staat zijn een integere koers te varen in een krachtenveld dat steeds complexer wordt. In dit artikel wordt het zogenaamde CFO-rollenmodel geïntroduceerd waarmee de financiële manager zijn of haar positie in dit krachtenveld in kaart kan brengen. Het model combineert de twee belangrijkste dilemma's waarmee de financieel manager geconfronteerd wordt: "in control versus in business" en "focus op de korte termijn versus focus op de lange termijn". Zo ontstaat een speelveld van vier kwadranten waarvan ieder overeenkomt met een rol die de financieel manager moet kunnen spelen. Die van de beheerser van de business, de resultaatvoorspeller, de resultaatverbeteraar en de bouwer van de business. Onderzoeksgegevens tonen aan dat het accent van de rollen die de financiële manager voor zichzelf ziet, verschilt per branche. In de petrochemische industrie ligt het accent op de rol van resultaatverbeteraar en beheerser, in de IT-industrie op die van resultaatverbeteraar en bouwer. Ook kan worden aangetoond dat over een periode van tien jaar een verschuiving is opgetreden in de richting van de laatste twee rollen. Al heeft de CFO of financiële manager een voorkeursrol, het dilemmakarakter van zijn speelveld vereist het kunnen herkennen en omgaan met deze dilemma's. In detail is uitgelegd hoe dit mogelijk is, gebruikmakende van het zogenaamde Dilemma Reconciliatie Proces van Trompenaars Hampden-Turner. Van de twee kerndilemma's wordt de zogenaamde "reconciliatie" uitgewerkt en wordt de (10,10) of win-win oplossing gegeven. Dan is er nog een derde dilemma dat wordt uitgewerkt: het opereren als specialist in één van de rollen versus het opereren als generalist over alle rollen. Het artikel eindigt met voorbeelden uit de praktijk van enkele top-CFO's.

1 Inleiding

De eerste jaren van het derde millennium zijn gekenmerkt door aanhoudende berichten omtrent de onbetrouwbaarheid van informatie (vrij vertaald in "de boekhouding") van ondernemingen. Een aantal gerenommeerde bedrijven kwam in het nieuws. Onregelmatigheden werden als eerste in de Verenigde Staten gesignaleerd en spoedig daarna bleek ook bij Nederlandse en ook andere Europese ondernemingen de externe financiële verslaglegging niet op orde.

Het bestuur en in het bijzonder de Chief Financial Officer (CFO) alsmede de externe accountant kwamen daarmee onder vuur te liggen. Want hoe was het toch mogelijk dat ondanks de aanwezigheid van én een specifieke eindverantwoordelijkheid voor financiën én een specifieke externe controlerende instantie onregelmatigheden van enorme omvang optraden? De financiële wereld raakte in een shock en vanuit de zijde van beleggers en overheden werden maatregelen geëist die betrouwbaarheid van financiële informatie en het toezicht daarop moesten

Ir. A. Everts is partner bij Trompenaars Hampden-Turner en houdt zich bezig met advisering op het gebied van 'culture for business improvement'. Hierbij gaat het om het omgaan met kernwaarden, dilemma's en leiderschap voor het creëren van een bedrijfscultuur van betrokkenheid en excellentie. Hij is co-auteur van boeken over de rol van leiderschap in cross-border fusies, de gezonde organisatie en het omgaan met dilemma's. Email: allard@thtconsulting.com

R. Uiterlinden RC is Director bij Atos Consulting, waar hij zich bezighoudt met onderwerpen zoals Corporate Governance, Enterprise Risk Management, Sarbanes & Oxley en projectmanagement voor grote veranderingen binnen de financiële functie van organisaties. Hij is medeauteur van de boeken "World Class Finance in de praktijk" en "De Dilemma's van de CFO". Email: rob.uitertlinden@atosorigin.com.

verbeteren. De Sarbanes Oxley Act in de Verenigde Staten en de Corporate Governance Code Tabaksblat in Nederland werden als reactie daarop ingevoerd. Kern van deze maatregelen bestaat uit de invoering van strakkere controlesystemen waarbij de CFO als eindverantwoordelijke voor de inrichting daarvan direct aanspreekbaar en juridisch vervolgbaar is indien blijkt dat controls gefaald hebben.

Dit plaatst de CFO van tegenwoordig in het centrum van een speelveld dat bepaald wordt door tegengestelde belangen. Zo wordt van hem verwacht dat hij als hoeder optreedt van de betrouwbaarheid van naar buiten toe gepresenteerde financiële informatie maar ook dat hij tezamen met zijn bestuurscollega's risico's neemt om de onderneming te laten groeien. Daarnaast verwacht de aandeelhouder resultaten (en liefst morgen), maar zal de onderneming ook moeten investeren in de toekomst, vaak ten laste van de winst. Het gaat hierbij om dilemma's waarmee de CFO en andere financiële managers moeten kunnen omgaan. Het speelveld blijkt een veld van tegengestelde krachten.

De CFO die inzicht heeft in dit krachtenveld en zijn positie daarin, zal in staat zijn beter met de ingewikkelde situaties om te gaan waarmee hij geconfronteerd wordt. Op dat gebied komt er ook nogal wat op hem af. Steeds activistischer wordende aandeelhouders, een toegenomen complexiteit van de financiële markt, globalisatie-effecten, snellere business cycles, een niet te onderschatten impact van ICT op de bedrijfsvoering en last but not least alle regelgeving waaraan voldaan moet worden.

Dit artikel is gebaseerd op onderzoek dat heeft geleid tot het boek 'Het Speelveld van de CFO' (UTN, 2005) en beoogt om de financieel manager inzicht te verschaffen in het krachtenveld waarbinnen hij opereert, hem te helpen om daarmee zijn huidige en toekomstige positie te bepalen zodat hij vervolgens daarop zijn plannen en acties kan afstemmen.

In de volgende paragraaf wordt het speelveld geïntroduceerd waarna in paragraaf 3 op basis van onderzoeksresultaten wordt aangetoond hoe de financiële manager zich, afhankelijk van de branche en over de jaren, binnen dit speelveld positioneert. Paragraaf 4 geeft handvatten om de eigen positie binnen het speelveld te plotten. Paragraaf 5 gaat nader in op het dilemmakarakter van het speelveld en legt uit hoe de tegengestelde belangen zijn te 'reconciliëren' tot een oplossing die beide belangen honoreert: het vinden van een win-win. Paragraaf 6 beschrijft hoe in de prak-

tijk door een aantal bekende CFO's met het krachtenveld wordt omgegaan. Paragraaf 7 sluit dit artikel af met de belangrijkste bevindingen en conclusies.

2 Wat is het krachtenveld?

Voor het weergeven van het krachtenveld gaan wij uit van de twee belangrijkste dilemma's waarmee de CFO tegenwoordig wordt geconfronteerd. Een dilemma is een situatie waarbij twee proposities elkaar lijken uit te sluiten omdat deze geënt zijn op tegengestelde waarden. Bijvoorbeeld: voorspelbaarheid tegenover improvisatie. Omdat voor een succesvolle organisatie zowel voorspelbaarheid als improvisatie noodzakelijk zijn is er geen definitieve 'oplossing' voor dit dilemma. Een echt dilemma verdwijnt dus nooit.

Trompenaars Hampden-Turner heeft een dilemma-database die momenteel 6000 dilemma's omvat. Deze zijn te classificeren naar de zeven dilemma's die samen het 'Zeven Dimensies van Cultuur Model' vormen (Trompenaars, 2001). Het dilemma dat het meeste genoemd wordt is de spanning tussen "volgen van universeel geaccepteerde regels – versus – maken van uitzondering op de regel gezien de omstandigheden". In belang wordt dit gevolgd door het dilemma "focus op de korte – versus – focus op de lange termijn". De derde plaats wordt ingenomen door "focus op hoofdzaken – versus aandacht geven aan het totale plaatje"¹. Bij de 320 door financiële professionals genoemde dilemma's blijkt het korte-langetermijndilemma het in belang te winnen van "universele regels – versus – uitzonderingen". Vreemd is dit niet, omdat alle strikte controle- en rapportageregels het 'maken van een uitzondering op de regel' nu eenmaal onmogelijk maakt.

Uit onderzoek naar de statistische relatie tussen de zeven basisdilemma's blijkt voor de financiële functie dat de scores op het eerste en derde dilemma sterk correleren. Anders gezegd: beide dilemma's versterken elkaar. Naar aanleiding van die constatering kan een nieuw dilemma worden geformuleerd, een spanningveld tussen "focus op de hoofdzaken (en) volgen van universeel geaccepteerde regels" – versus – "aandacht geven aan het totale plaatje (en) uitzonderingen maken op de regels gezien de omstandigheden". Wij hebben dit dilemma de naam "In control – versus – in business" gegeven. Zo komen wij voor de financiële managers tot twee kerndilemma's.

• Kerndilemma 1: In control versus In business

Aan de ene kant vragen overheden en beleggers om ondernemingen die duidelijk 'in control' zijn. Dit ter-

wijl met name financieel belanghebbenden willen zien dat de onderneming groeit en zich verder ontwikkelt en dus in business is. Voor de CFO kan dit betekenen dat hij in de rol van business partner wordt gedrukt hetgeen in bepaalde situaties op gespannen voet kan komen te staan met de principes van control. Denk bijvoorbeeld aan de situatie waarin een onderneming een acquisitie wenst te plegen op een tot dusver onbekend continent en de CFO vanuit het perspectief van de business het idee zou kunnen steunen, maar sterke twijfels heeft aan de bestuurbaarheid van deze organisatie in een voor de onderneming onbekende omgeving en cultuur.

• **Kerndilemma 2: Korte termijn versus lange termijn**

Doordat de beurskoers staat of valt met het beeld dat beleggers hebben van de verwachtingen van ondernemingen en deze alleen door resultaten kunnen worden onderbouwd, sturen bestuurders de lagere managementlagen op het behalen van kortetermijnresultaat. Ieder kwartaal moeten immers cijfers gepubliceerd worden en die cijfers bepalen voor een groot deel de koers van het aandeel. Ook de CFO ontkomt hier niet aan. Heeft hij echter geen oog voor de lange termijn, dan zullen er suboptimale of zelfs contraproductieve beslissingen genomen worden die voor de onderneming op de lange termijn mogelijk schadelijk uitwerken. Zo besloot een grote IT-detacheerder in het verleden onder druk van de resultaten fors te schrappen in het opleidingsbudget. Dezelfde organisatie was een paar jaar later nagenoeg out of business als gevolg van kennisachterstand van haar personeel.

Door deze twee dilemma's met elkaar te combineren ontstaat de volgende figuur (zie figuur 1).

De CFO zal elk van de vier kwadranten moeten invullen. Maar de zwaarte van ieder kwadrant is voor

Figuur 1 Het CFO-rolmodel

Bron: Atos Consulting

wat betreft de aandacht van de CFO afhankelijk van de situatie waarin de onderneming zich bevindt en de richting waarin deze zich in de toekomst zal ontwikkelen. Zo zijn er vier rollen te onderkennen (tabel 1 t/m 4 – zie blz. 543)

Als alle eigenschappen van alle rollen samen worden gevoegd, ontstaat een speelveld waarin de CFO en zijn financiële functie alle mogelijke situaties aan zouden moeten kunnen. In de praktijk zal echter beperkt beroep worden gedaan op de inzet van alle competenties en ook zullen niet altijd alle roleigenschappen in één persoon of afdeling te verenigen zijn. Het is daarom de uitdaging van de CFO om de juiste vaardigheden zo te mobiliseren dat de financiële functie niet onnodig kostbaar wordt maar ook niet verzaakt op het moment dat de situatie om een bepaalde rolinvulling vraagt.

Het rollenmodel helpt de CFO een beeld te krijgen van wat voor bepaalde situaties noodzakelijk is en stelt hem in staat zijn agenda voor de toekomst te bepalen. We zullen vanaf nu dit concept aanduiden met de term "CFO-rollenmodel".

3 Onderzoeksresultaten

Met het 'Zeven Dimensies van Cultuur Model' (Trompenaars en Hampden-Turner, 2001) is inzicht te geven in cultureel bepaalde verschillen in voorkeurswaarden. Dit beperkt zich niet alleen tot de invloed van nationaliteit, maar toont ook de invloed van branche, functie en geslacht. Met behulp van de zogenaamde Intercultural Awareness Profiler (IAP) is vast te stellen hoe mensen omgaan met de zeven basisdilemma's. Bijvoorbeeld: gaat het om de letter van een contract of om de geest ervan? Richt men zich op zakelijke belangen of meer op relaties? De huidige database omvat de respons van ruim 60.000 mensen. Zo zijn ook de scores bekend van mensen werkzaam binnen het vakgebied financieel management in Nederland (niet alleen CFO's, maar ook controllers en andere financieel leidinggevend, door ons gemakshalve aangeduid als FM's). Deze verzameling heeft een omvang van 500 professionals.

3.1 Impact van de branche

Het blijkt voor de rolopvatting van FM's uit te maken in welke branche men werkzaam is. Als voorbeeld geven wij de rolopvattingen van de FM in achtereenvolgens het bank- en verzekeringswezen, de IT-industrie en computerindustrie en de petrochemische industrie. De weergegeven resultaten betreffen metingen in het tijdvak 1991-2004.

Tabel 1 De beheerser van de business

Context organisatie	Startend, jong, out of control, omvangrijke reorganisaties, fusies, overnames. Compliance met de wet- en regelgeving.
Aandachtsgebieden Besturing en organisatie	Structuur, control, procedures, functies, bevoegdheden, management reviews, tight control.
Processen	Strakke financiële discipline, op tijd en juist rapporteren, geen verrassingen, Risk reporting. Financiële functie primair registratief ingesteld.
Informatie technologie	Betrouwbaarheid financiële systemen. Geen fancy oplossingen.
Mens en cultuur	Taakgericht.
Persoonlijke eigenschappen	Accuraat, strikt, vasthoudend, conventioneel, rechte rug, structurerend vermogen.
Vakmatige competenties	Auditing, verslaglegging, bestuurlijke informatieverzorging.
Dilemma's (voorbeelden)	Kosten van control versus korte termijn resultaat. Risicobeheersing versus benutten van marktmomentum.

Tabel 2 De resultaatvoorspeller

Context organisatie	Stabiele organisaties, specifieke externe omstandigheden: nieuwe markten, nieuwe technologieën, fusies en overnames. Verschaffen van duidelijkheid aan financiële markten.
Aandachtsgebieden Besturing en organisatie	CFO is in control. Financiële functie zit dicht op de business. Loose control met versterkte dijkbewaking.
Processen	Snelle vertaling van business events in financiële termen, rolling forecasts, niet financiële kengetallen kwalitatieve indicatoren, BBSC.
Informatie technologie	Specifieke toepassingen voor planning, rapportage en consolidatie. Eenduidige begrippen en data definities, kwaliteitseisen IT-systemen hoog, databases, data-mining.
Mens en cultuur	Lerende organisatie.
Persoonlijke eigenschappen	Kritisch en onafhankelijk, creatieve onruststoker, scenariodenker, statisticus.
Vakmatige competenties	Performance Measurement, risicomanagement, scenarioplanning.
Dilemma's (voorbeelden)	Transparantie versus geslotenheid. Voorspellen versus zekerheid verschaffen.

Tabel 3 De resultaatverbeteraar

Context organisatie	Resultaten onder druk, markt-verzadiging, toegenomen concurrentie, pre-post merger, kostenstijgingen, inefficiënte processen.
Aandachtsgebieden Besturing en organisatie	Financiële functie sterk betrokken bij planvorming. Niet alleen sturen op budget maar constante aandacht voor kostenverlaging.
Processen	Basis processen financiële functie op orde. Concentratie in SSC's. Bewezen kwaliteit van de financiële functie. Resultaatanalyse door business-bril. Financiële functie bereidt beslissingen in zijn geheel voor en wordt voor vol aangezien.
Informatie technologie	Activity Based Costing, geïntegreerde systemen, integraties met omgeving.
Mens en cultuur	Gericht op doorlopend verbeteren, lean & mean.
Persoonlijke eigenschappen	Kritisch, analytisch, creatief binnen grenzen, interne oriëntatie, doordouwer, communicator.
Vakmatige competenties	Activity Based Costing, procesverbetering, benchmarking, overhead analyse.
Dilemma's (voorbeelden)	Effect van maatregelen versus afbreuk-risico door het ontbreken van draagvlak. Tempo van structurele resultaatverbetering versus korte termijn rendementseisen.

Tabel 4 De bouwver van de business

Context organisatie	Groeiscenario's fusies & overnames, nieuwe technologieën, strategisch nieuwe richtingen, turbulente markten, innovaties.
Aandachtsgebieden Besturing en organisatie	CFO is stuurman, spot kansen, kwalitatief goede support door financiële functie (deskundige staf).
Processen	Ketenintegraties, mergers & acquisitions, ontwikkelen new business.
Informatie technologie	Visie op informatietechnologie als concurrentiemiddel, informatieplanning, Expert systemen, Decision support systemen.
Mens en cultuur	Motiverende en inspirerende werkomgeving. Creëren van kansen. Belonen van creatieve ideeën.
Persoonlijke eigenschappen	Extravert, communicatief, onderhandelaar, leider, visionair, creatief, dynamisch, buikgevoel, ondernemer.
Vakmatige competenties	Business planning, in- en outsourcing, strategie vorming, mergers & acquisitions.
Dilemma's (voorbeelden)	De kans van nu versus de optimale optie van later. Lange termijn strategie versus korte termijn resultaat.

Figuur 2 Bank- en verzekeringswezen

Bron: Atos Consulting & THT

De FM bij banken- en verzekeringsmaatschappijen scoort vooral hoog in de rechterzijde van het model (zie figuur 2). Deze organisaties zijn volwassen en verregaand geautomatiseerd. Processen zijn in hoge mate gestandaardiseerd en er gaan grote volumes transacties doorheen. Dit maakt de beheersing relatief eenvoudig omdat men zich kan concentreren op de kwaliteit van procesontwerp en invoering.

Daarna is het vooral een kwestie van monitoren en bijsturen met behulp van vooraf vastgestelde toleranties en performance indicatoren. De FM zal zodoende aan beheersen en voorspellen in vergelijking tot de rechterkant van het model relatief beperkt aandacht besteden. De business focus ligt op de lange termijn omdat verplichtingen vaak voor langere tijd (reeksen van jaren) vastliggen. Wel loont het om doorlopend aan verbetering te werken met name om de kwaliteit van dienstverlening op peil te houden. De voortschrijdende mogelijkheden van automatisering brengen deze organisaties ertoe de inzet van menskracht steeds verder terug te dringen en op deze wijze de kosten verder te reduceren.

Omdat het onderscheidend vermogen van deze organisaties door de aard van de business aan de lage kant is en omdat alleen op lange termijn goed is bij te sturen, besteedt de FM veel van zijn tijd aan bouwen. Hierbij moet dan gedacht worden aan allianties, overnames en de introductie van nieuwe product/markt-combinaties die het onderscheidend vermogen wel kunnen creëren.

Onder de selectie voor de IT-industrie bevinden zich uitsluitend softwarehouses, bodyshoppers en dotcom bedrijven. Deze industrie is nog sterker dan bij banken en verzekeringsmaatschappijen, geconcentreerd op het "in business" deel waarbij de korte

Figuur 3 IT-industrie

Bron: Atos Consulting & THT

termijn duidelijk overheerst (zie figuur 3). De verklaring hiervoor moet gezocht worden in het cyclische karakter van deze industrie. De conjunctuurgevoeligheid van de IT-industrie is groot waardoor nogal eens aan de noodrem getrokken moet worden om bij te sturen. Cashflow-problemen komen regelmatig voor. Dit uit zich in regelmatige ingrepen in kosten en reorganisaties. De IT is een jonge industrie die jarenlang gekenmerkt is geweest door overnames en nieuwe business initiatieven die overigens niet altijd even succesvol waren zoals bijvoorbeeld de dot.com hype bewees. In het model is terug te zien dat een belangrijk deel van de aandacht van FM's inderdaad door bouwen wordt opgeslokt. De geringe aandacht voor beheersen is niet erg verbazingwekkend. De IT-branche werd enige jaren geleden nog gekenmerkt door het grote aantal vaak onverwachte deconfitures. Het model geeft daarvoor het bewijs achteraf. De verklaring voor de geringe aandacht voor voorspellen moet gezocht worden in de kortetermijnfocus van deze bedrijfstak.

De FM's in de petrochemische industrie scoren beduidend anders dan hun collega's in het bank- en verzekeringswezen en in de IT-branche (zie figuur 4 op blz. 545). De aandacht is hier zeer evenwichtig verdeeld over alle rollen, met een lichte voorkeur voor de lange termijn en met name de rol van voorspeller. Deze bedrijfstak wordt gekenmerkt door een duidelijke meerjarenkoers. Het opsporen en tot ontwikkeling brengen van olievelden en het opzetten van nieuwe raffinage-installaties vergt langere tijd. Bouwen door ver vooruit te kijken is hier dus aan de orde. Qua bedrijfsproces zijn dit type organisaties zeer complex te noemen. Met vestigingen in veel landen, grote investeringen met een moeilijk te voorspellen rendement en vaak in politiek instabiele

Figuur 4 Petrochemische industrie

Bron: Atos Consulting & THT

regio's zullen FM's er dan ook veel aan moeten doen om de beheersing op orde te krijgen en te houden. Daarnaast is er een niet te onderschatten effect van het marktmechanisme dat bovendien ook nog eens politiek beïnvloed is. In tegenstelling tot banken- en verzekeringsmaatschappijen waar transactieresultaten over reeksen van jaren nu al te voorspellen zijn moet men het bij een oliemaatschappij doen met scenario's. Immers het is onbekend waar en hoeveel olie men zal vinden en bovendien wat de prijs zal zijn op het moment dat men de eindproducten verkoopt. Bovendien heeft men te maken met niet geringe valutarisico's en is de waardebeoordeling en inschatting van oliereserves een doorlopend punt van aandacht. Dit verklaart de dominantie van de rol van voorspeller. Omdat de uitkomsten zo onvoorspelbaar zijn wordt een oliemaatschappij regelmatig gedwongen om bij te sturen. Grote concerns zien men dan ook van tijd tot tijd snijden in de kosten waarmee ook de rol van verbeteraar is ingevuld. Gezien de winsten van deze concerns wekt dit nogal eens verwondering. De grote onzekerheden waarmee deze concerns te maken hebben plaatsen dit in perspectief.

3.2 De invloed van de leeftijd

Het blijkt dat leeftijd hoegenaamd geen invloed heeft op de rolopvatting van de FM (zie figuur 5). Alle FM's in alle leeftijdscategorieën hebben nu een voorkeur voor de rechterkant van het model (in business) met een lichte preferentie voor de lange termijn (bouwen). Het feit dat de oudste FM's meer dan hun wat jongere collega's aandacht voor beheersen hebben, komt waarschijnlijk voort uit het feit dat het merendeel van deze FM's een carrièrepad hebben gevolgd dat zijn oorsprong heeft in accounting en/of audit. De wat jongere FM's zijn meestal afkomstig van universiteiten, hebben deze stappen vermoedelijk overge-

Figuur 5 De invloed van leeftijd
Financieel manager < 29 jaar

Bron: Atos Consulting & THT

Figuur 5 De invloed van leeftijd
Financieel manager 30 - 40 jaar

Bron: Atos Consulting & THT

Figuur 5 De invloed van leeftijd
Financieel manager 40 - 60 jaar

Bron: Atos Consulting & THT

slagen en zijn direct begonnen in controlling. Voorts kan een verklaring zijn dat de wat oudere FM in een tijdvak is groot geworden waarin de nadruk veel meer op beheersen lag dan nu het geval is.

De FM's die nu tussen de vijftig en de zestig jaar oud zijn, hebben financieel management in de tachtiger jaren geleerd. Een tijdvak waarin van personal computing nog nauwelijks sprake was en management-informatie minder prospectief gericht was dan nu het geval is.

3.3 De invloed van het tijdsgewricht

In de afgelopen 15 jaar is de focus van de FM duidelijk verschoven naar de rechterkant van het model, hetgeen op zich consistent is met de meting van de voorkeuren van de FM's naar leeftijdscategorie op dit moment (zie figuur 6). De verschuiving van financial accounting naar management accounting wordt hier zichtbaar.

Figuur 6 De invloed van het tijdsgewricht
Financieel manager 1991 - 1994

Bron: Atos Consulting & THT

Figuur 6 De invloed van het tijdsgewricht
Financieel manager 2001 - 2004

Bron: Atos Consulting & THT

Dit komt overeen met hetgeen in het laatste decennium in de vakliteratuur over de rol van FM's is geschreven waarbij deze als business partner is gepro-moot. Daarnaast zijn de mogelijkheden die de informatietechnologie heeft geschapen om transactie-verwerking en informatieverdeling te faciliteren van invloed geweest op de rolinvulling door de FM. Ook de eisen vanuit het bestuur van ondernemingen om sneller en meer toegesneden informatie, analyses en adviezen te verstrekken, de in het algemeen toege-nomen snelheid en mondialisering van het zaken-doen, hebben de focus van de FM aan de rechterkant doen belanden. Wat vermoedelijk nog niet in de resul-taten tot uitdrukking komt, is het effect van maatre-gelen om control te versterken zoals de Sarbanes Oxley Act en Corporate Governance Code Tabaksblat. Op grond van de aandacht die dit momenteel heeft verwachten wij een effect de komende jaren daarvan terug te zien in een beperkte versterking van de linker-kant van het model.

4 Hoe plot ik mijzelf in het krachtenveld?

Met behulp van een checklist met indicaties kan de FM zelf nagaan of binnen de organisatie een rol wellicht te weinig aandacht krijgt. De vragen zijn ingedeeld naar de aspecten Processen, Informatie-technologie, Besturing en Organisatie en Mensen en Cultuur. Deze aspecten belichamen de dimensies welke aan de orde zijn bij het tot stand brengen van veranderingen in organisaties. De vraagstelling is gericht op signaleringen waarvan de oplossing binnen de organisatie moet worden gezocht. Hieronder geven wij een paar voorbeelden van indicaties welke wijzen op de noodzakelijkheid van aandacht voor een bepaalde rol. De lijst met indicaties is opgenomen als bijlage bij dit artikel.

De Beheerser van de business

- In voortbrengingsprocessen treden belangrijke verliezen op zonder dat men de oorzaak kent.
- Er komen regelmatig verrassingen voor in de cijfers.

De Resultaatvoorspeller

- Risicomanagement en kwaliteitsmanagement zijn niet in de processen ingebed.
- Businessplannen zijn vooral cijfermatig opgebouwd en niet kwalitatief onderbouwd.

De Resultaatverbeteraar

- Productportfolio is onevenwichtig samengesteld.
- Overheadkosten drukken relatief zwaar op het bedrijfsresultaat.

De Bouwer van de business

- Er zijn voldoende investeringsmiddelen maar het ontbreekt de onderneming aan plannen.
- Het incentive-systeem stimuleert het langetermijn- en innovatief gedrag van managers niet.

5 Opereren binnen het speelveld: dilemmareconciliatie

Aan het CFO-Rollenmodel liggen twee dilemma's ten grondslag, "korte termijn versus lange termijn" en "in control versus in business". Door combinatie van deze dilemma's zijn vier rollen ontstaan die het speelveld van de CFO typeren. Het is de vraag of deze rollen tezamen in één functie verenigbaar zijn. Waarschijnlijk bezit niet iedere CFO alle eigenschappen om iedere rol met even veel gemak te spelen, uitzonderingen daargelaten.

De persoonlijkheid en cultureel bepaalde waarden van de CFO vormen de basis voor de voorkeur voor een bepaalde rol. Een 'beheerser' zal zich vaak niet op zijn gemak voelen als 'bouwer' en een 'resultaatverbeteraar' zal het (enkel) voorspellen van resultaten vermoedelijk weinig opwindend vinden. Daarnaast bepalen de competenties van de CFO zelf en van de financiële functie die hem ondersteunt of een rol al dan niet adequaat kan worden ingevuld.

Zou daarom dus de CFO vervangen moeten worden wanneer voor de onderneming een belangrijke nieuwe fase aanbreekt of deze in een situatie terechtkomt die een andere rolinvulling van de CFO vraagt? Deze vraag heeft een hoog hypothetisch gehalte. Theoretisch gezien lijkt het een logische stap maar het is duidelijk dat de praktijk zich daartegen verzet. Ondernemingen zullen een, op zich succesvolle, CFO niet zo snel willen vervangen omdat daarmee kostbaar momentum verloren gaat. Een nieuwe CFO zal zich moeten inwerken en is daardoor minder in staat meteen al de volledige impact van aan hem voorlegde beslissingen te doorgronden. Er treedt dus vertraging op. En vertraging kost de onderneming geld.

Op dit niveau is er dus nog een derde dilemma. Is mijn CFO een specialist of een generalist? Is hij goed in één van de kwadranten of is hij thuis in alle kwadranten? Duidelijk is dat zowel het ene als het andere nadelen heeft.

De laatste jaren wordt overigens de levensduur van een CFO binnen een onderneming wel korter. Is een CFO minder succesvol dan is de stap naar buiten, al of niet gedwongen, sneller gezet. Dat heeft onder meer te maken met de kortetermijnfocus van de

aandeelhouder die, ten onrechte, de laatste jaren de beurskoers als enige indicatie van de waarde van de onderneming ziet. Hierdoor ziet de CFO zich gedwongen snel met aansprekende resultaten te komen en bestaat de verleiding te kiezen voor de kortste route naar succes in de vorm van bijvoorbeeld kostenreductie. Zo wordt het langetermijnperspectief op het spel gezet. Ook kan de verwachting van aansprekende resultaten leiden tot concessies aan de principes van control om business initiatieven te kunnen honoreren. Hiermee zijn we weer aangeland bij de kerndilemma's van de CFO.

Onze mening is echter dat het wisselen van CFO niet nodig is, wanprestaties daargelaten, wanneer deze geleerd heeft de dilemma's die zijn baan met zich meebrengt te herkennen ("Wat zijn de tegengestelde proposities?") en de vaardigheid heeft om deze, samen met het bestuursteam, aan te pakken. Deze vaardigheid komt neer op het vermogen om zo te handelen dat de voordelen van de ene propositie gecombineerd worden met de voordelen van de andere propositie. Ofwel: de vaardigheid te kunnen 'reconciliëren'; een 'win-win' te vinden.

5.1 Dilemmareconciliatie in het kort

Het Dilemma Reconciliatie Proces (DRP) bestaat uit zes stappen:

- 1 identificeer het dilemma;
- 2 breng het dilemma in kaart;
- 3 rek het dilemma op;
- 4 stigmatiseer de vier ongewenste posities;
- 5 reconcilieer het dilemma;
- 6 plan en implementeer de reconciliatie.

Figuur 7 De belangrijkste posities in het dilemmadiagram

Bron: THT

Stap 1: Identificeer het dilemma

Formuleer het dilemma als twee tegenstrijdige positieve proposities:

Aan de ene kant willen/ moeten wij	Aan de andere kant willen/ moeten wij
Propositie A:	Propositie B:

Stap 2: Breng het dilemma in kaart

Het dilemma wordt getekend als een XY-diagram. Propositie A wordt nu vertegenwoordigd door de verticale as en Propositie B door de horizontale. De positie van de 'eigenaar' van het dilemma en van de andere belanghebbenden is nu te plotten (zie figuur 7).

Er zijn vier ongewenste posities:

(1,10)	Slechts propositie A wordt belangrijk geacht. Propositie B wordt genegeerd.
(10,1)	Slechts propositie B wordt belangrijk geacht. Geen oog voor propositie A.
(5,5)	Compromispositie: beide proposities worden enigszins gehonoreerd.
(1,1)	Apathie- of ontkenning: Beide proposities worden onbelangrijk gevonden.

En ten slotte de ideale situatie:

(10,10)	Het reconciliatiepunt. Beide proposities A en B worden geheel gehonoreerd. De win-win oplossing die we trachten te bedenken.
---------	--

Stap 3: Rek het dilemma op

Om het dilemma verder te verhelderen worden voor

Figuur 8 Het dilemma Centraliseren versus Decentraliseren gereconcilieerd

Bron: THT

iedere proposities de voor- en nadelen bedacht. Daarbij moet ook gedacht worden aan 'zachte' voor- en nadelen: inspiratie c.q. demotivatatie.

Stap 4: Stigmatiseer de vier ongewenste posities

Het doel van deze stap is om het komen met één van de vier ongewenste oplossingen te ontmoedigen. Daartoe stigmatiseren wij deze met een combinatie van een constructieve and destructieve actie of eventueel een zoet zuur etiket of spreekwoord dat het resultaat beschrijft: "rijk maar rot".

Stap 5: Reconcileer het dilemma

De reconciliatie is te vinden door de volgende vraag te beantwoorden:

Hoe kan ik door gebruik te maken van de positieve aspecten van Propositie B meer krijgen van Propositie A? Of vice versa?

Via deze zogenaamde DOOR/DOOR redenering komt de reconciliatie meestal snel op tafel. De vorm daarvan kan een synergie zijn van de twee proposities, maar ook een stappenplan waarbij in het XY diagram omhoog gespiraald wordt richting (10,10). Deze spiraal geeft aan dat het diagram in feite een derde dimensie heeft, de tijd, loodrecht op het papier (zie figuur 8).

Stap 6: Plan en implementeer de reconciliatie

Ten slotte het plan van actie. De onderdelen daarvan zijn soms al bij stap 5 bedacht. Er wordt ook bepaald wie de implementatie zou moeten ondersteunen, welke obstakels verwacht kunnen worden en hoe de voortgang gemeten en gemonitord kan worden.

5.2 Reconciliatie van de drie kerndilemma's

In het CFO-rollenmodel liggen dus drie dilemma's opgesloten. Uit de twee eerste dilemma's is het model geconstrueerd. Het derde dilemma betreft de toepassing van het model zelf.

- 1 De dilemma's op een rijtje;
- 2 in control versus in business;
- 3 korte versus lange termijn; generalisme versus specialisme.

We laten zien hoe ieder van deze dilemma's te reconciliëren is. Let wel, hiermee is geen panklaar recept gegeven omdat de verschijningsvorm en de situatie waarin het dilemma zich voordoet telkens anders is. De reconciliatie (een 'resolution', geen 'solution') van een actueel dilemma wordt bepaald door de actuele omstandigheden. Hieronder worden slechts naar generieke oplossingen toegewerkt.

5.2.1 In control versus In business

De voor- en nadelen van beide proposities zien er als volgt uit:

In Control	
Voordelen	Nadelen
<ul style="list-style-type: none"> - Voorspelbaarheid - Zekerheid - Meetbaarheid - Geen verrassingen - Volledigheid 	<ul style="list-style-type: none"> - Rigiditeit - Bureaucratie - Mechanisch denken - Status Quo
Etiket voor de (1,10) positie: Zeker...maar kansarm	
In business	
Voordelen	Nadelen
<ul style="list-style-type: none"> - Kansen benutten - Imagoversterking - Opwindend - Groeibelofte 	<ul style="list-style-type: none"> - Onzekerheid - Risico - Debacle - Kwetsbaarheid
Etiket voor de (10,1) positie: De dood...of de gladiolen	

De (5,5) positie kan omschreven worden als "Control als het de business niet schaadt" en de (1,1) positie typeert een organisatie met "Geen visie, geen beheersing". De DOOR/DOOR redenering luidt:

*"Hoe door in control te zijn kansen te benutten" of
"Hoe door kansen te benutten de control te versterken".*

Voor dit dilemma moet de reconciliatie gezocht worden in het op een professionele wijze identificeren en uitwerken van kansen (zie figuur 9 en 10). Daarbij kiezen we uiteindelijk niet alleen die opties die bijdragen aan commerciële, innovatieve en groei-doelstellingen maar ook die leiden tot versterking van de

control in de onderneming (best in class proposities) of passen binnen de control-filosofie en structuren. Dat zou bijvoorbeeld kunnen door te leren van control-concepten van over te nemen partijen, te profiteren van IT-toepassingen die deze al hebben ontwikkeld, of controllers uit deze organisatie binnen de eigen organisatie in te zetten.

Ook door te kijken naar de wijze waarop anderen kwaliteits- en risicomanagement hebben ingevuld en door de inrichting van primaire processen te analyseren (best practices) kan de overnemende partij meer dan alleen het commerciële voordeel genieten. CFO's zouden bij het begeleiden van acquisities ook op deze aspecten moeten letten.

Het proces waarmee kansen worden geselecteerd zal aan kwaliteit winnen als de benodigde "checks and balances" zijn geïncorporeerd. Het eindresultaat zal daardoor beter zijn, ook voor de commerciële mensen in de organisatie. In praktische zin betekent dit dat bij het nemen van commerciële beslissingen de 'go/no go-criteria' vastliggen en de betrokkenheid van financiën (als business partner) aanzienlijk is. Verder is het belangrijk om te kijken wat de effecten van de propositie zijn op de organisatie, de informatietechnologie, de besturing en niet in de laatste plaats op de mensen wanneer het op de implementatie aankomt.

Bij het control versus in business dilemma is het van belang een drietal zaken te vermijden:

- Neem geen bedrijven over waarvan de implicaties op de besturing niet kunnen worden overzien en die

Figuur 9 De DOOR/DOOR redenering voor het dilemma In control versus In Business

Bron: Atos Consulting & THT

Figuur 10 Reconciliëren van het dilemma In control versus In business

Bron: THT

- onvoldoende middels due diligences zijn beoordeeld.
- Stap niet in investeringsprojecten zonder daarbij meetpunten en go/no go's te hebben bepaald, de fit met de strategie te hebben overwogen. Durf er ook tussentijds uit te stappen.
 - Zet geen producten in de markt zonder dat het marktpotentieel, de toegepaste technologie, de aansluiting met de eigen competenties goed zijn getoetst. Laat tijdsdruk nimmer het meest bepalende criterium zijn.

Als de CFO de financiële functie voldoende bij de situatie betreft, kunnen deze zorgen worden afgedekt. Voor de financiële functie is de aandacht voor de downside kant van risico's immers een natuurlijke houding. Andersom leren controllers hierdoor ook in te zien hoe met commerciële processen om te gaan en worden ze dus beter in staat gesteld risico's in te schatten. Een win-win aan beide kanten dus. Risico's nemen is geen probleem als tenminste bekend is wat deze zijn, de beloning ertegen opweegt en de afweging van het risico tegen vooraf vastgestelde criteria heeft plaatsgevonden en bovendien er een overeenstemming is met de controlfilosofie en het eigen risicoprofiel.

5.2.2 Korte versus lange termijn

De resultaten van stap 3 en 4 zijn voor de verticale as als volgt:

Korte termijn	
Voordelen	Nadelen
<ul style="list-style-type: none"> - Tevreden aandeelhouders - Realisatie incentives - Hoge winsten - Relatieve rust in de tent 	<ul style="list-style-type: none"> - Druk op personeel - Weinig innovatie - Uitmelkscenario - Weinig ontplooiingskansen - Geen visieontwikkeling
Etiket voor de (1,10) positie: Winst....voor wie zich niet bindt	

En voor de horizontale as:

Lange termijn	
Voordelen	Nadelen
<ul style="list-style-type: none"> - Innovatie - Groei - Persoonlijke ontwikkeling - Continuïteit - Versterken positie 	<ul style="list-style-type: none"> - Risico - Lager resultaat nu - Onzekerheid - Onrustige aandeelhouders
Etiket voor de (10,1) positie: Morgen...wordt alles beter	

De (5,5) positie is niet waar naar we op zoek zijn. Het etiket zou kunnen luiden "Investeren als de koers het toelaat". De (1,1) positie kan gekenschetst worden met "Bang voor visie". Op deze wijze is nu enig gevoel ontwikkeld voor wat uiteindelijk wel en niet gewenst is.

Figuur 11 De DOOR/DOOR redenering voor het dilemma Korte versus lange termijn

Bron: Atos Consulting & THT

Figuur 12 Reconciliëren van het dilemma korte versus lange termijn

Bron: THT

Nu volgt stap 5, het vinden van een reconciliatie, dus van een werkwijze waarin de waardevolle kanten van beide proposities elkaar onderling versterken (zie figuur 11 en 12). Het is duidelijk dat de 'tirannie van de beurs' het korte-langetermijndilemma zijn lading geeft. De DOOR/DOOR redenering luidt dan als volgt:

"Hoe kan ik door te investeren voor toekomstig resultaat nu aandeelhouders aan de onderneming binden" of "Hoe kan ik aandeelhouders aan de onderneming binden voor het veilig stellen van het lange termijn beleid".

De reconciliatie betreft acties (gesymboliseerd door de spiraal) die successievelijk bouwen op de voor-

delen van beide proposities, om zodoende een win-win-beleid vorm te geven. Voor dit algemene dilemma kan worden geconcludeerd dat de oplossing ervan ligt in het zelfbewustzijn van de ondernemingsleiding. Deze zal door een goede communicatie met de aandeelhouder uiteen moeten zetten waarom, hoe en wanneer tot voor de aandeelhouder aansprekende resultaten gekomen kan worden. Voor de CFO als financieel deskundige een rol die hem op het lijf geschreven moet zijn.

Het managen van de verwachtingen en “walking the talk” zijn de belangrijkste ingrediënten om de aandeelhouder te binden en hem tevreden te houden. Daarbij is het van belang inzichten te delen binnen de beperkingen van het verstrekken van concurrentiegevoelige informatie.

Bij dit dilemma is de aandeelhouder overigens wel gedefinieerd als de belegger die een langdurige relatie met de onderneming wenst te onderhouden. Aan de speculant is in termen van reconciliatie weinig eer te behalen omdat diens focus uitsluitend op de korte termijn is gericht. De aandeelhouder die een langdurige relatie aangaat komt het langetermijnbeleid ten goede. Vooropgesteld dat de ondernemingsleiding de verwachtingen van de aandeelhouder goed managed zal deze ook sneller geneigd zijn proposities met de belofte van langetermijnrendementsverbetering te ondersteunen. In de communicatie met de financiële wereld kan er bewust op worden gestuurd om die specifieke aandeelhouder aan te trekken. Ken dus uw doelgroep.

Overigens zijn er naast de aandeelhouder nog andere belanghebbenden ten aanzien van wie het ook belangrijk is om vast te stellen wat de invloed van korte versus lange termijn is. Werknemers, alliantiepartners, leveranciers en afnemers hebben allen belang bij continuïteit en een langetermijnperspectief. Dat zijn partijen waarmee gecommuniceerd moet worden om verwachtingen te managen. Binding is hier het kernwoord.

5.2.3 Specialisme versus Generalisme

Tot slot komen we bij de reconciliatie van het CFO-Rollenmodel zelf (zie figuur 13 en 14 op blz. 552). Hoe moet de CFO dit model nu hanteren en interpreteren? Betoogd is steeds dat concentratie op één van de rollen het gevaar van verwaarlozing van de andere rollen betekent. Een gedeelde aandacht voor alle rollen is een compromis waarbij er wel aan iedere rol aandacht wordt gegeven maar het aan diepgang, focus en dus kwaliteit van de uitvoering ontbreekt. De

verkenning van de positieve en negatieve aspecten van specialisme versus generalisme levert het volgende beeld op:

Specialisme	
Voordelen	Nadelen
<ul style="list-style-type: none"> - Zekerheid - Focus - Diepgang - Toewijding - Doelgerichtheid 	<ul style="list-style-type: none"> - Blindheid - Verenging - Detaillisme - Gebrekkige communicatie - Rigiditeit
Etiket voor de (10,1) positie: Oogverblindende diepgang	

Generalisme	
Voordelen	Nadelen
<ul style="list-style-type: none"> - Verbanden leggen - Overzicht - Breedte - Kansen zien - Flexibiliteit 	<ul style="list-style-type: none"> - Onachtzaamheid - Oppervlakkigheid - Vaagheid - Nuances missen - Zaken over het hoofd zien
Etiket voor de (1,10) positie: Hoog over	

De (1,1) positie kan nog het beste met de typering “Incompetentie” worden aangeduid. De (5,5) positie laat zien dat we hier nog met een uitgesproken specialist noch met een uitgesproken generalist van doen hebben en kan als “The great pretender” worden gekarakteriseerd omdat de positie wel verondersteld dat beide posities worden afgedekt. Een onmogelijke zo niet gevaarlijke combinatie.

Voor het vinden van de reconciliatie helpt de volgende DOOR/DOOR redenering:

*“Hoe kan ik door een betere specialist te zijn tot generalist uitgroeien” of
 “Hoe kan ik door mijn specialisme beter bijdragen aan de andere disciplines”.*

De oplossing van dit dilemma kan in drie richtingen gezocht worden:

- 1 Een CFO kan besluiten zich niet op alle gebieden te concentreren. Iemand kan immers toch maar op enkele gebieden specialist worden. Dit heeft niet alleen te maken met vakinhoud maar ook met minder harde zaken als persoonlijkheid, voorkeur en vooral beschikbare tijd. Dus moeten er oplossingen gezocht worden om de andere gebieden af te dekken. Dit kan door dieper in de onderneming het desbetreffende specialisme te verankeren. Daarbij moet de CFO natuurlijk wel het specialisme kunnen begrijpen en over de invulling ervan kunnen oordelen.

2 Toepassingen van de specialistische kennis die je als CFO hebt verworven zou je kunnen transporteren naar andere kwadranten van het model waardoor in de desbetreffende kwadranten innovatie optreedt. Als voorbeeld kunnen vaardigheden zoals zero based budgeting en overhead value analysis (kwadrant Verbeteren) worden toegepast wanneer nieuwe proposities moeten worden beoordeeld en/of overnamepartijen moeten worden doorgelicht (kwadrant Bouwen). Een ander voorbeeld is het transporteren van de vaardigheden opgedaan bij het ontwerpen en inrichten van processen (kwadrant Beheersen) naar het kwadrant Bouwen zodat daar nieuwe proposities binnen scope, tijd en budget kunnen worden geïmplementeerd.

Figuur 13 De DOOR/DOOR redenering voor het dilemma specialist versus generalist

Bron: Atos Consulting & THT

Figuur 14 Reconciliëren van het dilemma specialist versus generalist

Bron: THT

3 De derde mogelijkheid is dat het kennistransport niet van de CFO zelf komt, maar dat hij ervaringen binnen zijn organisatie gaat bundelen en het gebruik ervan gaat stimuleren zodat in voorkomende situaties geput kan worden uit reeds breed opgebouwde vaardigheden. Daarvoor is noodzakelijk dat de CFO een beeld heeft van de situaties die zich kunnen voordoen zodat op tijd de noodzakelijke kennis en vaardigheden kunnen worden gemobiliseerd. Kortom als financiële functie het pad op van "Good to Great". Overigens moet deze kennisuitwisseling zich niet exclusief beperken tot de financiële functie. Er zijn tal van andere disciplines waarvan de financiële functie zou kunnen leren en andersom zoals: risicomanagement, kwaliteitsmanagement, en logistiek.

Toegepast op het CFO-Rollenmodel betekent een en ander dat de CFO zelf niet altijd de specialist hoeft te zijn op alle kwadranten maar dat van hem wel verwacht mag worden dat hij deze specialismen bijeenbrengt en organiseert en dat hij als leider en architect ervan de prioriteiten bepaalt. De CFO moet situaties kunnen vertalen naar de noodzakelijke acties, de inzet van competenties en moet over de kwaliteiten beschikken om de resultaten te kunnen beoordelen. De CFO stimuleert daarmee de lerende organisatie.

De CFO in deze rol zou daarom op de (10,10) positie omschreven kunnen worden als "Kennis Manager" waarbij hij afhankelijk van de omstandigheden de focus anders richt en daarbij ondersteund wordt door een "backoffice" die is toegerust om met de vragen die daaruit voortkomen om te gaan. Voor de CFO zelf betekent dat per situatie een specifieke rolinvulling (vakmatige competenties, persoonlijke eigenschappen en specifieke aandachtsgebieden) noodzakelijk is. Deze hoeft zich niet exact te beperken tot de definitie van de rollen die in de kwadranten van het CFO-rollenmodel zijn aangeduid maar kan ook uit combinaties daarvan bestaan zolang als er maar sprake is van overeenstemming met de situatie. En zolang er van eenzijdigheid geen sprake is.

6 Concrete toepassing van reconciliatie van de drie dilemma's

Voor het onderzoek dat de basis vormt van dit artikel zijn dertien top-CFO's van Nederlandse ondernemingen geïnterviewd. Uit de gesprekken komt naar voren hoe in de praktijk wordt omgegaan met de drie genoemde dilemma's. Inderdaad blijken deze het vaakst in de gesprekken voor te komen. In totaal worden er 53 verschillende dilemma's genoemd waar-

van er 40 gerelateerd zijn aan de drie hoofddilemma's. Ieder dilemma wordt ongeveer even vaak genoemd. Twee zaken zijn opvallend:

- 1 Alle CFO's wijzen op het belang van een nauwe samenwerking met hun bestuurscollega's, met name met de CEO. Uitspraken illustreren dit: "geen eigen dilemma's; deze horen van de hele RvB te zijn", "geen zware dilemma's omdat de RvB als team opereert, in alle openheid naar elkaar, duidelijke kernwaarden heeft en er naar leeft" en "intern helpt de CFO de CEO om het bedrijf vooruit te stuwten".
- 2 Van de 53 dilemma's werd in ruim 50 procent van de gevallen het dilemma genoemd als 'lastig', zonder dat spontaan kon worden aangegeven hoe hiermee werd omgegaan. Het lijkt daarom van belang dat op dit gebied meer vaardigheid wordt ontwikkeld.

Een korte greep uit de dilemma's waar wel een reconciliatie werd gevonden:

In control versus In business

Een concreet genoemd voorbeeld hiervan is "kosten verlagen versus kwaliteit verhogen". Besparing in de directe kosten wordt gerealiseerd door juist te investeren in de indirecte sfeer. Hierdoor wordt rust gecreëerd onder het directe personeel, gaat de kwaliteit omhoog en worden ook besparingen mogelijk. Dan is er het dilemma: "tijd besteden aan het op orde krijgen van het huis versus tijd besteden aan het invullen van de rol van co-pilot". De oplossing wordt gevonden in het houden van 'interne roadshows' waarbij naast het financiële plaatje van het bedrijf ook het interne controle aspect aan de orde komt. Men noemt dit 'het onderhouden van internal investor relations'. Ten slotte: "focus op de bottom line versus focus op klanten en technische perfectie". De oplossing is gevonden in het leren van medewerkers dat je geld mag vragen als je kunt aantonen dat dit waarde toevoegt aan de klant.

Korte termijn versus Lange termijn

Dit dilemma wordt als uitgesproken lastig ervaren. Een van de CFO's kiest expliciet voor "gaan voor de lange termijn en kijken of het past in de korte termijn". Maar als het water aan de lippen staat is er weinig keus: "Wij verkeerden in een crisis en de horizon was niet ver weg. Dus eerst die kredietlijn, want zonder kortetermijnsucces geen langetermijntoekomst". Een andere CFO noemt het dilemma "Short term volatility of performance because of IFRS versus Define and explain your long term financial strategy". Hij komt met de oplossing "to pick leading indicators that are stable: cash flow and

markets share". Tenslotte het dilemma "trainen van mijn mensen versus trainingskosten reduceren". De oplossing: mensen trainen in het reduceren van (trainings)kosten.

Specialisme versus Generalisme

Een aantal CFO's heeft dit aangepakt door de inrichting van de administratieve organisatie en interne controle bewust over te laten aan de concerncontroller en zijn staf. In een ander geval wordt gezocht naar een CFO die "zowel de business kent als het financiële werkveld beheerst". Soms lukt dat, zoals een CFO over zichzelf zei: "I have learned through my career as teacher, auditor, venture capitalist, general manager and now CFO, that the essence for a good CFO is his ability to combine his role as supplier of accountable and reliable information with entrepreneurship". En tenslotte: "We hebben direct ingevoerd dat onze mensen van de afdeling management accounting en ook van financial accounting het veld in gingen. Als je verantwoordelijk bent voor een bepaalde regio moet je daar ook regelmatig komen".

7

Conclusies

Geconcludeerd kan worden dat het CFO-rollenmodel in staat stelt om een goed inzicht te krijgen in de positie van individuele CFO binnen het krachtenveld waarin deze opereert. In de interviews werden de rollen herkend en dit leidde tot een discussie over de dilemma's en een diepgaande reflectie over hoe daarmee omgegaan wordt. Omdat dilemma's, vanwege een negatief imago, niet gemakkelijk bespreekbaar zijn is dit een waardevolle bevinding.

Koppeling van het model aan het 'Zeven Dimensies van Cultuur Model' (Trompenaars en Hampden-Turner, 2001) doet concluderen dat de positionering van de FM-populatie verschilt per branche. Ook kan een verschuiving over de tijd gezien worden van 'Resultaatvoorspeller' en 'Beheerser' naar 'Bouwer van de business'. De vraag is of de komst van SOX en IFRS de FM populatie weer zal doen terugkeren naar het linker deel van het model. Een invloed van leeftijd op de positionering is niet gevonden.

Analyse van de interviews doet tenslotte concluderen dat het proces van het identificeren van een win-win oplossing betrekkelijk vaag is. Veel komt neer op "afstemmen met de CEO of bestuurscollega's". Ook het toepassen van de kernwaarden wordt genoemd en de noodzaak van integriteit. Het vinden van consensus (hoe kan het ook anders in Nederland) staat dus hoog in het vaandel. Maar of dat een (10,10)

positie is is de vraag. Het toepassen van het Dilemma Reconciliatie Proces (paragraaf 5) kan daar naar onze mening verbetering in brengen. ■

Literatuur

Conijn, F., A. Everts, E. Koops en R. Uiterlinden (2005), *Het speelveld van de CFO – Omgaan met dilemma's*, Tutein Nolthenius.

Trompenaars, F. en C. Hampden-Turner (2001), *Over de grenzen van cultuur en management*, Business Contact.

Noten

- 1 De wetenschappelijke termen van deze dimensies zijn: universalisme versus particularisme, korte versus lange termijn en specifiek versus diffuus.

Bijlage: Checklist indicaties voor de noodzaak van een bepaalde rolvervulling (limitatieve opsomming)

Beheerser van de business	De Resultaatverbeteraar	De Resultaatvoorspeller	De Bouwer van de business
<p>Generiek</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 In voortbrengingsprocessen treden belangrijke verliezen op zonder dat men de oorzaak kent. 2 Het werkkapitaalbeslag is belangrijk hoger dan hetgeen voor de branche als norm geldt. 3 De onderneming wordt aansprakelijk gesteld voor de niet naleving van wettelijke vereisten of ontvangt schadeclaims uit hoofde van klachten van afnemers. 4 Er worden verplichtingen namens de organisatie aangegaan door daartoe onbevoegden. 5 De externe accountant signaleert in de management letter belangrijke leemtes. 6 Er komen regelmatig verrassingen voor in de cijfers. 7 Er komt fraude in de organisatie voor. <p>Processen</p> <ol style="list-style-type: none"> 8 De beschrijving en het toezicht op de naleving van procedures en interne controle maatregelen laat te wensen over. 9 De managementinformatie komt te laat beschikbaar om te kunnen bijsturen. <p>Informatietechnologie</p> <ol style="list-style-type: none"> 10 Er treden verstoringen op in de beschikbaarheid van geautomatiseerde systemen. 11 De informatie uit verschillende systemen is onderling inconsistent. <p>Besturing en Organisatie</p> <ol style="list-style-type: none"> 12 Issues die in de organisatie spelen komen te laat naar boven of worden onbedoeld ontdekt. 13 Budgetten en forecasts zijn het domein van de financiële functie. <p>Mensen en Cultuur</p> <ol style="list-style-type: none"> 14 Controllers beheersen de basis vaardigheden niet. 15 Binnen de financiële ontbreekt het aan discipline. 	<p>Generiek</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 Productportfolio is onevenwichtig samengesteld. 2 Vermogenskosten liggen belangrijk hoger dan die van de concurrentie. 3 Overheadkosten drukken relatief zwaar op het bedrijfsresultaat 4 De onderneming lijdt verliezen door onderbezetting en productinefficiëntie. 5 Verhouding direct/indirect personeel en/of loonkosten-niveau ontwikkelt zich ongunstig. 6 De onderneming wordt geplaagd door solvabiliteits- en/of liquiditeitsproblemen. 7 Opdrachten zijn verliesgevend. <p>Processen</p> <ol style="list-style-type: none"> 8 Interne controles zijn effectief maar in hoge mate inefficiënt. 9 De basis administratieve processen vinden versnipperd in de organisatie plaats. <p>Informatietechnologie</p> <ol style="list-style-type: none"> 11 Systemen voorzien niet in het ondersteunen van kostprijsberekening. 12 Systemen voorzien niet in integraties met de omgeving van de organisatie. 13 Systemen voorzien niet in transactieverwerking bij de bron. <p>Besturing en Organisatie</p> <ol style="list-style-type: none"> 14 Er is onvoldoende inzicht in winstbijdragen er product, klant, distributiekanaal. 15 De indruk bestaat dat de organisatie is gebureaucratiseerd en aan efficiency heeft ingeboet. 16 Resultaatverbetering wordt gezocht in reductie van indirecte kosten. <p>Mensen en Cultuur</p> <ol style="list-style-type: none"> 17 Controllers zijn niet in staat de oorzaken van afnemende resultaten adequaat te verklaren en om met verbetervoorstellen te komen. 	<p>Generiek</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 Er treden regelmatig grote onverklaarbare afwijkingen op tussen plannen en werkelijkheid. 2 De onderneming is vaak gedwongen om winstwaarschuwingen te geven. 3 Nieuwe activiteiten over overnames blijken naderhand financieel ongunstiger uit te pakken. <p>Processen</p> <ol style="list-style-type: none"> 4 Risico management en kwaliteitsmanagement zijn niet in de processen ingebed. 5 Forecasting vindt met een te lage frequentie plaats en heeft een te beperkte tijdshorizon. 6 Planningsprocessen hebben in hoge mate een "verplicht nummer" karakter. <p>Informatietechnologie</p> <ol style="list-style-type: none"> 7 Systemen zijn ontoereikend om informatie elementen ten behoeve van analyses te koppelen. 8 Systemen zijn en niet ingericht op beschikbaarstelling van niet-comptabele informatie. 9 Systemen ondersteunen planningsprocessen slecht. <p>Besturing en Organisatie</p> <ol style="list-style-type: none"> 10 De management informatie is op alle niveaus onvoldoende om mee te kunnen besturen 11 Het is niet goed mogelijk om afwijkingen met plannen naar oorzaak te analyseren. 12 Er is geen gedetailleerd inzicht in factoren die winst dan wel verlies bepalen. 13 Periodieke herijking van de strategie van de onderneming vindt onvoldoende plaats. 14 Business plannen zijn vooral cijfermatig opgebouwd en niet kwalitatief onderbouwd. <p>Mensen en Cultuur</p> <ol style="list-style-type: none"> 15 Controllers zijn te weinig ingevoerd in de business die ze moeten ondersteunen. 16 Cijfers leven bij het management niet of managers herkennen hun cijfers niet. 17 Strategische richting van de onderneming is onbekend bij het personeel. 	<p>Generiek</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 Concurrenten groeperen zich en allianties worden gesloten buiten de onderneming om. 2 High potential en key-personeel verlaat de onderneming richting concurrentie. 3 Na acquisities komen zaken in het licht die in een due diligence opgemerkt hadden moeten worden. 4 Er zijn voldoende investeringsmiddelen maar het ontbreekt de onderneming aan plannen. 5 Onderneming wordt ingehaald door nieuwe technologie. <p>Processen</p> <ol style="list-style-type: none"> 6 De voordelen van ketenintegratie (in- en extern) worden nog onvoldoende benut. 7 De financiële functie is niet in staat acquisities eenvoudig in processen te integreren. <p>Informatietechnologie</p> <ol style="list-style-type: none"> 9 De mogelijkheden van informatietechnologie worden onvoldoende benut om als concurrentie voordeel ingezet te worden. 10 Het ontbreekt de onderneming aan systemen voor beslissingsondersteuning. <p>Besturing en Organisatie</p> <ol style="list-style-type: none"> 11 Er is onvoldoende interne- en externe informatie beschikbaar voor besluitvorming. 12 Het incentive systeem stimuleert het lange termijn en innovatief gedrag van managers niet. 13 De organisatie is onvoldoende flexibel ingericht om grote veranderingen aan te kunnen. <p>Mensen en Cultuur</p> <ol style="list-style-type: none"> 14 Controllers zijn niet in staat business plannen adequaat ter discussie te stellen door gebrek aan capaciteiten en/of bedrijfsmatig en commercieel inzicht. 15 De financiële functie is niet in staat op nieuwe informatie-vragen in te spelen. 16 De managementstijl van de onderneming laat weinig ruimte voor initiatieven. 17 De verschillende managementlagen zijn niet in staat te denken in termen van innovatie.