

## ‘CFO moet scherper navigeren’

### UITDAGING VOOR DE CFO?

Kager: ‘Ik verwacht een *upswing* van de economie. Opgeteld bij markten die steeds transparanter worden en een toenemende concurrentie. Dat biedt kansen voor bedrijven. Voor een CFO betekent dit dat hij nog scherper moet navigeren dan hij de afgelopen jaren van kostenreductie al gewend was. Om kansen te benutten zal de financiële beheersing ook 100% op orde moeten zijn. En meer dan ooit is het belangrijk de beste mensen op hun vakgebied te hebben, terwijl de arbeidsmarkt voor financials krap blijft.’

Korthout: ‘Zeker CFO’s in een financiële instelling bevinden zich in een zeer complexe omgeving. IFRS, compliance-regelgeving: alles komt tegelijk en heeft enorme impact voor de administratieve organisatie en interne controle. En dat in een wereld die keihard werkt aan het winnen van vertrouwen van klanten en aandeelhouders. CFO’s moeten in de huidige omstandigheden alle zeilen bij zetten, het is hun eerste verantwoordelijkheid dat dit in orde is. En daarbij dat de hele organisatie zich hiervan bewust is, dat compliance niet alleen een financieel vraagstuk is.’

### ONDERSTEUNING VOOR DE CFO

Kager: ‘Uiteindelijk zijn het mensen die systemen in de lucht houden. Neem nu het aanscherpen van regelgeving door Tabaksblat, IFRS en SOx. Dit moet niet alleen worden geïmplementeerd, maar straks ook worden bemand door enthousiaste professionals. Veel bedrijven beschouwen de huidige implementatietrajecten als een project, en vergeten dat het *here to stay* is. Betere governance is een goede ontwikkeling, maar heeft als gevolg arbeidsintensieve procedures die onderhouden moeten worden in een dynamische omgeving. Het voldoende kunnen beschikken over financiële professionals is doorslaggevend voor de mate waarin je je organisatie draaiend kunt houden.’

Korthout: ‘De huidige implementatie van allerlei richtlijnen en regels is voor iedereen een leertraject. Mijn ervaring is dat er vooral veel behoefte is aan AO/IC-specialisten. Er is een tekort aan capaciteit. Aan de CFO de taak deze expertise op een goede manier in te bedden in de organisatie, zodat het belang hiervan bij iedereen landt en niet alleen een bij de financiële professionals. Trainingen zijn hiervoor een middel. Bij Robeco zetten we dit intensief in, zodat een en ander in de gehele organisatie beklijft.’

### IN CONTROL OF IN BUSINESS?

Kager: ‘Het is niet óf óf. Al zit er wél een hiërarchie in: als CFO dien je allereerst de financiële winkel van de onderneming op orde te hebben. Een CFO die meepraat over de strategie maar er niet in slaagt maandelijks de juiste en volledige rapportages te leveren, voldoet niet. Ervan uitgaande dat dat laatste wel op orde is, ben je als CFO begaan met de twee kloppende harten in de organisatie: dat van beheersing en risicomangement en dat van innovatie en ondernemerschap.’

Korthout: ‘Ik geloof ook niet dat dit een dilemma hoeft te zijn. Alsof het elkaar uitsluit. Als CFO hoor je net zo goed een bijdrage te leveren aan de waarde van de onderneming, maar je hebt wel een specifieke rol. Bij businessvraagstukken ben je de man die kritische vragen stelt. Dat is iets anders dan het *killen* van business. Je accent ligt echter wel vooral op beheersingsvraagstukken, ook bij het meesturen van het bedrijf. Een goede CFO bewaakt ook de financiële zekerheid op de lange termijn. Laat je je teveel leiden door goede kpi’s op korte termijn, dan zit je op de verkeerde plek.’