

Naar een register-cfo?

Trends in financië

het **Financieel**
management

Het
financieel
manage-

ment kent niet alleen zijn
eigen organisaties, maar
ook zijn eigen congressen
en bijeenkomsten.

Wat zijn de trends?

HENRI VAN HORN*



FOTO: ZEFA IMAGES

Op 10 november 2004 vierde het Controllers Instituut (CI), een samenwerkingsverband van het overlegorgaan FINAD (Financieel/Economisch Management) van het NIVRA en de Vereniging van Register Controllers, zijn tweede lustrum met een groot jubileum-

congres in de Rotterdamse Doelen. Het thema: 'Internationalisering. Waar ligt de grens?'. De ruim vierhonderd deelnemers luisterden muistil naar onder meer de Amerikaan Kenneth A. Merchant, prominent hoogleraar management control en oud-

eel management

Philips president Jan Timmer.

Duidelijk werd dat er grenzen zijn aan de financiële maatstaven waarmee de onderneming 'in control' wordt gehouden.

Internationaal besteedt de 'C-suite' (ceo, cfo en coo) van een onderneming steeds meer aandacht aan niet-financiële informatie, vanwege de onmeetbaarheid van de immateriële capaciteit van de onderneming.

Balanced scorecard scoort niet

Hoogleraar Merchant nam een aantal populaire *performance*-maatstaven onderhanden. Als eerste slachtoffer diende *economic value added*. Vele consultants propageren dit concept als de ultieme test van de winstgevendheid van de onderneming, met name omdat er een nauwe relatie wordt verondersteld met de bewegingen van de beurskoers. Merchant betoogt echter dat er weinig wetenschappelijk onderzoek is verricht naar de superioriteit van *economic value added*. En voorzover er wel onderzoek is gedaan, wordt de veronderstelde relatie niet aangetoond.

De *balanced scorecard* (BSC) krijgt er nog harder van langs. Allereerst is het geen scorekaart, want er wordt geen te bereiken doel gedefinieerd en de winnaars worden niet van de verliezers gescheiden. De BSC werkt als een autodashboard, vergelijkt Merchant: je hebt een veelheid aan meetinstrumenten zonder dat je wordt geïnformeerd over het te bereiken doel. Toepassing in de praktijk toont volgens de hoogleraar bovendien aan dat de vier perspectieven van de BSC niet in balans worden gebracht. Onderzoek bij zestig ondernemingen die de BSC gebruiken, heeft aangetoond dat 56 procent van de gebruikte maatstaven *financieel* is, negentien procent *klantgeoriënteerd*, twaalf procent gericht op de interne processen, vijf procent op innovatie en de resterende acht procent overige maatstaven betreft.

Merchants conclusie is duidelijk: de *balanced scorecard* is in onbalans en hij scoort niet.

Internationaal financieel management

Internationaal werkt het Controllers Instituut samen door het lidmaatschap van de International Association of Financial Executive Institutes (IAFEI), een 'VN van cfo-instituten'.

Het Nederlandse instituut is een vreemde eend in deze bijt, want de overige twintig lid-instituten kennen een toelatingsvereiste die niet is gebaseerd op een behaald diploma - zoals registeraccountant of registercontroller - maar op het niveau van de functie die wordt bekleed. Om lid te worden moeten mensen cfo of ceo zijn van een middelgrote of grote onderneming.

Het Controllers Instituut is internationaal een vreemde eend in de bijt.

Behalve de functie zelf, moet ook de onderneming waar die wordt bekleed zich kwalificeren. Zo legt FINEX, het Filippijnse cfo-instituut, de toelatinggrens bij de duizend grootste ondernemingen van het land. Het Verre Oosten is overigens ook onder cfo's een *emerging market*. De China Association of Chief Financial Officers (CACFO) is het jongste instituut dat is toegetreden tot IAFEI, waarmee het totaal aantal leden van de aangesloten instituten wereldwijd op 32.000 kwam.

Code voor cfo's

Eén van de doelstellingen van de IAFEI is 'to promote ethical consideration in the practice of financial management throughout the world'. Om deze doelstelling te bereiken heeft de organisatie zeer recent een *Model Code of Professional Conduct* opgesteld voor de leden van de aangesloten instituten. Deze modelcode behelst een aantal principes waarvan wordt verwacht dat de eindverantwoordelijke voor het finan-

cieel management in een onderneming - de financieel-directeur of cfo - die in acht neemt. Hierbij gaat het niet alleen om individuele verantwoordelijkheden en die als lid van een directieteam, maar ook om de verantwoordelijkheden als werkgever en in meer algemeen maatschappelijke zin.

Met deze modelcode (zie kader) zet de IAFEI als wereldwijde organisatie van instituten voor financieel management een helder normenkader neer voor de aangesloten leden, als antwoord op de reeks van financiële ongevallen bij onder meer Enron, Tyco, Worldcom, Parmalat en Ahold.

Andere onderwerpen

Een andere doelstelling van de IAFEI is de internationale kennisuitwisseling, via het wereldcongres dat jaarlijks wordt georganiseerd door één van de aangesloten instituten. In oktober 2004 werd het 35ste wereldcongres gehouden in Florence, onder de titel: *Business renaissance, storms are not forever*.

De andersoortige focus van IAFEI leidde er toe dat bij het wereldcongres andere onderwerpen op het programma stonden dan wij gewend zijn van onze accountants- of controllerorganisaties. Geen *control frameworks*, geen *shared service centers*, geen ERP-implementaties, EVA, ABC of *balanced scorecard*. Niets van dat alles. Maar wat dan wel?

Control volgens de ceo

Nobelprijswinnaar Robert Mundell besprak de monetaire situatie in de wereld. Een relevant onderwerp, want muterende verhoudingen tussen valutablokken kunnen voor mondiaal opererende ondernemingen winstbepalend zijn.

Vervolgens kwam een aantal ceo's van bekende Italiaanse bedrijven, waaronder Gucci, Bulgari en FIAT, zijn verhaal houden.

Een interessante vraag voor financial managers is: Waar maken de ceo's zich druk over?

Bij elk van deze sprekers kwamen dezelfde ►



vijf sleutelonderwerpen bovendrijven:

- Waar is mijn bedrijf sterk in en hoe kan ik dit het best exploiteren?
- Hoe blijf ik mijn (potentiële) concurrenten altijd een stap voor?
- Wie zijn mijn klanten en waar zitten zij?
- De business kennen is belangrijker dan de cijfers bestuderen.
- Welke waarden (values) wil ik dat er in mijn bedrijf worden nageleefd?

Woorden als control of governance vielen niet.

Register cfo

Hoewel, aan het einde van de derde congresdag was er dan toch een rondetafeldiscussie over corporate governance. Tot aan het parlement toe blijkt er in Italië een levendige discussie te zijn of er een register voor cfo's moet komen. (Beursgenoteerde) ondernemingen zouden dan

De balanced scorecard is in onbalans en hij scoort niet.

alleen cfo's moeten aanstellen die staan vermeld in een register dat wordt bijgehouden door een organisatie van register-cfo's. Mensen worden slechts toegelaten tot dit register als zij voldoen aan door de wet voorgeschreven kwaliteit- en ervaringsnormen en zich bovendien houden aan gestelde eisen van permanente educatie.

In het land van Parmalat wordt verwacht dat verzekeraars van bestuurdersaansprakelijkheid in de toekomst alleen bereid zullen zijn om deze register-cfo's te verzekeren. Anderen worden op deze wijze vanzelf 'uitgefaseerd', zo redeneert men.

Naar aanleiding van deze discussie heeft het Italiaanse cfo-instituut, de *Associazione Nazionale Direttori Amministrativi e Finanziari*, besloten een commissie in te stellen die de rol van de cfo in een onderneming moet definiëren.

Nederlands cfo-instituut?

Binnen het Controllers Instituut wordt al enige tijd nagedacht over een naamswijziging. Dit in navolging van het Controllers Institute of America dat reeds in 1962 zijn naam wijzigde in *Financial Executives Institute*.

Anders dan bij het Nederlandse Controllers Instituut, geldt als toelatingseis voor het Amerikaanse instituut dat iemand werkzaam is op het niveau van het senior financieel management van een onderneming.

Net als in Nederland, kent men in de Verenigde Staten (en in Canada en Engeland) daarnaast een op diploma gebaseerde beroepsorganisatie: het *Institute of Management Accountants*.

Wat is nu de conclusie van dit alles voor de Nederlandse verhoudingen? Mijns inziens moeten wij ons de vraag stellen of wij, in lijn met de internationale ontwikkelingen, een beroepsorganisatie wensen die de kwaliteit van het financieel management aan de top van een organisatie borgt. En, wanneer wij deze vraag bevestigend wensen te beantwoorden, of dit valt te combineren met de thans in Nederland bestaande financiële instituties, die een behaald diploma als criterium stellen, los van de functie die wordt uitgeoefend. ■

Noot

* Henri van Horn is adviseur en commissaris van ondernemingen.

Model Code of Professional Conduct van de IAFEI

In performing professional services, a member should seek to:

- Act with objectivity and integrity, and in a lawful manner.
- Neither knowingly misrepresent material facts nor willingly permit one's judgment to be subordinated.
- Establish and support principles and procedures, which seek the highest and best use of resources.
- Avoid conflicts of interest in personal and in professional relationships.
- Act in good faith, responsibly, with due care, competence and diligence.
- Observe discretion regarding confidential information and personal relationships.
- Employ, reward and recognize accomplishments without regard to race, personal background or religious practice.
- Improve the health, safety and efficiency of working conditions.
- Provide information to constituents, which in all material respects is complete, credible, and in conformity with standards.
- Achieve responsible use of and control over assets and natural resources employed or entrusted.
- Share knowledge and maintain skills important to relevant constituent's needs, including employers, peers and public.
- Be recognized as a responsible partner among peers and in society.

Bron: IAFEI 2004