

# CFO: POORTWACHTER IN DE BOARDROOM

**D**e CFO heeft een belangrijke plaats in het spel van checks and balances. Als het goed is, is hij de poortwachter in de boardroom. Hij moet letten op functiescheidingen, ethiek en good governance. De CFO bewaakt het control framework en zorgt mede daarmee dat de organisatie in control is. Maar hij is ook het tegengewicht voor al te ambitieuze CEO's. En hij is de levenslijn naar de raad van commissarissen en de accountant. Of dat al niet genoeg is, stuurt hij ook nog eens de financiële kolom aan.' Daarmee lijkt de CFO welhaast een alleskunner. Dat kan meteen een probleem opleveren, stelt Peij. 'Het is een bestuurlijk zwaargewicht en in de jaren na de crisis lijkt de functie alleen maar zwaarder te zijn geworden.' Compliance is verzaaid en ook de zorg voor het huis van governance is hem toevertrouwd. 'Vraag is of hij alle functies wel optimaal kan uitvoeren.'

## Purpose

Dat lukt volgens Peij in elk geval niet met een overdreven voorliefde voor de techniek van finance. 'Waar finance veelal gaat over techniek, gaat governance, mijn expertise, vooral over ethiek en de vraag hoe je 'het goede willen doen' inbedt in de organisatie.' Op dat vlak is de CFO minder thuis. 'Hij zou zich wat mij betreft meer bewust mogen worden van zijn rol in het governance spel. Want dat je cijfers op orde zijn en dat je winst maakt, wil niet zeggen dat het doel van de organisatie de juiste is. Die vraag over het doel, wat is onze purpose in deze wereld, vragen organisaties, met de CFO voorop, zich te weinig af'. De CFO moet volgens Peij bestuurlijke stevigheid ontwikkelen. 'Hij moet breder gaan kijken dan de financiële portefeuille. Voel aan wat er maatschappelijk bij je stakeholders leeft en waar jouw organisatie past in het verhaal van de

ontwikkelingen in de wereld. Of de CFO zich zo kan inleven, hangt van de persoon af. Niet van een RA- of een RC-titel. Ik merk wel dat financials de mensen zijn die vooral heel technisch worden opgeleid. En dus extra inspanningen moeten doen om zich dat inleven eigen te maken.'

## Vijftien codes

Peij neemt aansluitend een misverstand weg. 'Als we het over governance hebben, denken toehoorders al snel dat het gaat over de Nederlandse Corporate Governance Code. Maar dat is maar één code en die geldt alleen voor beursgenoteerde bedrijven. Het is goed dat die er is en inderdaad; beursgenoteerde bedrijven moeten ook uiterst transparant zijn. Maar er zijn nog veel meer codes. In ons *Handboek Corporate Governance* noemen we er maar liefst vijftien. Grosso modo gaat het in die codes over het spel van checks and balances, waarbij je als organisatie aan diverse soorten stakeholders recht doet. Dus niet alleen aan aandeelhouders, maar aan alle stakeholders. Daarbij gaat het – en dat wordt ook genoemd in de corporate governance code – over waarde creëren voor de lange termijn. Dat betekent niet gaan voor de snelle euro, maar het neerzetten van een goede strategie, waar stakeholders achter kunnen gaan staan.'

## ESG-criteria

Soms moeten bestuurders zelfs hun stakeholders opvoeden. 'Door te verhalen over keuzes die zij kunnen maken. Bijvoorbeeld door de klant een alternatief te geven voor de plofkip. Je hebt met een biologische kip de mogelijkheid om de juiste keuze te maken.' Zogeheten ESG-criteria (Environmental, Social en Governance) bieden houvast bij die 'opvoeding'. Maar ze zorgen er ook voor dat een organisatie risico's kan herkennen

**'VOEL AAN WAT ER BIJ JE STAKEHOLDERS LEEFT'**

## VROUWEN MOETEN ZICHZELF NIET OPZIJ PARKEREN

en erkennen. Die risico's ontstaan als deze organisatie niet aansluit op één van de criteria. Energiezuinig produceren bijvoorbeeld is goedkoper voor een productiebedrijf en ook beter voor het milieu. Ondernemingen kunnen met een goed milieubeleid hoge boetes bij overtredingen voorkomen. Peij: 'Met langetermijnwaardecreatie zijn het mkb, publieke instellingen en specifiek het familiebedrijf al veel langer bezig. Daar is het veel meer dan bij de meeste beursgenoteerde ondernemingen intrinsiek ingebed in de bedrijfscultuur. Want het is sowieso al de bedoeling om de onderneming goed achter te laten voor de volgende generatie van de familie. En het is niet ongebruikelijk dat een woningbouwcorporatie bij een project 40 jaar vooruit kijkt.'

### Niet alleen wetten en regels

Peij constateert ook een omslag. De oorspronkelijke nadruk op regels, invloed en bevoegdheden – oftewel de economische en juridische kant van governance – is volgens hem verschoven naar effectief gedrag en individuele en collectieve geschiktheid van bestuurders en commissarissen. 'De wal heeft het schip gekeerd. Pakweg tien jaar geleden werd ingezien dat we er niet met alleen regels en wetten komen. Want het gaat bij organisatieschandalen allereerst om het gedrag van mensen. Natuurlijk, het is verstandig dat de CFO een goed governance framework heeft staan. Je moet immers binnen de organisatie een goede set van afspraken hebben. Maar het hebben van die afspraken an sich, garandeert niet dat medewerkers zich eraan houden. Waarbij de tone at the top, het voorbeeldgedrag, leidend is. In het verlengde daarvan moeten bestuurders en commissarissen meer aandacht hebben voor de bedrijfscultuur, maar ook voor hun eigen ethiek en gedrag. Denk aan jezelf evalueren, opleidingen volgen en je als bestuurder kwetsbaar durven opstellen. Dat leverde vijftien jaar geleden veel weerstand op. Tegenwoordig is dat, gelukkig, veel meer gemeengoed.'

### Geschiktheid beoordelen

Externe toezichthouders zijn ook op dat gedrag gaan toetsen, beschouwt Peij. 'Steeds meer bedrijven vallen linksom of rechtsom onder het toezicht van externe toezichthouders. Die toezichthouders hebben tegenwoordig stevig instrumenten om de geschiktheid van

bestuurders en commissarissen te waarborgen. Zonder de geschiktheidstoets te halen, mag je bijvoorbeeld momenteel geen bank of zorginstelling leiden. Dat soort toetsen komen de kwaliteit en de diversiteit van organen ten goede, alhoewel op dat laatste gebied ook nog een wereld te winnen is.'

### Diversiteit

'Ik zie dit alles in het licht van een versnelde vernieuwing naar een volgende generatie die een ander beeld heeft bij termen als ethiek, diversiteit en integriteit.' Peij noemt diversiteit. Het is nog treurig gesteld met het aantal vrouwen aan de top. Dat aantal vrouwen stijgt weliswaar, maar niet heel erg snel. In 70 procent van de besturen zit geen enkele vrouw, bleek onlangs uit een bedrijvenmonitor. Deze monitor onderzoekt hoeveel vrouwen er bij grote bedrijven in topfuncties zitten. 'Inderdaad zorgelijk', reageert Peij. 'Vrouwen moeten niet opzij parkeren als zij een onderbrekend event hebben in hun leven. Ik vind ook dat we als organisaties de doorstroom naar het bestuur en commissariaten beter moeten begeleiden.' x



**OVER  
DOCENT STEFAN PEIJ**

**dr. Stefan Peij** is directeur en oprichter van Governance University. Hij heeft opleidingen voor commissarissen, bestuurders en secretarissen opgezet in binnen- en buitenland. Stefan Peij is een van de docenten van The Finance Academy. Daar vertelt hij u alles wat u moet weten over corporate governance. The Finance Academy biedt een groot assortiment aan e-learnings over finance onderwerpen. Ga [www.thefinanceacademy.nl](http://www.thefinanceacademy.nl)