

## ‘Elke cfo wil in control zijn. No surprises.’

---

Cees de Boer, cfo en coo van Deloitte, geeft hieronder zijn visie op de thematiek die zijn collega-cfo's hebben aangedragen. Hij herkent zich in veel opmerkingen die zij hebben gemaakt. Daarnaast geeft hij ook de belangrijkste punten die op zijn agenda staan prijs. “Ik ben ervan overtuigd dat we de kosten en tijdsbeslag van regulation en compliance beter kunnen managen.”

Cees de Boer, CFO Deloitte



### Volatiliteit

“Wat mij al een paar jaar sterk bezighoudt is de volatiliteit van de markten. Vooral de laatste drie jaar zijn veel van onze businesses minder voorspelbaar geworden. Dat heeft deels te maken met het business klimaat. Bedrijven gaan op een andere manier om met investeringen. Het duurt langer voor ze beslissingen nemen. Het valt steeds moeilijker te voorspellen hoe een business zich gedraagt. Als cfo moet je dus heel kort op de bal spelen. Je probeert signalen te zien die de business zelf misschien nog niet eens heeft opgemerkt. Je krijgt informatie uit de business, en die combineer je met informatie uit de andere businessunits. Aan de hand daarvan moet je bepalen of je nú moet ingrijpen, of beter nog even kunt wachten.

---

## ‘Als cfo moet je heel kort op de bal spelen.’

Die timing is vreselijk ingewikkeld. Wat betekenen bepaalde signalen, wanneer moet ik de stormbal hijsen? Of moet ik die stormbal juist niet hijsen? Want als je het vroeg doet wordt het een selffulfilling prophecy, doe je het te laat dan kost het geld. Volatility is dus extreem belangrijk aandachtspunt voor een cfo, omdat hij een van de weinigen is die het overzicht heeft en goed kan begrijpen welke business meer cyclisch is dan de andere. De taak om op de goede manier op allerlei signalen te reageren is enorm veel belangrijker geworden.”

### Minder kwetsbaar

Hoe ga je als cfo om met een onvoorspelbare markt? De Boer: “Door ervoor te zorgen dat de organisatie minder kwetsbaar is en dat gebeurtenissen van buiten zo weinig mogelijk impact op je bedrijf hebben. Je moet je kosten dus flexibiliseren. Denk aan een flexibele workforce, het afsluiten van outsourcingcontracten en het aangaan van kortere huurcontracten. Dat zijn allemaal mogelijkheden die je permanent moet benutten. Zo verklein je de kwetsbaarheid. In de crisis hebben we gezien dat we in staat zijn geweest de kosten significant te beperken. Maar de mate waarin we dat kunnen doen is nu natuurlijk verminderd. We kunnen niet blijven snijden.”

### Regelgeving

Een ander punt dat De Boer in zijn eigen praktijk terugziet is regelgeving. “Dat heeft mijn agenda ook sterk gedomineerd. De hoeveelheid wet- en regelgeving is fors toegenomen. De combinatie van compliance en regelgeving neemt veel meer van mijn tijd in beslag. En daar is niet aan te ontkomen. Bij belangrijke onderwerpen wil de regulator bovendien bestuursbetrokkenheid zien. De kosten van compliance en regelgeving zijn de laatste jaren flink gestegen.”

---

## ‘We zijn regelmatig met banken in gesprek over financiering. Daar wachten we niet meer mee tot vlak voor het moment dat de bestaande overeenkomst verval.’

De nadruk op regels heeft volgens De Boer geleid tot een begrijpelijke reactie. “In de nieuwe wereld van compliance and regulation hebben we de natuurlijke neiging om alles dicht te timmeren. Om risico’s maximaal te managen. Dat is denk ik het motto voor elke cfo op dit moment: ik wil in control zijn, ik wil geen surprises. Cfo’s investeren in een omgeving waarin ze 100% in control zijn.

Die investeringen hebben veel geld gekost en hebben de kosten van Finance verhoogd. De kunst is, denk ik, om daar weer eens gestructureerd naar te kijken. Ben ik nu verstandig bezig met die compliance, of moet ik meer risk-based kijken? Het is wellicht handiger om de risico’s in kaart te brengen, te bekijken hoe hoog ze zijn en vervolgens opnieuw te beslissen waar je je geld aan wilt uitgeven. Ik denk dat de costs of compliance dan lager uitvallen. We moeten het denk ik slimmer doen. Ik ben ervan overtuigd dat we de kosten en tijdsbeslag van regulation en compliance dan beter kunnen managen.”

### Talent

“Hoe kun je als Finance in een wereld met toegenomen volatility en een toegenomen druk op compliance en regulation, wat heel veel tijd kost, ook nog tijd vrijmaken om de business te begrijpen en te voorspellen? Dat is een groot dilemma.

Bij talent is het daarom belangrijk dat je controllers hebt die de business begrijpen. Bij Deloitte willen wij dat Finance een belangrijke rol gaat spelen in de business. Je wilt vooruit kunnen kijken, zien hoe de business draait, en dan forecasten. Daar heb je talent voor nodig en dat is moeilijk te vinden. Je hebt het immers over mensen die een financiële achtergrond hebben, die de business willen begrijpen en die zelf de ambitie hebben om vanuit hun financiële rol advies te kunnen geven aan business managers. Die mensen zijn schaars.”

### Funding/herfinanciering

Veel cfo’s gaan eerder aan de slag met het regelen van (her)financiering dan ze gewend waren, en hebben meer behoefte aan eigen vermogen. De Boer onderschrijft die tendens. “Wij zijn een relatief eenvoudig bedrijf. We worden gefinancierd door onze partners en door banken. Ook wij zijn qua financiering ruim in onze jas gaan zitten, zodat we niet snel zonder cash komen. En we besteden relatief veel tijd aan de relatie met onze bankiers. We zijn regelmatig met banken in gesprek over financiering. Daar wachten we niet meer mee tot vlak voor het moment dat de bestaande overeenkomst verval. Het is iets wat je lang van tevoren ziet aankomen en waar je naartoe werkt tot alles helemaal voorbereid is. Daar hebben we de afgelopen jaren heel veel energie in gestoken.”

---

‘Ik denk dat we onvermijdelijk naar integrated reporting gaan.’

#### Integrated reporting

“Ik denk dat er niet aan te ontkomen is”, zegt De Boer over integrated reporting, een ander hot item op de agenda van de diverse cfo’s. “En ik begrijp het ook heel goed. Wij leveren op dit moment drie verslagen: een financieel jaarverslag, een sustainabilityrapport en een transparantieverslag. De eerste en de laatste zijn wettelijk verplicht. Daar besteden we veel tijd aan en er zit overlap tussen die drie. Ik denk dat we onvermijdelijk naar integrated reporting gaan. Al was het maar om de simpele reden dat ik, gesteld dat ik stakeholder was van Deloitte, erg boos zou worden als ik gedwongen werd om drie boekjes te lezen. Die me overigens waarschijnlijk niet eens het volledige beeld geven. Vanuit het perspectief van de stakeholders begrijp ik daarom goed dat men het anders wil.”

Er is echter een probleem dat integrated reporting in de weg staat, waarschuwt De Boer. “De huidige wetgeving staat het gewoon niet toe. Als ik nu een geïntegreerd rapport schrijf en ik vraag mijn accountants om daar een handtekening onder te zetten, dan zeggen ze: dat kan niet, want het staat dwars door elkaar heen. Zo werkt assurance rond rapportage niet. De huidige wetgeving en de huidige praktijk stellen mij niet in staat om één geïntegreerd verslag te maken.”

Desondanks heeft Deloitte volgens De Boer al flinke stappen gemaakt. “We hebben een positieve assurance (A+) op ons maatschappelijk verslag. De processen zijn op orde en ik kan daar betrouwbaar over rapporteren. We doen het nog niet geïntegreerd, want daar houdt de wet me tegen. Ik heb geen andere belemmeringen om het te doen dan de wet.”

#### Innovatie

“Waar ik ook veel tijd aan besteed is innovatie. De reden is dat je innovatie niet makkelijk kunt budgetteren. Als iemand een briljant idee heeft kan ik dat van tevoren niet incalculeren. Dus je moet daar op een andere manier mee omgaan. Mijn oplossing is dat ik er gewoon middenin ga zitten, want dan weet ik wat er gebeurt. Als je op afstand blijft loop je het risico dat je vooral een gatekeeper blijft, en dat je bij een goed idee zegt: hier is geen geld meer voor. Terwijl dat idee misschien de toekomst van je business is. Innovatie is van levensbelang voor elke onderneming in Nederland.”

---

‘Als iemand een briljant idee heeft, kan ik dat van tevoren niet incalculeren. Dus je moet daar op een andere manier mee omgaan.’