



nive Controllerscongres 2022

Verantwoord in business, duurzaam in Finance



Onderzoek ethische dilemma's, rollen en besluitvorming van de CFO

Nyenrode Business Universiteit – Sacha Spoor



Nyenrode Business Universiteit - Instituut voor Integriteitsmanagement en BedrijfsEthiek



Drs. Sacha Spoor MBA



Prof. Dr. Ronald Jeurissen

In samenwerking met
studenten:



Max Wortmann MSc.
Wortmann Milieutechniek



Boy Kunen
ABN-AMRO

Mogelijk gemaakt door:



Initiator: Theo Quaijtaal





DILEMMA'S CFO



Onderzoek onder 20 CFO's over de (ontwikkeling) van de rol als CFO, ethische dilemma's en (wijze van) besluitvorming

ROLLEN CFO

- Data management
- Helicopterview
- Gatekeeper
- Wegen belangen stakeholders
- Business partner
- Strategie
- Werkgever



ONTWIKKELING ROL

Meer strategisch meebeslissen in MT
Operationeel meedenken business
Continuïteit/lange termijn visie

ETHISCHE DILEMMA'S

1. Werkgever dilemma's
2. Externe dreiging
3. Interpretatie/buigen regels
4. Winst versus duurzaamheid



BESLUITVORMING



- Kritische vragen stellen en met rechte rug in spiegel kunnen kijken.
- Besluitvorming: denken, nachkje over slapen, sparren met anderen, risico's en consequenties onderzoeken, scenario's

HET ONDERZOEK

- Zomer 2022
- Uitvoering door Nyenrode Business Universiteit
- Mogelijk gemaakt door Kasparov Finance, NIVE opleidingen en T. Ouisjtaal/BSTER



Het onderzoek

- 2 medewerkers van Nyenrode en 2 MSc studenten
- 20 interviews met CFO's in voorjaar en september 2022
- Focusgroep met 4 experts
- **Doel:** Inzicht in de wijze waarop CFO's tot besluitvorming komen, en de mate/wijze waarin zij hierin ethische aspecten betrekken.
- **Profiel respondenten:** M/V, Profit organisaties, Nationaal (inclusief multinationals), diverse branches, > EUR15 miljoen omzet en/of meer dan 150 medewerkers in dienst, 5 jaar ervaring als CFO met eindverantwoordelijkheid.

De onderzoeksvragen

Hoe gaan CFO's om met het spanningsveld tussen ethische en business aspecten bij dilemma's?

- Wat is de rol van de CFO in de besluitvorming van de organisatie?
- Met welk soort ethische dilemma's worden CFO's geconfronteerd?
- Hoe komen CFO's tot besluitvorming (proces) en hoe worden de diverse aspecten gewogen?



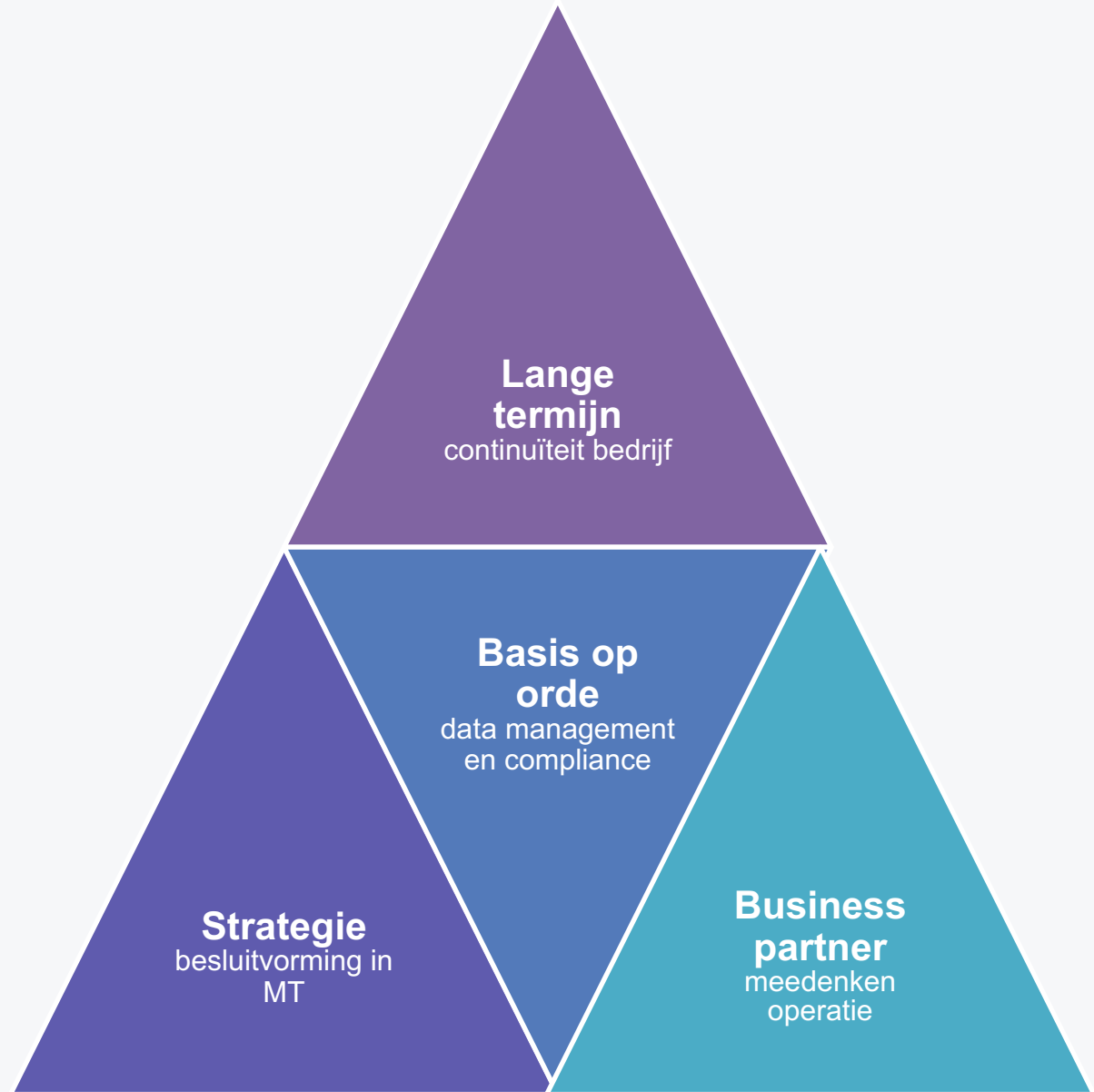
Hoeveel rollen heeft de CFO?



Rollen CFO

1. Reporting/datamanagement *(niet alleen cijfers) –Management info analyseren & getrouw beeld geven: op basis hiervan advies, mening of stem*
2. Strategie – *mee denken en beslissen over lange termijn strategie*
3. Werkgever – *personeelszaken organisatie maar ook leidinggevende en voorbeeld zijn*
4. Gatekeeper – *grenzen aangeven, compliance en ‘op de rem trappen’*
5. Wegen belangen stakeholders *(aandeelhouders)*
6. Business partner – *meedenken met/over de operatie – voeling hartslag bedrijf*
7. Helicopterview – *continuïteit bedrijf bewaken, discussie stimuleren*

Ontwikkeling rol CFO



Spanning en druk



- CFO ervaart weinig spanning tussen rollen, die versterken elkaar.
- De meeste CFO's ervaren niet vaak dat er druk op hen uitgeoefend wordt.
En als dat gebeurt:
 - * blijven ze bij hun eigen beslissing
 - * en houden ze hun rug recht.
 - * desnoods met uiterste consequentie; de exit optie.
- Sommigen voelen wel commerciële druk en tijdsdruk

STELLING

De CFO heeft een doorslaggevende rol in het bepalen van de strategie

omdat de CFO de meeste invloed kan uitoefenen op basis van de cijfers.



Stem in besluitvorming van organisatie

- Onderdeel MT/DT
- **Belangrijke stem/veel impact**
- Veto
- Data leveren/analyse/onderbouwen
- **Kritische vragen stellen**
- Sparren en gesprek aangaan
- Transparantie en kunnen uitleggen
- Business <-> risico's
- Ethiek in besluitvorming:
waarden en duurzaamheid betrekken
bij besluitvorming (*'aanjager
verbetering'*)



Schaken op veel borden

door goede communicatie



Tegenwoordig veel *communicatieve en sociale vaardigheden* nodig

Goede vaktechniek is hygiëne factor voor CFO's; dat is de basis

Maar de communicatieve kant vergt steeds meer: on the job' leren en aandacht in opleidingen.

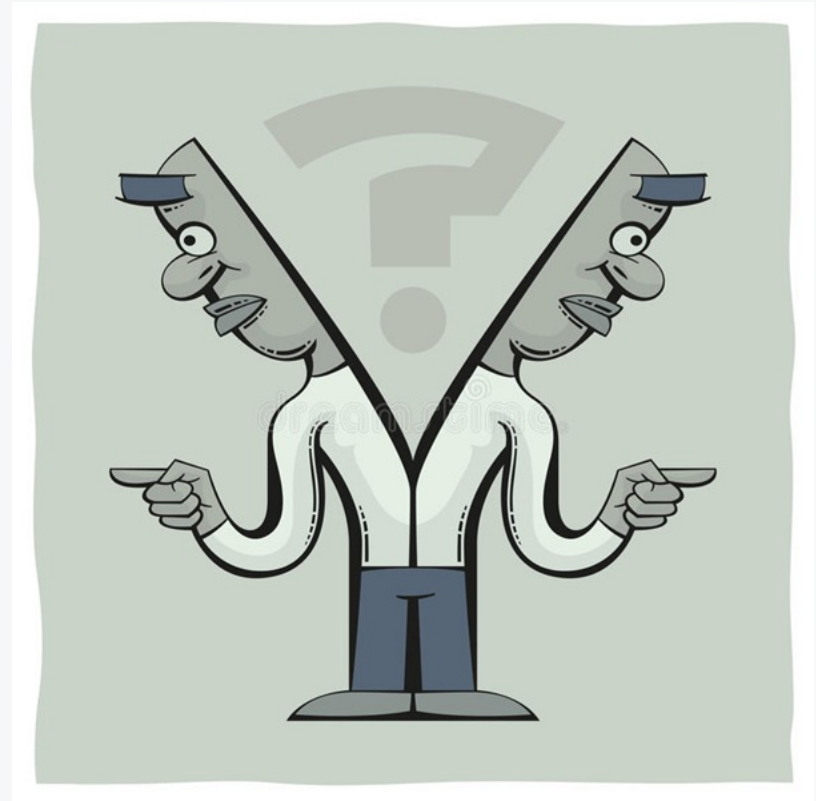
Wat is een ethisch dilemma?

Een conflict tussen 2 relevante morele principes die tegenstrijdige handelingsvoorschriften geven.

Bijvoorbeeld:

- norm 1: je moet je A doen
- norm 2: je moet je niet -A doen

Je kan niet tegelijk A en niet-A doen, welke keuze maak je?



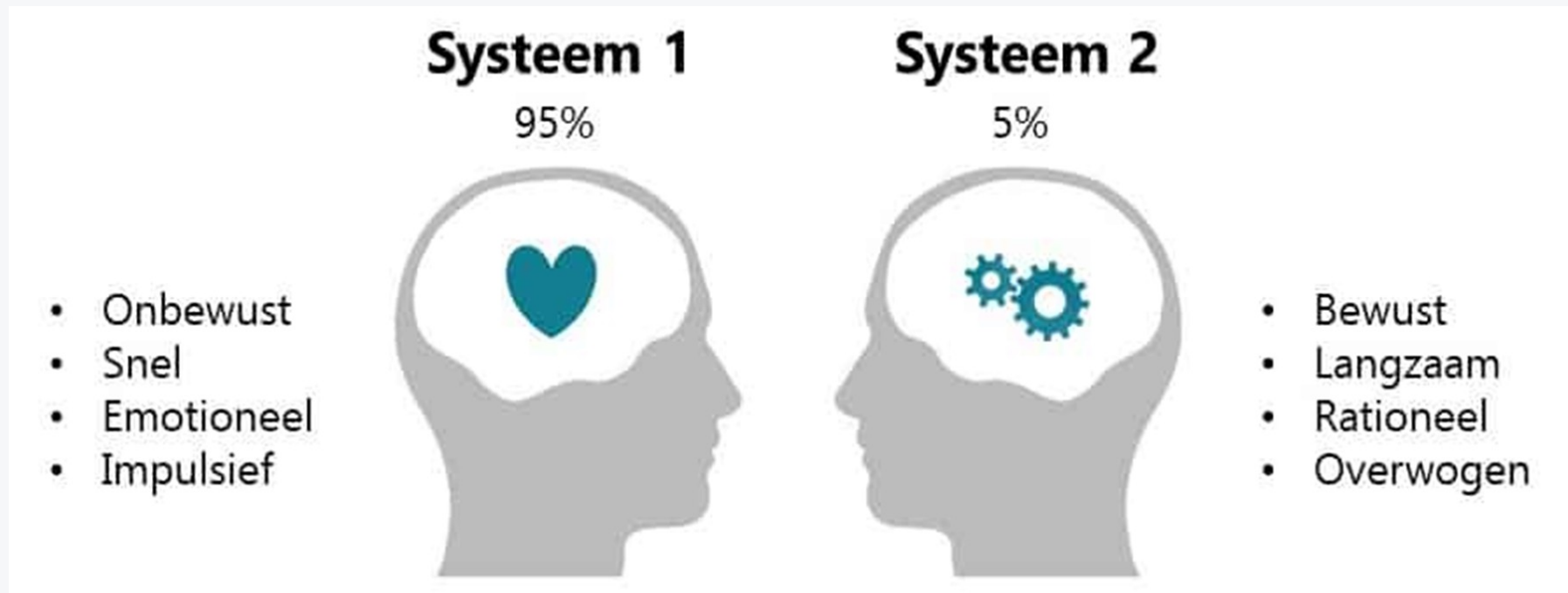
Soorten dilemma's CFO

- Personeelsproblematiek:
 - * ontslaan of niet / aannemen of niet
 - * bonussen
 - * interne fraude aantreffen
 - * omzet naar voren halen
 - * belangenverstrengeling
 - * lokale personeelszaken
 - * oneens met CEO of DGA (of niet integer gedrag)
- Geconfronteerd worden met corruptie of chantage (meestal elders)
- Interpretatie van regels, of schuiven in boekhouding
- (Gevraagd worden) iets tegen de regels te doen of iets verzwijgen
- Winst versus duurzaamheid / investeringen



STELLING

Hoe meer ervaring de CFO heeft, des te meer besluiten genomen kunnen worden op basis van intuïtie.



Besluitvorming CFO bij dilemma

- Weloverwogen met intuïtieve component (= ervaring)
- Eerst aantal zaken onderzoeken, vragen stellen, risico en consequenties inschatten
- Scenario's uitwerken
- Sparren – met anderen overleggen
- Achteraf reflecteren

Versnellen en vertragen

thinking fast and slow

Ervaring helpt beter ethisch te beslissen. Het helpt om te *versnellen* en te *vertragen*:

- **Versnellen:** *'been there, done that'* → de ervaren CFO stoot zich niet twee keer aan dezelfde steen
- **Vertragen:** de ervaren CFO weet wanneer op te passen

Ethische ervaring maakt besluitvorming niet sneller óf langzamer, maar *beide* en daardoor beter.

Karakter en werkwijze CFO

Continuïteit
Fair
Onafankelijk

- Aan wet- en regelgeving voldoen/getrouw beeld
- Normen en waarden beroep (RC / RA)
- Belangen wegen
- Onafhankelijk
- Rechte rug
- In spiegel kunnen kijken
- Transparant / kunnen uitleggen
- Maar ook niet teveel risico lopen (als persoon en als organisatie)

Indien niet eens:

- Veto
- Exit optie

Dit alles gehoord hebbende...

Wat is de grootste uitdaging voor de CFO??



A group of people are walking through a large, ornate stone archway. In the foreground, a man in a dark blazer and tan trousers walks towards the left, while a woman in a green blazer and patterned skirt walks towards the right. Behind them, a group of five people is walking away from the camera into the archway. The archway is made of light-colored stone and has a brick wall on the right side. The background shows green trees and a blue sky with some clouds.

Sacha Spoor

s.spoor@nyenrode.nl

06-23918699