

Het Morele Kompas van de CFO

Dr. Edgar Karssing (associate prof. Business Universiteit Nyenrode) schreef in zijn boek “De oplossing is het probleem niet” een hoofdstuk over moreel leiderschap. Dit hoofdstuk begint met de volgende quote:

“Moreel leiderschap is één van de belangrijkste succesfactoren voor het onderhouden en versterken van compliance & integriteit in uw organisatie. En één van de meeste onderschatte en kwetsbare succesfactoren”

Als ik dan dagelijks in het Financiële Dagblad moet lezen dat bestuurders, directeuren en zelfs “het geweten” van de organisatie, de CFO, uit de bocht zijn gevlogen (soms niet onwettig maar wel onwenselijk) stel ik me, enigszins geholpen door de 7 integriteitsfactoren uit het boek “Waarom goede mensen soms de verkeerde dingen doen” van Muel Kaptein de volgende vragen?

Vragen	Integriteitfactor
De CEO is samen met de CFO vaak de initiator van de strategie van de organisatie met bijbehorende waarden en normen. Ze weten dit ook goed te vertalen naar de werkvloer. Hebben CFO's helderheid over hun eigen waarden, normen, verantwoordelijkheden en verwachtingen? Is de CFO bezig met zelfreflectie?	<u>Helderheid (normen / waarden / verantwoordelijkheden)</u> Bij helderheid gaat het om de mate waarin de organisatie voor bestuurders, managers en medewerkers duidelijkheid creëert over wat er van hen wordt verwacht.
Betekent voorbeeldgedrag dat voor CFO's de lat hoger ligt dan voor medewerkers? Mogen CFO's afwijken van procedures die ze zelf hebben ingesteld?	<u>Voorbeeldgedrag</u> Mensen lezen de voor hen van toepassing zijnde normen af aan het gedrag van (vooral) die mensen die voor hen rolmodellen zijn. Binnen organisaties zijn dit naast de eigen leidinggevenden, het hogere management en het bestuur. Goed voorbeeld doet goed volgen en slecht voorbeeld doet slecht volgen;
Weten CFO's eigenlijk wel wat er speelt in de organisatie? De CFO is verantwoordelijk dat de business goed financieel begeleid wordt. Kunnen ze dit eigenlijk wel goed waarmaken?	<u>Uitvoerbaarheid</u> Het gaat er binnen organisaties niet alleen om dat mensen weten wat ze <i>moeten</i> doen, maar ook dat ze het <i>kunnen</i> doen. Een belangrijke reden voor niet-integer gedrag is vaak dat mensen worden opgepadeld met onrealistische doelen en onvoldoende middelen;
Loopt de CFO wel eens op de werkvloer? Hoe komt de communicatie van beneden naar boven? Hoe betrokken is de CFO zelf bij de organisatie of is het een passant?	<u>Betrokkenheid</u> Bij betrokkenheid gaat het om de vraag in hoeverre mensen worden gemotiveerd om zich in te zetten voor de belangen van de organisatie. Ahteloosheid, gebrek aan motivatie en loyaliteit, respectloze behandeling kunnen een bron van niet-integer gedrag zijn;
Hoe transparant rapporteert de CFO aan de	<u>Transparantie</u>

toezichthouder? Of worden rapporten op maat gemaakt? Waarom doet de CFO dat?	Bij transparantie gaat het om de mate waarin mensen zicht hebben op zowel hun eigen gedrag als op dat van anderen. Transparantie is van belang omdat ze bijsturing en correctie mogelijk maakt, maar ook omdat ze het bewustzijn en verantwoordelijkheidsbesef van mensen vergroot. Hoe lager de detectiekans, hoe groter de overtreding;
Is de CFO in staat niet alleen de medewerkers aan te spreken maar ook de CEO? Durft de CFO zijn rug recht te houden bij lastige kwesties? Mogen medewerkers de CFO aanspreken zonder te vrezen voor hun baan?	<u>Bespreekbaarheid</u> Hierbij gaat het om hoeveel ruimte mensen binnen de organisatie hebben om standpunten, gevoelens, dilemma's en overtredingen aan de orde te stellen. Wanneer praten over integriteit een taboe is, dan wordt de doofpot al snel een beerput;
In hoeverre zorgt de CFO voor de bescherming van de business met een goed ingeregeld risk & compliance systeem? Hoe is de balans tussen compliance en vertrouwen hebben in medewerkers?	<u>Handhaving</u> Bij handhaving gaat het om de mate waarin mensen worden gewaardeerd, of zelfs beloofd voor gewenst gedrag, gestraft voor ongewenst gedrag en in hoeverre er wordt geleerd van fouten, incidenten en ongelukken. Niets is zo dodelijk als integriteitsbeleid dat met veel tamtam wordt geïntroduceerd en dat de eerste de beste overtreder niet wordt bestraft.

De CFO staat als financieel en ethisch leider van een organisatie altijd in de spotlight. De CFO heeft een grote invloed op de reputatie en het succes van de organisatie waarvoor hij/zij werkt. Dit impliceert dat de CFO altijd "Z.U.S." (Zorgvuldig; Uitlegbaar; Standvastig) moet toepassen.

De CFO moet "Zorgvuldig" zijn, rekening houden met rechten, belangen en welzijn van alle belanghebbenden

De CFO moet zaken kunnen "Uitleggen" en beslissen op basis van goede argumenten

- vanuit maatschappelijk perspectief
- vanuit professioneel perspectief
- vanuit perspectief medewerker
- vanuit persoonlijk perspectief

De CFO moet "Standvastig" zijn. Hij/zij moet zijn/haar rug recht houden bij verleidingen

EtiQs ondersteunt organisaties bij het iken en herijken van het Morele Kompas. Meer weten? Neem contact op met Theo Quaijtaal. Te bereiken op 06-53161061 of quaijtaal@etiqs.nl