

DE NIEUWE CFO

VAN DE HOOFDREDACTIE

De laatste decennia zijn de taken en verantwoordelijkheden van de Chief Financial Officer (CFO) behoorlijk in beweging. Het meer traditionele werk als financieel expert – aansturing van de financiële functie, kapitaalsallocatie, treasury, control, financiële planning, analyse en rapportage – blijft weliswaar belangrijk, maar de nadruk komt toch meer en meer te liggen op het leveren van strategische bijdragen. De CFO wordt daarmee als het ware steeds meer het alter ego van de CEO. Bij zijn aantreden in 2014 als CFO van KPN formuleerde Jan Kees de Jager een en ander als volgt: 'Een CFO 2.0 is iemand die de basis van het vak kent, maar die daarnaast strategisch meedenkt met de bestuursvoorzitter en mee-innoveert.'

In 2005 introduceerden Couto e.a. een onderscheid tussen vier brede CFO-profielen waarin bovengenoemde tendens duidelijk wordt. Zij spreken respectievelijk van 'growth navigators', 'execution maestros', 'turnaround surgeons' en 'business model transformers'. Agrawal e.a. presenteerden in 2013 een overzicht van profielen waaraan zij de volgende namen gaven: 'finance expert', 'generalist', 'performance leader' en 'growth champion'. Ook hierin komt de nadruk op een meer strategische rol tot uitdrukking. Onomstotelijk komt naar voren dat de functie zich meer is gaan richten op vernieuwing (vooral van het businessmodel), dat zij zich heeft verbreed (en in die zin om generalisten vraagt), en dat zij zich ook sterk focust op zowel kostenmanagement (execution, turnaround en performance) als groei (zowel autonome groei als groei door fusies en overnames).

Met de bijdragen aan dit nummer haken we in op genoemde ontwikkelingen. Eerst bespreken Kemperman, Geelhoed & Op 't Hoog lessen die te trekken zijn uit briljante businessmodellen in de financiële sector. Vervolgens stimuleert Schramade ondernemingsleiders het blikveld te verruimen door eens de bril op te zetten van verschillende typen beleggers en laat Kuehn zien hoe je als CFO middelen kunt inzetten gericht op duurzaam-

heid en maatschappelijke initiatieven. Daarna volgen enkele bijdragen in de sfeer van management, executie en performance. Caglar, Couto & Neilson presenteren tien principes voor kostenmanagement waarmee bedrijven optimale waarde kunnen creëren en al te kritische (activistische) aandeelhouders op afstand kunnen houden. Okkerman & Dankbaar bespreken de uitdagingen die kostenbeheersing in ziekenhuizen met zich meebrengt voor het (midden)management. De vraag hoe je ervoor zorgt dat medewerkers handelen in lijn met de strategie en helpen de organisatiedoelen te realiseren, komt aan de orde in een bijdrage van Van der Kolk, Ter Bogt & Van Veen-Derks over management control. In de voorlaatste bijdrage laten Neely, Jullens & Krings zien hoe belangrijk bedrijfscapaciteiten zijn bij fusies en overnames.

De rol van de CFO wordt het meest fundamenteel ter discussie gesteld in het slotartikel. Strikwerda benoemt daarin een zestal tegenstellingen die de CFO moet zien te overbruggen en hij concludeert: 'Wil de CFO succesvol zijn, dan zal deze evenals de succesvolle CEO in staat moeten zijn om abstract te denken en de financiële functie te reconceptualiseren om in-control te kunnen zijn in nieuwe complexe situaties.' Beleven we hiermee de opkomst van de CFO 3.0? Wie zal het zeggen. Hoe dan ook, ik heb met veel plezier gewerkt aan dit nummer, het 100e dat ik voor *Holland Management Review* mocht maken. Ik hoop dat u het met evenveel plezier zult lezen.

Peter Schramade

