

De CFO van de toekomst is vooral ongeneselijk nieuwsgierig!

De afgelopen jaren hebben boekhoudschandalen druk gelegd op de CFO-functie. Wet- en regelgeving hebben grote veranderingen ondergaan en geleid tot een continue drive naar hoge betrouwbaarheid en integriteit van informatie. Volgens André de Waal moet het dan nu maar eens afgelopen zijn met "het blussen van brandjes". Naar zijn verwachting zal de CFO in 2010 zich hier dus hopelijk niet langer meer mee bezig houden.

Al in 2002 heeft het International Federation of Accounting Committee (IFAC) een onderzoek naar de rol van de CFO in 2010 gepubliceerd, gebaseerd op interviews met 10 CFO's van zeer gerenommeerde internationale organisaties. Daaruit blijkt: in 2010 moet de CFO zowel een "strategisch" maatje van de CEO zijn als een informatie makelaar. Hij of zij moet kennis van zaken hebben en lef: "The CFO will need the conviction and courage to stand up to their business colleagues".

André de Waal gaat zelfs nog een stap verder. Organisaties moeten streven naar excellentie en de CFO moet de spin in het web zijn om de stap te zetten naar zo'n organisatie: de High Performance Organization (HPO). Dat klinkt mooi, maar wat is een HPO eigenlijk?

A High Performance Organization is an organization that achieve results that are better than those of its peer group over a period of five to ten years, by structuring the organisation so it can satisfy stakeholder needs at all times; safeguarding a high quality of management and workforce; rejuvenating itself continuously; and balancing a long-term orientation with short-term action-taking.

Kernwoord: de continue drive naar vernieuwing. Openstaan voor goede, nieuwe ideeën voor meer efficiency, product verbetering en/of productontwikkeling. Daarbij gaat het er niet om wie het idee bedenkt, maar dat de organisatie de aangedragen ideeën wel oppakt.

Het devies volgens André de Waal voor de CFO van de toekomst luidt daarom: stimuleer nieuwsgierigheid. Binnen een HPO dienen er voldoende triggers aanwezig te zijn om niet alleen zijn/haar eigen nieuwsgierigheid maar ook die van zijn/haar medewerkers te faciliteren. Nieuwsgierigheid naar hoe een organisatie zich strategisch ontwikkelt, op welke gebieden de performance verbeterd kan worden. De focus zal verschuiven van een korte termijn visie naar een strategische lange termijn visie gericht op stakeholder value.

Vernieuwend? Op zich niet, deze inzichten staan al jaren op de agenda. Prangende vraag is waarom dit dan tot op heden onvoldoende is doorgevoerd. Gedomineerd door de gedwongen focus op compliance, hebben organisaties vooral een reactief beleid laten zien. Mensen zijn onvoldoende gestimuleerd in het strategisch meedenken, het leren van elkaar en het aanleren van de hiervoor benodigde vaardigheden.

De rust begint nu weder te keren in 'schandalenland'. Tijd om de draad weer op te pakken. De CFO kan, nee moet hierin de grote aanjager zijn. Hij/zij heeft de touwtjes in handen, beschikt over de juiste informatie en heeft de macht om zaken te veranderen. Hij/zij is het die mensen moet aanzetten tot het bijdragen aan een excellente organisatie, het blijvend beter maken van deze organisatie. Daarbij moet hij/zij ondersteund worden door zowel een CAO (verantwoordelijk voor de administratieve werkzaamheden, een financial controller+) als een echte CPO (verantwoordelijk voor performance, een business controller+). De CPO verzorgt de strategische performance meting en geeft invulling aan de financiële en niet-financiële ondersteuning voor de ontwikkeling van strategie.

De huidige generatie CFO's zal zich in deze richting gaan ontwikkelen, aldus André de Waal. Immers, daar ligt de mooie toekomst voor ons allen!



Dr. André A. de Waal MBA, associate professor Strategic Management aan de Maastricht School of Management en directeur van het Center for Organizational Performance

