

De CFO is van oudsher belast met IT. Maar IT is niet langer louter ondersteunend, nee, het ís de business. Wat betekent dit voor de CFO? Wanneer moet deze gas geven of op de rem trappen? Professor Fred van Eenennaam, specialist op het gebied van strategie en governance en onder meer wetenschappelijk directeur van het executive programma The New CFO, over de nieuwe dilemma's van financial executives.

Door Jan Smit



Prof. dr. Fred van Eenennaam, scientific director The New CFO

'EEN CFO KAN NIET OVERAL VERSTAND VAN HEBBEN'

Toeval of niet: wanneer we professor Fred van Eenennaam bellen of we hem kunnen interviewen, vraagt hij of we later kunnen terugbellen. Hij heeft zo een belafsprake met een CFO, die zit met een gecompliceerd vraagstuk op IT-gebied. Zijn werkgever heeft onlangs een contract afgesloten met een Amerikaans bedrijf voor onder meer de opslag van data in de cloud. Maar stel, dit bedrijf gaat failliet? Hebben de klanten dan nog wel toegang tot de data? Of stel, de Amerikaanse regering laat beslag leggen op de informatie? Dan is de CFO in een klap zijn administratie en alle andere data kwijt! Zeker, het contract bevat de nodige waarborgen. Maar hoe gaat dat in de praktijk? Juridisch duurt het maanden voordat het bedrijf weer over deze gegevens kan beschikken. Dat kan de onderneming zich niet permitteren. Wat moet hij doen om zo'n horrorscenario te voorkomen?

De CFO zit met een dilemma op IT-gebied. Hij is niet de enige. Binnen veel bedrijven is IT niet langer alleen facilitair, maar gepromoveerd tot (onderdeel van) het verdienmodel – denk aan apps, webwinkels, het internet der dingen. Dat heeft gevolgen voor het werk van de financial executive. Immers, historisch gezien behoorde IT meestal tot zijn takenpakket. Maar, als de digitalisering zo cruciaal is geworden voor de bedrijfsstrategie, kan en moet de financieel-directeur dan nog wel de IT-kar blijven trekken? Kan hij dat aan en is dat wenselijk? Van Eenennaam, strategiespecialist, adviseur van tal van (financiële) bestuurders en scientific director van het executive programma The New CFO, is druk op zoek naar de antwoorden. Executive Finance zoekt met hem mee.

Hoe komt het dat CFO's en andere financiële managers vaak op het IT-dossier zitten?

'Dat is historisch gezien goed te verklaren. De CFO was van origine verantwoordelijk voor alles wat met de financiële kolom en de rapportage te maken heeft. Dus het was vrij logisch dat IT onder de CFO viel. Maar dat is de laatste jaren aan het veranderen.'

Waarom is dat?

'Dat heeft twee redenen. IT is inmiddels een integraal onderdeel van het businessmodel zelf, van het creëren van business. Of het nu online is, of in de vorm van apps of onderdeel van servers of The Internet of Things, de business kant. Dat is van oudsher de CEO-kant en minder de CFO-kant. Dan is het dus niet langer logisch die hele IT-portefeuille bij de CFO te houden. Het is de business.'

'Daarnaast heb je de kennis die je nodig hebt niet meer binnen je eigen organisatie. Je kunt het niet meer inkopen zoals vroeger; dat je zegt: ik heb een afdeling en die doet applicatiebeheer en de database. Nee, de mensen die het doen staan niet meer bij jou op de payroll, die heb je niet meer aan boord. Je moet het op een eco-systeemachtige manier gaan toepassen. Dan hoort het ICT-onderwerp niet meer bij de CFO. De businessleider die de markt en de klanten snapt, die moet de leiding nemen in de projecten en de veranderingen. Als de IT-afdeling dat gaat doen of de CFO: dat gaat natuurlijk niet. Het wordt een businessaangelegenheid en iedereen in elke functie moet snappen hoe IT van invloed is op zijn of haar functie.'

IEDEREEN WEET: IT-PROJECTEN ZIJN LINKE SOEP

OF EEN CFO VERSTAND MOET HEBBEN VAN DE DISRUPTIEKANT? HET ANTWOORD NEIGT NAAR JA. MAAR DAT WORDT WEL EEN BEETJE VEEL, HÈ



Hoe gaan CFO's daar dan mee om?

'Als CFO moet je er in de eerste plaats voor zorgen dat de informatievoorziening goed op orde is. Daar zijn tegenwoordig nogal wat eisen aan te stellen. De financiële administratie, de procesinformatie die nodig is, de risico's die moeten worden bijgehouden, de veiligheidskant... Ook businessanalytics zit van oudsher bij de CFO. Dus de big data-analysekan, dat ressorteert duidelijk onder de CFO. Daar is weinig discussie over.' 'Dan ga je als CFO ook over de investeringen in de infrastructuur. Dat is een pure capex-beslissing. Die worden steeds ingewikkelder. De CFO zal die niet leiden, maar hij moet er wel zijn toestemming op geven, want daar zit een belangrijke financiële kant aan. Er zijn enorme risico's mee gemoeid en het is bestuurlijk een heel onrustig onderwerp. Commissarissen hebben allemaal wel eens een scheur opgelopen met IT-projecten. Iedereen weet: dat is linke soep. De investering, de budgetten, de beslissing, de consequentie daarvan: daar is de CFO nauw bij betrokken.'

Hebben we het dan ook over disruptie, investeringen waarbij het verdienmodel op de schop gaat?

'Nee. Dan kom je bij het derde lemma. Daar is altijd het debat over. Sommige CFO's zijn daar zeer actief in. Dat hang een beetje af van de tak van sport en van de persoonlijkheid van de executive en van de historie van het bedrijf. Maar dan heb je het dus over de disruptie van de businessmodellen, nieuwe verdienmodellen, de scrum- en de agile projects (projecten om in teamverband op een snelle, flexibele manier software te ontwikkelen), de apps die er moeten komen.' 'De ene CFO is veel meer businesspartner, ook in het meedoen met de CIO en de CEO in het managen van die disruptie. Als je bij een financiële instelling zit mag je aannemen dat een CFO voorin zit. Als je CFO bent bij een automatiseringsbedrijf is IT een substantieel deel van je businessmodel. Dan moet je daar als CFO toch ook een beetje sjoego van hebben. De ene CFO zegt: ik kijk wat jullie doen en ik blijf in mijn klassieke rol, ik doe wel de analytics beter, ik let op de infrastructuur en ik let op de capex en de budgetten en laat mijn businesscontrollers meekijken. Anderen zeggen: ik schuif nog veel meer op naar het zijn van een busines-

spartner als CFO, maar dan wil ik ook zelf in een team een rol vervullen bij de benadering die wij kiezen om de disruptie en digitalisering van onze business aan te pakken. Daar zijn echt verschillende scholen in.'

Moet de CFO verstand hebben van deze disruptiekant?

'Het antwoord neigt al snel richting 'ja'. Maar dat wordt wel een beetje veel hè. Je moet alles snappen van governance, van fraude, van investeringen in de infrastructuur, van businessanalytics... Je zou kunnen zeggen: je kijkt wat de CEO doet en de rest doet de CFO. Maar het blijft lastig om de CFO daarover te adviseren.'

Kunt u een voorbeeld geven uit de praktijk?

'In de Verenigde Staten had ik laatst een klas MBA's. Daar zaten veel tandartsen tussen met een praktijk in Mexico. Een groot deel van hen koopt zijn kronen en protheses via Alibaba. Dus Alibaba in China supplied tandartsen in Mexico? Oké. Stel ik zit in die business. Wat betekent dit dan? Gaan wij ook aanbieden op Alibaba? Gaan we er tegen vechten? Zetten we er controllers op? Je zal maar CFO zijn van een bedrijf dat tandheelkundige hulpstukken levert... Zeg het maar.'

Er is geen panacee?

'Ik heb het antwoord niet. Op zich is het vrij helder wat je kunt doen met big data en businessanalytics. Die infrastructuur, dat is al een hoofdpijndossier, met name de investeringen. Als die infrastructuur het niet doet... Iedereen heeft die dingen meegemaakt met ERP-software en weet ik het wat allemaal. Dat doet het uiteindelijk allemaal wel, maar goedemorgen... Die database trekt echt niet wat die app er allemaal doordraait hoor. Dat is echt een CFO-hoofdpijndossier.'

'Dan heb je het derde, de disruptie in de business. Mijn advies daarin: denk goed na over je strategische benadering op het gebied van IT, data en digitalisering. Dat is per bedrijf zeer verschillend. Vaak bekijk je het niet per bedrijf maar per ecosysteem: het netwerk van partijen die met elkaar een product leveren. Uber is zo'n ecosysteem. Uber heeft zijn investeerders, zijn software, zijn ontwikkelaars, maar ook de chauffeurs en allerlei mensen die ze inhuren. Of ik nu bloemen verkoop, of tennisrackets of financiële producten of taxichauffeur ben of tandarts: iedereen heeft ermee te maken. Vraag is: moet de CFO daar dan de lead innemen? Dat is echt wel een vraag voor de CEO en voor de CDO.'

Dat gaat te ver voor de CFO?

'Niet alleen IT, maar ook nano-, bio- en procestechnologie zijn belangrijke motoren voor innovatie. Als mens kun je daar niet allemaal verstand van hebben. Daar

krijg je pijn in je hoofd van. De klassieke CFO met alle compliance en alle audit en fraude krijgt al behoorlijk wat op zijn bord. Probeer IFRS maar eens uit je hoofd te leren. De infrastructuur beperkt zich ook niet meer tot de vraag welk ERP-systeem, welk databasesysteem en welke contractor je moet hebben. Voor je het weet ga je iedereen voor de voeten lopen met generally right, precisely wrong. Je ziet nu al veel CDO's. Die tasten al regelmatig in het duister. Het is een soort Chief Electra. We hebben elektriciteit. Het heeft overal invloed op, maar hoe het precies zit, we hebben geen flauw benul. Die moet dan maar iedereen helpen. In die fase zitten we ook met de digitalisering.'

Merkt u dat CFO's met deze vragen worstelen? Dat ze zich afvragen: als ik voor zo'n disruptief IT-project teken, leg ik mijn hoofd dan niet op het hakblok?

'Dat is niet mijn indruk. Het is meer: hoe gaan we dit probleem op een verstandige manier voor de firma oplossen? Ze zijn enorm aan het zoeken, orkestreren, om dat dan in de klauwen te krijgen. Hoe gaan we dit procesmatig doen? Vooral de infrastructuur ligt ingewikkeld. Dat is geen klein bier. Voor de CFO ligt daar het risico. Je doet eerder te weinig dan teveel. Er is een neiging om het teveel af te knippen. Dat is verkeerd. Op IT moet je juist niet te krap investeren – dan heb ik het over zaken als data-architectuur en niet over ERP-systemen hè.'

Hoe komt dat?

'Ook dat is historisch wel te verklaren. Vroeger werd er stevast te weinig besteed aan telecom. Routers, back ups: binnen no time was er een capaciteitsprobleem. Waarom? Omdat niet duidelijk was hoe die investeringen zich terug moesten verdienen. Investeringen in IT-infrastructuur stuiten op hetzelfde manco.' ❌

Prof. dr. Fred van Eenennaam is als adviseur en boardmember gespecialiseerd in strategie en governance. Hij is onder meer verbonden aan de St Gallen University, George Washington University, CETYS en de Erasmus Universiteit. Tevens is hij scientific director en dagleider bij het Executive Program The New CFO van de Erasmus School of Accounting & Assurance en oprichter/ directeur van The Decision Group en The Decision Institute.