

MOHAMED BOUKER | EGON HOPPE

De allerbeste nummer twee



**INSPIRATIE VOOR
NEXTGEN CFO'S**

Boom

Inhoud

Beste lezer,	9
1 Wie ben je nu echt in de ogen van anderen?	15
Amerikaanse trend	17
Van expertise naar impact	19
Dilemma-logica	20
Finance, business en leiderschap	22
Een schaap met vijf poten?	23
 CHRIS FIGEE:	
<i>‘De CEO succesvol maken, dát is je taak’</i>	25
 2 Four Faces. Vier gezichten, één visie	33
De Steward: bewaker van waarde en vertrouwen	35
De Operator: efficiëntie als fundament	36
De Catalyst: motor van verandering	38
De Strategist: mede-architect van de toekomst	41
De integratie: vier gezichten, één leider	43
Test jezelf: hoe besteed jij je tijd?	46
 ROGER DASSEN:	
<i>‘Leer de taal van het bedrijf spreken’</i>	49

3 De vier richtingen van leiderschap	57
De vier richtingen	57
De CFO in een nieuwe context	59
Paradoxen: het complexe(re) leven van de CFO	64
Vocabulaire	69
Test jezelf: wat kan beter in je relaties?	70

JOLANDA POOTS-BIJL:

<i>'Een goede CFO is vooral een goede leider'</i>	73
---	----

4 DE CFO ALS LEIDER	81
Richting	83
Ruimte	84
Vertrouwen	87
Talentmanagement	89
Test jezelf: geef jij richting, ruimte en vertrouwen?	92

LINDE JANSEN:

<i>'Je bent veel meer dan financial officer, je bent bestuurder'</i>	95
--	----

5 De CFO als teamlid in de Raad van Bestuur	103
Team als symfonie	105
Een collegiaal teamlid zijn	106
High-performing team	110
Test jezelf. Hoe gaat het in jouw team?	116

MICHEL LAMIE:

<i>'Je bent altijd de CFO'</i>	119
--------------------------------	-----

6 De kapitein en de echte baas	127
De CEO en de CFO: critical friends	128
Aandachtspunten en valkuilen	132
Menstypen	134
De RvC: je werkgever	139
Test jezelf. Hoe kom en blijf je in positie?	144
MARK RUTTEN:	
<i>'Ik ben in de rol van nummer twee als een vis in het water'</i>	147
7 Blik naar buiten én naar voren	155
Naar buiten: wie tref je buiten de deur?	155
Naar voren. Drie belangrijke ontwikkelingen	159
Test jezelf. Sta je voorgesorteerd naar voren?	166
BARBARA GEELLEN:	
<i>'Het is simultaanschaken wat ik doe'</i>	169
8 De allerbeste nummer twee, de balans opgemaakt	177
De CFO's aan het woord	178
Wat ons zelf het meest opviel: reflectie van Mohamed en Egon	180
Drie lessen van de allerbesten	181
Laatste interview	181
RENÉ HOOFT GRAAFLAND.	
<i>De eerste CFO van Heineken</i>	183
Tot slot	191

Beste lezer,

Graag richten wij, de auteurs van dit boek, op deze plek het woord rechtstreeks tot jou. Wellicht kennen we je niet. Je kunt een aankomend CFO zijn of een ervaren rot in het vak. Misschien ben je een CEO die zijn financiële counterpart beter wil leren kennen of iemand die geïnteresseerd is in de dynamiek van de bestuurskamer. Dit boek is voor iedereen die meer wil weten over de CFO als professional en over de persoon erachter. Reken niet op verhandelingen over de techniek van het vak. Dit boek gaat over de CFO als bestuurder en als leider. Over emotionele dynamiek en leiderschap. Over souplesse, wendbaarheid en veerkracht.

De titel – *De allerbeste nummer twee* – kan je op het verkeerde been hebben gezet. En geloof ons, wij hebben af en toe getwijfeld aan de juistheid ervan. Maar steeds weer werden we bevestigd in onze zienswijze. Want dit boek gaat niet over winnaars in de traditionele zin van het woord en zeker niet over de nummer twee als troostprijs. Het gaat over iets anders – over de allerbeste CFO's. Over CFO's die leiderschap tonen. Het is misschien minder zichtbaar dan het leiderschap van de CEO, maar vaak wel bepalend voor de richting, scherpste en volwassenheid van een organisatie. Dit boek gaat over de mensen die niet altijd op de voorgrond treden, maar wel op cruciale momenten het verschil maken. De titel kan zowel bemoedigend als begrenzend op je overkomen. Bemoedigend omdat je wel degelijk kunt uitblinken in je vak, ook al is het hoofdpodium voor iemand anders gereserveerd. Je vervult een brugfunctie naar de CEO en bent daarmee van groot en wezenlijk belang voor het bedrijf. Begrenzend omdat de CEO degene blijft die met de eer strijkt en het gezicht

van de organisatie is, hoe groot je bijdrage ook is. De schijnwerpers bewegen nu eenmaal vaker richting de CEO dan naar de CFO. Ieder zijn vak!

Over CFO's is veel geschreven. Over hun leiderschap nog te weinig. In finance ligt de nadruk traditioneel op de harde kant van het vak; op cijfers, controle en compliance. Essentieel, dat staat buiten kijf. Maar in de praktijk zien we, zowel binnen onze academies als in een-op-eensessies met CFO's, dat juist de zachte kant structureel wordt onderschat: leiderschap en nieuwsgierigheid.

We hebben voor dit boek verschillende CFO's gesproken. Opvallend genoeg ging het daarbij zelden over cijfers. Cijfers maken je geloofwaardig, maar zelden onderscheidend. Ze vormen de basis, maar onderscheiden je niet van andere CFO's. Wat de CFO's kenmerkte was iets anders: een oprechte interesse in de organisatie en in mensen, een niet te stoppen nieuwsgierigheid, veel energie en een sterke werkethiek. Ze weten heel goed waar de uitdagingen liggen en ook wanneer ze om hulp moeten vragen. Het zijn echte leiders. Niet noodzakelijk vanaf dag één, maar wel mensen met een duidelijke ontwikkeling en een eigen pad. En die paden variëren nogal. Sommigen begonnen als consultant, anderen als marketeer of als CEO van een fabriek. Juist die diversiteit maakt hen interessant.

Waar de CEO het gezicht en de eerste stem van de organisatie is, opereert de CFO als de nummer twee: minder zichtbaar, maar minstens zo bepalend voor richting, besluitvorming en resultaat. Juist in die rol ligt de echte uitdaging. Niet in het rapporteren van wat was, maar in het vormgeven van wat nog moet komen. De beste CFO's excelleren niet alleen in analyse, maar in het stellen van de juiste vragen. Ze durven buiten de financiële kaders te denken, verbinden strategie aan uitvoering en nemen de organisatie mee in verandering. Leiderschap is daarmee meer dan alleen 'nice to have': het is een voorwaarde. We durven wel

te zeggen: er zit meer dan 200 jaar CFO-ervaring in dit boek. De vraag is dus niet: hoe goed ben je met cijfers? De vraag is: welk leiderschap laat je zien als het ertoe doet?

Wie zijn wij?

Mohamed Bouker is CFO-leiderschapsexpert. Hij is partner bij Deloitte en geeft leiding aan zowel de CFO consulting-praktijk als het CFO Programma van Deloitte. Hij werkt op het snijvlak van finance, strategie en leiderschap. Mohamed heeft een passie voor CFO's en de bredere bestuursdynamiek waarin zij opereren. Naast zijn adviespraktijk bereidt hij de volgende generatie CFO's voor via de Next Gen CFO Academie op de Deloitte University. Eerder schreef hij *The CFO in Pole Position*, zijn eerste boek over CFO-leiderschap.

‘Met De allerbeste nummer twee hoop ik het gesprek over CFO-leiderschap te verbreden: weg van alleen de cijfers, richting de mens achter de rol, met alle nieuwsgierigheid, verantwoordelijkheid en impact die daarbij hoort. Egon en ik komen uit totaal verschillende werelden – hij leidde militaire missies, ik begeleid transformaties in finance – maar we ontdekten al snel dat leiderschap in de kern overal hetzelfde vraagt: moed, karakter en het vermogen om mensen in beweging te brengen. Samen zijn we op ons best.’

Egon Hoppe is leiderschapsexpert. Hij is partner bij Deloitte binnen de Human Capital consultancypraktijk. Hij werkt op het snijvlak van strategie, strategieveranderingen en leiderschap. Hij heeft een passie voor leiders en teams, meer specifiek boardteams. Voor zijn loopbaan als consultant werkte hij 25 jaar bij de krijgsmacht, laatstelijk als brigadegeneraal. Binnen de krijgsmacht heeft hij veel hands-on ervaring opgedaan met leidinggeven binnen een meer operationele context, maar ook op bestuurlijk

niveau. Hij gaf leiding aan de militaire missie in Afghanistan en aan de operationele eenheden van de Koninklijke Marechaussee.

‘Met dit boek hoop ik dat de CFO zichzelf gaat zien en inzetten als betekenisvolle leider en teamspeler binnen de organisatie. Door de interacties de afgelopen jaren met CFO’s en door de sessies die ik begeleid met boards ben ik met steeds meer waardering gaan kijken naar de CFO. Interessant genoeg had mijn vader altijd voor zich gezien dat ik een ‘financial’ zou worden, maar ik koos het pad om officier te worden. Met dit boek kom ik misschien, via een omweg, in de richting van de ambitie van mijn vader.’

Hoe is dit boek opgebouwd?

In dit boek wisselen theorie en praktijk elkaar moeiteloos af. In de theoretische hoofdstukken verkennen we de opdracht van de CFO. In hoofdstuk 1 bepalen we het vertrekpunt: wie zijn de CFO’s over wie we het hebben en hoe worden zij gezien? In hoofdstuk 2 beschrijven we de vier voornaamste rollen die een CFO vervult: het model van de Four Faces. Daarna volgen in hoofdstuk 3 de belangrijkste relaties van de CFO in vier richtingen. De hoofdstukken daarna zoomen verder in op die richtingen. In hoofdstuk 4 staat de CFO als leidinggevende van de eigen kolom centraal. In hoofdstuk 5 bespreken we hoe de CFO zich als collega verhoudt tot zijn peers in de board. In hoofdstuk 6 verkennen we de positie van de CFO richting zijn meerderen: de CEO en de RvC. Tot slot richten we in hoofdstuk 7 de blik naar voren en naar buiten. Steeds onderzoeken we hoe CFO’s navigeren tussen de verschillende rollen die ze hebben te vervullen en de relaties die zij moeten onderhouden.

Elk theoriehoofdstuk wordt gevolgd door een interview met een CFO. We hebben ervoor gekozen om de interviews integraal op te nemen. We wilden de link met de praktijk leggen en laten zien dat er niet slechts één weg is naar succes. Elke CFO heeft

z'n eigen verhaal. En dat verhaal is afhankelijk van wat ze zelf meebrengen, van de ruimte die ze (mogen) innemen en van wat er wordt gevraagd in de context van het bedrijf.

De manier waarop je dit boek als lezer te lijf gaat, is aan jou. Misschien heb je vooral behoefte aan inspiratie uit de interviews, misschien ben je vooral op zoek naar de theoretische onderbouwing of heel specifiek naar de relatie met de CEO of de dynamiek met je eigen team.

Zonder te willen pretenderen dat dit boek een werkboek is, bevat het een aantal testjes en (denk)oefeningen. Om eens voor jezelf of samen met anderen te onderzoeken waar je staat en om je bewust te worden van bepaalde patronen.

Om het leesbaar te houden, is waar gesproken wordt over 'de CFO' of 'de CEO' in veel gevallen gekozen voor de mannelijke vorm. Uiteraard, en dat benadrukken we met klem, kan waar 'hij' staat, ook 'zij' worden gelezen en andersom.

Grote dank en waardering

We zijn erg blij dat we acht vooraanstaande CFO's bereid hebben gevonden om mee te werken aan dit boek. Ze hebben zich naar ons en naar interviewer en freelance journalist Jannie Benedictus opengesteld en deelden met ons de scharnierpunten in hun carrière, het gevoel dat ze hadden bij hun eerste CFO-schap, het schakelen tussen diverse rollen en het navigeren van complexe relaties. De CFO's bevinden zich in verschillende fases van hun carrière en we hopen dat hun verhalen en ervaringen jou als lezer inspireren, bemoedigen en motiveren. Eveneens zijn we blij met de mensen die vanaf hun positie een licht wilden laten schijnen op het vak van CFO. Hierbij zij aangetekend dat mensen van functie kunnen veranderen, maar hun perspectief op het vak van CFO onverminderd van belang is.

We danken de CFO's Roger Dassen (ASML), Chris Figee (KPN), Barbara Geelen (Fugro), René Hooft Graafland (ex-Heineken), Linde Jansen (PostNL), Michel Lamie (Achmea), Jolanda Poots-Bijl (Ahold Delhaize) en Mark Rutten (Royal Swinkels). En we danken Suzanne van der Erve (Spencer Stuart), Wouter Koolmees (NS), Mijntje Lückerath (Tilburg University), Sjoerd van der Smissen (Deloitte), Peer Swinkels (Royal Swinkels) en Frank Verbeeten (Universiteit Utrecht). Zonder hun tijd, openheid en reflecties was dit een theoretisch boek gebleven. We zijn hun dankbaar voor hun inzichten, inspiratie en het vertrouwen om hun ervaringen met ons te delen.

Elke CFO heeft een eigen verhaal.

Laat je inspireren.

En schrijf verder aan het jouwe.

Mohamed Bouker

Egon Hoppe

1 Wie ben je nu echt in de ogen van anderen?

Voordat we de CFO-reis inhoudelijk verkennen, is het belangrijk om stil te staan bij het vertrekpunt. In dit eerste hoofdstuk verkennen we met enkele externe *watchers* de positie van de CFO. Die is de afgelopen decennia namelijk sterk veranderd en fundamenteel verbreed: van financieel beheerder naar strategisch partner, van rapporteur van cijfers naar medeverantwoordelijke voor waardecreatie en transformatie.

Een van de parameters waaraan je kunt afmeten dat de rol van de CFO is veranderd, is de zichtbaarheid in de media en op de socials. CFO's zoeken vaker zelf het podium, bijvoorbeeld door een vlot filmpje op te nemen over de presentatie van de jaarcijfers, maar we zien ook dat ze vaker geïnterviewd worden of dat hun aanstelling aanleiding is voor een profiel in de krant. Zo schreef *Het Financieele Dagblad* in 2025 bij de aanstelling van Linde Jansen als CFO bij PostNL in een uitgebreid profiel dat ze er 'meer kwam doen dan de boekhouding'. Kennelijk is het nog steeds nodig om dat te benadrukken. De geïnterviewde CFO's in dit boek onderschrijven de breedte van hun functie. 'Je wordt vaak gezien als degene die bezig is met de cijfers, maar het is, afhankelijk van waar je werkt, veel meer', zegt Achmea-CFO Michel Lamie. 'Als ik kijk naar het aansturen van de financiële kolom versus het aansturen van het hele bedrijf, dan is die tweede opdracht minstens zo groot', legt Linde Jansen uit.

Wij zien een aantal drijvende krachten achter deze sterk veranderde positie van de CFO. De verbreding van de CFO-rol is in belangrijke mate aangewakkerd door de dynamiek en volatiliteit

in de markt. Crises hebben een grotere impact door de toegenomen internationale verwevenheid; je moet als CFO continu zicht houden op de hartslag van je organisatie. Financiële stabiliteit vertaalt zich steeds meer in het vermogen om te reageren. Veel budgetten halen het einde van het eerste kwartaal niet of – om in forecast-taal te spreken: zes plus zes is veranderd in drie plus negen. Die realiteit wordt steeds sterker. Dat vraagt om continue bijsturing. Vergeet daarbij ook de digitale revolutie niet, want technologie valt vaak ook onder de CFO. Het gaat om ketendenken waar de CFO een rol in speelt. Daarnaast zien we een duidelijke evolutie in rapportage- en verantwoordingsstructuren. Organisaties moeten meer en breder rapporteren, terwijl tegelijkertijd het afbreukrisico toeneemt. Dit vraagt om scherpere afwegingen en soms ook om het lef bewust bepaalde activiteiten niet te ondernemen. Het doorgronden van toenemende complexiteit is daarmee belangrijker geworden dan ooit.

Ook geldt steeds vaker dat internationale en nationale politiek zich mengen in bedrijfsstrategieën. Of het nu KLM, ASML of Tata Steel is. En ook de maatschappelijke positie van organisaties krijgt tegenwoordig een prominentere rol. Bedrijven worden steeds vaker beoordeeld op hun maatschappelijke impact en keuzes, zoals investeringen die passen bij de eigen identiteit of juist het bewust vermijden van activiteiten die reputatieschade kunnen veroorzaken. Klanten en stakeholders bewegen zich bovendien actief op sociale media en hebben daarmee directe invloed op reputatievorming en merkwaarde. De verantwoordelijkheid voor het inzichtelijk maken van deze maatschappelijke waarde ligt in toenemende mate bij de CFO. Tegelijkertijd hoeft hij of zij niet af te wachten tot andere functies de beweging initiëren. De CFO is immers eindverantwoordelijk voor het bewaken en creëren van ondernemingswaarde en moet hierin een actieve rol nemen.

Dus je kunt wachten tot de HR-afdeling vraagt om een organisatiebrede analyse op het gebied van *equal pay*, maar je kunt ook proactief laten zien dat er een loonkloof is, een doorkijkje geven in de consequenties die deze heeft voor het aantrekken van goede mensen en voor eventuele reputatieschade en daarmee een ontwikkeling van *equal pay* juist aanjagen.

Amerikaanse trend

Door die veranderde markt en maatschappij zijn CFO's opgeschoven naar het centrum van de macht, naar het hart van de governance. Ze zijn niet langer de boekhouders of oppercontrollers die resideren *onder* de Raad van Bestuur, ze hebben een plek *in* de RvB gekregen en zijn zelfs steeds meer de tweede man of vrouw geworden, de *second-in-command*. We volgden daarmee in Nederland het model dat in Amerika al langer in zwang was, weet **Frank Verbeeten**, hoogleraar Accounting aan Universiteit Utrecht en verbonden aan de VU EMFC opleiding. Daar was deze trend al langer gaande als gevolg van twee ontwikkelingen, zegt hij. 'Ten eerste zijn bedrijven complexer geworden, de CEO kan simpelweg niet meer alles alleen beslissen. Het is dus in zekere zin ook een kwestie van decentralisatie om bepaalde taken efficiënter in te richten. Ten tweede is het aandeelhoudersdenken sinds de jaren negentig van de vorige eeuw toegenomen; kapitaalmarkten zijn internationaler geworden en de druk van de activistische aandeelhouders neemt toe. Denk daarbij ook aan de opkomst van private equity. Dat alles maakt dat een stevige financiële functie in veel bedrijven onontbeerlijk is geworden.'



Uit internationaal onderzoek blijkt dat waar vroeger een CFO vaak een accountant was, dat nu nog maar in een derde van de

gevallen zo is.¹ Het gaat om Amerikaanse data, maar de trend is ook in Nederland zichtbaar, zegt Verbeeten. ‘De rol is breder geworden waardoor andere typen komen bovendien. In plaats van een RA-titel, wordt nu ook gekeken naar een MBA-titel en naar algemene managementervaring in bijvoorbeeld operations, marketing of ervaring in het buitenland. Dat de boeken op orde moeten zijn, is niet veranderd, dat moet nog steeds. Maar als dat vooral is wat je leuk vindt, dan wordt het lastig, dan word je geen CFO meer. Je moet meedenken over de strategie, over de consequenties van dingen níét doen.’ Vroeger lag de loopbaan meer vast, zegt Verbeeten, nu zie je verschillende combinaties. ‘Voor een carrière bij een beursgenoteerd bedrijf moet bijvoorbeeld je investor relations kant goed ontwikkeld zijn. Bij een private-equitybedrijf wordt gekeken of je ervaring hebt met *mergers & acquisitions*, terwijl bij een bedrijf dat zich richt op kostenbeheersing ervaring op het gebied van operational excellence een pre is.’ Het vraagt van CFO’s in grote ondernemingen de wendbaarheid om verschillende ‘talen’ te spreken. ‘Dat moeten ze intern al met de verschillende stakeholders, maar richting private equity en investeerders moet je een andere vertaalslag kunnen maken, kunnen voorzien hoe beleggers op je boodschap gaan reageren en wat de consequenties zijn naar buiten toe. Die link is veel belangrijker geworden. En een CFO die dat goed wil doen, moet uitblinken in leiderschap, een team kunnen bouwen waar hij op kan vertrouwen.’

CFO’s worden steeds meer afgerekend op het feit dat ze winstgevende groei hebben laten zien, zegt Verbeeten. ‘Natuurlijk is de CEO er ook nog, maar jij maakt het als nummer twee moge-

1 Zie bijvoorbeeld: Bernard, D., Ge, W., Matsumoto, D., & Toynbee, S. (2021). Implied tradeoffs of chief financial officer accounting expertise: Evidence from firm-manager matching. *Management Science*, 67(9), 5776-5799; en Firk, S., Spogat, D., Verbeeten, F., & Wolff, M. (2026). *The Implications of Appointing Strategy Experts as Chief Financial Officers*. Working paper.

lijk. Hij mag scoren, maar jij brengt hem in positie om te scoren. Daarbij geldt net als op het voetbalveld: je moet hem niet voor de voeten lopen. Dus ken je eigen beperkingen, maar heb ook heel duidelijk je eigen kompas. Ken je plek, maar trek je eigen grens: je bent geen uitvoerder.’ Het probleem met financials, zegt hij, is nog weleens dat ze nogal overtuigd zijn van ‘hoe het moet’ en dat ze niet gewend zijn om veronderstellingen ter discussie te stellen. ‘Die wendbaarheid is wel nodig, tegelijk moet je het lef hebben om een streep te trekken als het echt buiten de breedtes gaat.’

Van expertise naar impact

De veranderde rol van de CFO die wij zien en die door wetenschappers als Verbeeten wordt bevestigd, vertaalt zich ook door



in wat er van hem of haar wordt gevraagd.

Suzanne van der Erve van executive search- en leiderschapsadviesbureau Spencer Stuart weet als geen ander hoe het werkveld verandert. Zij is managing partner van Spencer Stuart in Nederland en verant-

woordelijk voor de CFO-praktijk. Zij ziet dat de functieprofielen in de loop der jaren een andere toon hebben gekregen. ‘Als ik bijvoorbeeld functieprofielen van vijftien jaar geleden bekijk, dan waren die toch nog meer technisch-financieel georiënteerd. Er stond destijds nog bij de ideale ervaring: “Technisch sterk in financiële controle en rapportage”. Dat schrijven we nu niet eens meer op. Wel stonden toen ook al zaken als leiderschapskwaliteiten en probleemoplossend vermogen in het profiel. Maar de accenten zijn verschoven.’ De rol van de CFO in de bestuurskamer is prominenter geworden, zegt Van der Erve. ‘De CFO wordt minder gezien als de beheerder van de cijfers en meer als degene die discipline en scherpte inbrengt in besluit-

vorming. Hij of zij bewaakt de strategische lijn, brengt het organisatiebrede perspectief in en benoemt expliciet wat anders impliciet blijft. Dat maakt de CFO een belangrijk tegenwicht en sparringpartner van de CEO.' Tegelijkertijd verandert de aard van de bijdrage. 'Het onderscheid zit niet langer in het hebben van cijfers of analyses. Die zijn steeds breder beschikbaar. De toegevoegde waarde zit in het duiden ervan: welke vragen stel je, welke inzichten zijn relevant en wat betekent dat voor de keuzes die je maakt?'

Dat vraagt andere competenties. 'Samenwerken, beïnvloeden en het voeren van het gesprek worden belangrijker. Maar ook het vermogen om buiten het financiële domein mee te denken. Goede CFO's dragen bij aan oplossingen, ook op onderwerpen die niet direct financieel zijn.' Dit zie je terug in de carrièrepaden. 'CFO's komen vaker via verschillende routes omhoog. Het is een bestuursrol met een financiële basis, maar zonder dat je zelf overal de inhoudelijke specialist hoeft te zijn. Het domein onder de CFO wordt bovendien breder, waardoor het bouwen van sterke teams essentieel wordt.'

Dilemma-logica

We zien dus dat de CFO een bredere rol heeft gekregen en dat er een CFO met een ander type achtergrond komt bovendrijven. We zijn ook benieuwd wat CEO's van hun sparringpartner verwachten en vroegen het aan **Wouter Koolmees**, CEO van NS en voormalig minister en Tweede Kamerlid. Hij beschrijft de opkomst van de CFO als tweede macht in het bestuur aan de hand van de politieke dynamiek. Na de premier is de minister van Financiën immers het belangrijkste en bij de postenverdeling krijgt de een-na-grootste partij de financiële post. Dat was tot



dertig jaar geleden niet zo, benadrukt Koolmees, toen waren dat nog de ministers van Binnenlandse Zaken en Buitenlandse Zaken. ‘Het politiek-bestuurlijke zwaartepunt is komen te liggen bij de premier en de minister van Financiën. Ook in het bedrijfsleven zie je dat het koppeltje CFO-CEO heel belangrijk is.’ Hij wijst erop dat je tegenwoordig vaak een ‘tweemansmodel’ ziet van CEO en CFO met daaronder een groter *executive committee*. ‘Daar hebben wij bij NS overigens niet voor gekozen, hier is de Raad van Bestuur een team van vijf. Bij NS is de absolute prioriteit de betrouwbaarheid van de treindienst en direct daarna de betaalbaarheid van het treinkaartje. Als we winst maken, zijn onze treinkaartjes te duur. Dat vraagt veel flexibiliteit van onze CFO als het gaat om het inzichtelijk maken en het intern goed uitleggen van complexe zaken en het wegen van dilemma’s. Onze CFO moet strategisch meedenken, ons helpen navigeren, ons scherp houden op het besparingsprogramma, maar als het de kwaliteit van de treindienst raakt, worden we teruggefloten. Die vlieghoogte tussen een kleine min en een kleine plus, dat is continu zoeken. Onze CFO moet erg gericht zijn op: wat kan wél, de creativiteit om het mogelijk te maken, echt businesspartner zijn. Het is dilemma-logica, het is niet zwart-wit, het is niet ja of nee. Het is wel onderdeel van je baan om af en toe nee te zeggen, maar je moet een deurtje openhouden naar hoe het wél kan. Ik moet erop kunnen vertrouwen dat nee ook echt nee is, en dat zal ik ook niet snel overrulen. Het is een bredere opgave dan de kosten en opbrengsten in de gaten houden. Dat vraagt veel meer vaardigheden, omgaan met stakeholders, overtuigingskracht, sensitiviteit. Maar ook die financiële kennis, het moet een *safe pair of hands* zijn, je moet dat blindelings kunnen vertrouwen. Je moet leunen in het voordeel van het oordeel van de CFO. Ik moet haar stutten net zoals de premier de minister van Financiën rugdekking geeft.’

Finance, business en leiderschap

We vroegen het ook aan **Peer Swinkels**, CEO van Royal Swinkels (die ook later in dit boek nog aan het woord komt om te reflecteren op de relatie met zijn CFO Mark Rutten). Ook hij ziet een duidelijke verschuiving. ‘De financiële discipline is heel anders in de directie vertegenwoordigd dan vroeger. Toen was er een hoofdcontroller die de financiën deed en iedere maand met een hele stapel papier langskwam. Dat is tegenwoordig natuurlijk heel anders. Nu is er een CFO die samen met mij in de Raad van Bestuur zit en die financiële kennis combineert met het zijn van strategische sparringpartner.’ Dat vraagt een ander profiel, zegt hij. ‘Je hebt de hardcore financials die ontzettend goed zijn in hun vak, maar je hebt naar mijn mening naast financiële kennis en liefst ook IT-kennis twee extra dingen nodig: business-sense en leiderschap. En het is best lastig om mensen te vinden die alle drie kunnen, de vijver waar je uit kunt vissen is niet heel groot.’ Business-sense gaat er volgens hem om dat een CFO de branche of industrie moet willen begrijpen, nieuwsgierig en leergierig is. ‘Ik verwacht niet dat je per se een commerciële rol hebt gehad, want dat is ook weer een vak op zich, maar de rest van de board moet niet steeds bezig zijn om de business uit te leggen aan de CFO.’ Nog belangrijker vindt hij leiderschap. ‘Op dit niveau moet je dat echt in je vingers hebben en goed je stakeholdersveld begrijpen. Je moet door het hele bedrijf als leider worden gezien, niet alleen door de medewerkers uit je financiële kolom. Ook moet je dat leiderschap kunnen vertalen naar je eigen kolom; dus geen micromanager zijn, maar zorgen dat de mensen onder jou ook weer leiders zijn in lijn met de organisatievisie op leiderschap. Om dat goed te kunnen, moet je snappen hoe je zelf in elkaar zit, dat heeft veel te maken met persoonlijke ontwikkeling en daar zul je dus echt aandacht aan moeten besteden.’



Een schaap met vijf poten?

Als we dit allemaal op ons laten inwerken, is de conclusie helder: de CFO-rol is ontzettend verbreed. Dat vraagt om een ander type professional. Iemand die niet alleen de rol invult, maar deze ook mede vormgeeft door andere accenten te leggen en nadrukkelijker positie aan tafel in te nemen.

Waar voorheen vaak werd gezocht naar financials die ook konden besturen, zien we nu een verschuiving naar leiders met een sterke financiële basis. Natuurlijk blijft diepgaande financiële kennis essentieel om een inhoudelijk team geloofwaardig te kunnen aansturen. Tegelijkertijd is de accentverschuiving onmiskenbaar. Voor financials met de ambitie om CFO te worden, betekent dit dat ontwikkeling op het gebied van leiderschap, strategie en stakeholdermanagement steeds belangrijker wordt. Daarbij geldt de belangrijke constatering dat de CFO-rol niet statisch is, maar zich voortdurend verder ontwikkelt. Op die doorontwikkeling komen we in hoofdstuk 7 terug.

In het volgende theoretische hoofdstuk werken we uit wat volgens ons de vier belangrijkste rollen van de CFO zijn. Daarnaast kunnen we concluderen dat de CFO, door de aard van zijn of haar werkzaamheden, een breed en divers netwerk van interne en externe relaties moet onderhouden. Leiderschap vormt daarbij het centrale verbindende element. In hoofdstuk 3 laten we zien hoe deze relaties zich in vier richtingen ontvouwen en hoe de CFO soepel tussen deze domeinen kan bewegen.

*‘Je wordt uiteindelijk beloond
voor wat je voor elkaar
krijgt; cijfers rapporteren
kan iedereen wel. Maar ben
je in staat om mee te helpen
veranderingen te realiseren
en durf je je nek uit te steken?
Daar komt het op aan.’*

CHRIS FIGEE

CHRIS FIGEE:

‘De CEO succesvol maken, dát is je taak’

Voor Chris Figee is het helder: als CFO maak je de CEO succesvol. Voor iemand die ‘rijk en belangrijk’ wilde worden is dat een opmerkelijk bescheiden standpunt. Of toch niet. ‘Als de CEO succesvol is, dan ben jij het ook.’

