

DE KAMER

De opmars van de CFO

In april hield De Kamer opnieuw een Kamersessie, een rondetafelgesprek waar bestuurders met elkaar in gesprek gaan over onderwerpen die hen bezighouden. Thema ditmaal: de veranderende rol van de CFO. De aanwezige bestuurders, vooral CFO's en accountants, observeerden dat financieel bestuurders tegenwoordig meer zijn dan alleen boekhouders. Zo moeten ze, samen met de CEO, kunnen inspelen op steeds sneller veranderende marktomstandigheden. Dat vraagt, naast inzicht in de cijfers, een grondige kennis van het businessmodel van zowel het eigen bedrijf als van de klant.

64 Interview Huub Arendse

'Ik kijk liever naar de toekomst dan naar de cijfers van vorig jaar'



67 Zo lang is de CFO er nog niet

Begin deze eeuw hadden bedrijven nog gewoon financieel directeurs



68 'Betrouw- baar zijn is het belang- rijkst'

Inzichten en visies van de sessies van De Kamer



70 Interview Jan Hommen

'De positie van de CEO lijkt aantrekkelijk, maar het is de eenzaamste in de onderneming'



Interview Huub Arendse

'Een bestuur moet besturen, niet uitvoeren'

Sinds een jaar is Huub Arendse CFO van verzekeraar Achmea. Daarnaast is hij voorzitter van hockeyclub Hurley. Die functies lijken op elkaar. 'CFO's rukken op naar het middenveld. Maar ze zullen nooit topscorers worden.'

Tot een sabbatical vier jaar geleden dacht Huub Arendse (55) dat hij nooit iets anders dan accountant zou zijn. Zijn loopbaan in het auditvak was in 1982 begonnen bij KPMG. Tien jaar later werd hij venoot bij diezelfde firma. Arendse: 'Ik vond het altijd hartstikke leuk om klanten te adviseren. Als je het mij vijf jaar geleden had gevraagd, was overstappen naar een klant geen optie geweest.'

Toch deed Arendse juist dat. Tijdens zijn sabbatical kwam Arendse tot de conclusie dat het accountantsvak 'zijn vak niet meer was'. Hij voegde de daad bij het woord. Sinds vorig jaar april is hij chief financial officer (CFO) van Achmea.

Arendse: 'Ik kende Achmea goed. Ik was jarenlang accountant van het bedrijf. Dit bedrijf is mijn familie geworden. Achmea is een coöperatie, dat zit erg in de identiteit van het bedrijf. Juist dat spreekt mij aan.'

Een cijferaar is Arendse altijd al geweest. Dat hij koos voor een loopbaan in de accountancy, was op advies van zijn

Huub Arendse

- 1982** Assistent accountant bij KPMG
- 1985** Controleleider en manager bij KPMG Boston, Verenigde Staten
- 1988** Senior manager bij KPMG
- 1993** Partner bij KPMG
- 1995** HR-partner Financial Services bij KPMG
- 1999** Voorzitter Audit Financial Services bij KPMG
- 2003** Voorzitter Line of Business Financial Services bij KPMG
- 2013** Chief Financial Officer van Achmea

vader. Die was eind jaren zeventig zelf enige tijd financieel directeur van luchtvaartmaatschappij Transavia. Arendse: 'Ik wilde aanvankelijk scheepsbouwkunde studeren in Delft. Hij raadde me dat ernstig af. Hij zei: "Je bent zo creatief als een blok beton. Jij wordt niet ge-

lukkig van het tekenen van kielen en masten." En hij had natuurlijk gelijk.' Bij Achmea is Arendse verantwoordelijk voor de financiële kolom, het facilitair bedrijf, het debiteurenbeheer, de logistiek en dochterbedrijf Staal Bankiers. Korte tijd was ook het risicobeheer van de verzekeraar onderdeel van zijn portefeuille, maar dat deel heeft hij inmiddels overgedragen. 'Risicobeheersing en finance horen bij een financiële instelling niet onder één persoon te vallen.' Naast zijn volle portefeuille is Arendse voorzitter van de Amstelveense hockeyvereniging Hurley, spelend in het Amsterdamse Bos. Voor de hockeysport zelf heeft Arendse geen tijd meer. 'Als voorzitter ben ik vaste toeschouwer van het eerste heren- en het eerste damesteam. Voor het meedraaien in een team heb ik zelden tijd meer.'

De Kamer: U bent CFO geworden. Is iedere accountant geschikt voor het CFO-vak?

Huub Arendse: 'Het hangt sterk af van je persoonlijkheid. Als je als accountant een overstap naar de klant maakt, kom je in een zogeheten lijnorganisatie terecht, waarbij je mensen moet aansturen. Je moet dat wel kunnen en willen.'

De Kamer: Vóór uw overstap naar Achmea kende u dat bedrijf al als klant. Werkt die kennis in uw voordeel?

Arendse: 'De laatste vijftien jaar was ik als accountant werkzaam voor verzekeringsbedrijven – naast Achmea ook voor concurrenten en verzekeraars in het buitenland. Ik denk dat de kennis van de verzekeringsmarkt een voordeel is geweest. Maar de functies zijn niet inwisselbaar. Als je een overstap maakt, adviseer je niet meer. Als CFO ben je de penningmeester van de organisatie, en dat betekent dat als je een fout maakt, de gevolgen daarvan hard bij jou terugkomen. Dat is een andere werkelijkheid dan een accountant die een goedbedoeld advies geeft.'

De Kamer: Penningmeester?

Arendse: 'Zo noemt onze bestuursvoorzitter, Willem van Duin, mij weleens gekscherend. Ik vind het wel een passende



Huub Arendse van Achmea: 'De rol van de CFO schuift op'

'Ik ben linksmidden. De tweede man: dat is mijn profiel'

operationele verantwoordelijkheid kunnen dragen?

Arendse: 'Nee. Ik merk dat de rol van de CFO in veel bedrijven opschuift van de verdediging naar het middenveld: er komen verantwoordelijkheden bij. Maar je hoeft niet te kunnen scoren als CFO. Een CFO zal niet snel een scorende spits worden, en dat moet een CEO wel zijn.'

De Kamer: Over sport gesproken, op welke positie in het veld speelt u hockey?

Arendse: 'Links midden. Van daar kan ik het veld overzien. Ik ben bovendien niet hypercreatief in mijn spel. Ik houd van duidelijke structuren en patronen, en ik probeer altijd de andere leden van het team te sturen om via die patronen te blijven hockeyen. Bij Hurley wordt gewerkt met psychologische profielen, op basis daarvan worden de hockeyers aangestuurd.'

De Kamer: Hoe wordt u effectief gecoacht?

Arendse: 'Door mij op mijn positie te laten spelen. Daar kan ik goed observeren waar alle spelers in het veld staan en de aanvallers in vrije rol aanspelen. Dat is mijn kracht. Als ik dat goed doe, gaan anderen vervolgens wel met de bal lopen.'

De Kamer: Scoort u wel eens?

Arendse: 'Nooit. Een links midden zou prima kunnen scoren. Maar ik ben altijd de aangever. De tweede man: dat is mijn profiel. Ik kan mensen in hun vrije rol aanspelen. Ik heb het overzicht en beheers de techniek om dat te doen. Ik heb niet zoveel aansturing nodig.'

De Kamer: Wat zegt uw ervaring met de hockeysport over uw rol als CFO?

Arendse: 'Veel CFO's krijgen een rol als vrije man, als libero. Als CFO geef je wat vaker een voorzet aan de spits, probeer je wat meer te sturen in de organisatie. Dat geldt ook voor mij. Mijn rol als CFO is veel meer sturend. Ik kijk eerder vooruit naar de strategie van de toekomst,

term. Een penningmeester roept het beeld op van iemand met een kleine rol, in een omgeving met veel vrijwilligers – een heel ander type organisatie dan Achmea. Dat relativeert mijn vak.'

De Kamer: U heeft uw functie kleiner gemaakt door de risicobeheersing-taken af te stoten. Zou u voor Achmea wel



Column John Maassen

De CFO is de stille poortwachter

Het speelde een verwaarloosbare rol in mijn opleiding tot register-accountant: managementvaardigheden.

Toch worden werknemers in financiële functies tegenwoordig geacht om veel meer te kunnen dan alleen de boekhouding. Dat geldt al helemaal voor CFO's. CFO's van nu hebben weliswaar net als vroeger geen operationele verantwoordelijkheid of verkoopdoelstellingen, toch werden ze managers: ze redeneren nog wel in cijfers, maar intussen schaken ze op verschillende borden tegelijk. Vrijwel elk bedrijf heeft te maken met de gevolgen van de technologische revolutie die gaande is. Dankzij de opkomst van internet raken bestaande businessmodellen razendsnel verouderd. Bedrijven die decennia-, zo niet eeuwenlang succesvol waren, worden ineens bedreigd in hun voortbestaan. Die dreiging beperkt zich niet tot de media, muziekindustrie en detailhandel. Ook zakelijke dienstverleners van allerhande signatuur zien hun bedrijfsmodellen door internet razendsnel verouderen. Een sterke CFO neemt niet alleen kennis van die ontwikkeling, maar probeert het bedrijf er ook in bij te sturen.

Die ontwikkeling van het rapporteren naar het meebeslissen geldt niet alleen voor de top van de financiële kolom. Ik heb het proces in een eerdere fase van mijn loopbaan zelf mogen ervaren. Eind jaren negentig nam ik afscheid van het vak van accountant. Ik werd verantwoordelijk voor de financiën van een ambitieuze mediastart-up en begon met de vorming van een team voor de verslaglegging. In daaropvolgende functies kreeg ik de vraag of ik ook niet de automatisering voor

mijn rekening wilde nemen. Daarna volgde de verantwoordelijkheid voor de inkoop. Vervolgens kreeg ik de vraag of ik ook niet de onderhandelingen over het huurcontract voor dat nieuwe grotere kantoor wilde voorbereiden. Voor al die klussen leunde ik sterk op mijn net gevormde team. In een mum van tijd vroeg ook het management van personeelskwesties om mijn aandacht. Ik was geen boekhouder meer. Ik was een manager geworden.

Om precies te zijn: een interim-manager. De les? Sowieso is het belangrijk de uitdagingen van klanten te doorgronden en tegelijk het eigen businessmodel te begrijpen. Maar als extern accountant adviseer je, als manager heb je ook verantwoordelijkheid. Met die huiswerkopgave ben ik nooit meer gestopt – ook al heb ik geen financiële verantwoordelijkheid meer. Zakelijke bedreigingen zijn een grote zorg voor de CFO, zo blijkt uit deze sessie van De Kamer over de veranderende rol van de CFO – waarover elders in deze bijlage meer (zie 'De CFO is een alleskunner met een dienend karakter' op pagina 68). De stem van de CFO klinkt in strategische kwesties steeds helderder. Hij wil de ontwikkelingen van zijn bedrijf doorgronden en de consequenties van beslissingen op de toekomstige geldstromen doorzien.

Een echte allrounder zal een CFO nooit worden. Eerder een poortwachter. Eentje met overzicht over een complexe organisatie, maar met de cijfers in zijn achterhoofd. En zijn ogen gericht op de toekomst.

John Maassen (46) is directievoorzitter Grootzakelijk van Achmea

dan dat ik terugkijk naar de cijfers van vorig jaar.'

De Kamer: Bij Hurley bent u voorzitter geworden, en dus eerste man. Licht die rol u goed?

Arendse: 'Ik vond het wel spannend om voorzitter te worden. Ik was namelijk lid van de financiële commissie van Hurley, het orgaan dat toeziet op de penningmeester. Als club kampten we met een zwakke financiële positie. Omdat ik daar schoon schip wilde maken, heb ik voorgesteld om dat als voorzitter te doen. Dat is gelukt.'

De Kamer: Pakte u die rol net zo aan als uw rol bij Achmea?

Arendse: 'Grotendeels. Ik denk namelijk ook hier in structuren. Ik vind dat een bestuur moet besturen, niet uitvoeren. Ik heb iedere bestuurder bij Hurley geadviseerd een commissie samen te stellen die de taken van die commissie uitvoert. De bestuurder stuurt alleen maar aan. Die aanpak werkt.'

De Kamer: Ook bij Achmea?

Arendse: 'Ook hier. Toen ik bij Achmea aantrad, kreeg ik al gauw de vraag uit de organisatie wat ik zou besluiten. Sommige collega's waren gewend op besluiten te wachten. Maar ik ga echt niet vanuit de top zeggen hoe ze het moeten regelen. Ik heb creativiteit en verantwoordelijkheid in de organisatie willen bevorderen. Ik hak de knoop door, maar wil dat mijn collega's de keuzes op een rijtje zetten.'

De Kamer: Toen u voorzitter van Hurley werd, zocht u een nieuwe penningmeester. Heeft die penningmeester nog wel iets te doen, met u als voorzitter?

Arendse, lachend: 'Dat was geen dilemma. Ik heb iemand die ik van KPMG kende gevraagd om penningmeester te worden, juist omdat ik minder met de clubkas te maken wilde hebben als voorzitter. Hij is nog een beetje behoudender dan ik. En af en toe is er een spanningsveld. Dan roept hij: 'Ik vind dat dit niet kan.' En dan roep ik: 'Nou, Hans, laten we eens meedenken hoe het wel kan.''

Achtergrond

Financieel directeur kreeg pas echt iets te zeggen als CFO

Anders dan de financieel directeur biedt een CFO tegenwicht tegen de CEO en fungeert hij als financieel geweten. Waar komt die CFO vandaan?

De term chieffinancial officer (CFO) is niet oud. Tot begin deze eeuw

heetten de meeste CFO's in Nederland nog gewoon 'financieel directeur'. In het collegiale bestuursmodel van veel grote Nederlandse bedrijven rapporteerden deze specialisten vaak rechtstreeks aan de directeur. Maar sinds 2002 is de veel zelfstandiger opererende CFO niet meer weg te denken uit het Nederlandse bedrijfsleven.

Volgens hoogleraar Marcel Pheijffer van Nyenrode Business Universiteit begon de opmars van de CFO in de jaren tachtig. Omdat grote concerns internationaal steeds grotere activiteiten uitbouwden, waaronder overnames, kregen deze meer behoefte aan een gedegen financieel bestuurder. Pheijffer: 'In de jaren tachtig werd de financiële functie belangrijker.

Biedt een CFO wel een harde garantie tegen boekhoudfraude?

Beleggers rekenden ondernemingen af op hun prestaties. Bestuurders van beursgenoteerde bedrijven wilden voldoen aan de marktverwachtingen van beleggers en beursanalisten. Sindsdien zijn zij veel meer gaan sturen op resultaat. In het kielzog daarvan kwamen de grote accountantskantoren, de *rating agencies*, en dus ook de CFO.' Het jaar waarin de CFO in de beursgenoteerde polder opduikt, is 1997. In dat jaar

werd Jan Hommen bij Philips benoemd tot chieffinancial officer. De doorbraak dankt de CFO aan het boekhoudschandaal bij supermarktconcern Ahold in 2003. Na de grote fraudeschandalen bij het Amerikaanse telecombedrijf WorldCom en energieconcern Enron, bleek dat in Nederland Ahold de boeken had voorgekookt. De regels voor goed ondernemingsbestuur die daarop werden opgesteld in de Sarbanes-Oxley Act van 2002 verplichtten Amerikaanse bedrijven om hun boeken niet alleen door de CEO, maar ook door de CFO te laten tekenen. In de jaren daarna stelde vrijwel elke beursgenoteerde Nederlandse multinational een CFO aan, of promoveerde er eentje naar de raad van bestuur.

De CFO moest in deze nieuwe rol niet alleen tegenwicht bieden aan mogelijk zonnegedrag van de CEO, maar tegelijk meer vertrouwen kweken bij investeerders. De CFO moest investeerders overtuigen van de soliditeit van het bedrijf. Maar ook een CFO is geen keiharde garantie dat er geen boekhoudfraude meer wordt gepleegd, stelt Pheijffer. Hij wijst erop dat Ahold ten tijde van het boekhoudschandaal

GEVOLGEN

De Kamer benoemt vier gevolgen van de opkomst van de CFO.

De CFO kreeg meer verantwoordelijkheden, bijvoorbeeld op het vlak van risicobeheer en de inrichting van informatiesystemen. Daardoor kregen CFO's ook meer macht: vrijwel zonder uitzondering zijn CFO's lid van de raad van bestuur. Steeds vaker ook groeien ze door naar de positie van CEO. Peter Wennink van chipmachinefabrikant ASML bijvoorbeeld, ging van de CFO- naar de CEO-positie. Een keerzijde van deze positieve ontwikkelingen is er ook: als het misgaat met de boeken, is de CFO tegenwoordig de zondebok.

een CFO had: Michiel Meurs. Hij somt nog een reeks andere schandalen op bij bedrijven die ook prominent een CFO hadden in hun raad van bestuur. Volgens Pheijffer is het niet zo dat, doordat er steeds meer CFO's zijn in Nederland, 'dingen in bedrijven beter of slechter gaan'. Pheijffer: 'Ondernemingen zijn *too big to control* geworden. Die bedrijven ontkomen niet aan verbreding van de top.'

De CFO van de toekomst

'De CFO is een alleskunner met een dienend karakter'

CFO's zijn een machtsfactor geworden. Naast hun financiële verantwoordelijkheid dragen CFO's steeds vaker zorg voor ondersteunende en operationele taken. Toch spelen zij de tweede viool in de *boardroom*. 'Een succesvol CFO is dienend, oprecht en apolitiek. Machtsspelletjes zullen je niet helpen.'

Genodigden van De Kamer spraken onlangs, op woensdagavond 2 april, in het Muntgebouw in Utrecht over de veranderende rol van de CFO. Aan de sessie onder leiding van Tom van 't Hek deden, naast gastspreker en oud-bestuursvoorzitter van ING Jan Hommen, negen CFO's en accountants van grote bedrijven mee.

Betrouwbaarheid

De wereld van de CFO verandert razendsnel. Waar vroeger de financieel directeur zich beperkte tot de boekhouding, draagt de CFO een veel bredere verantwoordelijkheid. Naast *finance* en *treasury* staan ook inkoop, ICT, HRM en maatschappelijk verantwoord ondernemen op zijn agenda. Eén deelnemer noemde de voormalige financieel directeur 'een soort superboekhouder' die niet zou



In het Muntgebouw in Utrecht spraken negen accountants en CFO's over de rol van de CFO

kunnen voldoen aan de eisen die nu aan de CFO worden gesteld. Een ander viel hem bij: 'Zijn we niet te veel op zoek naar het schaap met de vijf poten?' Steeds vaker draagt de CFO ook operationele verantwoordelijkheid. Een deelnemer: 'Ik ben verantwoordelijk voor bedrijfsonderdelen, ondersteunende diensten en maat-

schappelijk verantwoord ondernemen. Meer dan mijn voorgangers houd ik me bezig met de ontwikkeling van het bedrijf.' Hoewel de functie zwaarder is geworden, is er ook een constante, benadrukt Hommen. Betrouwbaar zijn is het belangrijkste voor iedere CFO. Hommen: 'De financiële wereld laat zich misschien

één keer om de tuin leiden, maar zeker geen tweede keer.' De financiële verslaglegging moet onberispelijk zijn. Een CFO die eens iets onzinnigs zegt, komt daar in de financiële wereld mogelijk mee weg, beweert Hommen, maar een CFO die onwaarheden verspreidt, niet. Hommen: 'Voorom elke smet op je blazen.'

Hoe doe je dat? Hommen wijst op het belang van talentmanagement. 'De *tone of the top* is sterk van invloed op het gedrag in de organisatie. Zorg als leider van de financiële afdeling voor een ijzersterke organisatie. Doe veel aan opvolgingsplanning. Betrek je grootste talenten bij de meerjarenplanning. Je kunt beter een vacature niet vervullen dan iemand moeten plaatsen die niet capabel is.' De aandacht voor het team vergt veel tijd van de CFO. Personeelsaangelegenheden kosten Hommen 30 procent van zijn tijd en aandacht. De genodigden herkennen de opvolgingsproblematiek. Eén deelnemer zei: 'Ik heb zeer goede mensen in mijn team. Zij zouden in de jaren negentig zeer capabele financieel directeuren zijn geweest. Maar ze zouden niet voldoen als CFO.'

Snelle verslaglegging

De CFO doet er goed aan zijn boekjaar snel af te sluiten. Hommen ontdekte het nut van snelle rapportage in zijn jaren als CFO bij het Amerikaanse aluminiumbedrijf Alcoa. Hommen: 'Toen ik daar CFO was, maakten we de cijfers binnen vijf werkdagen na sluiting van het kwartaal bekend. Binnen twee dagen wisten we intern wat onze cijfers waren.' Ook bij zijn aantreden als CFO bij Philips, had een versnelling van de verslaglegging prioriteit. Het voordeel? Hommen: 'Je verdoet je tijd niet met laagwaardige activiteiten. Dan heb je meer tijd voor belangrijkere zaken en krijg je meer grip op de situatie.' Veel van de genodigde CFO's liggen wakker van de vraag welke kant het op zal gaan met hun bedrijf. Een deelne-



Wat is De Kamer?

De Kamer is door verzekeraar Achmea (Interpolis, Centraal Beheer en Zilveren Kruis) opgezet voor bestuurders uit het Nederlandse bedrijfsleven. In uiteenlopende sessies en online delen zij inzichten - met als doel conclusies die een bijdrage leveren aan het Nederlandse bedrijfsleven.

Elke sessie heeft een thema, zoals 'vertrouwen in de toekomst', 'veranderende arbeidsrelaties' en 'nieuw leiderschap'. De thema's worden gekozen op grond van wat bestuurders bezighoudt. Steeds andere gasten begeleiden de sessies. Voor de sessie over de veranderende rol van de CFO schoof voormalig CEO van ING Jan Hommen aan, voor de sessie over vertrouwen in de toekomst was dat Jeroen van der Veer, voormalig CEO van Shell. De deelnemers aan de bijeenkomsten blijven anoniem, ter bevordering van de gesprekken.

mer: 'Als CFO moet je de markt begrijpen. Ik probeer de tijd te nemen om ontwikkelingen te doorgronden en onze businessmodellen tijdig bij te sturen.' Een andere deelnemer: 'De wereld wordt er niet eenvoudiger op. De ontwikkelingen gaan sneller, de gevolgen zijn intenser en de risico's vaker juridisch van aard. Als je als CFO alleen maar bezig bent met inkoop en ondersteunende diensten, dan mis je de boot.' De grootste angst van de deelnemers? Dat ze een revolutie in de markt missen, zo-

als de muziekindustrie, detailhandel en zakelijke dienstverlening overkwam met de opkomst van onlineverkoop. Bedrijven die niet tijdig hun marktbenadering aanpassen, lopen het risico hun bestaansrecht in een mum van tijd te verspelen. Hommen: 'Ik maakte me altijd het meest zorgen over de veranderingen die je als bestuurder niet als eerste op je agenda hebt staan.' De CFO werkt intensief samen met zijn CEO. Hoewel de CFO belangrijker is geworden, doet hij er volgens Hommen

'Een goede CFO heeft het juiste karakter. Durf je te falen? Durf je tegen de stroom in te roeien?'

goed aan naar buiten toe de eenheid te bewaren. Hij illustreerde dat met een voorbeeld: 'Ik heb meegemaakt dat een CFO en een CEO ieder een totaal verschillend verhaal aan de media vertellen over hetzelfde onderwerp. Drie keer raden wie van de twee die misser niet overleefde.' Ondanks dat hij meer macht heeft gekregen, blijft de CFO de tweede viool spelen. Hommen: 'Zowel CEO als CFO moeten zich dienstbaar aan de organisatie opstellen. Als CFO moet je ervoor oppassen dat je in de schijnwerpers komt te staan. Een succesvolle CFO is dienend, oprecht en apolitiek. Machtsspelletjes zullen hem niet helpen.' Ten slotte gaf Hommen de volgende overweging mee. 'De CFO-functie is in Nederland net zo belangrijk als in de Verenigde Staten. Maar we denken hier te vaak in kleine oplossingen. Er mag meer ambitie komen in de financiële functie. Dat maakt de job interessanter.' Hommen eindigde met beemoedigende woorden: 'Ik geloof in de CFO-functie. Die is onmisbaar.'

Interview Jan Hommen

'Als co-piloot zorg je dat de piloot bij zijn plan blijft'

Als CFO ben je een tegenwicht tegen de CEO, vindt voormalig ING-topman Jan Hommen (71). Kritisch reageren op de strategie en op het gedrag van de CEO hoort daar nadrukkelijk bij. 'Het is een evenwicht.'

Als er iets is wat u als voormalig CFO collega's mee wilt geven, wat zou dat zijn?

'Zorg dat je bedrijf altijd goed is gefinancierd. Een CFO wordt namelijk nooit ontslagen als hij iets te veel betaalt, wel als het geld er niet is wanneer het er had moeten zijn. Nog een les: zorg dat je verslaglegging snel beschikbaar is. Hoe sneller je je jaarverslag publiceert, des te meer tijd je hebt voor zaken met een toegevoegde waarde voor de bedrijfsvoering.'

Maakt die druk op snel rapporteren de kans op fouten niet groter?

'Een goed jaarverslag kun je alleen maar maken als je alle processen beheerst. CFO's die niet in staat zijn hun verslaglegging snel en foutloos te regelen, hebben hun processen onvoldoende op orde. Dat kan dus alleen maar in een toporganisatie.'

U werd in 1991 CFO van het Amerikaanse aluminium-bedrijf Alcoa. Is de verantwoordelijkheid van CFO's



Foto Erik van der Burgt/HH

Jan Hommen: 'Ik leidde het bedrijf samen met de CEO'

sindsdien groter geworden?

'Ik was in mijn functie als CFO altijd een co-piloot van de CEO. Het bedrijf leiden deed ik samen met de CEO. Ik was betrokken bij het uitzetten en de verwezenlijking van de strategie. En ik zat bij alle besprekingen met operationele bestuurders om te zien of de strategie ook daadwerkelijk werd uitgevoerd.'

Daarnaast was ik verantwoordelijk voor belangrijke staf-functies als IT, inkoop, en fusies en overnames.'

Waarom worden tegenwoordig veel CFO's nadien CEO?

'Dat hangt samen met de tijdgeest. Toen ik in de Verenigde Staten werkte, was er een periode dat CFO's populaire kandidaten voor de CEO-functie waren. Dat waren vaker de

op financiering en transacties gerichte CFO's, dan CFO's die op controle waren gericht. Maar er is geen in steen gebeitelde regel die stelt dat CFO's ook CEO moeten kunnen worden.'

Gaf u als co-piloot ook tegen-gas aan de CEO?

'Ja. Als co-piloot zorg je er ook voor dat de piloot bij zijn plan blijft. Je bent er niet alleen om mee te helpen, maar ook om kritisch te zijn. Als de CEO met zijn strategie de verkeerde kant op gaat of als er in de organisatie morele grenzen worden overschreden, heb je als medebestuurder geen keus. Als co-piloot heb je de plicht om daarop te reageren. Omgekeerd geldt dat ook voor de CEO. Het is een evenwicht.'

Welke tips hebt u voor CFO's die op het punt staan om CEO te worden?

'Denk goed na over wat voor CEO je zou moeten zijn, gezien de behoeften van de onderneming. Als de onderneming staat voor uitbundige groei, sta je voor een andere uitdaging dan wanneer het de bedoeling is dat je op de winkel past. Je kunt niet zomaar zeggen: "Leuk, dat ga ik doen." De CEO-positie lijkt aantrekkelijk, maar het is de meest eenzame in de onderneming.'