



Tussen de bedrijven door bekommen de financieel directeuren zich om hun telefoon. Paul Kelder (ASML; middelste foto) mengt zich in het debat

De baas terug in de klas

De korte, praktijkgerichte opleidingen voor directie- en bestuursleden op de Erasmus Universiteit zijn populair. Op cursus met twintig financieel directeuren

Rentsje de Gruyter Foto's Peter Hilz

Waarom zouden bestuursvoorzitters, directeuren en commissarissen niet op cursus gaan, net als andere professionals? De economiefaculteit van de Erasmus Universiteit Rotterdam biedt deze selecte groep carrière-makers cursussen aan, onder de noemer 'Erasmus Executive Programs'. De cursussen zijn ondergebracht in een bv, die losstaat van de universiteit.

In de opleidingen van vijf tot vijftien dagen voor topmanagers uit het bedrijfsleven en het openbaar bestuur draait het niet om het aanleren van vaardigheden. 'Een bestuursvoorzitter hoeft ik natuurlijk niet te vertellen hoe hij zijn werk moet doen,' zegt Bert de Groot (57), bijzonder hoogleraar bestuur en strategisch investeringsbeleid en een van de organisatoren van het programma. 'Onze ambitie is dat deelnemers meer begrip en inzicht krijgen in het krachtenveld en de dynamiek in de bestuurskamer.' Die kennis leren zij ook inzetten in hun dagelijks werk.

Dit jaar vond De Groot, zelf voormalig chief financial officer (CFO) van uitzendconcern Randstad, het tijd worden voor een nieuwe cursus voor wie financieel eindverantwoordelijk is in een bedrijf. Hij zette de cursus 'The New CFO' op. Financieel directeuren spelen een steeds belangrijker rol in de directie, maar zijn volgens De Groot niet altijd voorbereid op hun nieuwe verantwoordelijkheden – zoals het meebepalen van de strategie, een ontwikkeling van de laatste jaren. De cursus moet daar verandering in brengen.

Twintig financieel directeuren schreven zich in voor de eerste cursus, die begin dit jaar van start ging. De laatste opleidingsdag was op een donderdag in november, en *Elsevier* keek mee. Twintig heren – onder de cursisten bevinden zich geen dames – schuiven om twee uur 's middags aan in een kleine

collegezaal in de nok van de Erasmus Universiteit. De enige man die geen pak draagt, maar in trui en mosterdkleurige broek komt binnenlopen, valt op. Het is Marc Buiters (46), op een van zijn laatste werkdagen als financieel manager van Odfjell Terminals, de tankop- en overslagtak van het gelijknamige Noorse bedrijf. Binnenkort begint hij bij BD Kiestra, specialist in de automatisering van medische laboratoria.

Oude rotten

De afgelopen jaren zag hij bij Odfjell allerlei thema's voorbijkomen waarover hij vragen heeft, variërend van pensioenen en goed ondernemingsbestuur tot de verhoudingen in een familiebedrijf. 'Ik had behoefte van oude rotten in dit vak te horen hoe zij daarover denken,' zegt Buiters over zijn aanwezigheid op de cursus.

Wat 'oude rotten' betreft, is Buiters bij 'The New CFO' aan het goede adres. Elke cursusdag schuift een CFO aan die open over zijn ervaringen vertelt en vragen beantwoordt. In eerdere sessies waren de financieel directeur van supermarkconcern Ahold en

die van luchthaven Schiphol te gast. Vandaag komt voormalig financieel directeur van verzekeraar AEGON Jos Streppel (63), die als president-commissaris bij telecombedrijf KPN nog steeds meedraait in de top van het bedrijfsleven.

De tien cursussen van de Erasmus Executive Programs lopen ook in crisistijd goed. De omzet van deze opleidingen – met naast 'The New CFO' onder meer programma's voor aandeelhouders, commissarissen en familiebedrijven – is jaarlijks zo'n 6 miljoen euro. Vanzelfsprekend is dat niet: MBA's van de Erasmus Universiteit Rotterdam trekken de laatste jaren ruim 20 procent minder deelnemers, zo bleek begin oktober uit onderzoek van het Britse weekblad *The Economist*. Alle redenen voor de universaliteit om het programma voor de top van werkend Nederland te koesteren.

Na vier uur college, met ook volop discussie, zijn de CFO's naar een kleiner zaalje verhuisd, waar een oude chesterfield voor Streppel klaarstaat. In een poging de sfeer van een herensociëteit te benaderen, staat naast de fauteuil op tafel ook een laptop,



Oud-CFO Jos Streppel vertelt vrijuit over zijn ervaringen in die rol en geeft wijze raad



De CFO's van Bouwfonds REIM en van Exact vinden de docent grappig; Marc Buiters van Odfjell Terminals peinst; Martijn Meskers van FloraHolland



Buiten schemert het, binnen poneert hoogleraar Van Eenennaam stellingen over Google

waarop een video-opname te zien is van een brandende open haard. Met de twintig heren in een halve cirkel voor zich vertelt Streppel wat de functie van een financieel directeur in zijn ogen deze dagen inhoudt. 'Van u wordt tegenwoordig verwacht dat u met de bestuursvoorzitter meedenkt over de strategie. Steeds minder mensen zien u als een muggenzifter die alleen de financiële hygiëne van het bedrijf moet bewaken, behalve misschien bij kleine bedrijven.'

Om hun strategische rol naar behoren te vervullen, moeten financieel directeuren volgens Streppel veel tijd doorbrengen in de organisatie, zoals op de productie- en marketingafdeling. 'Als u zich alleen met de financiële afdeling bemoeit en zich opstelt als een cijfervakman, haalt u gegarandeerd niet als CFO uw penstoen,' waarschuwt hij. 'Dan komt u bij de werklozen terecht. Vloog vroeger alleen de bestuursvoorzitter eruit als het misging met een bedrijf, nu is het steeds vaker ook de financieel directeur.'

Streppels boodschap is voor de cursisten niet nieuw. Aan het begin van de middag drukt De Groot hen ook al op het hart om hun nieuwe strategische taak niet te verwaarlozen. In zijn tijd als financieel directeur bij Randstad legde hij de basis voor een rekenmodel, dat het effect laat zien op het bedrijf

van toekomstige macro-economische ontwikkelingen. 'Jullie moeten ver vooruitkijken, anders is het risico dat belangrijke strategische beslissingen op het verkeerde moment worden genomen. Dan krijg je dat een bedrijf een jaar voor een economische neergang nog veel nieuwe mensen aanneemt of grote investeringen doet.'

Zo handelen is volgens Martijn Meskers (41), CFO van bloemenveiling FloraHolland, makkelijker gezegd dan gedaan. 'Hoe leg ik in de bestuurskamer uit dat ik bepaalde investeringen wil tegenhouden omdat de handel over een jaar inzakt? Loop je dan niet het risico op de vraag hoe zeker die voorspelling is en dat men dus wil wachten met ingrijpen tot het zover is?' Een medecursist op de achtste rij collegebanken geeft Meskers advies. 'Waarom stel je geen doomschaarscenario op voor als het misgaat? Dat kun je dan achter de hand houden.'

Buiten is het donker geworden. Het uitzicht vanaf het collegezaalje op de zeventiende verdieping van het H-gebouw van de Erasmus Universiteit Rotterdam is een feest van lichtjes. Maar de twintig financiële topmannen hebben daar geen oog voor. Acht uur lang blijven zij geconcentreerd nadenken en overleggen hoe ze hun werk het beste kunnen doen, onder leiding van drie ervaren CFO's.

Naast De Groot en Streppel is dat Fred van Eenennaam (47), hoogleraar strategie aan de Erasmus Universiteit Rotterdam, en directeur van adviesbureau The Decision Group.

Hij analyseert op elke bijeenkomst het bedrijfsmodel van een succesvol en van een falend bedrijf. Als voorbeeld van het eerste komt dit keer internetbedrijf Google aan bod. Ter voorbereiding kregen de CFO's een stapel academische publicaties mee. Van Eenennaam probeert hen uit de tent te lokken: 'Die jongens daar blijven morrelen aan de grenzen van wat goede businessmodellen zijn. Is het toevallig, denken jullie, dat Google drie CEO's heeft in plaats van één?'

Investering

De onderlinge, soms ingewikkelde relaties in de bestuurskamer komen op verschillende momenten aan de orde. Zo waarschuwt Streppel de CFO's om niet op de stoel van de CEO te gaan zitten. 'Dan doet u het bedrijf gruwelijk tekort. Prima als u de ambitie heeft om bestuursvoorzitter te worden, maar realiseer dat elders.'

De tien collegedagen van 'The New CFO' verspreid over een jaar zijn een aanslag op de drukke agenda's van de deelnemers. Is die investering de moeite waard? Paul Kelder (47), die in 2010 bij chipmachinefabrikant ASML begon, vindt van wel. 'Zeker als je ouder wordt, denk en handel je vaak volgens vaste patronen. Tijdens deze bijeenkomsten wordt je gedwongen om alle patronen en bedrijfsprocessen ter discussie te stellen.'

Ook Bob van Heyningen (50), tijdelijk CFO bij voedingsmiddelenleverancier Venimova, is positief gestemd. 'Ik ben gestimuleerd om andere rollen op me te nemen. Tweede positieve effect was volgens hem dat hij aan het denken werd gezet over de invloed van macro-economische factoren op een bedrijf. 'Ik heb alle verhalen opgezogen en kreeg er ongelofelijk veel energie van.'

Hoe breed de verantwoordelijkheden van de CFO moeten zijn, blijft onderwerp van discussie. Sommige cursisten zijn er beducht voor om te veel op de stoel van de bestuursvoorzitter te gaan zitten. Die zorg deelt Van Heyningen niet: 'Ik denk dat onze traditionele rol van boekhouder best te combineren is met die van co-piloot, naast de CEO.'