

50 BELANGRIJKE REGISTER-CONTROLLERS

Welke 50 RC's behoren momenteel tot de top van het Nederlandse en internationale bedrijfsleven? Deze eerste VRC Top-50 geeft het antwoord. In navolging van het tijdschrift *Accountant*, dat jaarlijks de Top-50 Accountants in business samenstelt, heeft MCA nu een eigen klassement van RC's opgesteld. Welke RC's zetten de toon in Nederland (en daarbuiten)?

Andrea Willemse, drs. Edward Smit RC en Christiaan van Dijk:

In het tijdschrift *Accountant* van juni 2012 is voor het zesde jaar op rij de Top-50 Accountants in business opgenomen. Criteria zijn een minimale jaaromzet van een half miljard euro en lidmaatschap van de raad van bestuur. De functies van de RA's en AA's die in aanmerking komen voor een plaats in de ranglijst, worden gewogen op basis van de hoogte van de jaaromzet.

De Top-50 Accountants in business trekt ieder jaar de nodige aandacht. De vraag dient zich aan bij welke grote organisaties er registercontrollers lid zijn van het hoogste orgaan. Geïnspireerd door het tijdschrift *Accountant* komt MCA nu voor het eerst met de VRC Top-50. Het klassement bestaat uit registercontrollers die lid zijn van het hoogste bestuursorgaan van de organisatie waar zij werkzaam zijn. Deze RC's werken vaak als cfo, financieel directeur, ceo of (algemeen) directeur.

Achtergrond

Het VRC-bestuur zet zich in voor de bekendheid van het dienstmerk RC bij bedrijven en instellingen, bijvoorbeeld bij hr-managers die betrokken zijn bij de werving van financieel specialisten, cfo's en ceo's. Maar ook breder: bij toekomstige studenten bedrijfseconomie en het algemene publiek. De VRC Top-50 draagt bij aan een verdere profilering van het dienstmerk. Ook geeft deze ranking een beeld van in welke bedrijven en sectoren ambitieuze RC's terechtgekomen zijn na hun studie.

Werkwijze

Het criterium voor opname in de VRC Top-50 is dat de RC lid is van het hoogste bestuursorgaan (raad van bestuur, directie, hoofddirectie, execu-

tive committee) van een organisatie, bedrijfsonderdeel of divisie. Het bedrijf hoeft niet beursgenoteerd te zijn. De overheid is buiten beschouwing gelaten.

De hoogte van de positie in de ranglijst wordt bepaald op basis van de hoogte van de meest recent bekende jaaromzet van de organisatie (c.q. bedrijfs-onderdeel/divisie). Er is geen minimale jaaromzet gedefinieerd.

Bronnen

Bij de totstandkoming van de VRC Top-50 hebben wij de hoogste bestuursorganen van organisaties, bedrijfsonderdelen/divisies gescand op de aanwezigheid van registercontrollers. De vermelde jaaromzetten zijn ontleend aan de database van Companyinfo.nl. In een aantal gevallen zijn de websites van bedrijven bezocht om de omzet nader te analyseren, of hebben bedrijven zelf doorgegeven hoe hoog de jaaromzet is.

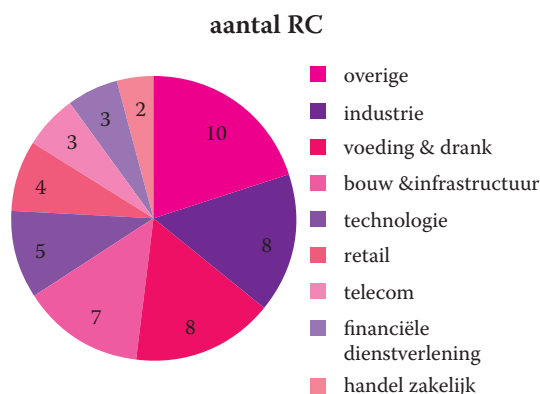
Divisies

Er bestaan grote bedrijven die door de markt op hun verschillende bedrijfsactiviteiten worden beoordeeld. Daarom hebben bepaalde ondernemingen meerdere representanten in de ranglijst.

Een voorbeeld is Royal Philips Electronics. Bij Philips kijkt de markt niet alleen naar de board of management, maar ook naar de drie bedrijfsonderdelen Healthcare, Consumer Lifestyle en Lighting.

Statistieken

Van de 50 registercontrollers in de VRC Top-50 zijn er slechts vier vrouw. De gemiddelde leeftijd van registercontrollers uit de VRC Top-50 bedraagt 46 jaar per 1 juni 2012. Er zijn 43 mensen die drs. of ir.



Grafiek 1. Sectors waarin de registercontrollers uit de VRC Top-50 werkzaam zijn

zijn. De verdeling van de VRC Top-50 over de sectoren is in grafiek 1 weergegeven.

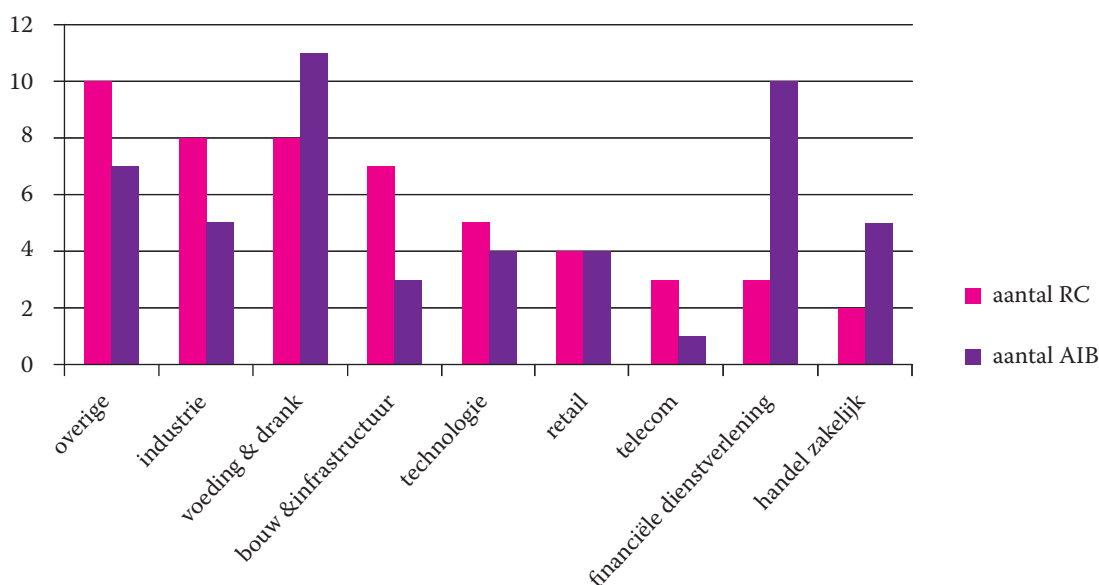
Als we de registercontrollers uit de VRC Top-50 vergelijken met hun 'counterparts' in de Top-50 Accountants in business, signaleren wij verschillen in sectoren waarin zij werkzaam zijn.

Registercontrollers uit de VRC Top-50 zijn goed vertegenwoordigd in sectoren als industrie, bouw & infrastructuur, technologie en voeding. De RA's en AA's die deel uitmaken van de Top-50 Accountants in business zijn vooral werkzaam in de financiële dienstverlening en de voeding- & drank-sector.

‘Van de 50 registercontrollers in de VRC Top-50 zijn er slechts vier vrouw’

De aantallen zijn te klein om consequenties te trekken voor de gehele populatie van registercontrollers en accountants in business.

Onderzoek voor dit artikel is verricht door drs. Edward Smit RC. De VRC Top-50 is zo zorgvuldig mogelijk samengesteld, maar pretendeert geen volledigheid. Over niet-beursgenoteerde ondernemingen is juiste en volledige informatie vaak niet eenvoudig en systematisch beschikbaar. Aanvullingen zijn zeer welkom. U kunt deze e-mails naar e. smit@vrc.nl



Grafiek 2. Verdeling registercontrollers en accountants in business over verschillende sectoren

VRC TOP-50

Naam	Top	Functie	Organisatie	Genoteerd	Jaaromzet
Drs. R.H. (Ron) Wirahadiraksa RC	1	Lid Raad van Bestuur, CFO	Royal Philips Electronics	AEX	€ 22.579.000.000
Drs. G. (Gijsbert) de Zoeten RC	2	Senior Vice President Finance Europe	Unilever Europe	AEX	€ 12.269.000.000
Drs. C.W. (Chris) Dik RC	3	Executive Team, CFO	Ahold Europe	Ahold: AEX	€ 12.245.000.000
I. (Ingo) Bank RC	4	CFO	Philips Healthcare	Philips: AEX	€ 8.852.000.000
L.C. (René) van de Kieft RC MAC	5	Lid Bestuur en lid Beleggingscommissie	ABP	niet	€ 8.529.000.000
Drs. G.J.J. (Godert) Vinkesteyn RC	6	Lid ExCo, CFO Nederland	KPN The Netherlands	KPN: AEX	€ 8.259.000.000
Drs. P.A.H. (Paul) Verhagen RC	7	Executive Vice President & CFO	Philips Lighting	Philips: AEX	€ 7.638.000.000
Drs. A. (Arjan) Blok RC	8	Lid Raad van Bestuur, CFO	Essent	RWE: FSE	€ 6.131.300.000
Drs. P.S.H. (Paul) Zandstra RC	9	Lid ExCo, SVP Finance en SVP Pon Automotive Retail	PON Holdings	niet	€ 6.000.000.000
Ir. J.A.M. (Jan) van Leeuwen RC	10	CFO	Philips Consumer Lifestyle	Philips: AEX	€ 5.823.000.000
Drs. J.E. (Co) van Dort RC	11	Director	Tata Steel Nederland	Tata steel: Bombay	€ 5.425.000.000
Mw. drs. M.J. (Jolanda) Poots-Bijl RC	12	Lid Raad van Bestuur, CFO	Koninklijke Volker Wessels Stevin	niet	€ 4.712.510.000
Ir. I.J. (Ivar) Blanken RC	13	Vice President Finance Turkey, Russia et.al.	Unilever Turkey, Russia et.al.	Unilever: AEX	€ 4.000.000.000
N.J.M. (Koos) Kramer RC	14	Lid Raad van Bestuur, CFO	CSM	AMX	€ 3.112.600.000
H. (Hans) van Slooten RA RC	15	Financieel Directeur	Randstad Nederland	AEX	€ 2.940.000.000
Drs. J.G. (Hans) Janssen RC	16	Lid Raad van Bestuur, CFO	Mediq	AMX	€ 2.657.705.000
Drs. R. (Renier) Vree MSc RC	17	Lid Raad van Bestuur, CFO	Arcadis	AMX	€ 2.017.365.000
H.J.A. (Harald) van Boxtel RC	18	Financieel Directeur	VION Food Nederland	niet	€ 1.995.500.000
Drs. S. (Steven) van Schilfgaarde RC	19	Lid ExCo, CEO KPN Corporate Market	KPN Corporate Market	AEX	€ 1.901.300.000
Drs. R. (Ronald) Touwslager RC EMFC MAC	20	CEO	Obvion	niet	€ 1.647.356.000
Mw. drs. T.C.L.A. (Maartje) Bouvy-van Boxtel RC	21	CFO	Netco KPN	KPN: AEX	€ 1.500.000.000
Drs. W.H.M. (Wouter) Vosmeer RC	22	CFO	Molson Coors Canada	MolsonCoors: NYSE, TSE	€ 1.453.650.000
Drs. A.J.Th. (Arjan) Kaaks RC	23	Lid Raad van Bestuur, CFO	Maxeda DIY Group	niet	€ 1.400.000.000
Drs. T.A.C.M. (Theo) Bruijninx RC	24	Lid Raad van Bestuur, CEO	Ballast Nedam	AScX	€ 1.382.000.000
Drs. M.I. (Marc) Roskam RC	25	Director European Finance	Sensata Technologies	NYSE	€ 1.309.773.409

Drs. L. (Lourens) Schouwink RC	26	CFO	Samsung Electronics Benelux	Samsung: LSE, KSE	€ 1.000.000.000
C.J.H. (Cees) Buren MBA RC	27	Lid Raad van Bestuur, CFO	UMC Radboud	niet	€ 900.881.000
Drs. W.J.G. (Pim) Naarding RA RC	28	Director Finance & Control	Plukon Food Group	niet	€ 835.000.000
Mw. ir. N.G. (Nynke) Dalstra RC	29	Corporate Director Finance	Royal Haskoning-DHV	niet	€ 800.000.000
Drs. C.A.G. (Christo) Kalter RC	30	CFO	OAD Groep	niet	€ 670.777.000
Drs. H.H. (Hielke) Sybesma RC	31	Lid Raad van Bestuur, CFO	Accell Group	AScX	€ 628.475.000
Drs. B. (Bernard) Witte RC	32	CFO	Caldic	niet	€ 624.744.264
Drs. P.A. (Peter) van Tilburg RC	33	CFO	Aviko	niet	€ 622.069.000
Drs. J.F. (Han) Stoop RC	34	CFO	Swets & Zeitlinger	niet	€ 615.457.000
Drs. S. (Steven) Flipse RC	35	CFO	Sanoma Media Netherlands	Sanoma: HSE	€ 543.200.000
Drs. P.J.W. (Peter) ter Horst RC	36	CFO	Teijin Aramid	Teijin: TSE	€ 501.753.000
Drs. G.A. (Gerben) Heuvel RC	37	Finance director NW Europe	Wavin Nederland	niet	€ 489.663.000
Drs. D.J.H. (Dirk Jan) de Bruijn RC	38	CFO	Thales Nederland	Thales: Euro-next	€ 484.352.000
Drs.ing. B.A. (Ben) van der Klift RC	39	Lid Raad van Bestuur, CFO	Corio	AEX	€ 460.000.000
Drs. F.M.N. (Ferry) Lupescu RA RC	40	Lid Mangement Team, Financieel Directeur	Vopak Nederland	Kon. Vopak: AMX	€ 400.800.000
Drs. J.A. (Janno) de Haas RC	41	CFO	Den Braven Holding	niet	€ 334.600.000
Mw. drs. C.A.M. (Cindy) van Atteveldt RC	42	CRO	Credit Agricole Consumer Finance NL	niet	€ 307.396.000
Drs. W.G. (Wouter) van Paasen RA RC	43	CFO	Bilfinger Industrial Services (Benelux)	Bilfinger Berger: MDAX	€ 300.000.000
W. (Wubbo) Velvis RC	44	Finance Director	Wärtsilä Netherlands	Wartsila: Nasdaq OMX	€ 299.502.000
Drs. P.M. (Peter) Langenbach RC	45	Lid Raad van Bestuur, Financieel Directeur	Jeroen Bosch Ziekenhuis	niet	€ 289.377.000
Drs. F. (Frits) Giesbers RC	46	General Manager	Yamazaki Mazak Nederland	niet	€ 270.800.000
Ir. R.H.B. (Remco) Vermeij RC	47	CFO	McGregor Fashion Group	niet	€ 261.337.000
Ir. G.L.H. (Geert) Hoek RC	48	Financieel Directeur	Strukton Work-sphere	niet	€ 239.362.000
Drs. D.J. (Dirk) Anbeek RC	49	CEO	Wereldhave	AMX	€ 238.784.000
Drs. Q.J.M. (Krijn) van Bijsterveldt RC	50	CFO	DA Holding	niet	€ 233.000.000

1 Ron Wirahadiraksa



Drs. Ron Wirahadiraksa RC (1960) studeerde Bedrijfseconomie aan de Vrije Universiteit Amsterdam, waar hij ook de postdoctorale Controlleropleiding volgde. In 1987 startte hij zijn carrière bij Philips, waar hij actief was in diverse financiële functies, bedrijfsonderdelen en regio's. Sinds 2011 is Ron Wirahadiraksa executive vice president en cfo van Philips. In 2011 had Philips een omzet van 22,6 miljard euro en ruim 121.000 medewerkers.

Waarom koos u indertijd voor een controllersopleiding?

'Voor mijn afstuderen in 1987 kwam ik via een business course bij Philips terecht. Ik wilde een financieel-economische opleiding volgen en kwam uit bij de, toen nieuwe, postdoctorale Controllersopleiding aan de Vrije Universiteit. Professor Traas had al grote indruk op mij gemaakt, onder meer door zijn denkwijzen op het gebied van waardecreatie, wat we toen "beslissingscalculaties" noemden. Zijn denkwijzen deel ik nog steeds. Waarde draait om het langetermijnpotentieel; om de continuïteit van het bedrijf. De gevleugelde uitspraken van Traas, zoals 'Cash flow is de enige waarheid' zijn nu – dertig jaar later – nog steeds actueel.'

Over waarde gesproken: wat is voor u de waarde van het dienstmerk?

'Ik ben er trots op dat ik RC ben en voel binnen de groep een grote solidariteit. RC's zijn zeer gedegen opgeleid en committeren zich aan duidelijke regels. Ik heb lang in het buitenland gewerkt en daar is het dienstmerk vrijwel onbekend. Daarom gebruik ik de titel niet. In de VS leidt het tot veel verwarring als

een cfo zich controller noemt. Onze opleidingen behoren wereldwijd tot de top, het zou mooi zijn als wij ons daarmee internationaal meer op de kaart kunnen zetten.'

Hoe kijkt u aan tegen ethiek en integriteit?

'If the cfo doesn't do it, then who does? Het is voor mij het startpunt van mijn werk; het sluit ook volledig aan bij mijn persoonlijke waarden. Ik vind het goed dat de VRC er zoveel aandacht aan besteedt. Ik ben nu 25 jaar cfo, maar nog steeds is het verrijkend om met vakgenoten over dilemma's te praten en de permanente educatie hierover is een must-do.'

U heeft lang in het buitenland gewerkt. Hoe bepalend waren de cultuurverschillen voor uw functioneren?

'In concept maakt het niet uit of je cfo bent in Nederland of Korea. In de uitvoering zijn er echter grote verschillen. Zo zijn wij in het westen sterk gericht op riskmanagement. In Azië is dat heel anders; daar overheerst de *can do*-mentaliteit. Heel inspirerend! Ik heb 18 jaar in het buitenland gewerkt, achtereenvolgens in Griekenland, Maleisië, Californië, Korea en Massachusetts. In Korea was ik ruim acht jaar werkzaam als cfo van LG.Philips LCD, wat begon als een joint venture tussen Philips en LG. Ik heb daar de cfo-functie opgebouwd en onder meer activity based costing en profitability management opgezet. Mede door de beursintroduktie op de NYSE en KSE is de omzet gestegen van 1 naar 15 miljard dollar en is het bedrijf marktleider geworden. Korea heeft mijn blik verbreed en mijn begrip verdiept.'

Welke ontwikkelingen ziet u in het vak van de controller?

'Als ik de ontwikkeling van het vak moet schetsen, teken ik een piramide. Onderin staat 'financial integrity & control', de laag daarboven is 'financial planning & analysis', vervolgens komt 'business partner' en bovenin staat 'change agent'. Dat betekent niet dat de cfo zich alleen met de bovenste laag bezig hoeft te houden, integendeel! Wij zijn niet de enige change agents in het bedrijf. De twee onderste lagen zijn echter wel ons domein. Die vormen het hart van onze functie en we moeten ervoor zorgen dat we daarin excelleren. Dat we volmondig "ja" kunnen antwoorden op de vraag of de cijfers werkelijk kloppen. Ik vind het niet vervelend als iemand mij "boekhouder" noemt. Ik ben daar eigenlijk best

trots op en probeer die expertise door te dragen in mijn leiderschap. Dus, dat maakt de hele piramide relevant.'

Wat zijn de belangrijkste competenties voor de cfo van de toekomst?

'Steeds meer is Finance een business partner. Binnen Philips loopt het programma Accelerate!, een veranderings- en performanceprogramma om ons bedrijf slagkrachtiger en ondernemender te maken. We willen zinvolle innovaties bieden – sneller en beter dan onze concurrenten. Accelerate! zorgt voor fundamentele veranderingen in ons bedrijf. Binnen Finance gaan we door een belangrijke transformatie. We organiseren ons wereldwijd in centers of excellence, waarbinnen Finance Operations de kern vormt, als startpunt voor Financial Planning en Analysis, en Business partnering. Wij sturen op *information for decision making* en control. In deze transformatie wil ik de ultieme performance manager zijn. Ik wil adviseren en zorgen dat ik de condities creëer waarin mensen goed kunnen opereren. Tegelijkertijd vergeet ik de basis niet. Wij zijn best in class in reporting: drie dagen na het eind van de maand zijn alle cijfers beschikbaar. Dat doen niet veel grote bedrijven ons na. We zijn trots op onze Finance-functie, maar blijven continu streven naar verbetering.'

2 Gijsbert de Zoeten



Drs. Gijsbert de Zoeten RC (1966) studeerde Bedrijfskunde (Rijksuniversiteit Groningen) en volgde de postdoctorale Controlleropleiding aan de Vrije Universiteit Amsterdam. Hij startte in 1989 bij Unilever, waar hij sindsdien in verschillende werkmaatschappijen en landen werkzaam was als controller en financieel directeur. Sinds 2010 is Gijsbert de Zoeten cfo van Unilever Europe, met een omzet van 13 miljard euro en 29.000 medewerkers.

Welke waarde heeft de controllersopleiding voor u?

'Het is een zeer hoogwaardige opleiding waar je de gereedschapskist aangereikt krijgt die je als Finance-professional nodig hebt. De "tools" geven je inzicht in controlling, bestuurlijke informatievoorziening, management accounting en diverse verwante gebieden, zoals treasury en belasting. Doordat het een postdoctorale opleiding is, kun je de leerstof uit de opleiding direct in een praktisch kader plaatsen en toepassen in je dagelijkse werk.

Ik vind wel dat er momenteel veel RC-opleidingen zijn in Nederland. In combinatie met een teruglopend aantal studenten zou dat kunnen leiden tot het verlagen van de toelatingseisen, zodat de opleidingsinstituten toch hun quota halen. Dat is een bedreiging voor de kwaliteit van ons dienstmerk. Daarnaast is diversiteit van de deelnemers aan de opleiding ontzettend belangrijk. Een goede balans van industriële bedrijven, financiële instellingen, consultancy en overheid. Dit staat momenteel onder druk, onder meer vanwege budgettaire beperkingen.'

Hoe kijkt u aan tegen het RC-dienstmerk?

'De VRC wil het dienstmerk sterker maken en dat is een goed initiatief. Ik hoop dat ze daarbij ook werken aan meer internationale erkenning. De term "registercontroller" is in het buitenland onbekend en laat zich ook moeilijk vergelijken met andere titels. De RC heeft een zware opleiding achter de rug; het zou onze positie versterken als daarover meer duidelijkheid komt. Misschien kan de VRC samen met andere toonaangevende internationale associaties een nieuw internationaal dienstmerk definiëren.'

Wat betekenen ethiek en integriteit voor u?

'Dat zijn de fundamenten van een bedrijf en de Finance-functie in het bijzonder. Het zijn voor mij essentiële waarden en in gesprekken met jong talent

let ik hier sterk op. Natuurlijk heeft de leiding een voorbeeldfunctie – ook in kleine dingen. Toen er een nieuwe policy kwam voor leaseauto's zijn wij ook overgestapt op auto's die het milieu minder belasten. En als iemand over de lijn gaat, komen wij in actie. Als leiding moet je daadkrachtig en zorgvuldig de grenzen bewaken.'

Welke ontwikkelingen ziet u in het vak van de controller?

'De wereld is VUCA (volatile, uncertain, complex, ambiguous). Dat heeft een grote weerslag op allerlei systemen, zoals forecastingmanagement en inkoopbeslissingen. De functies veranderen niet, maar je moet sneller en flexibeler kunnen handelen.

Als ik kijk naar het vak, is information management momenteel heel belangrijk. Er is een veelheid van informatie die je ook heel snel binnenhaalt met mobile devices. Om de bedrijfsinformatie scherp te houden, moet je al die binnenkomende stromen in goede banen zien te leiden en beschikbaar stellen op een manier die aansluit bij de behoeften van de gebruikers. Bij Unilever hebben wij een "Information-App" ontwikkeld waarmee mensen in drie klikken hun eigen informatie kunnen vinden en delen. Die is heel positief ontvangen. De app geeft focus en snelheid en biedt ons inzicht in de informatiebehoefte van mensen, waarop wij weer kunnen inspelen. Geweldig toch?'

Wat zijn de belangrijkste competenties voor de cfo van de toekomst?

'Als cfo moet je een hoge mate van "business understanding" hebben. Waar verdienen we ons geld mee? Hoe werkt ons businessmodel? Je moet kunnen inzoomen én uitzoomen. De balans vinden, zaken verbinden en in het juiste kader plaatsen. Dat is niet eenvoudig in deze VUCA-wereld, waarin nieuwe generaties heel anders denken en werken. Hoe verbinden we het talent van vandaag aan onze organisatie?'

In het IT-deel van het vakgebied werd de agenda tien jaar terug beheerst door ERP-systemen. Nu worstelen we met information management, navigatie, social media en smart devices. Wat kun je ermee en hoe moet je daar je informatiesystemen en interne berichtgeving op inrichten? Dat vind ik heel interessant. Vijftien jaar terug waren we administrateurs; nu zijn we businesspartners. Een rol die mij zeer aanspreekt.'

22 Wouter Vosmeer



Drs. Wouter Vosmeer RC (1970) is cfo van Molson Coors Canada, een van de grootste bierbrouwers van Noord-Amerika (omzet 1,6 miljard euro en 3500 medewerkers). Het bedrijf werd in 1786 opgericht en behoort tot de oudste bedrijven van Canada. Tot 2010 werkte Wouter Vosmeer bij diverse werkmaatschappijen van Unilever. Na zijn studie Bedrijfseconomie (Erasmus Rotterdam) volgde hij de EMFC-opleiding in Maastricht.

Wat spreekt u aan in het Finance-vak?

'Je werkt mee aan het runnen van de business. Mijn uitdaging bij Molson Coors is om het bedrijf meer procesgestuurd te maken. Daarnaast probeer ik mijn mensen te stimuleren om het end-to-end-proces te doorgronden. Finance is geen eiland in het bedrijf, maar een businesspartner. Alleen als je begrijpt hoe de business in elkaar zit, kun je goede beslissingen nemen.'

Hoe vertelt u in Canada wat een RC is?

'Laatst sprak ik twee RC's die hier op zoek zijn naar een baan. Zij ervaren dat het moeilijk is om uit te leggen wat het dienstmerk inhoudt. Je kunt de RC-titel vergelijken met CIMA of CMA, maar het is niet

hetzelfde. Ik vind dat er een internationaal trademark zou moeten komen. Nederlandse RC's zouden daar veel baat bij hebben, want all around the globe kom je landgenoten tegen.'

Hoe gaat Molson Coors om met ethiek en integriteit en wat betekent dit voor u?

'Ik vind dat de belangrijkste waarden en voel mij als cfo een rolmodel. Iedereen kent het voorbeeld van de sales director die aan het eind van het jaar nog wat producten de markt indrukt om zijn bonus te verhogen. Bij Molson Coors zijn de targets heilig, maar wij bewaken streng hoe deze behaald worden. Doing the right thing when nobody is watching, dat is voor mij de essentie. Het moet echt van binnen komen. Regels en procedures zijn noodzakelijk, maar je kunt niet alles in detail vastleggen. Daarom is het belangrijk om regelmatig te trainen: welke dilemma's kun je tegenkomen en hoe ga je daarmee om? En als je dan toch onethisch gedrag signaleert, moet je daadkrachtig zijn. Holding people accountable.'

Wat zijn de belangrijkste competenties voor een cfo?

'Ik ben nu bijna een jaar cfo. Wat ik ervaar is dat je volledig gefocust moet zijn. Als ik een centimeter toegeef, betekent dat een afwijking van een meter aan het eind van de rit. Daarnaast moet je goed luisteren en op het juiste moment de juiste vragen stellen. Zo houd je de mensen om je heen scherp. Ik wil complexe zaken simpel maken, alles terugbrengen naar de kern. Tot slot merk ik dat soft controls steeds belangrijker worden. Je moet gevoel hebben voor het bedrijf en de mensen. Er ligt werk genoeg om je in de boardroom op te sluiten, maar juist door je onder de mensen te begeven, begrijp je wat er speelt.'

Wat wilt u startende RC's meegeven?

'In het begin van je carrière moet je een brede ervaring opdoen. De rol die Finance speelt, verschilt sterk per organisatie. Als je werkt in een groei-markt, is de dynamiek heel anders dan in een bedrijf waar de markt verzadigd is. Die ervaring brengt je later echt verder.'

45 Peter Langenbach

Drs. Peter Langenbach RC (1969) is lid van de Raad van Bestuur van het Jeroen Bosch Ziekenhuis in 's-Hertogenbosch. Het ziekenhuis heeft een omzet van



ruim 300 miljoen euro en is met meer dan 4000 medewerkers en 240 medisch specialisten de grootste werkgever in de regio. Na een officiersopleiding Economie aan de KMA in Breda studeerde Peter Langenbach Bedrijfseconomie in Tilburg. Zijn postdoctorale opleiding tot RC volgde hij aan de Erasmus Universiteit Rotterdam.

U zat op de Koninklijke Militaire Academie. Wat betekent die achtergrond voor u?

'Op de KMA heb ik een belangrijke basis gelegd voor mijn huidige functioneren. Ik beschouw het als een soort van tweede opvoeding, waar ik heb geleerd wat discipline, inspiratie, teamwork en motivatie betekenen voor mijzelf en mijn omgeving. Als voorzitter van de voetbalvereniging van de KMA leerde ik structuur aanbrengen en verantwoordelijkheid nemen. Die ervaringen zijn enorm waardevol geweest.'

Sinds 2004 werkt u in de zorgsector. Hoe bevalt dat?

'Ik zou nooit willen werken in een organisatie waar het draait om winstmaximalisatie. Bij het Jeroen

Bosch Ziekenhuis kan ik bijdragen aan goede en toegankelijke zorg van hoge kwaliteit, dat geeft veel voldoening. Naast mijn werk zet ik mij in voor diverse maatschappelijke doelen. Een druk bestaan in combinatie met mijn gezin en hobby wielrennen, maar eigenlijk levert het vooral energie op als je doet wat je leuk vindt.'

Hoe kan een Finance-professional de kwaliteit van de zorg aan mensen verbeteren?

'Door te zorgen voor een goede kostenbeheersing in combinatie met een hoog kwaliteitsbewustzijn. We kopen scherp in, maar niet ten koste van de kwaliteit. Een hoge kwaliteit zorgt voor efficiency. Dan hoeft iemand bijvoorbeeld maar één keer geoperreerd te worden, of krijgt een patiënt de beste medicijnen waarmee hij snel en duurzaam geholpen is. Tevens bereik je met een goede kostenbeheersing dat de zorg ook op termijn in onze regio is veiliggesteld. In tijden van een toenemende zorgafhankelijkheid is het een voorrecht om daar een bijdrage aan te mogen leveren.'

U was Zorgfinancial van 2011.

'Ja, dat was een leuke, inspirerende ervaring. Bij die verkiezing gaat het om Finance-mensen in de zorg die zich onderscheiden. Naast mijn baan bij het Jeroen Bosch Ziekenhuis ben ik actief in het onderwijs en in diverse besturen en raden van toezicht van organisaties in de sport en zorg; dat zal zeker een rol gespeeld hebben. Ik ben ook auditor van het Nederlands Instituut voor Accreditatie in de Zorg (NIAZ). Maar ik denk dat de nieuwbouw van ons ziekenhuis de doorslag heeft gegeven. Het Jeroen Bosch Ziekenhuis is een van de nieuwste ziekenhuizen van Nederland en de nieuwbouw heeft zo'n 400 miljoen euro gekost. Het is binnen planning én binnen budget gebouwd en ondanks de crisis is het ons gelukt om de financiering tegen gunstige voorwaarden rond te krijgen. Dat is een prestatie waar we heel trots op zijn en die ook buiten onze organisatie veel indruk heeft gemaakt.'

In het Parool lezen wij een artikel over uw betrokkenheid bij derivaten.

'Als bestuurder van een ziekenhuis waarvan meer dan 300.000 mensen in de regio afhankelijk zijn, moeten wij er als raad van bestuur voor zorgen dat het ziekenhuis over 30 jaar ook nog "gezond" is. Een van de waarborgen was de inzet van deri-

vaten rond de financiering van de nieuwbouw. Dat is een goede manier om het risico op een rentestijging op te vangen. Door affaires rond derivaten elders in Nederland heeft elke organisatie die ze inzet momenteel de schijn tegen zich, zeker in de non-profitsector. Maar als je ze met verstand inzet, draagt het bij aan de continuïteit van de organisatie.'

Wat zijn belangrijke skills voor een RC?

'Je moet verbinding met je organisatie hebben. Wij hebben een collegiale raad van bestuur en ik ben naast cfo direct verantwoordelijk voor een aantal afdelingen in het primaire proces, zoals Kinderneeskunde, Urologie, Laboratoria, het revalidatiecentrum en de apotheek. Dat helpt me om te begrijpen wat er in de praktijk speelt. Daarnaast loop ik op vrijdagochtend vaak mee met een collega: een arts, verpleegkundige of medewerker van een stafafdeling of facilitaire dienst. Die ervaringen deel ik via een blog op ons intranet, zo probeer ik ook discussies op gang te brengen en complimenten te geven voor goede initiatieven. Andersom deel ik mijn Finance-kennis met zorgprofessionals. Ik ben transparant in mijn doen en laten, waarbij ik probeer te laten zien dat een goede solvabiliteit en liquiditeit belangrijk zijn voor het voortbestaan van het ziekenhuis. Als bestuur zijn wij ons terdege bewust van onze voorbeeldfunctie, ook bij het beheersen van de kosten. Ook wij halen zelf onze koffie bij de automaat, doen weinig (buitenlandse) dienstreizen en gaan uitsluitend naar die congressen die er echt toe doen.'