HET CFO BOEK

Leesexemplaar

Leesexemplaar

Bright Obeng

HET CFO BOEK

Waarom CFO geen functie is, maar een beslissingssysteem

PELCKMANS

Leesexemplaar

Leesexemplaar

INHOUD

VOORWOORD 9
INTRO 13
Hoofdstuk 1. "The office of CFO is dying" 17
Met een getuigenis van Thierry Bruyneel (Delaware).
Embedded CFO: in het hart van de organisatie 22
In gesprek met Thierry Bruyneel, partner Ventures by Delaware 26

Hoofdstuk 2. Types CFO'S: de CFO aan de juiste kant van de beslissingsketen 31
Met getuigenissen van Geert Noels (Econopolis), Jean-François Mady (Polestar), Jürgen Ingels (Smartfin), Bastiaan van de Laar (Team Visma Lease a Bike), Els Vervaecke (Montea) en Carine Van Landschoot (TVH).
Welk profiel past op welk bedrijf? 32
In gesprek met Bastiaan van de Laar, CFO van Team Visma Lease a Bike 33
De juiste CFO voor het juiste moment 40
CFO's groeien mee met hun bedrijf 41
In gesprek met Els Vervaecke, CFO bij Montea 42
Waarom dit kader onvoldoende is 46
De grootste misvatting over waardecreatie 50
De CFO als correctiemechanisme 52
Vijf rollen 56

Leesexemplaar

Embeddedness: wanneer decision-correctie daadwerkelijk kan landen 59
De grootste valkuil: de captured CFO 60
In gesprek met Carine Van Landschoot, CFO bij TVH 63
De beslissingsketen 67
In gesprek met Jean-François Mady, Group CFO bij Polestar 69

Hoofdstuk 3. CFO en controle: grip zonder verlamming 73

Met een getuigenis van Karel Nijs (Finvision).

Van procedurele controle naar beslissingscontrole 75
Risk appetite: de grens tussen ambitie en roekeloosheid 76
Controle: pragmatisme of erosie 77
De auditor als spiegel 80
In gesprek met Karel Nijs, partner Assurance bij Finvision 83

Hoofdstuk 4. Vier elementen die de beslissingskracht van de CFO en de organisatie vergroten 89

Met getuigenissen van Jan De Schepper (BDO), Franciane Rays (BNP Paribas Fortis), Jürgen Ingels (Smartfin), Werner Jacobs (Universiteit Antwerpen), Peter De Keyzer (Growth Inc.), Nicky Laukens (Club Brugge), Veerle De Wit (EVS), Nina Öwerdieck (Brussels Airlines) en Axel Smits (PwC).

De CFO en technologie: waarom tools geen strategie zijn 90
De relatie tussen CFO en CEO: waar beslissingen echt gevormd worden 104
De vrouwelijke CFO: waarom diversiteit decision quality versterkt 108
Mensen meekrijgen in beslissingen: het belang van leiderschap voor de CFO 110

Leesexemplaar

In gesprek met Veerle De Wit, CFO bij EVS 117
In gesprek met Nina Öwerdieck, CFO bij Brussels Airlines 122

Hoofdstuk 5. De macro-economische context 125
Met getuigenissen van Geert Noels (Econopolis), Bart Moonen (Soudal) en Livia Serbanescu (Microsoft).
In gesprek met Geert Noels 130

Hoofdstuk 6. CFO en groei: was deze groei het waard? 135
Met getuigenissen van Anneleen Vander Elstraeten (Four & Five), Karel Tanghe (AG Insurance), Karl Gubitz (argenx) en Wim Kinnet (Baloise Insurance).
Twee routes naar groei 137
De sluipende complexiteit van organische groei 139
De betaalde hoop van M&A 140
Groei door de beslissingsketen 143
Was deze groei het waard? 146
In gesprek met Anneleen Vander Elstraeten, Managing Partner bij Four & Five 147
In gesprek met Karl Gubitz, CFO van argenx 152

Hoofdstuk 7. Waardecreatie en de toekomst van de CFO 157
Met getuigenissen van Véronique Léonard (Bank Van Breda) en Alessandro Mazzocchetti (Odoo).
De toekomst van de CFO 160
In gesprek met Alessandro Mazzocchetti, CFO van Odoo 163

UITSMIJTER 169
DANKWOORD 173

Leesexemplaar

Leesexemplaar

VOOR-WOORD

Wie al een paar decennia meedraait in de top van organisaties, heeft de evolutie van de finance-functie van dichtbij meegemaakt. Ik herinner me nog goed hoe de CFO in mijn eerste directieteams vooral de rol van cijferbewaker vervulde: degene die de jaarrekening verdedigde, de budgetcyclus beheerde en bij strategische debatten pas in laatste instantie werd betrokken – meestal om het woord 'nee' te formuleren. Dat beeld is gelukkig achterhaald, en toch duurt het verrassend lang vooraleer de praktijk de nieuwe realiteit heeft ingehaald.

Precies daarom is dit boek van Bright Obeng zo actueel. Hij heeft al duizenden CFO's aan het woord gelaten, zowel in rekruteringsgesprekken als in *De CFO Podcast*. Zo bouwde hij een kennis op die verder reikt dan welk managementrapport ook. Bright brengt die ervaring samen in een scherp en coherent verhaal over wat de moderne CFO werkelijk onderscheidt: het vermogen om de kwaliteit van beslissingen te verhogen. Cijfers zijn daarbij het vertrekpunt, zelden de bestemming.

Leesexemplaar

Ikzelf ben in mijn carrière altijd gefascineerd geweest door de overeenkomsten tussen topsport en het zakenleven. Als jeugdcoach bij KV Mechelen en later als CEO bij Telindus en VP Belgacom zag ik hoe de beste teams niet per se de meeste talenten verzamelen, maar wel de juiste balans weten te vinden tussen individuele klasse en collectieve discipline. Diezelfde observatie ligt aan de basis van mijn boeken over leiderschap en sport. Wat daar opvalt, geldt evengoed voor finance. De sterkste CFO's blinken zelden uit door brute analytische kracht alleen. Ze onderscheiden zich door het vermogen om te verbinden, door te durven uitdagen en door de moed om in de juiste richting te sturen, ook wanneer dat tegen de stroom ingaat.

In dit boek komt die rode draad op tal van plaatsen terug. Bright beschrijft de 'embedded CFO' als iemand die nabij is zonder onafhankelijkheid te verliezen, die beslissingen niet achteraf becommentarieert maar tijdens het proces helpt vormgeven, en die erin slaagt om professionele afstand te bewaren – zelfs in de warmste directiekamer. Dat laatste is een inzicht dat ik uit eigen ervaring kan beamen. Wie te lang met de stroom meebuigt, verliest op termijn precies datgene wat hem relevant maakt.

De kracht van dit boek ligt in de combinatie van heldere concepten en boeiende concrete voorbeelden en verhalen. Bright laat zien hoe waardecreatie ontstaat bij bedrijven en sportorganisaties als Visma Leasebike, Microsoft, Montea, Club Brugge en Bank Van Breda, en hoe de CFO daarbij telkens een specifieke rol speelt: van scenarioplanning tot cultuur, van zoeken naar de juiste balans tot strategische tegenspraak. Daardoor wordt het abstracte begrip *'decision quality'* tastbaar en concreet.

Dit boek is daarom meer dan een pleidooi voor de moderne CFO. Het is een spiegel voor iedereen die bij besluitvorming betrokken is, ongeacht de functie. Wie de rode draad volgt, begrijpt waarom

Leesexemplaar

het kantoor van de CFO niet sterft, maar fundamenteel vernieuwd wordt. En wie die vernieuwing ter harte neemt, zal merken dat finance zijn plek aan de strategische tafel niet hoeft op te eisen. Die plek wordt vanzelf toegekend.

JAN DE SCHEPPER,
bestuurder bij tal van organisaties, voormalig CEO van Telindus en auteur van onder meer *Kopmannen, ConeXion* en *Body Brain Leader*

Leesexemplaar

Leesexemplaar

INTRO

"The office of the CFO is dying." Ik sprak de zin ooit luidop uit tijdens een keynote. Er viel een stilte in de zaal. Niet omdat mensen het er fundamenteel mee oneens waren, maar omdat ze voelden dat er iets in zat, zonder het meteen volledig te kunnen benoemen. Want laat ons eerlijk zijn. De CFO is nog nooit zo belangrijk geweest. En tegelijk nog nooit zo verkeerd begrepen. Jarenlang hebben we de rol opgebouwd rond controle, rapportering en zekerheid. Dat was logisch. In een wereld waar informatie schaars was, was degene die overzicht bracht, van grote waarde. Wie cijfers kon structureren, afwijkingen kon verklaren en discipline kon brengen, had een centrale rol.

Maar die wereld is veranderd. Vandaag hebben organisaties meer data dan ooit: dashboards, tools, rapporten, systemen… Toch zie ik elke week bedrijven die worstelen om betere beslissingen te kunnen nemen. Dat is de paradox van onze tijd. Er is te veel informatie en te weinig richting. Er is met andere woorden te weinig scherpte in de manier waarop keuzes worden voorbereid, gemaakt, verankerd en beschermd. Dit boek vertrekt vanuit één eenvoudige maar fundamentele overtuiging: de waarde van een CFO zit niet in cijfers op zich, maar in de kwaliteit van de beslissingen die hij of zij helpt verbeteren.

Die inzichten komen niet zomaar uit de lucht vallen. Mijn verhaal is, bij wijze van spreken, vergroeid met finance. Ik ben afkomstig

Leesexemplaar

uit Ghana, waar ik tot mijn veertiende woonde vooraleer ik naar België verhuisde. Zonder het te beseffen waren de zichtbare en onzichtbare invloeden van finance meer aanwezig in mijn leven dan ik dacht. De eerste aanraking kwam door mijn oudste broer die na zijn hogere studies Chartered Accountant werd, voor Price Waterhouse Coopers ging werken en voor zijn dertigste CFO werd van een logistiek bedrijf in Tema, de grootste havenstad van Ghana. Mijn grootvader stond mee aan de wieg van het Ghana Institute of Accountants, de voorloper van het huidige Institute of Chartered Accountants Ghana. Deze achtergrond beïnvloedde mijn keuze om een master in handelswetenschappen te behalen met specialisatie in accountancy en fiscaliteit aan de KU Leuven in Antwerpen.

De financiële wereld boeide me mateloos, maar ik voelde al snel dat ik in de eerste plaats een ondernemer was. Ik wilde ondernemen, bouwen, creëren. Dicht bij de wereld van CFO's, maar niet noodzakelijk ín die rol. Na enkele omzwervingen, onder meer bij Deloitte, Vangenechten, BP en Rockfon, specialiseerde ik me met mijn bedrijf Key Figures in recruitment en executive search voor CFO's.

Parallel daarmee startte ik de *Key Figures Podcast*, later omgedoopt tot *De CFO Podcast*, waarin ik in gesprek ga met inspirerende finance leaders. Die duizenden gesprekken in recruitment en executive search – publiek via de podcast en vertrouwelijk via de executive search – hebben me een unieke inkijk gegeven in hoe de CFO-rol in de loop der jaren drastisch is veranderd. Iedereen gaat daar anders mee om, maar twee thema's keren altijd terug: beslissingskracht en waardecreatie.

De verhalen en inzichten die ik breng in dit boek zijn een combinatie van eigen inzichten en de duizenden gesprekken die ik gevoerd heb met CFO's. Om hun identiteit maximaal te beschermen en vooral hun vertrouwen te behouden, zullen de voorbeelden die ik gebruik

Leesexemplaar

in dit boek anoniem zijn. Het gaat immers niet om de identiteit, maar om de inzichten uit de gesprekken. De gepubliceerde gesprekken uit *De CFO Podcast* zijn met toestemming van de gasten gebeurd.

In de gesprekken zag ik een terugkerend patroon. Organisaties falen zelden omdat ze geen strategie hebben. Ze falen ook zelden omdat er niemand slim genoeg is in de kamer. Wat ik veel vaker zie, is dat beslissingen systematisch minder goed worden genomen dan mogelijk was: door een foute timing, te weinig context of zonder beredeneerde afwegingen of mogelijke scenario's. Of de beslissingen zijn misschien wel goed, maar worden niet echt doorvertaald in de werking van het bedrijf. En precies daar zit volgens mij de echte rol van de moderne CFO. Niet als verslaggever van het verleden of als neutrale bewaker van cijfers, maar als correctiemechanisme in de beslissingsketen van de onderneming: niet na de beslissing, maar tijdens. Dat is de kern van dit boek.

Dit is geen klassiek financeboek. Het is ook geen technisch handboek over controlling, treasury of IFRS. Het is een boek over *decision quality*. Over hoe waardecreatie in bedrijven in essentie afhangt van de kwaliteit van de keuzes die genomen worden. En over waarom de CFO bij uitstek geplaatst is om die kwaliteit te verhogen, op voorwaarde dat hij of zij voldoende verankerd of embedded is in de business. De rode draad door dit boek is eenvoudig. De traditionele CFO was vooral georganiseerd rond controle. De moderne CFO moet georganiseerd zijn rond besluitvorming. De traditionele CFO keek vooral naar output. De moderne CFO moet begrijpen hoe waarde door de volledige keten beweegt. De traditionele CFO zat naast de business. De embedded CFO zit erin, zonder zijn onafhankelijkheid te verliezen. Dat laatste is cruciaal. Embedded zijn betekent niet meebuigen. Het betekent ook niet dat finance zijn objectiviteit verliest. Integendeel. *Embeddedness* is pas waardevol wanneer ze gecombineerd wordt met de moed om te corrigeren. Zonder nabijheid is de CFO irrelevant, zonder onafhankelijkheid wordt de CFO gevaarlijk.

In de volgende hoofdstukken werk ik die redenering stap voor stap uit. Eerst toon ik waarom het klassieke model van controle en rapportering niet langer volstaat. Daarna bouw ik een nieuw kader op waarin de CFO gezien wordt als verbeteraar van *decision quality*. Vervolgens vertaal ik dat naar archetypes en *embeddedness*. In hoofdstuk 4 ga ik na hoe de beslissingskracht van en de waardecreatie door de CFO versterkt kan worden. Meer specifiek ga ik daarbij in op de rol van technologie, de relatie met de CEO en het belang van persoonlijk leiderschap. En omdat diversiteit aan de top een grote invloed heeft op beslissingskracht en waardecreatie wijd ik hier ook heel wat aandacht aan. Tot slot kijk ik vooruit naar de toekomstige rol van de CFO.

Mijn ambitie met dit boek is niet om van elke lezer een ander type CFO te maken. Mijn ambitie is om je scherper te maken in hoe je naar de rol van de CFO kijkt en in hoe je beslissingen begrijpt. En scherper in waar je vandaag, vaak onzichtbaar, nog waarde laat liggen. Deze inzichten wil ik graag delen: of je nu actief bent in finance, CFO of CEO bent, deel uitmaakt van een directieteam, of aan het begin van je loopbaan staat. Dit boek is er ook voor jongeren en studenten die, net zoals ik vroeger, de wereld van economie, bestuur en finance willen begrijpen. Ik hoop hen sneller op weg te helpen, zonder onnodige omwegen langs denkpatronen die tot het verleden behoren.

Leesexemplaar

"THE OFFICE OF CFO IS DYING"

Stel je een oud kantoor voor. Houten bureaus, klasseermappen tot aan het plafond, de geur van papier dat al te vaak is aangeraakt. Dat kantoor is het symbool van de traditionele CFO: iemand die cijfers bijhoudt zoals een museumconservator artefacten bewaart: voorzichtig en nauwkeurig.

De klassieke CFO-rol is historisch opgebouwd rond controle, compliance en rapportering. Accounting, fiscaliteit, legal, rapporteren vormden de kern. In essentie ging het om overzicht en correctheid: we kopen iets aan, boeken de factuur en betalen na goedkeuring. We verkopen iets, verwerken het order, factureren de klant en innen het geld. We nemen mensen aan, betalen lonen uit en zorgen voor een correcte afhandeling wanneer iemand het bedrijf verlaat. We zorgen ervoor dat de jaarrekening conform de regels is opgesteld en dat de organisatie voldoet aan de wetgeving en interne procedures.

Die verschillende 'zuilen' mondden uit in een duidelijke structuur: klanten- en leveranciersboekhouding, en de algemene boekhouding waarop de jaarrekening werd gebaseerd. Het was een

Leesexemplaar