

HARDCOORE BUSINESSLEADERS

Eén been in de bestuurskamer, het andere op de vloer: als bewaker van de operatie gaat de coo over de *nitty gritty* van duizenden mensen, de kleine radertjes waardoor het grote rad blijft draaien. De coo draagt daarmee – meer nog dan de ceo of cfo – verantwoordelijkheid voor de kern van onderneming.

Annemieke Roobeek loopt al een tijdje mee als commissaris bij grote bedrijven. Ze weet exact waar ze moet aankloppen als ze wil weten hoe de vork in de steel zit. 'Als je als commissaris echt iets van een bedrijf wil weten,' zegt ze tegen John Voppen en Erik Bax, coo's bij respectievelijk ProRail en BAM, 'dan moet je bij de coo zijn. En niet bij de ceo of cfo.' De mannen kijken haar enigszins verrast aan. 'Op werkbezoeken bijvoorbeeld is een coo veel interessanter om mee te hebben dan anderen uit de board. De coo weet wat écht speelt in een bedrijf.' Roobeek vervolgt met een glimlach: 'Maar je merkt soms ook dat de coo het bedrijf wil afschermen. Daarom moet je bij de coo wel altijd extra goed doorvragen.'

Erik Bax, Annemieke Roobeek, Geert van den Goor en John Voppen





‘Coo’s zijn big spenders. En ze zien zichzelf niet zo. Dat is heel interessant’

ANNEMIEKE ROOBEEK

De toon is gezet in deze rondetafel over de rol van de coo binnen de onderneming. Onder leiding van **Geert van den Goor**, managing partner van First Consulting, gaan de coo’s er eens goed voor zitten. Gastheer in het imposante bakstenen paleis van ProRail aan het Moreelsepark in Utrecht is **John Voppen**, de kersverse coo van het bedrijf. Te gast is **Erik Bax**, sinds twee jaar coo van bouwbedrijf BAM. En aan tafel zit dus ook **Annemieke Roobeek**, professor strategie en transformatie-management aan Nyenrode Business Universiteit. Ze is daarnaast gepokt en gemazeld als commissaris, onder andere bij ABN Amro en KLM. Leer haar de coo kennen.

Annemieke Roobeek: ‘De coo is de *big spender* van de organisatie.’

Erik Bax: ‘Zo heb ik mezelf nog nooit bekeken ...’

John Voppen: ‘Ik zou dat ook niet zo formuleren, al gaat het geld inderdaad wel door mijn handen ...’

Bax: ‘... ik zie mezelf juist als de grote geldverdiener!’

Roobeek: ‘Ze zijn de big spenders. En ze zien zichzelf niet zo. Hoor je dat? Dat is heel interessant!’

Voppen: ‘Hebben we nu het stereotype bevestigd?’

Bax: ‘Alle kosten lopen via de operaties.’

Roobeek: ‘Dat bedoel ik. Daar zit jij op.’

Bax: ‘Maar uiteindelijk zeg ik toch: de coo gaat over de winst.’

Hoe ziet bij ProRail en bij BAM de portefeuille van de coo eruit?

Voppen: ‘Onze portefeuille is breed, maar de operatie staat centraal. Ik ben bezig met het 24/7 op tijd laten rijden van treinen via de verkeersleidersposten, het bouwen van nieuwe stations, het realiseren van nieuw spoor met de aannemers en het voorkomen van storingen en zorgen voor een betrouwbaar spoor. Daarbij sta ik graag dicht bij de mensen die het werk doen en vorm de verbinding naar het bestuur.’

Bax: ‘Ik ben als coo meer bezig op strategisch gebied en niet echt met de projecten zelf. Bij BAM voeren we nu de nieuwe strategie door naar de bedrijven. Daar is de afgelopen tijd hard aan gewerkt. We willen meer samenwerking, zowel intern als in de keten. We hebben het aantal werkmaatschappijen in Nederland bijvoorbeeld teruggebracht van twaalf naar twee. Het is mijn

rol binnen BAM om dat hele proces te begeleiden; zorgen dat die nieuwe organisatie gaat werken, dat er een kwaliteitsverbetering komt.’

Is de rol van de coo aan het veranderen?

Roobeek: ‘Jazeker. Er is bij veel grote bedrijven, ook bij KLM en ABN Amro, een keuze gemaakt voor *client centricity*. En dat heeft direct gevolg voor de positie van de coo. Die staat tegenwoordig midden in het strategisch proces. Daar waar hij vroeger simpelweg naar de operatie keek, daar is zijn rol nu meerkantig geworden. En dat is een heel belangrijke verandering. De coo is tegenwoordig de ultieme horizontale netwerkleder, dwars door de kolommen heen, in nauwe samenwerking met partners in de keten. Hij is lang niet meer het operationele manusje-van-alles.’

Voppen: ‘Ik zie zeker een verandering in de rol van de coo. We gaan bij ProRail langzaam maar zeker weg van de traditionele klant/leverancier-relaties. We gaan steeds meer samenwerken in de keten. We treden meer op als partners in het ecosysteem van aannemers, reizigers, verladers van goederen en vervoerders. We zijn bezig met een veranderende mindset en als coo speel ik daar een belangrijke rol in. Een goed voorbeeld is hoe we nu intensief de samenwerking in het goederenvervoer vormgeven. Samen met vervoerders, de havens en andere stakeholders maken we mogelijk dat het vervoer over het spoor aantrekkelijker wordt. Er verandert hierbij iets in de manier hoe bedrijven worden aangestuurd en in hoe we samenwerken. Als coo moet je dat managen en een antwoord zien te formuleren op de vraag: hoe creëer je een organisatie die *agility* heeft en dus meekan in de veranderingen die onze samenleving van ons vraagt.’

Bax: ‘Het horizontaal verbanden leggen, herken ik. Dat zie ik als een heel belangrijke rol voor mij. BAM is traditioneel een verzameling van projecten. Het werd eigenlijk niet eens als één bedrijf gemanaged. Ik moet er een heleboel disciplines bij betrekken om over projecten heen tot verbeteringen te komen. En niet alleen binnen een project. Je moet in processen gaan denken. Zo hebben we bijvoorbeeld de verbetering van het werkkapitaal aangepakt. Dat zie ik als een belangrijk onderdeel van het coo-schap.’

De coo staat met een been in de bestuurskamer en een been in de operatie. Hoe geven jullie daar vorm aan? Wringt dat?

Bax: ‘Wat mij betreft wringt dat helemaal niet. Ik breng in de bestuurskamer binnen wat ik ophaal in de bedrijven. En omgekeerd. Ik zie mezelf als de *tool* voor de dialoog.’

Voppen: ‘Ik voel ook geen spanningsveld. Wij vormen een hecht bestuur met z’n drieën en we voelen alle drie de noodzaak om het operationele deel te verbeteren. De grote uitdaging bij het spoor ligt op de prestatieverbetering. En op de projectbeheersing. Dat zijn zaken uit mijn portefeuille. Maar we doen het samen, er is veel interactie. En natuurlijk wringt het wel eens. Ik zie het als mijn taak realistisch te zijn, om simpelweg in te brengen waar je staat als organisatie. Af en toe heb ik het gevoel dat ik de boodschapper van slecht nieuws ben en dan moet ik zeggen: ‘Interessant idee, maar we staan echt hiér en niet dáár. Dus zullen we eerst deze stap zetten voordat we dáarnaartoe gaan?’ Die spanning voel ik dan, terwijl ik de koers steun.’

Roobeek: ‘Dat is waar de coo in de *squeeze* komt. Hij doet de kleine stapjes, terwijl we tegelijkertijd wel die stip op de horizon houden. Je ziet heel vaak dat de coo klem komt te zitten tussen de oude cultuur en de nieuwe strategie. Er is op dit moment geen andere positie in de raad van bestuur waar die *squeeze* zo sterk te voelen is.’

Voppen: ‘Je kunt heel veel energie verliezen aan de stip op de horizon, is mijn ervaring. Ik merk dat we vaak praten over ‘ver weg’ en dat het moeilijk is om het concreet te maken.’

Bent u nauw betrokken bij die stip op de horizon?

Voppen: ‘Ja, ja, absoluut. Wij zijn dat punt nu aan het zetten met zijn drieën. Wij zitten midden in de verandering.’

Bax: ‘Ik praat daar ook over mee. Natuurlijk. En dat gebeurt niet alleen binnen de board. Als raad van bestuur hebben we daar nog eens honderdvijftig mensen bij betrokken. Niet alleen de senior managers, maar ook jonge, nieuwe medewerkers. Om zo frisse ideeën te krijgen.’

Roobeek: ‘Goed zo, draagvlak creëren! Zij zijn de smeerolie voor een soepele uitvoering.’

Bax: ‘Ja, zij worden straks de ambassadeurs voor de uitvoering.’

‘Ik breng in de bestuurskamer binnen wat ik ophaal in het bedrijf’

ERIK BAX



ANNEMIEKE ROOBEEK

is hoogleraar strategie en transformatie-management aan Nyenrode Business Universiteit. Daarnaast is ze onder meer commissaris bij KLM en ABN Amro. Ook is ze directeur/eigenaar van MeetingMoreMinds en verbonden aan XL LABS, een bedrijf dat gespecialiseerd is in het ontwikkelen van ecosystemen.



ERIK BAX (59)

is sinds 2014 coo bij Koninklijke BAM Groep en is daar (mede)verantwoordelijk voor duizenden bouwprojecten per jaar. Eerder werkte Bax vijftientig jaar bij het Ierse bouwmaterialenbedrijf CRH, waar hij onder meer managing director Europe was. Van 2005 tot 2014 was Bax commissaris bij Intergamma (Gamma en Karwei). Bax studeerde aan de HTS in Tilburg, de Erasmus Universiteit Rotterdam en aan de Georgia State University in Atlanta.



‘Af en toe voel ik mij een slechtnieuwsboodschapper’

JOHN VOPPEN



JOHN VOPPEN (44)

is sinds 15 maart directeur operatie van ProRail. Nieuw bij het spoor is Voppen niet. In het verleden was hij onder meer als directeur verkeersleiding en crisismanager betrokken bij de afhandeling van incidenten. Voor hij zich aan ProRail verbond, werkte Voppen onder meer als consultant bij Accenture. Hij studeerde technische bedrijfskunde aan de Universiteit Twente en deed een management program (GMP) op Harvard.

Hoe belangrijk is transparantie voor de coo?

Voppen: ‘We zijn grote stappen aan het zetten op het gebied van transparantie voor de klant. Iedereen in Nederland kan nu online doorklikken op de trein- of seinstoring of je kunt van station tot station en van dag tot dag kijken hoeveel treinen er op tijd reden. We streven op dat gebied naar volledige openheid. En we gaan nog grote stappen zetten. Als coo zie ik veel wat nóg beter kan. De vraag is natuurlijk wel: waar leg je die kennis op tafel?’

Bax: ‘Interne transparantie is sowieso belangrijk. Mijn principe, zowel naar de commissarissen als naar de collega’s in de raad van bestuur, is dat alles op tafel hoort te liggen. Alle problemen horen duidelijk te zijn en horen we te bespreken. Zo werk ik graag. Dat maak ik ook altijd duidelijk aan de werkmaatschappijen binnen de BAM Groep.’

Roobeek: ‘Er zit bij de coo wel een gevaar. Een coo weet het beste waar het niet goed gaat. En dus denkt hij wel eens: nou, laat ik dat maar niet zo zwaar benadrukken. Heel menselijk overigens. Hij heeft het meeste zicht op waar projecten of processen makkelijk of moeilijk lopen.’

Bax: ‘Ja, dat betekent niet dat hij dat moet afschermen.’

Roobeek: ‘Nee, je mag het niet doen, maar ik merk dat het wel gebeurt!’

In de literatuur, met name de Amerikaanse, lees ik regelmatig dat een goede coo zich binnen de raad van bestuur overbodig maakt. Eens?

Voppen: ‘Dat is een interessante, zeker nu ik net twee maanden in de functie bezig ben. Maar het principe dat je altijd kunt toe-

werken naar je eigen overbodigheid, ondersteun ik wel.’

Bax: ‘Ik denk dat je altijd opnieuw ambitieuze doelen moeten hebben. Als je je doelen hebt bereikt, is dat het moment om een nieuwe uitdaging vast te stellen. Dat proces is niet eindig.’

Roobeek: ‘De coo overbodig? Daar ben ik het helemaal niet mee eens. Het zou veel mooier zijn wanneer een cfo zichzelf overbodig zou maken. Dan zou namelijk het kostenbewustzijnsdenken ingebed zijn binnen je organisatie. Om de een of andere reden hebben we de cfo op een enorm hoge sokkel gehesen. Terwijl: de operatie, de *nitty gritty* van duizenden mensen, al die kleine radertjes waardoor het grote rad blijft draaien, dat komt niet uit het cfo-office, dat komt bij de coo vandaan. Juist wanneer je in ecosystemen denkt, in partnerships, in relaties, in complexiteiten, krijgt de coo een nog veel belangrijkere rol in de raad van bestuur dan nu.’

De coo wordt nog belangrijker in de toekomst?

Roobeek: ‘Zeker. Neem nu de circulaire economie. Daar heb jij mee te maken, Erik, in je hele bouwtraject! Want je moet juist *long term* ervoor zorgen dat wat jullie bouwen decennia lang mee gaat. Dus je moet nu al *beyond the obvious* doorontwikkelen. En dat geldt ook bij jou, John. Duurzame logistiek staat heel hoog op de Europese agenda. Bedrijven als ProRail zouden de innovatievlag moeten dragen.’

De coo als spil in de circulaire economie?

Roobeek: ‘Ja, ProRail komt er niet als het alleen vanuit het spoor blijft redeneren. Je moet *intermodaal* redeneren, het

achterland en het voorland erbij betrekken. Dan zie je ineens de ecosystemen! En het leuke is: als je die partijen bij elkaar brengt, met bier en bitterballen op de bank, dan kom je heel ver. Dan zie je dat die partijen het fantastisch vinden om met elkaar de strategie uit te zetten. Weg uit de eigen sectorale koker.’

Voppen: ‘Dat is precies de weg die we zijn ingeslagen. Wij waren van het spoor en we gaan naar multimodaliteit. Waar we in het verleden volhielden dat de vervoerders onze klanten waren, een heel b2b-model, daar zeggen we nu ‘nee, het zijn de reizigers!’ En bij het goederenvervoer is dat al precies zo.’

Wat is nou het kenmerk van een goede coo?

Roobeek: ‘Dat hij beschikt over materiekkennis. Een ceo kan nog wel eens heel ergens anders vandaan komen, uit een andere sector, maar een coo zonder materiekkennis wordt niet geaccepteerd in een bedrijf.’

Bax: ‘Een coo moet de verbinding zoeken, de dialoog aangaan. Als dat je niet ligt, moet je geen coo worden.’

Voppen: ‘En vasthoudend moet je zijn. Ik denk dat dat heel belangrijk is. Staan voor de gekozen richting. En af en toe durven zeggen: we hebben de goede richting te pakken, we zijn halverwege, zullen we even wachten met een nieuwe richting?’

Bax: ‘Maar pas op voor de rol van brandweerman. Je kunt niet elk probleem oplossen.’

Voppen: ‘Dat heb ik bij mijn aantreden meteen gezegd. Ik word niet de brandweerman, niet de probleemoplosser, ik ga niet de escalatie doen van elk project ... Allemaal niet!’

Roobeek: ‘Als ik coo zou zijn, dan zou ik ook heel graag de *gatekeeper* voor innovatie willen zijn. Omdat je het beste ziet waar mogelijkheden zitten. Als de coo het goed doet, is hij de *enabler* voor de innovaties.’

Bax: ‘Het moet in je DNA zitten dat je dingen beter wilt maken. Niet tevreden zijn met hoe het vandaag is. En samenwerking zoeken binnen de keten. Daar gaat het om. Tot en met de klant van de klant.’

Voppen: ‘Je moet aan de slag willen samen met alle partners in het ecosysteem waar we eerder over spraken.’

Roobeek: ‘Leuk dat jullie dat zo overnemen van die ecosystemen! Maar dan moet je het ook echt gaan doen, hè.’

Voppen: ‘Het klinkt alsof de commissaris enige twijfels heeft bij de goede intenties...?’

Roobeek: ‘Nee, dat niet, maar nu moeten jullie doorpakken!’

INTERVIEW GEERT VAN DEN GOOR

Partner First Consulting.

Hij schrijft en interviewt voor Management Scope over de agenda van de coo. Deze bijdragen zijn terug te vinden bij zijn profiel op managementscope.nl/manager/geert-van-den-goor.