



Finance professionals

De onmisbare scenarioplanners in organisaties

Het leidende doelgroeponderzoek
binnen de nichemarkt voor executive
finance professionals in Nederland



FINANCE
FACTOR

Samenvatting

Finance professionals zien hun vakgebied sterk veranderen. Door digitalisering en datagestuurde werken verandert hun rol van sec control naar een brede interpretatie van cijfers voor besturing van de business. Dit bleek al tijdens het eerste grote onderzoek van FinanceFactor onder onze doelgroep in 2022. Intussen is de wereld veranderd in een turbulente rollercoaster vol onzekerheden over klimaat, energie, oorlog en arbeidsmarkt. Organisaties moeten wel meebewegen om bij te blijven en verandering lijkt de enige constante factor. In deze dynamische tijd is het uitermate waardevol om antwoord te krijgen op de vraag of dit ook geldt voor de finance professional en hoe deze meebeweegt. Het onderzoek van 2022 hebben we daarom herhaald met opnieuw niet alleen data, maar juist ook de mens achter de finance professional aan het woord. Een speciaal katern gaat over sociale innovatie, de betrokkenheid van medewerkers bij veranderingen in organisaties. Een aantal experts laat hun licht schijnen op dit thema en deelt hun ervaringen en visie.

De marktinformatie die we uit het onderzoek ophalen leert ons dat in de top drie van trends en ontwikkelingen, digitalisering opnieuw op één staat. Integratie van IT en verduurzaming staan op de tweede en derde plek. De schaarste in de arbeidsmarkt lijkt over z'n hoogtepunt heen. Hoewel finance professionals nog steeds kansen zien om van baan te wisselen of zich te verzelfstandigen, zijn zij in hun afwegingen behoudend om over te stappen naar een andere positie. Bijna driekwart van hen kiest namelijk een functie passend bij kennis en kunde.

Het succesvol maken van een organisatie, efficiëntie en zorgen voor een betrouwbare bedrijfsvoering vinden finance professionals het meest belangrijk in hun werk. Opvallend is dat dit jaar ook beloning, woon-werkverkeer en de mogelijkheid van hybride en/of thuiswerken meetellen in de afweging om te wisselen van baan of opdracht. Zingeving blijkt steeds minder een criterium.

Om aantrekkelijk te zijn voor werk-/opdrachtgevers is persoonlijke ontwikkeling essentieel. De finance professional is daarin eerder traditioneel en pragmatisch dan gedurfd en innovatief. Het werken aan de eigen ontwikkeling zoeken zij voornamelijk in het bijwonen van workshops, lezingen en masterclasses. Directe vormen van persoonlijke ontwikkeling, zoals coaching en intervisie zijn duidelijk minder vertegenwoordigd. Wat wel meer telt is het deelnemen aan een (professionele) community.

Kijkend naar de toekomst zit de groeipotentie van de finance professional in de behoefte van organisaties aan strategische advisering. Het zorgen voor juiste, tijdige en volledige data wordt uitgebreid met interpretatie van mogelijkheden en consequenties voor de business. Als een copiloot van de bestuurder(s). Het zich kunnen verplaatsen in de mate van impact op de bedrijfsvoering van ondernemingen is bij uitstek de taak van de finance professional geworden. Hoewel organisaties wendbaar moeten zijn en blijven, is calculeren door middel van scenarioplanning een groter toverwoord dan wendbaarheid. Finance professionals zijn die scenarioplanners in organisaties en daarmee onmisbaar voor de besturing daarvan.

Het succes van een finance professional hangt niet alleen af van kennis en ervaring, maar ook van zijn persoonlijkheid en betrokkenheid bij een organisatie. Dat intrinsieke drijfveren, honger naar dynamiek en nieuwsgierigheid het verschil maken zien we duidelijk terug in de prachtige portretten van vier verschillende finance professionals.

Inhoudsopgave

Woord vooraf	5
Trends en ontwikkelingen	8
Interview: Stefan Zuidwijk	10
Vaardigheden van de finance professional	14
Interview: Nicole Vallee	18
De interim-markt	24
Sociale Innovatie	27
Arbeidsmarkt	36
Interview: Justin van der Loo	40
De toekomst van de finance professional	44
Interview: Bart Brouwer	46
De visie van Albert Allmers	50
Colofon	54

Woord vooraf

In 2022 ging een langgekoesterde wens van ons in vervulling: we verrichtten voor de eerste keer een grootschalig onderzoek onder finance professionals. Aanleiding waren sectorontwikkelingen zoals digitalisering en de invloed van datagericht werken. Wij zagen als gevolg daarvan de rol van de finance professional wezenlijk veranderen. Van de cijfermatige controller naar een tactisch en strategisch partner in business.

Dat werd bevestigd in het onderzoek. Door de veranderende markt is een ander type finance professional ontstaan. Eén met vaardigheden om data in de breedte van de business te interpreteren én over te brengen in alle geledingen daarvan. Onze conclusie was dat zij een transformatie doormaken van de ‘blauwe’ rationele financial naar een kleurrijker professional.

Ondertussen is er in de wereld en in de markt veel gebeurd. Hoog tijd dus voor een herhaling van dit onderzoek. Ook dit jaar voorzien we feitelijke onderzoeksresultaten letterlijk van een ‘gezicht’ door mooie, inhoudelijke en persoonlijke portretten van vier mensen uit het vak.

Een speciaal katern in het onderzoek gaat over sociale innovatie. Wat ons betreft is het betrekken van medewerkers een essentiële ontwikkeling bij technologische veranderingen. De overtuiging dat de mens het belangrijkste asset van een bedrijf is, zit in het DNA van FinanceFactor. Immers, als impresario van finance professionals stellen we hun carrièrewensen en behoeften centraal. We vragen ons af hoe organisaties kijken naar betrokkenheid van hun medewerkers bij veranderingen. Een aantal experts laat hun licht schijnen op dit thema en deel hun ervaringen en visie.

Met dit onderzoek halen wij marktinformatie op vanuit het perspectief van onze eigen achterban, de finance professional. Het past daarmee in onze wens om de beroepsgroep actief te ondersteunen als duider van trends en ontwikkelingen in de markt van financiële dienstverlening. De resultaten schetsen een actueel beeld van de stand van zaken in de belevingswereld van finance professionals en vormen een tweejaarlijkse monitor met informatie over de positie en toekomst van de finance professional 2.0. die voor u en de markt interessant is. We zoomen, juist in de rationele financiële wereld, bewust in op de menselijke kant van het vak: de persoon staat voor ons centraal!



Albert Allmers
Directeur en initiatiefnemer
FinanceFactor

Trends en persoonlijke ontwikkeling

Belangrijkste bevindingen



Digitalisering staat op één in de top 3 van de grootste ontwikkelingen in het vakgebied van de finance professional, net als in 2022. Integratie van IT en verduurzaming wisselen van plek naar respectievelijk twee en drie, waarbij verduurzaming fors hoger scoort dan in 2022 (57 procent versus 39 procent).



Beloning is belangrijker geworden in het werk van de finance professional (10 procent versus 5 procent in 2022). Evenals woon-werkverkeer en flexibel kunnen werken.



Cyber security staat weliswaar niet in de top 3 van ontwikkelingen, maar kent met 43 procent bijna een verdubbeling ten opzichte van 2022 (24 procent).



Bijeenkomsten en vakliteratuur zijn favoriet als instrumenten om te werken aan persoonlijke ontwikkeling.



65 procent van de respondenten meent dat hun werk meer inzicht in andere processen van een organisatie vraagt en het vermogen om buiten de eigen afdeling te kijken.



Zingeving wordt, in vergelijking met 2022, steeds minder belangrijk gevonden: 5 procent versus 9 procent.



Industrie is de sector waar de meeste respondenten actief zijn, direct gevolgd door Transport & Logistiek en Technologie, Media & Telecom en. Opvallend weinig finance professionals werken in de zorg.



CFO of financieel directeur is de meeste genoemde positie van de respondenten. De functie wordt door 42 procent vervuld. De controller heeft een stevige tweede plek met 33 procent. Andere genoemde functies zijn manager finance & treasury, financieel consultant/adviseur en project-/programmamanager.

Trends en ontwikkelingen

De trends en ontwikkelingen die de finance professionals uit dit onderzoek zien in de financiële wereld zijn veelal gericht op inhoud en proces, zoals digitalisering en integratie van IT. De door de wol geverfde professional kan zich hierop overwegend goed aanpassen, qua kennis en kunde. Zij zien hun rol veranderen, voornamelijk door het kunnen maken van de vertaalslag in de breedte van de organisatie. Daarvoor menen de respondenten dat zij zich nieuwe vaardigheden eigen moeten maken.

De wereld en het werk van finance professionals is sterk in verandering. We vroegen wat de belangrijkste ontwikkelingen volgens hen zijn. Net als in 2022 bestaat de top drie uit nummer 1 Digitalisering. Verduurzaming en Integratie van IT wisselen van plek naar respectievelijk 2 en 3. Opvallend is dat Verduurzaming fors hoger scoort dan in 2022 (57 procent versus 39 procent). Datzelfde gebeurt met Cyber security (43 procent versus 24 procent). Financiële wetgeving wordt ook belangrijker geacht dan in 2022 (29 procent versus 21 procent). Nieuw opgenomen dit jaar is de optie sociale innovatie. Dit wordt door 13 procent van de respondenten gekozen als belangrijke ontwikkeling.

Dezelfde top drie van meest genoemde ontwikkelingen, heeft ook de meeste impact op de rol van de finance professional. Opvallend is dat cyber security wel een significante ontwikkeling is, maar dat dit nauwelijks invloed heeft op de rol van de finance professional. Wellicht dat beveiliging meer een IT-component in zich heeft en niet per se op het bordje van de finance professional terecht komt.

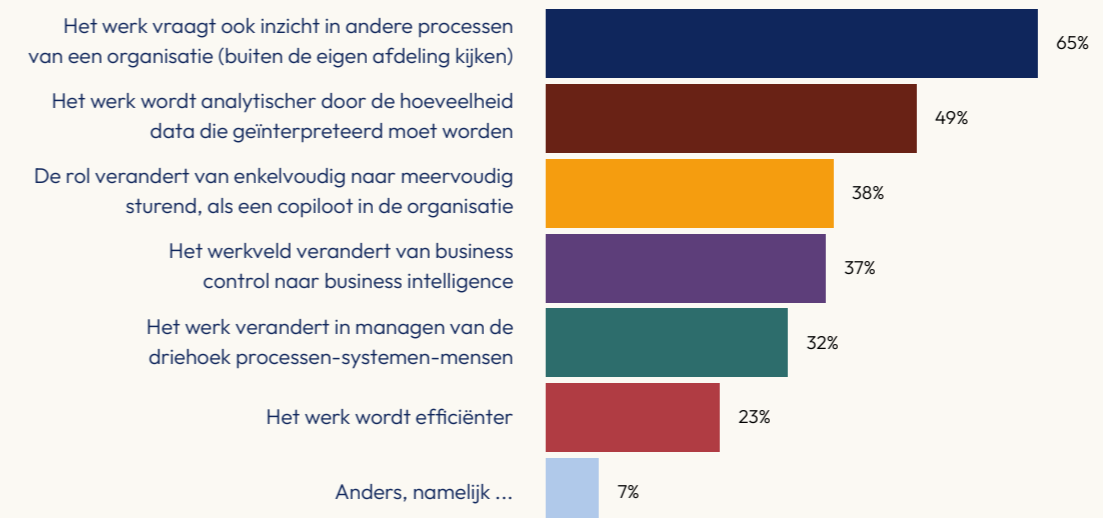
De wereld en het werk van finance professionals is sterk in verandering. Wat zijn de belangrijkste ontwikkelingen volgens u en welke heeft vervolgens de meeste impact?



Door de ontwikkelingen in de markt zien finance professionals hun werk veranderen. De mate waarin is ten opzichte van 2022 nagenoeg onveranderd. Het werk vraagt duidelijk meer inzicht in andere processen van een organisatie en het vermogen om buiten de eigen afdeling te kijken, vindt 65 procent van de respondenten. Dat het werk analytischer wordt als gevolg van de hoeveelheid data die geïnterpreteerd moet worden, denkt bijna 50 procent. Als derde meent men dat het werk verandert in het managen van de driehoek processen-systemen-mensen. De trend die we in 2022 signaleerde om minder cijfermatig en meer breder werkzaam te zijn, zet zich voort.

Juist de connectie maken tussen cijfers en de business is iets waar **Stefan Zuidwijk** warm van wordt. Bij zijn huidige opdrachtgever Stolt Nielsen is hij al twee keer op een schip geweest. "Als je zelf op zo'n schip loopt ervaar je waar het echt om gaat. Dat vind ik iets moois. Het is ook iets wat mij persoonlijk ligt. Cijfers zijn heel geduldig, maar alleen aan de cijfers zie je niet wat er in de praktijk gebeurt en hoe je ondersteuning kunt bieden bij de strategie van een bedrijf. Hiervoor moet je echt snappen waar en hoe het geld verdiend wordt."

Wat betekenen deze ontwikkelingen voor de rol van de finance professional?





Interview: Stefan Zuidwijk

“Het doorgronden van de business drive is nodig om de juiste vragen te kunnen stellen.”

Het mooiste van het vak is de connectie leggen tussen de cijfers en de business, vindt Stefan Zuidwijk. Daartoe gaat hij veel het gesprek aan en wil hij zelf zien en voelen wat de collega's op de werkvloer meemaken: “Als je zelf op zo'n schip loopt ervaar je waar het echt om gaat; alleen aan de cijfers zie je niet wat er in de praktijk gebeurt”.

“Ik wil iets beter achterlaten dan ik het aangetroffen heb”, zegt Stefan Zuidwijk over zijn voornaamste drijfveer als finance professional: “Mede daarom past de rol van business controller zo goed bij mij. Je hebt de financial controller, die zich vooral bezighoudt met terugkijken in de tijd en hierbij toezicht houdt op de kwaliteit van de accounting en financiële rapportage. De business controller vervult veel meer de brugfunctie tussen finance en business en dat vind ik een mooi gebied. Je hebt de bagage van de controller, maar je zet die bagage in om de vertaalslag te maken naar sturingsinformatie waarmee besluiten kunnen worden genomen. Dat vind ik iets moois, en dat ligt mij persoonlijk ook erg goed.”

Bij zijn huidige opdrachtgever Stolt Nielsen voelt Stefan zich enorm op zijn plaats. Hij heeft al op diverse plekken gewerkt en dat heeft hem veel geleerd over wat wel én wat niet bij hem past: “Ik heb verschillende interim-opdrachten gedaan. Dat is heel interessant, want je kijkt in verschillende keukens en hebt een steile leercurve. Je komt jezelf ook tegen. Een mooi voorbeeld was een opdracht in Drunen. De reistijd was lang en ik was zo druk dat ik in totaal 60 a 70 uur spendeerde aan mijn werk. Ik begon in disconnect te raken met mijn gezin. Ik had jongere kinderen en dacht: ik ga het interim vak tijdelijk verlaten. Ik kwam bij een bedrijf in Zoetermeer. Daar had ik een prima plek, maar na een paar jaar begon het wel weer te kriebelen en heb ik de stap gemaakt naar zzp.

Bijdragen

Ik heb ook bij een grote farmaceut gewerkt. We waren bezig met het ontwikkelen van vaccins in de coronatijd. Dat was enorm interessant. Tegelijkertijd merkte ik wat het betekent om onderdeel te zijn van een enorm groot conglomeraat. Voordat je iets kan veranderen of verbeteren moet je zoveel levels door dat je het uiteindelijk niet voor elkaar krijgt. Uiteindelijk heb ik gemerkt dat dat niet bij me past. Ik wil echt iets kunnen bijdragen aan de organisatie.

Bij die farmaceut heb ik wel zelf geïnitieerd om eens in de laboratoria te gaan kijken. Als je daar rondloopt gaat het meer leven. Je hoort ook waar de echte risico's zitten en waar mensen in het bedrijf tegenaan lopen. Bij mijn huidige opdrachtgever Stolt Nielsen ben ik al twee keer op een schip geweest. Ik focus me met name op het onderhoud van de schepen en Capex (capital expenditure) projecten. Schepen moeten vanaf een bepaalde leeftijd voor onderhoud het droogdok in en we willen graag verbetering doorvoeren voor onder andere safety en duurzaamheid. Als je zelf op zo'n schip loopt ervaar je waar het echt om gaat. Dat vind ik iets moois. Het is ook iets wat mij persoonlijk ligt. Cijfers zijn heel geduldig, maar alleen aan de cijfers zie je niet wat er in de praktijk gebeurt en hoe je ondersteuning kunt bieden bij de strategie van een bedrijf. Hiervoor moet je echt snappen waar en hoe het geld verdiend wordt.

Door mijn ervaring bij uiteenlopende opdrachtgevers heb ik geleerd hoe ontzettend belangrijk de cultuur binnen een bedrijf voor me is. De cultuur zit in de mensen en er moet wat mij betreft een groep mensen zitten die samen wat wil bereiken. Ambitie is dus belangrijk, maar ook een stuk saamhorigheid. Ik kreeg een tijdje geleden de mogelijkheid om een opdracht te doen bij een bedrijf. Van tevoren werd me verteld: 'De CEO staat in de Quote 500 en hij wil niet dat je hem direct benadert. Alles moet via zijn secretaresse. Je mag ook nooit je laptop gebruiken tijdens een gesprek anders heeft hij het idee dat je met andere zaken bezig bent'. Als ik zoiets hoor gaan bij mij alle rode vlaggen omhoog.

“Door mijn ervaring bij uiteenlopende opdrachtgevers heb ik geleerd hoe ontzettend belangrijk de cultuur binnen een bedrijf voor me is”

Voelsprietten in de organisatie

Welke veranderingen signaleert Stefan binnen de beroepsgroep van finance professionals? “Je moet echt je voelsprietten in de organisatie hebben. We krijgen als financials steeds meer een brugfunctie. Het vak wordt breder en dat zit met name in de IT-component en het steeds verder toenemende belang van data. Als je bijvoorbeeld kijkt hoe bedrijven in de toekomst moeten rapporteren, dan zitten daar financiële en niet-financiële KPI's bij. In toenemende mate zullen financials ook betrokken worden bij de niet financiële KPI's. Een goed voorbeeld hiervan zijn de nieuwe CSRD rapportage-richtlijnen. Hierin komen de drie gebieden van ESG aan bod: Environment, Social en Governance.

Om die bredere rol goed te kunnen vervullen ga ik veel in gesprek in alle lagen van de organisatie. Luisteren vind ik vaak een ondergewaardeerde kwaliteit. Ik vraag mensen niet alleen hoe het project er financieel voorstaat, maar ook wat ze precies op het schip doen. Het doorgronden van de business drive en de business noodzaak kennen is nodig om de juiste vragen te kunnen stellen. Ik ben geen techneut, maar ik wil wel conceptueel kunnen snappen wat er speelt.

Dat gesprek aangaan betekent ook dat we als finance professionals sterkere soft skills nodig hebben. De finance controller voldoet nog meer aan dat harde profiel van analytisch sterk zijn en de cijfers goed kunnen doorgronden. De business controller moet daarbovenop ook de soft skills hebben: het gesprek aangaan, doorvragen, en een goed voorstel neerleggen bij de directie. Het gaat ook veel meer om stakeholder management.”

Naast veel praten in de organisatie leert Stefan ook enorm veel van het zzp'er zijn, legt hij uit: “Je wordt iedere keer in een nieuw bedrijf met nieuwe dingen geconfronteerd. Bij Stolt werken we bijvoorbeeld veel met data gepresenteerd in Power BI. Daar leer ik weer van. En hetzelfde geldt voor de soft skills: iedere keer ontmoet ik andere mensen bij andere typen organisaties.”

Makkelijk schakelen

Wat vindt Stefan zijn eigen sterke en zwakke kanten als professional? “Ik vind het vooral leuk om die verandering te brengen. Ik kan goed luisteren naar de opdrachtgever,

in kaart brengen wat hij echt wil en vervolgens verbeteringen doorvoeren. En ik ben flexibel, dat is een onmisbare eigenschap voor een zzp'er. Ik kan makkelijk schakelen.

“Luisteren vind ik vaak een ondergewaardeerde kwaliteit”

Mijn zwakkere kant is dat ik nogal ongeduldig ben. Ik kan niet goed omgaan met trage besluitvorming en bureaucratie. Ook ben ik niet snel tevreden, ik wil graag goede resultaten leveren,

Welke plannen ik heb voor de komende jaren? Het lijkt me heel leuk om een managementrol te hebben. Ik heb bij een vereniging gewerkt waar ik een team van 12 medewerkers aanstuurde. Ik vind het erg leuk om een team te doen groeien en ben ook een fan van Servant Leadership: als manager zorgen dat je team kan excelleren.”

i STEFAN IN HET KORT

Geboren in: Voorburg

Woont in: Waddinxveen

Werkzaam in finance sinds: 2002

Professioneel specialisme: Business controller en manager finance

Het belangrijkste in mijn werk vind ik: een mooie uitdaging binnen een interessant bedrijf met een cultuur die bij me past en waar ik tastbare veranderingen kan realiseren.

Privé: vrouw en drie dochters

Mijn karakter: positief, doortastend en zorgzaam

Mijn oneliner/lijfspreuk: Wacht niet op een goede dag, zorg dat het er één wordt. In mijn vrije tijd hou ik me vooral bezig met leuke dingen doen met het gezin, koken en reizen. We zijn met het gezin met de rugzak door Thailand gegaan, dat vonden we allemaal geweldig.

Ik zou graag eens een goed gesprek hebben met: Barack Obama. Ik zou graag willen weten wat hij heeft geleerd tijdens zijn carrière, of hij zijn dromen heeft weten te verwezenlijken en welke adviezen hij aan de jongere versie van zichzelf zou geven.

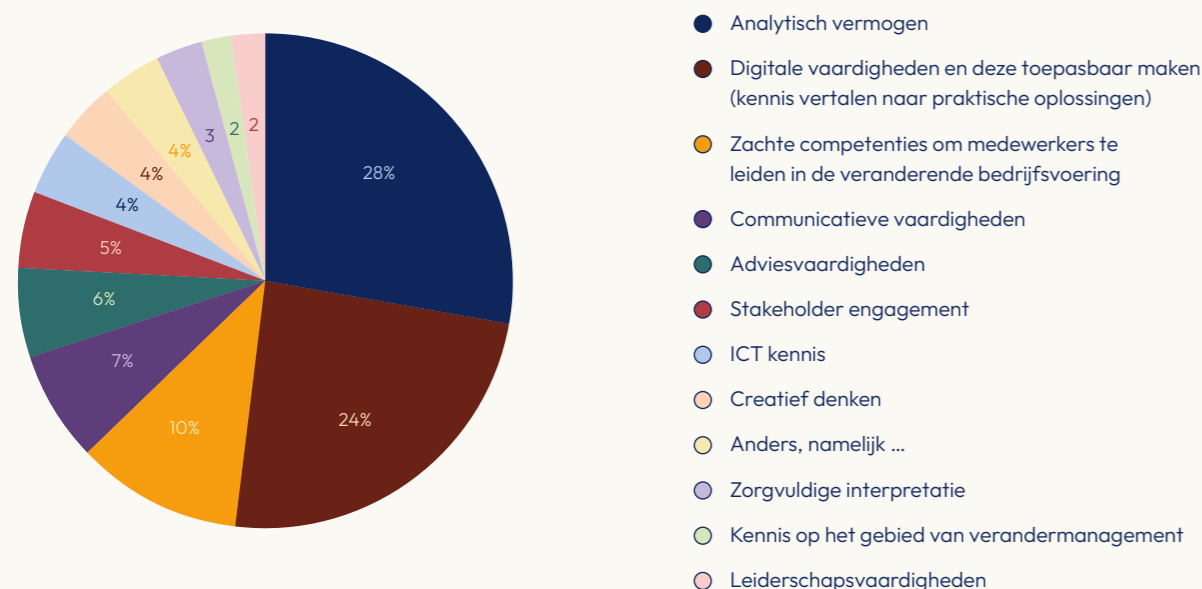


Vaardigheden van de finance professional

Om met de ontwikkelingen van het vakgebied mee te kunnen gaan, zal de finance professional nieuwe kennis en vaardigheden moeten ontwikkelen. Zij zien deze meer in harde skills, zoals analytisch vermogen dan in bijvoorbeeld leiderschapsvaardigheden. De wijze waarop zij aan persoonlijke ontwikkeling werken is overwegend pragmatisch.

We vroegen wat de meest dominante vaardigheid is om mee te gaan met de ontwikkelingen van het vakgebied. Terwijl finance professionals hun werk zien veranderen naar een breder inzicht krijgen in de organisatie, scoren het ontwikkelen van analytisch vermogen en digitale vaardigheden nog steeds het hoogst. Maar anders dan in 2022 worden nu ook stakeholder engagement en soft skills meer genoemd. ICT-kennis zakt juist van 10 procent naar 4 procent.

Welke kennis en vaardigheden heeft de finance professional nodig om met de ontwikkelingen van het vakgebied mee te kunnen gaan?



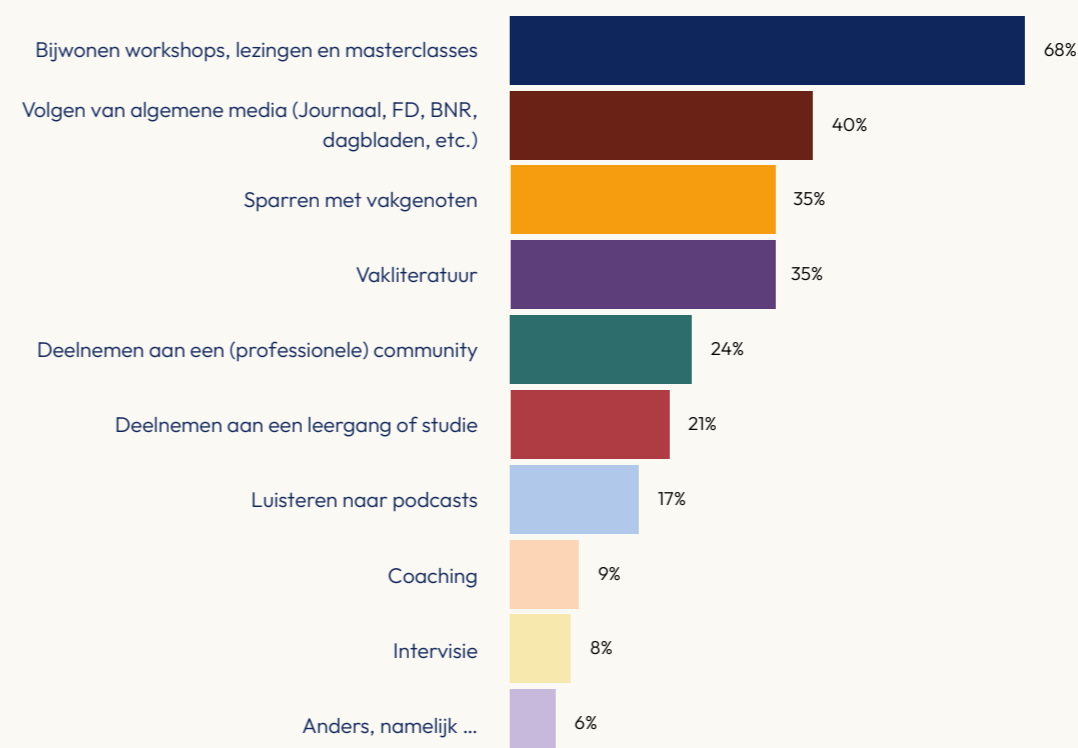
In het werken aan de eigen ontwikkeling, kiest de finance professional ook in 2024 voor de no-nonsense manier: hij of zij zoekt het voornamelijk in het bijwonen van workshops, lezingen en masterclasses zegt 68 procent (toename van 7 procent). Het lezen van vakliteratuur (35 procent) en volgen van algemene media (40 procent) is onverminderd populair.

Directe vormen van persoonlijke ontwikkeling, zoals coaching en intervisie zijn net als in 2022 minder vertegenwoordigd. En het deelnemen aan een leergang of studie zakt zelfs van 27 procent naar 21 procent. Wat wel opvalt is de groei in het deelnemen aan een (professionele) community: 24 procent versus 18 procent in 2022.

Als het gaat om elementen die de finance professional belangrijk vindt in zijn/haar werk, wordt zingeving in vergelijking met 2022, steeds minder belangrijk gevonden; 5 procent versus 9 procent. Met stip op 1 staat nog steeds de participatieve en veranderkundige component in het werk als finance professional. Een bijdrage leveren en verbeteren van zowel bedrijfsvoering (57 procent) als prestaties van mensen (35 procent) hoort bij de professionele uitdaging die men zoekt.

Scoorde beloning in 2022 nog opvallend laag (6 procent), nu wordt dit meer genoemd: 10 procent. Is dit ingegeven door inflatie en toegenomen dagelijkse kosten? Zit het met die beloning wel goed? Daar wordt in het volgende hoofdstuk op ingegaan.

Hoe werkt u aan uw persoonlijke ontwikkeling?



Wat vindt u het meest belangrijk in uw werk als finance professional?



Ook **Nicole Vallee** meent dat stakeholder management een belangrijke vaardigheid is die een finance professional anno nu nodig heeft. “Dat is iets waar vooral veel jonge financials zich niet van bewust zijn. Je hebt een heel stakeholder-veld waarin je je positie moet innemen. Je hebt een meer onafhankelijke positie en dat zorgt ervoor dat je niet altijd een populaire rol hebt. Wij zien vanuit ons vak toe op zaken waar anderen minder aandacht voor hebben. We zijn toch een soort luis in de pels en tegelijkertijd ligt de lat hoog om tot de juiste inzichten en analyses te komen.” Wat haar betreft houdt goed stakeholder management onder meer in dat je je heel goed in anderen moet kunnen verplaatsen.

“Als finance professionals zien wij vanuit ons vak toe op zaken waar anderen minder aandacht voor hebben. We zijn toch een soort luis in de pels en tegelijkertijd ligt de lat hoog om tot de juiste inzichten en analyses te komen.”

Nicole Vallee





Interview: Nicole Vallée

“Snel en makkelijk opgeven zit totaal niet in mij.”

Nicole Vallée houdt van een dynamische werkomgeving. Dat ze bij haar huidige werkgever een dubbele rol als financieel directeur heeft vindt ze daarom alleen maar fijn. Nicole pleit ervoor om veel actiever te zoeken naar je waarde voor de business én scherp te focussen op stakeholder management: “Je moet je heel goed in anderen kunnen verplaatsen. Het gesprek aangaan en uitleggen waarom je bepaalde dingen doet helpt enorm om vanuit vertrouwen samen op te trekken en succesvol te zijn.”

“Ik ben geen hardcore financial, ik zie mezelf meer als generalist”, zegt Nicole Vallée: “Ik vind het enorm uitdagend dat je vanuit de financiële hoek vaak impact kunt maken op de business. In contractonderhandelingen kun je bijvoorbeeld focussen op elementen waarmee je het risico beperkt en een goede pricing realiseert. Je kunt dus het bedrijf echt helpen winst te maken. Ik ben graag op zoek naar een stuk ondernemerschap dat ik vanuit mijn rol kan inbrengen. Die directe toegevoegde waarde kun je alleen bereiken door sterk betrokken te zijn bij alle onderdelen van het bedrijf. Wij hebben een brede scope en beschikken over veel data en inzichten en dat is een superkrachtige positie. Financials denken soms ‘dat is de taak van een ander’. Maar ik denk altijd ‘het maakt me niet uit van wie het is. Als ik zie wat er beter kan, wat weerhoudt me ervan om daar iets mee te doen?’ Ik zit er eenvoudigweg om het bedrijf gezond en succesvol te maken.

Om dat te realiseren vind ik het belangrijk dat ik in een omgeving werk waar ik ruimte heb om zelf invulling aan mijn rol te geven. Wendbaarheid is essentieel: je hebt in het bedrijf een goede, stevige basis nodig en daarnaast vorm je je met je team ook in de richting die het bedrijf nodig heeft in een bepaalde fase. Wat zit al goed en waar zitten de gaten of wat vraagt een ontwikkeling? Op die manier kun je anticiperen en sturing geven waar dat nodig is. Als die ruimte er is ben ik op mijn plek. Ik zou niet passen in een overgeorganiseerd bedrijf.”

Energie

Nicole is financieel directeur van twee divisies bij de Louwman Group, de divisies Innovation Digital & Data en de divisie Group Services. Vanuit die dubbelrol stuurt ze zes MT's aan met een team van vijf business- en financial controllers. Die stevige functie spreekt haar aan: “De diversiteit van de onderdelen met hun eigen dynamiek, daar krijg ik veel energie van. Die dynamiek vind ik, naast ruimte krijgen, een belangrijke voorwaarde om het ergens naar mijn zin te hebben.”

Hoe vindt Nicole het om als vrouw te werken in een wereld die toch nog sterk door mannen wordt gedomineerd? “Ik was me daar eigenlijk nooit zo bewust van, maar terugkijkend realiseer ik me dat mijn vrouw-zijn wel degelijk een rol heeft gespeeld. Achteraf gezien denk ik dat het mij wel geholpen had om daar bewuster mee om te gaan. Ik ben altijd gewend geweest om mijn verantwoordelijkheid te nemen binnen een rol en vond dat ik me staande moest houden in de dynamiek die er was. In plaats daarvan had ik kunnen denken ‘wat betekent het om te werken in een meer masculine organisatie?’. Als ik daar actiever bij had stilgestaan had ik meer kunnen beseffen dat ik me niet op dezelfde manier als mannen staande hoefde te houden en dat de vrouwelijke kant er juist mag zijn.

Denk bijvoorbeeld aan intuïtie. Ik voelde soms aan dat er een spanning heerste, maar omdat ik dat nog niet kon concretiseren bracht ik het niet in, want ‘de gevoelskant telt hier niet’. Daar ben ik zeker sterker in geworden; je kunt die kant juist als kracht gebruiken om zaken bloot te leggen.

In mijn beroep gaat het natuurlijk vooral om feiten, om dingen concretiseren, terwijl die meer softe kant ook bij mannen sterk aanwezig is. We oordelen voor een deel op gevoel en sentiment. Het wordt niet op die manier uitgesproken, maar het is er wel. Goed om het daar dan ook over te kunnen hebben.”

Gezond spanningsveld

Wat zijn volgens Nicole de belangrijkste vaardigheden die een financiële professional anno nu nodig heeft? “Ik denk dan direct aan stakeholder management. Dat is iets waar vooral veel jonge financials zich niet van bewust zijn. Je hebt een heel stakeholder-veld waarin je je positie moet innemen. Je hebt een meer onafhankelijke positie en dat zorgt ervoor dat je niet altijd een populaire rol hebt. Wij zien vanuit ons vak toe op zaken waar anderen minder aandacht voor hebben. We zijn toch een soort luis in de pels en tegelijkertijd ligt de lat hoog om tot de juiste inzichten en analyses te komen. Onze baan vraagt een stevige positie en je moet je rug recht kunnen houden als dat nodig is. Het kan voorkomen dat je inzichten hebt die niet altijd goed uitkomen voor mensen die bepaalde doelen willen bereiken. Zij kunnen dat ervaren als het afremmen van de business en dan is belangrijk als je de vaardigheid hebt om zulke dingen bespreekbaar te maken.

Wat mij betreft houdt goed stakeholder management onder meer in dat je je heel goed in anderen moet kunnen verplaatsen. Ik ben op dit moment bijvoorbeeld met mijn team bezig om alle bedrijfsonderdelen langs te gaan om in gesprek te gaan over ons vak, onze positie binnen het bedrijf, over bedrijfsbesturing et cetera. Wij stellen veel kritische vragen, maar waarom doen we dat? Mensen kunnen denken ‘zijn jullie er om ons te controleren? Is er geen vertrouwen soms?’. Het gesprek aangaan en uitleggen waarom we bepaalde dingen doen helpt dan enorm en zorgt voor een krachtige samenwerking met de diverse onderdelen. De financiële bewustwording hoort vooral ook diep in de bedrijfsvoering aanwezig te zijn.”

Weerbaarheid

“Een andere vaardigheid die ik heel belangrijk vind noem ik maar de weerbaarheid van de finance professional. Ik zie vooral bij jongere generaties door de krapte in de arbeidsmarkt een bepaalde onrust. Ze willen snel doorgroeien en snel stijgen in salaris. Ik maak me wel eens zorgen of mensen wel voldoende bereid zijn om vliegreuen te maken. Juist door de dynamiek binnen een bedrijf krijg je met heel veel dingen te maken: de ene keer zit je bij een grote contractonderhandeling, de andere keer werk je aan een transitie. Je leert dus ontzettend veel door ergens wat langer te blijven.

Jonge financials zie je soms uitvallen door spanningen. Het is geen makkelijke baan. Daarom zeg ik: neem de tijd om te leren, verschillende fases van een bedrijf te ervaren vanuit je rol en je te ontwikkelen. Pas op met te snel door willen groeien. Als je te snel doorgroeit kan het zijn dat je die ervaring en weerbaarheid nog niet hebt.”

“Je leert ontzettend veel door ergens wat langer te blijven”

Wat vindt Nicole haar eigen sterke en zwakke kanten? “Mijn sterkste kant vind ik mijn focus op de bedrijfsbesturing; hoe richten we deze binnen de bedrijfsonderdelen in zodat we, gericht op onze strategie, in alle lagen met de juiste zaken bezig zijn. Met name vanuit onze business controllers-rol kunnen wij samen met onze IT en data-club zorgen voor de juiste inzichten. En mijn kracht is gedrevenheid en enthousiasme. Ik ben ook positief ingesteld en hou ervan om mij te richten op mogelijkheden. Ik laat me niet snel ontmoedigen. Snel en makkelijk opgeven zit totaal niet in mij.

Mijn zwakke kant is mijn ongeduld. Ik heb een allergie voor inefficiency. Ik hou graag focus op het doel, het resultaat, en een oplossingsgerichte manier van denken.

Ik hou van mensen die vanuit positieve energie aan het werk zijn. Ik zet mij ook graag in om een team te creëren waarin dit mogelijk is en waarin veel ruimte is voor ontwikkeling.”

Niks forceren

“Mijn professionele doelen voor de komende jaren? Ik ben ambitieus, maar niet specifiek gericht op een bepaalde positie. Ik stop veel energie in de rol die ik heb en als het stroomt komen de kansen ook op je pad en hoeft je niks te forceren. Ik kwam bij Louwman als financieel directeur voor Group Services en een half jaar later kreeg ik de mogelijkheid om de divisie Innovation Digital & Data erbij te gaan doen. Dat vind ik dan een mooie ontwikkeling en zo’n uitdaging pak ik graag aan. Uiteindelijk wil ik mij vooral graag vanuit mijn kracht inzetten voor een gezond en succesvol bedrijf”



NICOLE IN HET KORT

Geboren in: Driebergen

Woont in: Leusden

Werkzaam in finance sinds: Ik werkte tijdens mijn studie bij V&D en deed toen al de vestigingsadministratie en het beheer van de kassen; ik heb eigenlijk altijd al in een finance-rol gezeten

Professioneel specialisme: Breed ontwikkeld, van een bedrijf besturing krijg ik de meeste energie

Het belangrijkste in mijn werk vind ik: Ruimte en een stuk ondernemerschap vanuit mijn positie

Privé: Twee kinderen van 18 en bijna 20 jaar

Mijn karakter: Energiek, positief en gedreven

Mijn oneliner/lijfspreuk: Je hebt altijd een keuze, richt je op de mogelijkheden waar je invloed op hebt en dat zijn er vaak meer dan je denkt.

In mijn vrije tijd hou ik me vooral bezig met: Sporten, zoals wielrennen en gravellen met vrienden, hardlopen en bodypump. Als je echt iets wilt bereiken en je traint ervoor is dat heerlijk. En sporten met vrienden is echt win-win: je bent actief en hebt onderweg mooie gesprekken met elkaar.

Ik zou graag eens een goed gesprek hebben (fietsend) met: Personen die ondernemer zijn en een mooi bedrijf runnen en een goede balans houden. Ik word blij van mensen die me op dat gebied inspireren; die gedreven zijn en succes hebben, maar niet altijd streven naar meer en groter. Maar op vooral op beter. Die gezonde balans is superbelangrijk in deze tijd.





Arbeidsmarkt en toekomst

Belangrijkste bevindingen



116 euro is het gemiddelde uurtarief van de interim finance professional. Een toename van 6 euro.



LinkedIn en andere platformen zijn belangrijke acquisitiekanaal geworden, ten koste van de bemiddeling enkel door een bemiddelaar.



14,2 maanden duurt de opdracht van de interim finance professional gemiddeld. Een toename van 0,4 maanden.



Behoudend is de finance professional in de afweging om over te stappen naar een andere positie. 72 procent van hen kiest namelijk een functie passend bij kennis en kunde.



20 procent wisselt van baan en ziet schaarste als een kans. Dat is aanmerkelijk minder dan in 2022 toen 32 procent dat nog antwoordde. 16 procent blijft zitten waar die zit en 44 procent blijft zelfstandig. Minder dynamiek dus op de arbeidsmarkt.



Data-analyticus in combinatie met control & advies heeft de toekomst meent ruim 66 procent van de respondenten.



Groeiopotentie ligt in de behoefte aan strategische advisering en het fungeren als copiloot naast de bestuurder(s).



51 procent van de finance professionals wordt regelmatig benaderd voor een andere functie. Daarbij heeft 17 procent momenteel keuze uit meerdere functies of opdrachten.

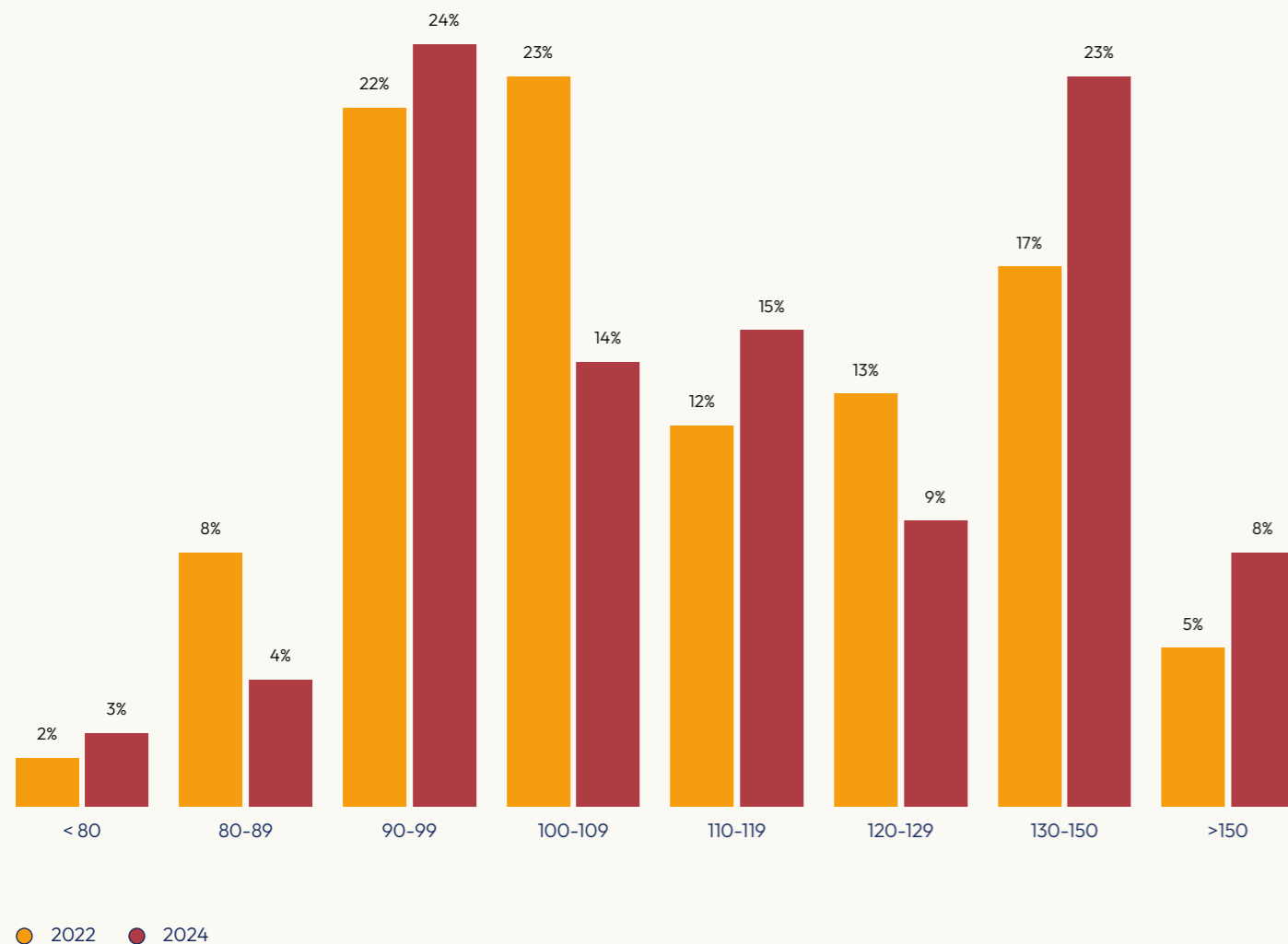
De interim-markt

Uit de respons op de vragenlijst wordt duidelijk dat de finance professional beloning belangrijker vindt en een groot aantal van hen zelfstandig is. We vroegen ons af of dit zich ook vertaalt in de tarieven op de interim-markt. Daarop hebben we ingezoomd. De vragen over tarief en opdrachtduur werden alleen beantwoord door interim-professionals, iets meer dan de helft van het aantal respondenten.

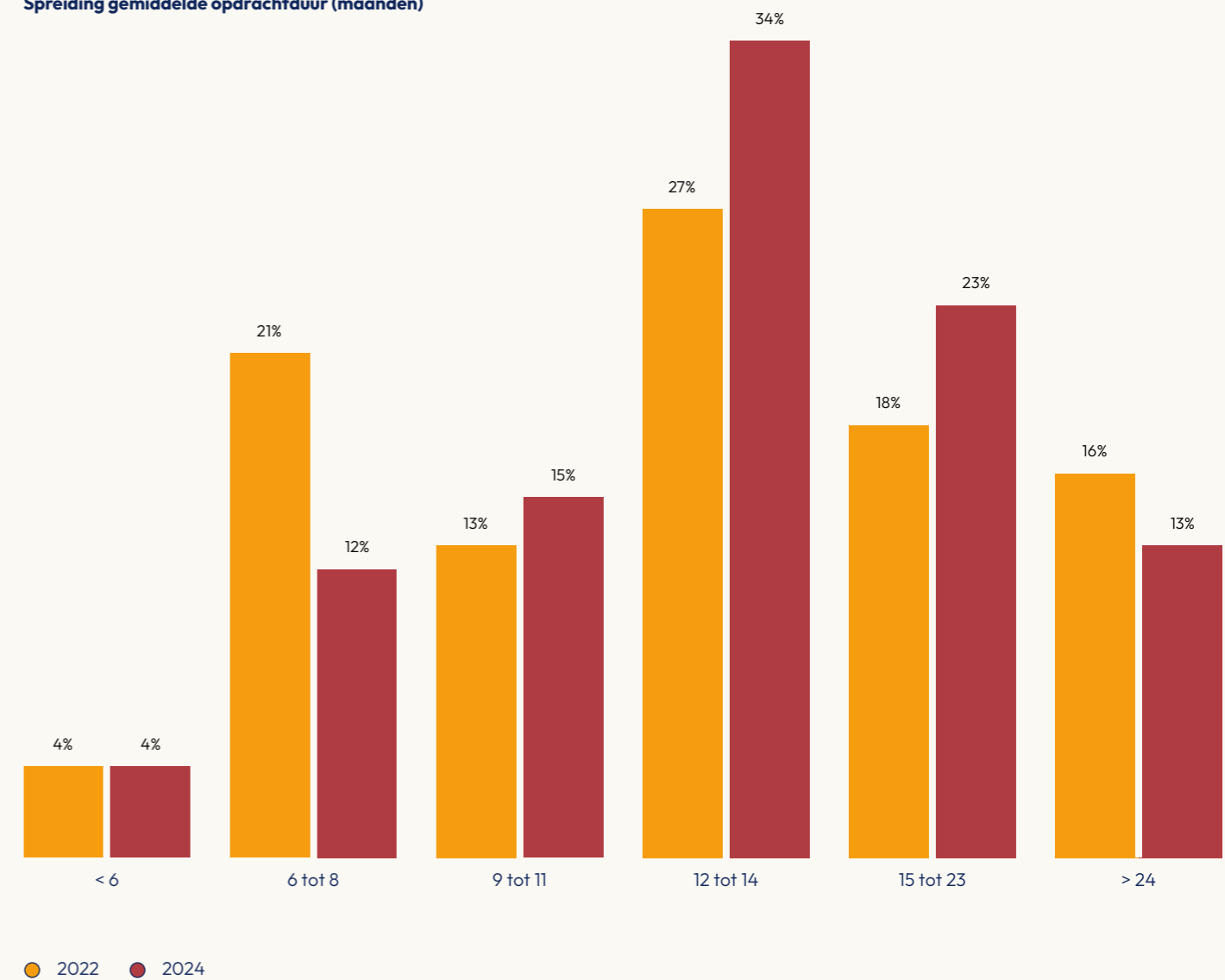
Het gemiddeld uurtarief van 116 euro voor de finance professional is 6 euro hoger dan in 2022. Maar nog altijd lager dan het gemiddelde voor alle interim-managers. Dat lag volgens onderzoek door de Raad voor Interim Management in 2021 onder interim-management bemiddelingsbureaus op gemiddeld 128 euro en in 2023 op gemiddeld 134 euro.

De uurtarieven laten een grote spreiding zien van laag naar hoog. In de vergelijking met het resultaat van 2022 zien we in de categorie 100-109 euro een grote daling (van 23 procent naar 14 procent) en juist een flinke stijging in de categorie 130-150 euro (van 17 procent naar 23 procent).

Spreiding gemiddeld uurtarief (in €)



Spreiding gemiddelde opdrachtduur (maanden)



De gemiddelde opdrachtduur bedraagt 14,2 maanden, dat is 0,4 maanden hoger dan het gemiddelde in 2022. In de bandbreedte valt op dat er nu vooral minder opdrachten plaatsvinden van 6-8 maanden dan in 2022 (12 procent versus 21 procent). Het totaal gemiddeld aantal maanden is nog steeds hoger dan het gemiddelde van alle interim-managers. Dat was in 2021 gemiddeld 11 maanden en in 2023 gemiddeld 12 maanden (bron: onderzoek Raad voor Interim Management in 2021 en 2023 onder interim-management bemiddelingsbureaus).

De interim-professionals uit dit onderzoek verkrijgen hun opdrachten overwegend via bemiddelingsbureaus (58 procent). Waren finance professionals in 2022

nog wars van LinkedIn en andere platformen om hun opdrachten te scoren (4 procent), dat is in 2024 wel anders, want het aandeel groeit naar 10 procent.

Dit jaar waren we benieuwd of het huidige politieke sentiment rondom flex en interim en daarmee gepaard gaande onzekerheid, invloed heeft op de keuze die interim-professionals maken over de contractvorm waarin zij willen werken. Wat blijkt? Nog geen 3 procent zegt ja en ruim 54 procent van de respondenten zegt nee. Tellen we daarbij op de mensen die 'enigszins' of 'neutraal' antwoorden (14 procent en 12 procent), dan kunnen we gerust stellen dat de contractvorm de interim-professional niet of nauwelijks bezighoudt.



Thema katern
**Sociale
Innovatie**

Sociale Innovatie moedigt medewerkers aan om mee te gaan met het digitale tijdperk

Technologische veranderingen kunnen niet zonder sociale innovatie, is onze stelling. Bij de ontwikkeling en implementatie van nieuwe technologie is betrokkenheid van medewerkers vereist, zodat zij een rol spelen bij de keuzes voor technologie, het aanpassen van werkprocessen en het volgen van training en onderwijs. Sociale innovatie is een belangrijk aspect van het creëren van een effectieve en duurzame werkomgeving. In dit katern gaan we dieper in op dit thema en vertelt een aantal experts wat hun ervaringen zijn.

In tegenstelling tot technologische innovatie, die zich richt op nieuwe technologieën en producten, richt sociale innovatie zich op het verbeteren van sociale systemen, structuren en relaties.

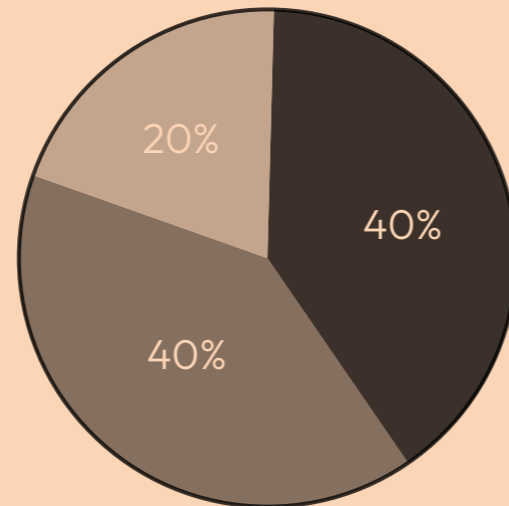
In dit thema-onderzoek over sociale innovatie, verstaan we daar het volgende onder: **'Betrokkenheid van medewerkers bij de ontwikkeling en implementatie van nieuwe technologie.'**

We leggen hiermee verband met de uitkomsten van het onderzoek naar de toekomst van de finance professional uit 2022. In de top drie van de trends en ontwikkelingen stond digitalisering op één, gevolgd door integratie van IT en verduurzaming op de tweede en derde plek. Overwegend technologische ontwikkelingen. Finance professionals gaven aan hun rol als gevolg daarvan te zien veranderen van cijfermatige controller naar een factisch en strategisch partner in business.

In dit thema-onderzoek zijn we benieuwd naar hoe medewerkers in organisaties betrokken worden bij technologische veranderingen. En welke rol de finance professional daarin speelt. Aan een aantal professionals vroegen we naar hun ervaringen en visie op dit onderwerp.

Toepassing van sociale innovatie

Natuurlijk zijn er andere onderliggende vraagstukken dan technologische ontwikkelingen om sociale innovatie toe te passen, bijvoorbeeld meer gericht op het creëren van maatschappelijke impact, milieueisen of versterken van teams. Enkele respondenten gaven aan dat dit inderdaad het geval kan zijn en technologie slechts als hulpmiddel dient voor grotere organisatieveranderingen. Duurzaamheid, klantgericht werken en productiviteit verhogen zijn genoemd als vraagstukken waarop sociale innovatie wordt toegepast.



- Deels, sociale innovatie begint vorm te krijgen in de organisatie.
- Volledig, de organisatie is actief aan de slag met sociale innovatie.
- Nauwelijks, alleen op specifieke vraagstukken wordt de organisatie betrokken.
- Niet, veranderingen worden voornamelijk top-down doorgevoerd.

In de organisaties waar onze experts op dit moment actief zijn, zijn twee organisaties actief aan de slag met sociale innovatie. In twee organisaties gebeurt dit deels en begint sociale innovatie vorm te krijgen. In één organisatie komt sociale innovatie nauwelijks van de grond en wordt dit alleen op specifieke vraagstukken betrokken. Een echte top-down benadering bij invoering van veranderingen is echter niet van toepassing. Opvallend is dat bij de organisatie die nauwelijks actief is met sociale innovatie, een ERP-implementatietraject gaande is. Deze organisatie zit zodanig in een digitale transformatie dat zij worden opgeslokt door technologische ontwikkeling en sociale innovatie kennelijk niet bijdraagt aan de implementatie van de veranderingen. Feitelijk opvallend omdat in onze 'definitie' van sociale innovatie, dit juist deze trajecten zou ondersteunen.

Voorbeelden van sociale innovatie



Lunch & learnsessies



Actieve deelname aan projectgroepen



Lean en Six-sigma trainingen

Dit soort ontmoetingen en het gezamenlijk leren en doen, lijken dé methode om sociale innovatie toe te passen.

Financiële obstakels...

... worden nauwelijks gezien als er maar een goede business case onder de (technologische) verandering ligt, menen de experts. Om zo'n business case goed voor het voetlicht te krijgen, ligt er een nadrukkelijke rol voor de finance professional. Ten eerste natuurlijk in het opstellen van een business case. Maar denk ook aan het uitdragen van de effecten ervan of meenemen van mensen in de betekenis van de cijfers. Bijvoorbeeld door een workshop 'finance for non-financials' en het aanreiken van eenvoudige handvatten voor projectaanpak, structuur en ondersteuning door een kundig projectmanager.

Het rendement...

... wordt natuurlijk gemeten in kpi's afgeleid van productiviteit (efficiëntie) en kwaliteit (effectiviteit). Maar, bevestigend voor het thema, worden vooral zachte indicatoren genoemd om het succes en rendement van sociale innovatie te meten. Zoals medewerkerstevredenheid, trots, teamprestaties en minder verloop in de organisatie.

Conclusie: aanmoediging versterkt betrokkenheid

Het gaat bij sociale innovatie vooral om het creëren van een cultuur waarin medewerkers aangemoedigd worden om mee te kunnen gaan met het digitale tijdperk en de veranderingen in hun werk. De ervaringen van onze experts laten zien dat deze aanmoedigingen en aandacht een positief effect hebben op het welbevinden van de medewerker. En dat is wat elke organisatie zal aanspreken!



De visie van Albert Allmers

“Het innovatieproces van een organisatie wordt naar mijn mening bepaald door de inbreng en creativiteit van de medewerkers. Ideeën moeten van hen komen, waar de techniek ondersteunend is. De menselijke kant in een organisatie is belangrijk. Dat begint bij luisteren naar wat er gezegd wordt en wat er leeft. Luisteren betekent gehoord worden. Iets waardoor mensen in hun waarde erkend worden. In horizontaal ingerichte bedrijven gebeurt dit.

Waarom ik dit zo essentieel vind, is juist omdat veranderingen snel gaan. Vroeger kon je vijf tot tien jaar vooruitkijken. Nu mag je blij zijn als je kunt voorspellen waar je als bedrijf over een paar maanden staat. Waar verdienmodellen in het verleden toekomstbestendig waren, zijn deze nu kort cyclisch. En als je niet oppast, slechts ingegeven door het creëren van aandeelhouderswaarde. Terwijl ik denk dat ondernemen niet alleen draait om maximalisatie van winst, maar ook om betekenisgeving. Niet voor niets stellen wij de finance professional centraal in ons businessmodel. En wat voor hen geldt, geldt ook voor onze eigen medewerkers. Dat maakte mij ook zo nieuwsgierig naar hoe andere organisaties omgaan met hun, in mijn ogen, belangrijkste asset; hun medewerkers.

In de uitkomsten van dit mini-onderzoek herken ik gelukkig mijn eigen overtuiging. Namelijk dat je als je concurrentiepositie wilt behouden, je in je organisatie en in je mensen moet investeren. En dat je niet huiverig moet zijn om flexibele organisatievormen op te zoeken voor specifieke problematiek of vraagstukken. Sociale innovatie is voor mij een opmaat naar zulke gelegenheidsorganisatievormen. Ik zie een trend dat bedrijven elkaar meer gaan opzoeken, zelfs als ze elkaars concurrent zijn. Niet alleen innoveren, intern in je eigen organisatie, maar met partners in de hele keten.

Recent vernam ik van een ondernemer dat zijn nieuwe bedrijfsconcept met behulp van een private equity investeerder mislukte. Geld erin pompen creëerde een enorme overhead. Toen hij een doorstart maakte en samenwerkingen aanging met partners in de keten, lukte het wel. De les die hij leerde was dat co-creatie het antwoord is. Een prachtig voorbeeld van sociale innovatie.”



Albert Allmers
Directeur en initiatiefnemer
FinanceFactor

Experts vertellen

Om met sociale innovatie aan de slag te gaan is leren van best practices van andere bedrijven en sectoren een mooie manier om al een begin te hebben. Om vervolgens deze successen aan te passen aan de specifieke context en behoefte van je eigen organisatie. We vroegen onze experts meer te vertellen over de wijze waarop sociale innovatie wordt toegepast en wat hun rol daarin is.



Chiel Rietvelt CFO in bio-plastics

“Ik denk dat voor innovatie ook een veilige werkomgeving nodig is.”

De organisatie

“De organisatie waar ik werk is een relatief snelgroeiend jong bedrijf dat zeven jaar bestaat met een heldere visie, missie en strategie. Er is een duidelijke purpose op het gebied van sustainability. Het omarmen van een ondernemende en change mindset komt terug in de core values van de onderneming en de cultuur, wie we willen zijn.”

In hoeverre en hoe is jouw organisatie actief met sociale innovatie?

“De organisatie is actief aan de slag met sociale innovatie. Door op allerlei manieren medewerkers te informeren, betrekken en te activeren. We houden bijvoorbeeld lunch & learn sessies, core value moments, townhall presentaties met interactie via Slido en stage gate meetings voor nieuwe R&D projecten. Ook versturen we nieuwsbrieven en geven we trainingen zoals Lean en Six Sigma.”

Betrokkenheid, voorbeelden en resultaten

“Samen met mijn collega's zijn we actief met ideeën ‘ophalen’ bij medewerkers en proberen we nieuwe dingen uit om medewerkers te betrekken bij veranderingen. Er wordt erg veel aandacht besteed aan trainingen en zelfontwikkeling, maar ook aan de cultuur door het houden van evenementen, borrels, updates. Zo zijn er veel nieuwe initiatieven op het gebied van procesoptimalisatie en commerciële experimenten om te zien of dit werkt in de

markt. Ik denk dat voor innovatie ook een veilige werkomgeving nodig is en een incentive om te veranderen, hier hebben we ook aandacht voor.”

Financiële uitdagingen en oplossingen

“Projecten moeten concreet en uitvoerbaar zijn alvorens we ermee starten. Dus een duidelijke scope, tijdslijn, resource allocatie en gewenst succes. Daarnaast zoeken we altijd naar een balans tussen risico en return als we iets nieuws starten.

Als finance professional kan ik bijdragen aan het opschalen van sociale innovatie-initiatieven of het overwinnen van obstakels door mensen mee te nemen in de betekenis van de financiële kant. We hebben bijvoorbeeld een lunch-en-learnsessie besteed aan ‘finance for non financials’ om iedereen beter de financiële concepten van een business case en investeringsbeslissingen te leren. Daarnaast organiseren we storytellings workshops omdat goeie projecten en plannen ook goed gecommuniceerd moeten worden.”

Het rendement

“Succesindicatoren komen voor mij terug in medewerkerstevredenheidsonderzoeken, verloop, sfeer op de werkvloer. En uiteindelijk het gevoel van wendbaarheid en flexibiliteit in de organisatie om zaken op te pakken, resultaten te boeken en de extra mile te gaan.”



Carina van Reeve

mentor/coach in FSS*

“Het werkt goed om financials te laten ondersteunen door iemand die kan organiseren en verbinden.”

De organisatie

“In organisaties waarin ik werk wordt sociale innovatie vooral toegepast voor andere vraagstukken dan technologische veranderingen. Zoals klantgericht werken, multidisciplinair samenwerken en versnellen en de productiviteit verhogen.”

In hoeverre en hoe is jouw organisatie actief met sociale innovatie?

“Eén van mijn klanten is actief aan de slag met sociale innovatie. Daar hebben alle finance medewerkers afgelopen jaar deel uitgemaakt van drie projectteams, op onderwerpen die verder reikten dan hun eigen team en expertise. Zo hebben ze agile leren werken én resultaat geboekt. Bij een andere klant zijn ‘bottom up’ ideeën verzameld die stuk voor stuk met ondersteuning uitgewerkt en geïmplementeerd worden.”

Betrokkenheid, voorbeelden en resultaten

“Ik help leidinggevenden hoe ze met hun collega's zo'n verandering aanpakken om echt dingen voor elkaar te krijgen en resultaat te boeken. Een leidinggevende die ik begeleid heeft de afgelopen periode actief ideeën ‘opgehaald’ bij medewerkers die hebben geleid tot concrete verandering. Ik geloof dat collega's die het werk doen en contact hebben met (interne) klanten en collega's heel waardevolle ideeën hebben. Vaak hebben leidinggevenden van financiële teams én hun medewerkers weinig ervaring in

hoe ze hun ideeën kunnen realiseren, dat is wat ze van mij leren.”

Financiële uitdagingen en oplossingen

“Ik zie niet of nauwelijks financiële uitdagingen. Veel finance professionals vinden het heel interessant mee te werken aan dit soort initiatieven. Het bezwaar dat ik het meeste hoor is beschikbare tijd. Dit is eerder een excuus als iemand tegen het project opziet (omdat hij of zij het nog niet overziet of ‘gehoord’ wil worden) en meestal wel te tackelen. Een initiatief hoeft vaak niet veel tijd te kosten om succesvol te zijn. De gemiddelde financial vindt het fijn om een structuur/model/handvat te hebben waarmee zij of hij kan werken. Dus een eenvoudige uitleg van een agile aanpak die ze kunnen gebruiken hielp, of een eenvoudig format voor een projectaanpak. Mijn ervaring is dat het goed werkt om financials te laten ondersteunen door een procesmanager of een Lean expert. Iemand die kan organiseren en verbinden.”

Het rendement

“Sociale innovatie draagt voor mij altijd bij aan de organisatiedoelen. Deze zijn vooral geformuleerd in KPI's en afgeleiden van productiviteit (efficiëntie) en kwaliteit (effectiviteit - halen we onze organisatiedoelen).”

*Financial Shared Services



Naud Keulen

Coördinator Financiën & Control (overheid)

“Het rendement van sociale innovatie zit voor mij onder andere in de trots van medewerkers op de organisatie.”

De organisatie

“De organisatie is wereldwijd bekend om het op een geautomatiseerde wijze bijhouden van registers ten behoeve van overheid en burger. Data gedreven, juistheid en rechtmatigheid zijn belangrijke begrippen.”

In hoeverre en hoe is jouw organisatie actief met sociale innovatie?

“De organisatie is deels aan de slag met sociale innovatie. Het krijgt bijvoorbeeld vorm bij de implementatie van een nieuw ERP-systeem en de voorbereiding daarop.”

Betrokkenheid, voorbeelden en resultaten

“Door het aanstellen van een verandermanager die workshops houdt, worden actief ideeën opgehaald bij medewerkers om te komen tot procesverbetering. Deze verbetering dient als basis voor een nieuw in te richten ERP-systeem. Medewerkers van administratieve afdelingen worden op deze wijze vroegtijdig in het verandertraject betrokken en krijgen daarmee

de mogelijkheid om deels zelf regie te nemen in de verandering. Dit vergroot uiteindelijk de acceptatie van een het nieuwe systeem en zal de medewerkerstevredenheid ten goede komen.”

Financiële uitdagingen en oplossingen

“Technologische vernieuwingen worden voorbereid door middel van het opstellen van een business case. Sociale innovatie en financiering daarvan hoort mijns inziens onderdeel te zijn van de business case bij elke implementatie van technologische vernieuwing. Praktisch gezien is het vroegtijdig betrekken van medewerkers, leidinggevenden en HR van groot belang. Alleen zo kan er tijdig op veranderingen van de werkzaamheden van medewerkers worden geanticipeerd.”

Het rendement

“Het rendement van sociale innovatie zit voor mij in de mate van medewerkerstevredenheid, de trots van medewerkers op de organisatie en betere teamprestaties.”





Lianne Rijnders financieel directeur in de mobiliteitssector
 “De uitdaging voor innovatie initiatieven is het overall overzicht te behouden.”

De organisatie
 “Bij Louwman Care

staan senioren en mensen met een lichamelijke beperking centraal. Ons doel is: met de juiste middelen en de juiste service mobiliteit een zelfredzaamheid vergroten. Beperkingen omzetten in mogelijkheden. Louwman Care is een toekomstgericht bedrijf, waarin ruimte is voor innovaties die inspelen op klantbehoeften. De technologie wordt steeds belangrijker, en daar maken we graag gebruik van in innovatieve projecten.”

In hoeverre en hoe is jouw organisatie actief met sociale innovatie?

“De organisatie is deels aan de slag met sociale innovatie. Door innovatie optimaliseren we vraag en aanbod waardoor Louwman Care, maar ook gemeentes en zorginstellingen, minder bedrijfsmiddelen hoeven in te zetten. Dit zijn veelal ontwikkelingen die aangedragen worden door medewerkers.”

Betrokkenheid, voorbeelden en resultaten

“Samen met mijn collega's bieden we eigentijdse, innovatieve middelen aan. De financiële kolom is ondersteunend aan deze ontwikkeltrajecten, door de inzichten te verschaffen om verder te optimaliseren.

Data en rapportages zijn hier belangrijke onderdelen van. Alles wordt getest binnen de eigen organisatie met betrokkenheid van de uitvoerende collega's. Mijn rol ziet er ook op toe dat we op tijd de juiste inzichten verkrijgen, met daarbij de bijbehorende conclusies en eventuele gevolgen.”

Financiële uitdagingen en oplossingen

“De uitdaging voor innovatie initiatieven is het overall overzicht te behouden. Dit doen we door een goede basisstructuur aan te bieden met inzichten vanaf het begin en het creëren van go en no go momenten. En vooral op tijd te stoppen als de uitkomsten daartoe aanleiding geven.”

Het rendement

“Rendement kan op verschillende manieren tot uiting komen. Allereerst heeft het optimaliseren van middelen (mankracht & kapitaal) een direct positief rendement wanneer het goed wordt ingezet. Hier zitten vaak verschillende fases in met de bijbehorende beslismomenten. Daarnaast zien we op het mensvlak dat collega's de ontwikkelingen als positief ervaren en daarmee meer 'rendement' uit hun eigen werkdag halen. Het ontzorgen van onze cliënten is waar wij uiteindelijk iedere dag mee bezig zijn en (sociale) innovatie draagt daar positief aan bij.”



Arbeidsmarkt

De huidige arbeidsmarkt kenmerkt zich nog steeds door schaarste. Daardoor ligt de macht bij de kandidaten wordt beweerd in de publieke opinie. Wat doet de finance professional en hoe kijkt deze aan tegen de politieke ontwikkelingen?

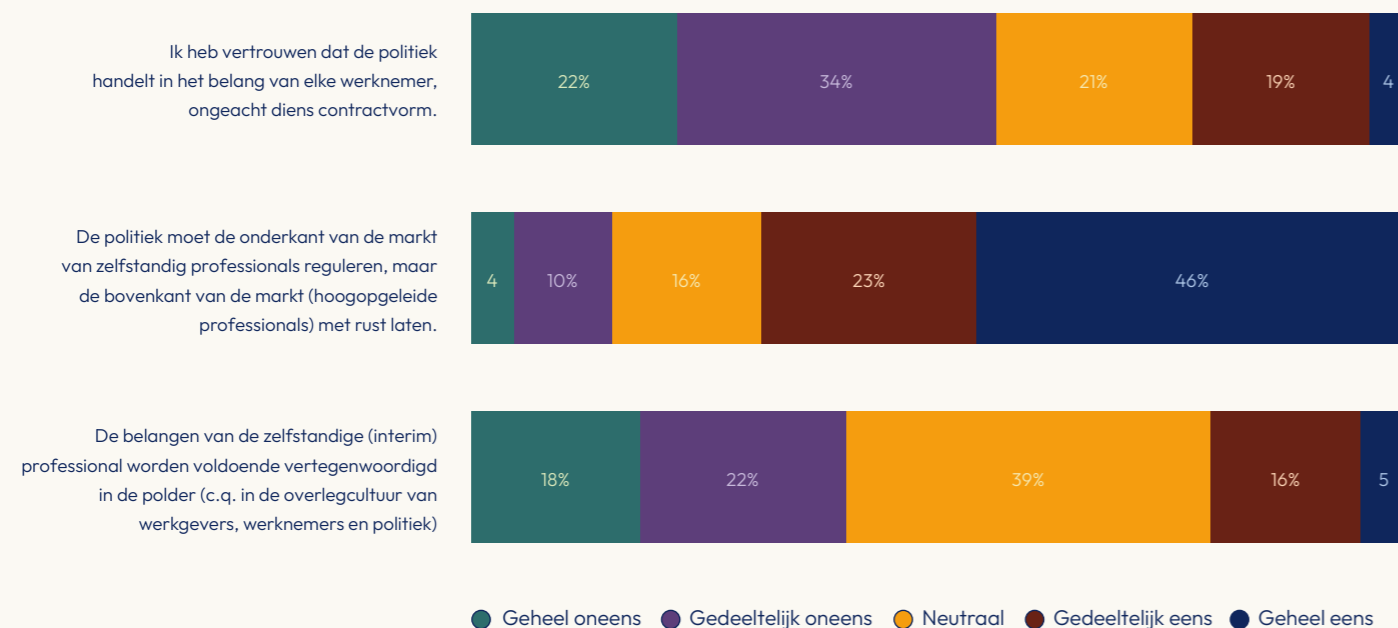
Politiek vertrouwen

Vanwege de val van het kabinet in 2023 is er sinds het vorige onderzoek niet veel veranderd of beweging geweest ten aanzien van het politiek statement in relatie tot de toekomst van werk. Doel is nog steeds de flexibilisering te verminderen, onder andere door contractvormen minder flexibel te maken en professionele regulering van interim-management.

Met een aantal stellingen is gepeild hoe de finance professional naar de relatie tussen de politiek en de (positie) van de zelfstandige interim-professional kijkt.

Net als in 2022 is het vertrouwen dat de politiek in het belang van elke werknemer handelt, laag. De percentages zijn nagenoeg gelijk. Dat de bovenkant met rust gelaten moet worden, is de meeste gedeelde mening en zelfs toegenomen ten opzichte van 2022 (46 procent versus 37 procent). De neutraliteit over de stelling dat de belangen van de zelfstandige voldoende vertegenwoordigd worden in de polder is ook toegenomen (39 procent versus 33 procent). Het lijkt erop dat de finance professional ofwel hier niet mee bezig is, ofwel zich minder bewust is van de consequenties voor de eigen toekomst.

Het politiek sentiment in relatie tot de toekomst van werk is de flexibilisering te verminderen. Onder andere door contractvormen minder flexibel te maken en professionele regulering van interim-management. Met onderstaande stellingen willen we peilen hoe u kijkt naar de relatie tussen de politiek en de (positie van de) zelfstandige interim-professional.



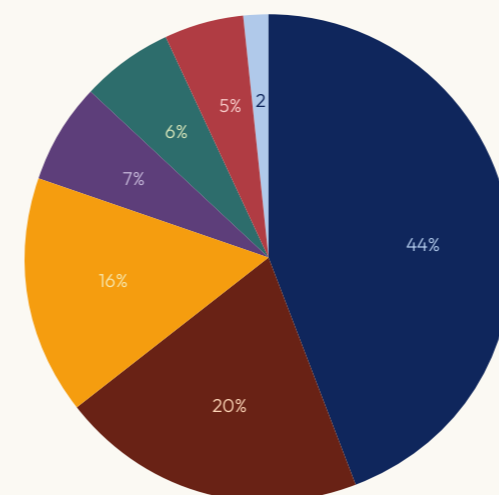
Arbeidsmobiliteit

De schaarste geeft nog wel beweging op de arbeidsmarkt, maar die beweging is licht tanende. De grote spanning lijkt ervan af, want 51 procent van de respondenten zegt regelmatig benaderd te worden voor een andere functie tegen 55 procent in 2022. Kon 21 procent in 2022 nog uit meerdere functies of opdrachten kiezen, dat is nu licht gedaald naar 19 procent. De finance professional die mobiel is op de arbeidsmarkt en wisselt van baan is gedaald van 32 procent naar 20 procent. Minder respondenten geven aan zich te verzelfstandigen (7 procent versus 22 procent). Mogelijk hebben zij dit in de afgelopen twee jaar juist gedaan, want de nieuwe optie 'ik blijf zelfstandig' scoort hoog met 44 procent. Het beeld van 2022 wordt bevestigd: de finance professional van nu is vooral een zelfstandige die dit ook wenst te blijven, want andersom wordt

nauwelijks een transitie naar een vast contract gemaakt (1,5 procent). En geen goed nieuws voor de bemiddelaar; de keuze in opdrachten is kennelijk voldoende, want slechts 7 procent laat zich **alleen maar** bemiddelen door een bureau versus 24 procent in 2022. Hiermee wordt bevestigd dat LinkedIn en andere platformen belangrijke acquisitiekanalen zijn geworden. Een bemiddelaar wordt minder als netwerkmogelijkheid gezien dan in 2022, maar nu het meest als vergroting van kansen op (betere) posities. Het niet hoeven voeren van acquisitie is ook belangrijker geworden.

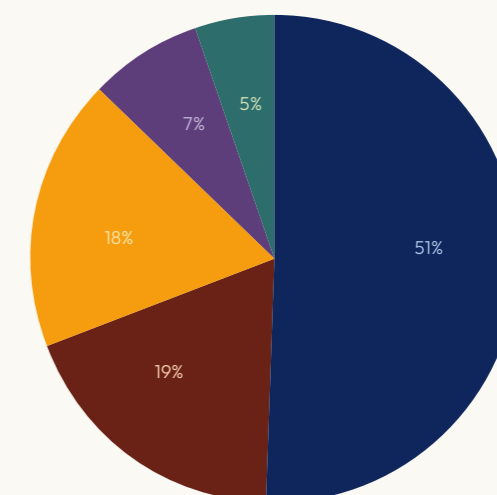
In de toelichting geven interim-professionals aan dat men zich vooral laat leiden door wat langs komt en men niet per se op zoek is. Ook is de contractvorm is ondergeschikt en is er sprake van tariefsverhoging als reactie op de schaarste.

De huidige arbeidsmarkt kenmerkt zich door schaarste en politiek gedreven onzekerheid door veranderende wet- en regelgeving. Hoe gaat u daar mee om?



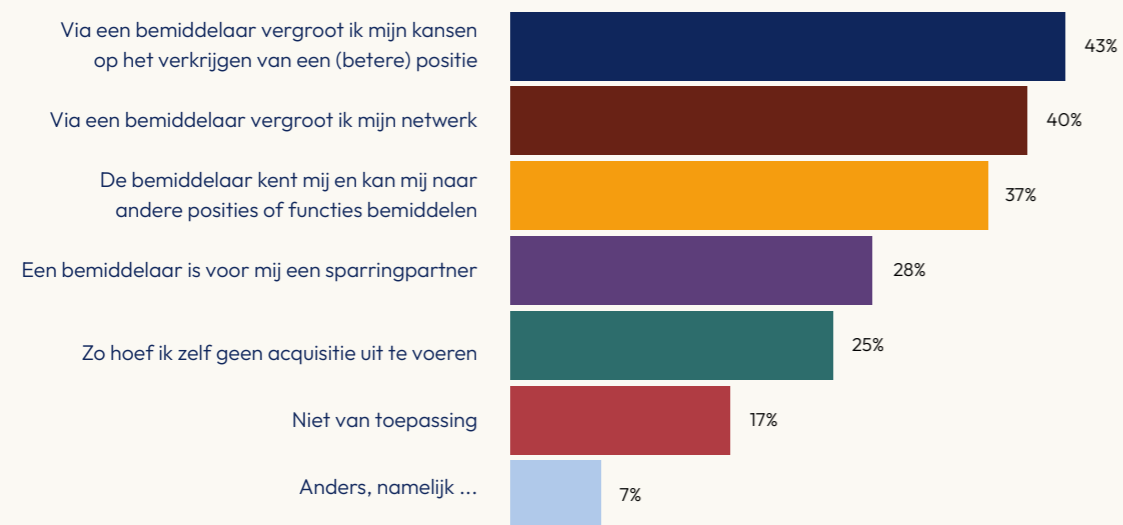
- Ik blijf zelfstandig
- Ik zie kansen en wissel juist van baan
- Ik blijf zitten waar ik zit
- Ik laat me alleen maar bemiddelen door een bureau (vast of interim)
- Anders, namelijk ...
- Ik verzelfstandig me (of overweeg dat te doen)
- Ik maak de transitie van flex naar vast

Welke gevolgen heeft de huidige schaarste op de arbeidsmarkt voor uw propositie?



- Ik word regelmatig benaderd voor een andere functie
- Ik heb op dit moment keuze uit meerdere functies en/of opdrachten
- Geen gevolgen
- Anders, namelijk:
- Ik word minder benaderd voor een andere functie

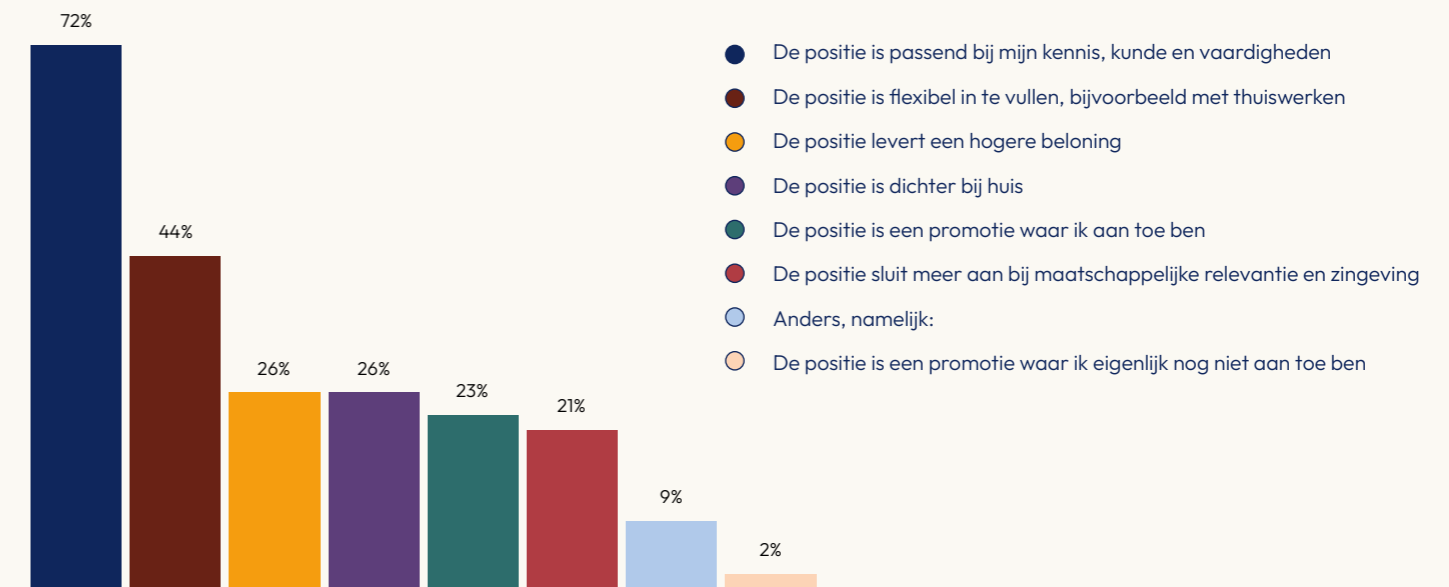
Indien u zich laat bemiddelen door een bureau (vast of interim), wat zijn uw beweegredenen?



Als finance professionals dan toch mobiel worden op de arbeidsmarkt, zijn we benieuwd naar welke afwegingen leidend zijn voor het aanvaarden van een andere positie. Net als in 2022 is er geen sprake van overmoedig handelen, ook niet met behulp van een bemiddelaar. De finance professional kiest nog steeds meer behoudend in de overstap naar een andere positie en kiest namelijk een functie passend bij kennis en kunde of promotie waar hij of zij aan toe is (72 procent versus 75 procent in 2022).

Maar zowel een hogere beloning (26 procent versus 19 procent), als dicht bij huis werken (26 procent versus 20 procent), als flexibiliteit bijvoorbeeld door thuiswerken (44 procent versus 40 procent) zijn belangrijkere afwegingen dan in 2022. Gaat life-work balance een prominentere rol spelen?

Welke afwegingen zijn leidend voor het aanvaarden van een andere positie?



Als het aan **Justin van der Loo** ligt wel. Een goede werk-privébalans vindt hij als vader van twee jonge kinderen belangrijk en een flexibele baan met veel vrijheid past bij hem. Na zeven jaar bij Zelfstroom te hebben gewerkt besloot Justin zijn aandelen te verkopen: "Ik wilde meer tijd voor mezelf en mijn gezin. Ik besloot minder te gaan werken en te ontdekken wat ik wilde gaan doen, weer ondernemen of als finance professional aan de slag? Dat was ook een zoektocht naar het antwoord op de vraag welk type opdracht ik leuk vind."





Interview: Justin van der Loo

“Ik hou van de dynamiek van startups en scaleups.”

Justin van der Loo is een ondernemende CFO. Op de winkel passen is niks voor hem. Een goede werk-privébalans vindt hij als vader van twee jonge kinderen belangrijk en een flexibele baan met veel vrijheid past bij hem. Tegelijkertijd is hij hands on en resultaatgericht. Vandaar ook zijn voorkeur voor kleinere, snelgroeiende bedrijven: “Er moet daar een hoop gebeuren en ik kan veel impact maken door de ervaring die ik bij eerdere startups heb opgedaan.”

“Ik ben iemand die houdt van bouwen en dingen neerzetten”, zegt Justin van der Loo. Hij is op dit moment werkzaam als CFO bij Glasdraad, een bedrijf dat gespecialiseerd is in het aanleggen van glasvezelkabels in kleine kernen en buitengebieden. Afgelopen jaar verdubbelde het bedrijf in omvang, en dat soort dynamiek spreekt Justin aan. “Ik heb tien jaar gewerkt in de accountancy bij BDO/KPMG. Via een van mijn klanten kwam ik terecht bij een startup in Boxtel. Van een corporate omgeving waar alles goed is geregeld kwam ik terecht bij een bedrijf waar ik alles zelf moest regelen. Je zit volledig aan het stuur. Dat is heel leerzaam, maar ook best spannend. Later ging ik werken bij een andere startup, Zelfstroom, waar ik ook aandeelhouder kon worden. Toen ik binnenkwam waren we met zes mensen; toen ik twee jaar geleden wegging waren we met meer dan 250 medewerkers. Het was een enorme roller coaster, een fantastische reis met hoogtepunten en dieptepunten, want groeien gaat niet vanzelf. Je hebt ontzettend veel doorzettingsvermogen nodig. Zeker in het begin, met een klein team, werk je heel intensief samen. Stapsgewijs evolueerde mijn rol en aan het eind had ik een finance team met een man of tien.”

Zoektocht

Na zeven jaar bij Zelfstroom te hebben gewerkt besloot Justin zijn aandelen te verkopen: “Ik wilde meer tijd voor mezelf en mijn gezin. Ik besloot minder te gaan werken en te ontdekken wat ik wilde gaan doen, weer ondernemen of als finance professional aan de slag? Dat was ook een zoektocht naar het antwoord op de vraag welk type opdracht ik leuk vind. Ik ontdekte onder meer dat ik me weer voor langere tijd wilde committeren. Even op de winkel passen past sowieso niet bij mij.

Wat ik nog meer belangrijk vind in mijn werk? Ik hou sowieso van startups en scaleups. Daar zit een bepaalde dynamiek in. Er moet een hoop gebeuren en ik kan daar veel impact maken door de ervaring die ik bij eerdere startups heb opgedaan. Ze gaan allemaal door een groeifase. Vaak is dat heel lastig, maar als je erdoorheen komt is het ontzettend gaaf. Ik ben resultaatgericht en je ziet in zo'n omgeving snel de resultaten, ook de resultaten van je eigen werk. Een bedrijf dat te groot is past niet zo bij mij, want ik vind dan al gauw dat dingen niet snel genoeg gaan. Een beetje gechargeerd, maar vergelijk het maar met een mammoettanker. Het duurt mij te lang om die van koers te veranderen.

“Vaak is die groeifase heel lastig, maar als je erdoorheen komt is het ontzettend gaaf”

Ik ben hands on en vind het hartstikke leuk om dingen zelf te doen. Bij grote bedrijven moet je echt een vergadertijger zijn en daar krijg ik minder energie van. Je moet nog meer manager zijn. Dat ben ik nu ook, maar ik werk graag samen met het team om resultaten neer te zetten.”

Impact Driven

“Verder werk ik het liefst voor een bedrijf dat impact driven is. Als ik het voor het uitkiezen heb is dat doorslaggevend. Bij Zelfstroom draaide het om duurzaamheid en bij Glasdraad maken we glasvezel toegankelijk voor kleine kernen en buitengebieden waar andere partijen niet willen en/of kunnen aanleggen. En ook vrijheid en flexibiliteit vind ik heel belangrijk. Ik ben een fanatieke windsurfer en je weet nooit wanneer het waait, dus die vrijheid om mijn werktijd zelf in te delen is voor mij een groot goed.”

“De vrijheid om mijn werktijd zelf in te delen is voor mij een groot goed”

Dat de rol van de CFO fors verandert onderschrijft Justin volledig: “De rol wordt natuurlijk meer data driven en ook veel breder. Als CFO word je steeds meer in de breedte betrokken, niet alleen bij finance-zaken, maar ook bij operationele en business-vraagstukken.”

Gympen

Of we als beroepsgroep minder blauw zullen worden? “Als ik naar een CFO-dag ga ben ik nog wel één van de weinigen die op gympen komt. De meeste CFO's die ik ken zijn wat meer risico-avers en van de blauwe kant: degelijk en denkend vanuit de risk/control. Persoonlijk ben ik wat minder risico-avers en ondernemender. Ik ben niet het prototype CFO, denk ik.”

Die blauwe kant zit er dus over het algemeen nog wel sterk in en een bepaald type mensen kiest nog wel vanuit die meer controlerende en conservatieve kant voor het vak. Aan de andere kant zie je ook steeds meer jongere bedrijven waar jonge mensen doorgroeien naar de functie van CFO. Ik denk wel dat het profiel van de jongere generatie anders is dan van de oudere generatie. In die jonge bedrijven gaan dingen ook veel sneller en zijn ze meer gebaseerd op IT en jongeren gaan daar makkelijker in mee.”

Op de vraag wat voor de CFO het succes van zijn werk bepaalt zegt Justin: “Ik denk dat met name de cultuur bepalend is voor succes; de cultuur is belangrijker dan andere factoren. Het gaat dan om een cultuur waar men vooruit wil, en niet alles met fluwelen handschoentjes aanpakt.

“Ik denk dat met name de cultuur bepalend is voor succes; de cultuur is belangrijker dan andere factoren”

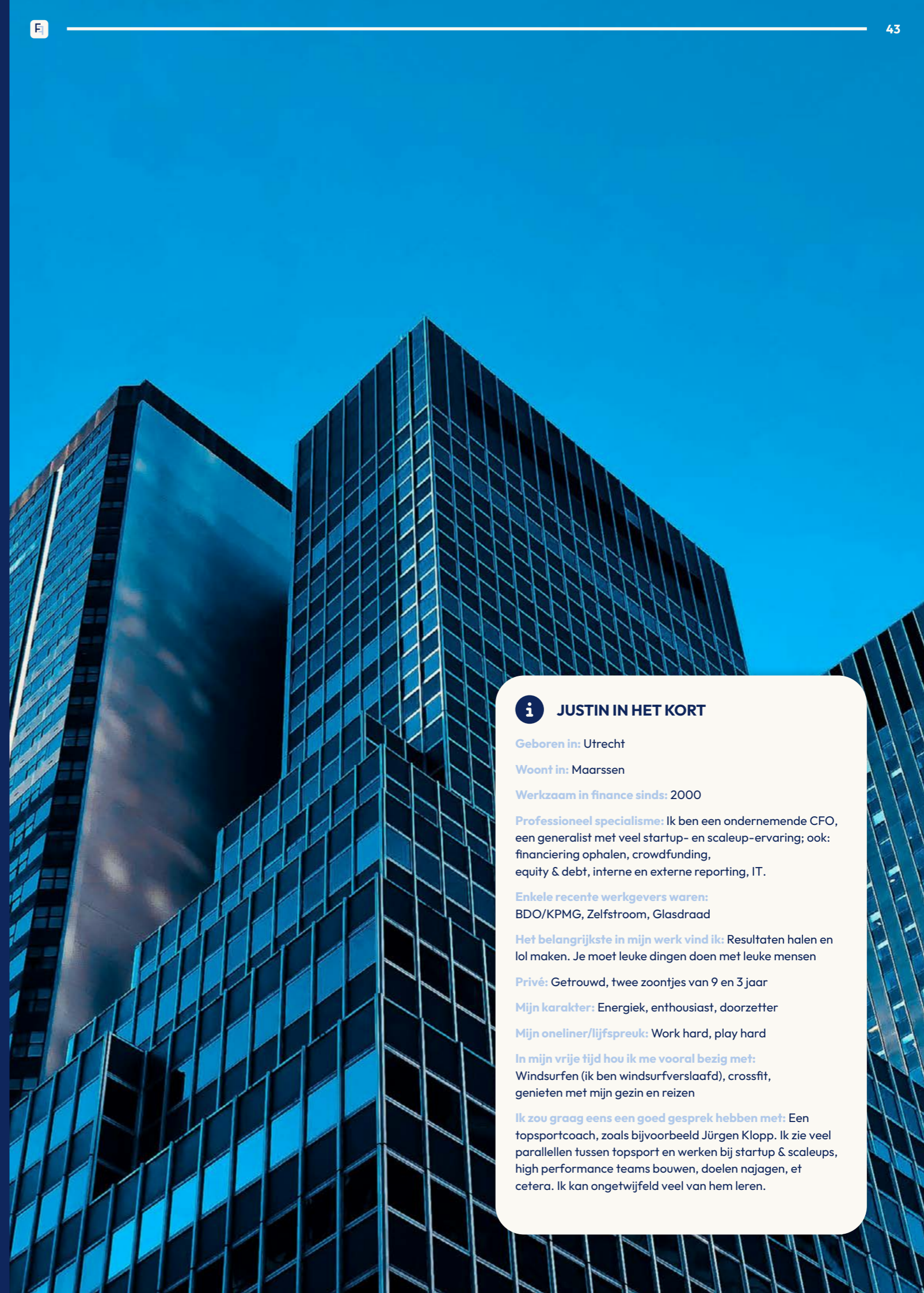
Daarnaast moet er wel een financieel team van voldoende niveau zitten, waarmee je dat veranderproces kan doormaken. Dat betekent: voldoende kennis van IT-systemen, met name rondom finance reporting, analytisch sterk en goed kunnen werken met data. Ook hier geldt dat je met meerdere stakeholders te maken hebt, een aantal banken, aandeelhouders, en die moeten tijdig van betrouwbare informatie worden voorzien.”

Een sterk team is dus belangrijk. Wat vindt Justin zijn eigen sterke en zwakke kanten? “Mijn sterke kanten zijn dat ik resultaatgericht ben. Ik heb doorzettingsvermogen, ben hands on en creatief en kan ook wel gestructureerd naar een doel toewerken. Ik ben een generalist, maar heb ook wel kennis van veel domeinen.

Mijn zwakke kant is dat ik ongeduldig ben. En ik ben veeleisend voor mezelf en mijn medewerkers. Dat kan soms irritant zijn. Een valkuil kan ook zijn dat ik te veel zelf wil doen en dat ik meer op mijn team moet leunen en vertrouwen. Als je als leidinggevende te kritisch bent en te veel gaat lopen corrigeren, krijg je dat mensen denken ‘Waarom zou ik het goed doen, hij corrigeert het toch wel’.”

Eigen bedrijf

“Of ik nog concrete ambities heb? Niet echt. Ik vind werken gewoon hartstikke leuk. Ik heb wel ooit de ambitie om nog een keer een eigen bedrijf te starten, maar nu heb ik jonge kinderen en wil ik vooral de balans tussen privé en zakelijk goed organiseren. Dat idee om weer voor mezelf te beginnen heeft ook wel te maken met de wens om nooit meer voor een baas te gaan werken en zelf aan het stuur te zitten. Die vrijheid om zelf te bepalen wat ik doe en wanneer is voor mij heel belangrijk.”



i JUSTIN IN HET KORT

Geboren in: Utrecht

Woont in: Maarssen

Werkzaam in finance sinds: 2000

Professioneel specialisme: Ik ben een ondernemende CFO, een generalist met veel startup- en scaleup-ervaring; ook: financiering ophalen, crowdfunding, equity & debt, interne en externe reporting, IT.

Enkele recente werkgevers waren: BDO/KPMG, Zelfstroom, Glasdraad

Het belangrijkste in mijn werk vind ik: Resultaten halen en lol maken. Je moet leuke dingen doen met leuke mensen

Privé: Getrouwd, twee zontjes van 9 en 3 jaar

Mijn karakter: Energiek, enthousiast, doorzetter

Mijn oneliner/lijfspreuk: Work hard, play hard

In mijn vrije tijd hou ik me vooral bezig met: Windsurfen (ik ben windsurfverslaafd), crossfit, genieten met mijn gezin en reizen

Ik zou graag eens een goed gesprek hebben met: Een topsportcoach, zoals bijvoorbeeld Jürgen Klopp. Ik zie veel parallellen tussen topsport en werken bij startup & scaleups, high performance teams bouwen, doelen najagen, et cetera. Ik kan ongetwijfeld veel van hem leren.

De toekomst van de finance professional

De groeipotentie van de finance professional ligt wat hen betreft in de behoefte van organisaties aan strategische advisering. Dat doen zij door niet alleen naar financiële aspecten te kijken, maar naar de hele bedrijfsvoering, de risicofactoren en daarmee samenhangende besluitvorming. Hun functie verbreedt zich. Wat nodig is om daarin mee te gaan, is vooral onderzoekend te zijn en elkaar op te zoeken.

We vroegen de finance professional welke rol hij of zij in de toekomst prefereert; die van financieel expert of strategisch partner. De respondenten uit dit onderzoek zijn overwegend nu actief als controller of CFO/ financieel directeur. De respons is in lijn met die van 2022: driekwart van de respondenten prefereert de rol van veranderaar en medebestuurder.

De toekomst is voor de data-analyticus in combinatie met control & advies, meent ruim 66 procent van de respondenten. Dit is in lijn met de eerdergenoemde trends en ontwikkelingen van het vakgebied.

Hoe de finance professional 2.0 zich dan kenmerkt en zich kan voorbereiden op de toekomst is niet eenvoudig te vatten in keuzemogelijkheden. Daarom hebben we die vragen open gesteld. Hieronder een samenvatting.

In de typering van de finance professional 2.0 wordt opvallend vaak het woord 'strategisch' genoemd: strategisch partner, strategisch (mede) besturend, adviserend en het gehele spectrum overziend. Het zorgen voor juiste, tijdige en volledige data wordt uitgebreid met interpretatie van mogelijkheden en consequenties voor de business. Als een copiloot van de bestuurder(s). De finance professional 2.0 is meer betrokken aan de voorkant van processen, is minder controleur en kijkt niet achteruit maar vooruit. Niet alleen naar financiële aspecten, maar naar de hele bedrijfsvoering, de risicofactoren en daarmee samenhangende besluitvorming. Ofwel, zoals één van de respondenten treffend verwoordt: 'Retrospectief analyseren, vooruitkijkend adviseren

en dat alles met een gedegen kennis van IT, databases, business en finance'

“Retrospectief analyseren, vooruitkijkend adviseren en dat alles met een gedegen kennis van IT, databases, business en Finance”

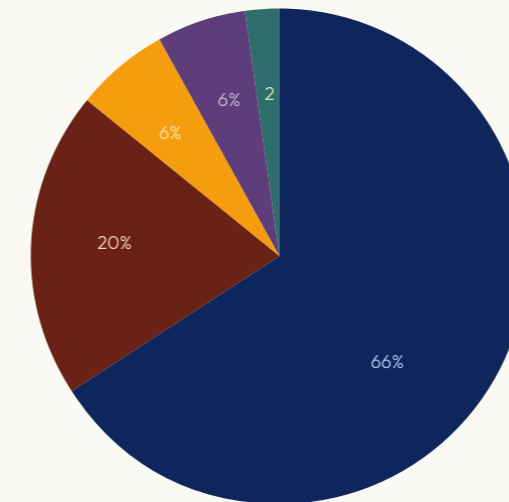
“Verbindingsofficier over afdelingen, het geweten van commercie en accounting/risk”

“Iemand die cijfermatig nog steeds de verbanden kan leggen en die de storytelling bij de cijfers kan geven”

“Een verbinder die zorgt voor informatie in en tussen alle disciplines en organisatie en bewaker/monitor van kansen en bedreigingen”

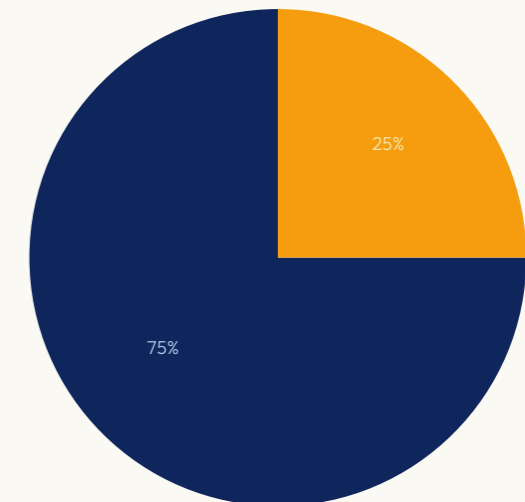
Hoe de finance professional zich voorbereidt op de toekomst (2030) is door onderzoekend te zijn. Natuurlijk wordt blijven leren en jezelf ontwikkelen vaak genoemd, zeker in relatie tot de verbreding waarmee de finance professional 2.0 zich typeert. Meer nog vinden de respondenten het belangrijk om connecties te behouden met de mens, communicatief te zijn en competenties als samenwerking en verandervermogen op te doen. Veranderingen vinden zo snel plaats dat kennis van de actualiteit en het kunnen scheiden van hoofd en bijzaken en onderscheiden van fake en echt nieuws relevant is, meent één van de respondenten. Opvallend vaak wordt gezegd elkaar op te zoeken, te netwerken. Dus zoals een advies luidt: 'kanalen vinden hoe je up-to-date kan blijven en je met vakgenoten regelmatig laten bijpraten en bespreken hoe je met al die veranderingen het beste kan omgaan'. Als je deze adviezen in acht neemt, kan je 'doorgaan waar je mee bezig bent. 2030 is ook maar/ slechts een getal' constateert een respondent nuchter.

Welke finance rollen ziet u het meest vertegenwoordigd in de toekomst?



- Data-analyticus in combinatie met control & advies
- Reporting, informatievoorziening
- Interne controle, compliancy & risk
- Accounting
- Anders, namelijk:

Welke rol binnen finance prefereert u in de toekomst?



- De rol van de organisatie mede besturen (strategisch partner)
- De rol van de organisatie draaiend houden (financieel expert)

“Veranderingen vinden zo snel plaats dat kennis van de actualiteit en het kunnen scheiden van hoofd en bijzaken en onderscheiden van fake en echt nieuws relevant is”

“Continuous improvement door persoonlijke ontwikkelingen en breed gericht blijven op de actualiteit”

“Met gelijkgestemden in contact blijven. Leren van elkaar, netwerken”

“Breed ontwikkelen, niet alleen vanuit accounting ‘omhoog groeien’”

Nieuwsgierigheid en veel in gesprek zijn met anderen helpen je enorm op weg, vindt ook **Bart Brouwer**. Hij houdt zijn eigen kennis op peil door regelmatig buiten de deur te kijken. “Ik volg seminars, praat veel met andere mensen en ben continu bezig. Het heeft ook te maken met nieuwsgierigheid. Je moet continu blijven praten. Dat geef ik ook mee aan de mensen in mijn team: ga minimaal een paar keer per jaar naar buiten, bezoek een event zodat je je kennis kan toetsen en weet wat er in de wereld gebeurt.”



Interview: Bart Brouwer

“Het gaat er niet om dat ik alle kennis heb, maar dat ik mensen om mij heen verzamel die de juiste kennis hebben.”

Bart Brouwer is CFO en CIO van drie bedrijven. Hij vertelt hoe hij zo'n forse taak aanpakt én gaat in op het snel veranderende vakgebied. Nieuwsgierigheid en veel in gesprek zijn met anderen helpen je enorm op weg, vindt hij: “Dat geef ik ook mee aan de mensen in mijn team: ga naar buiten, bezoek een event zodat je je kennis kan toetsen en weet wat er in de wereld gebeurt.”

“Ik geloof heilig in de maximale houdbaarheid van een persoon in een bepaalde rol”, zegt Bart Brouwer. Hij begon tijdens zijn studie met zijn eigen onderneming, die hij na zeven jaar verkocht. Daarna werkte hij als financieel directeur bij meerdere bedrijven, waar hij gemiddeld ook zo'n zes a zeven jaar verbleef. “Ik werk vanaf 2020 bij de Dolmans Groep en zei laatst ook tegen directeur Berthil Dolmans: we zitten op de helft. Dat zeg ik bewust, want ik vind het leuk om dingen te verbeteren, maar vervolgens op de winkel passen is niet mijn ding.”

Bart heeft geen eigen bureau, vertelt hij. Dat heeft ermee te maken dat hij voor meerdere bedrijven werkt: Dolmans, QBuild en Cauberg Huygen, drie aparte ondernemingen die onderdeel zijn van de Dolmans Groep. De bedrijven zijn allemaal vastgoedgerelateerd en de grootste, Dolmans, houdt zich bezig met specialistische diensten zoals schoonmaken van bedrijven na branden en overstromingen, asbestsanering en droogtechnieken. “Operationeel is er weinig samenhang tussen de bedrijven”, aldus Bart: “We hebben drie finance teams. Of dat anders werkt dan de rol van CFO bij één bedrijf? Het is soms wat minder efficiënt. Tegelijkertijd kijk je in de keuken van drie bedrijven en pak je daarvan ook de voordelen mee. Ik zoek sowieso altijd naar de verbinding en de mogelijkheid van kennisdeling. Mijn rol is ook niet typisch een finance feestje. Ik ben verantwoordelijk voor finance en ICT.”

Juiste vragen stellen

Klinkt stevig: een dubbele CFO/CIO-rol in drie bedrijven tegelijk. Bart vindt zo'n fors mandaat in zijn baan alleen maar leuk, legt hij uit, en heeft ook een duidelijk antwoord op de vraag hoe hij die rol invult: “Het gaat er niet zozeer om dat ik degene ben die alle kennis heeft, maar dat ik mensen om mij heen verzamel die de juiste kennis hebben. Vervolgens is het aan mij om de juiste vragen te stellen. Als ik alle kennis zelf wil hebben word ik wel een hele slimme professor.

Hoe ik mijn eigen kennis op peil hou? Door regelmatig buiten de deur te kijken. Ik volg seminars, praat veel met andere mensen en ben continu bezig. Het heeft ook te maken met nieuwsgierigheid. Je moet continu blijven praten. Dat geef ik ook mee aan de mensen in mijn team: ga minimaal een paar keer per jaar naar buiten, bezoek een event zodat je je kennis kan toetsen en weet wat er in de wereld gebeurt.

Die noodzaak om bij te blijven heeft ook te maken met de veranderende finance-rol de komende jaren. Veel zaken worden straks anders gedaan, denk maar aan de gevolgen van digitalisering. We werken veel meer datagestuurd en real time. Voorheen keek je naar het eind van de maand en maakte je een rapportage, nu moet je gedurende de maand al weten hoe het eind van de maand wordt. Ook maatschappelijke ontwikkelingen rondom bijvoorbeeld duurzaamheid en de arbeidsmarkt creëren een totaal ander beeld dan 15 jaar geleden.

Als je niet meegaat en alleen naar binnen gericht bent kom je van een koude kermis thuis. Ik wil dat mijn mensen zich ontwikkelen, dat ze niet in een gouden kooi komen te zitten en dat ze ook wat anders kunnen doen. Ik heb mensen meegemaakt die 20 jaar zonder plezier naar hun werk gaan. Dat wil je toch niet?”

Anders in de wedstrijd

Ziet Bart bij financiële professionals strubbelingen om die veranderingen bij te houden? “Sommigen vinden het best lastig. Je ziet ook verschillen tussen de generaties. Ik ken een jongere collega die CFO wil worden, maar hij zit totaal anders in de wedstrijd dan ik vroeger. Hij vindt de werk-privé-balans veel meer essentieel. Als iemand CFO wil worden denk ik: ‘die gaat zijn hele privéleven overboord gooien en 80 uur per week werken’. Maar deze collega werkt vier dagen. Voor mij was dat iets heel nieuws. Dat kende ik wel van mensen in een ondersteunde functie, maar niet in zo’n ambitieuze positie. En het mooiste is: hij krijgt het wel voor elkaar. Daar heb ik dan respect voor.”

“Ik zoek sowieso altijd naar de verbinding”

In een aantal opzichten is Bart ook wel een conservatief, vindt hij zelf: “Ik heb bijvoorbeeld vijf blauwe pakken in de kast hangen. Dat is handig, want dan hoef ik nooit na te denken over wat ik aan doe naar mijn werk.” Tegelijkertijd omarmt hij de veranderingen: “Onze rol als leidinggevende verandert natuurlijk. Je ziet een hele duidelijke verschuiving van hiërarchisch naar coachend leiderschap. Ik zie dat overigens niet als een zwart-wit verandering, maar als een geleidelijke ontwikkeling. Je gaat op een andere manier met mensen om. Als je de mensen niet meekrijgt doen ze het niet. Het kan niet meer zo zijn dat je dingen wilt doen vanuit een machtspositie. Dat vind ik heel gezond.

We proberen de organisatie hier ook plat te houden. Ik heb geen PA of secretaresse. Dat is een bewuste keuze. Vroeger had ik iemand die de notulen maakte, nu doe ik het zelf.”

“Voor mij is het feit dat ik een goed team vorm met de DGA het meest belangrijke element in mijn werk”

Breed spectrum

Wat vindt Bart zijn eigen sterke en zwakke kanten? “Mijn zwakke kant is denk ik dat een ongeduldig type ben. Er moet wel iets gebeuren, anders word ik chagrijnig. En mijn sterke kant? Ik ben sociaal goed, kan dingen goed combineren en een breed spectrum beheersen. Ik hou ervan de dingen gauw op te pakken en te zorgen dat ze snel ergens anders terechtkomen. Zo zorg ik uiteindelijk dat ik misbaar ben. En ik wil nauw samenwerken met de DGA. Dat spelletje moet je leuk vinden. Voor mij is het feit dat ik een goed team vorm met de DGA, dat we samen werken aan dezelfde doelstellingen en dat we een klik hebben het meest belangrijke element in mijn werk.”



BART IN HET KORT

Geboren in: Haarlem

Woont in: Gouda

Werkzaam in finance sinds: Met ups en downs vanaf 1990

Professioneel specialisme: CFO en CIO

Het belangrijkste in mijn werk vind ik: Dat ik wat kan brengen dat ik wat kan toevoegen; én dat ik het leuk vind. Ik vind het belangrijk dat je in een organisatie wel kan lachen, het moet niet te stijf zijn.

Privé: Getrouwd en twee zonen van 19 en 16

Mijn karakter: Doelgericht, zorgzaam en sociaal

Mijn oneliner/lijfspreuk: Met een positieve grondhouding bereik je meer. In mijn vrije tijd hou ik me vooral bezig met rally rijden; ik heb net meegedaan aan de Tulpenrally van Bilbao naar Parijs met een oldtimer; ik ben wel een Bourgondiër.

In mijn vrije tijd hou ik me vooral bezig met: Rally rijden; ik heb net meegedaan aan de Tulpenrally van Bilbao naar Parijs met een oldtimer; ik ben wel een Bourgondiër.

Ik zou graag eens een goed gesprek hebben met: Tim Cook om over zijn geslaagde opvolging van Steve Jobs van gedachten te wisselen.



Scenarioplanners hebben de toekomst

De visie van Albert Allmers

Ruim tien jaar bemiddelen wij met FinanceFactor nu in de dynamische finance wereld. Voor posities op C-level, zowel vast als interim. We hebben kritieke periodes meegemaakt zoals tijdens de kredietcrisis die de financiële sector flink raakte en de coronacrisis die de bureauwereld opschudde. We zagen organisaties toen opveren en nu worstelen met schaarste op de arbeidsmarkt. We kijken toe hoe de overheid probeert een antwoord te geven op deze nieuwe werkelijkheid en vasthoudt aan, naar onze mening, oude normen zoals het vaste contract. Maar vooral zien we hoe de finance professional zich ontwikkelt, zowel functioneel als persoonlijk. Spraken we twee jaar geleden nog over een worsteling, nu zien we een sterke, toekomstbestendige functionaliteit ontstaan.

“Het zijn turbulente tijden. Waren eerder de energiecrisis, de zorgen om het klimaat en de oorlog in Oekraïne redenen voor introspectie. Nu komen daar de geopolitieke verhoudingen in de wereld bij die mij zorgen baren. Ontwikkelingen in de wereld volgen zich zo snel op, dat de impact op organisaties onvermijdelijk is. Actieve regie voeren is het enige antwoord op volatiele tijden. Ik ben ervan overtuigd dat organisaties moeten blijven doen waar ze goed in zijn en focus moeten houden. Tegelijkertijd is openstaan voor de wereld om hen heen en de buitenwereld in het vizier hebben broodnodig om flexibel en wendbaar te zijn en blijven.

“Een community is iets anders dan de database van je warme netwerk uitbouwen”

Risico's horen bij ondernemerschap. Dan is calculeren door middel van scenarioplanning een groter toverwoord dan wendbaarheid. En ik val maar direct met de deur in huis: het zich kunnen verplaatsen in de mate van impact op de bedrijfsvoering van ondernemingen is bij uitstek de taak van de finance professional. Dat zij dé scenarioplanners in organisaties zijn, staat voor mij vast. Daarover later meer, eerst een korte reflectie op de onderzoeksresultaten.

We staan in dit onderzoek stil bij de vraag in hoeverre de turbulentie ook geldt voor finance professionals. Zij staan centraal in dit onderzoek. Het optimisme dat zij uitspreken voor de komende jaren is bemoedigend. Digitalisering heeft onbetwist de meeste impact op hun rol en hoe zij hun functie vormgeven. Maar de

verbreding naar sparringpartners met een bredere blik op organisaties vraagt meer van hen. De her- en erkenning van hen dat dit een transformatie is, bevestigt hun realiteitszin. Hoe zij zich persoonlijke ontwikkelen is herkenbaar; de typische no-nonsense mentaliteit van de finance professional. Kennis met elkaar opdoen in finance vindt het meeste plaats via dialoog en in rondetafelgesprekken met vakgenoten waarin gespard wordt over dilemma's. De finance professional heeft behoefte aan een community, is de uitkomst in dit onderzoek. Voor ons als bemiddelaar is een community iets anders dan de database van ons warme netwerk uitbouwen. Bij FinanceFactor gaan we vaker over tot organisatie van kleine, intieme evenementen waarin een thema wordt opgepakt én wordt gereflecteerd op persoonlijk functioneren. Waardevolle bijeenkomsten met sprekers over leiderschap, conflicthantering of omgang met stress. We organiseren deze sessies met als doel mensen aan het denken te zetten wat zij ervoor zichzelf uit kunnen halen. Desnoods in de auto om weg terug naar huis. Kortstondige momenten, maar de analist in de finance professional is snel in staat de kern te absorberen.

De 'harde' uitkomsten van het onderzoek laten zien dat beloning belangrijker wordt gevonden. Dat is naar mijn mening heel logisch. Simpelweg omdat het leven voor iedereen duurder is geworden. Inflatie, rentestijging, alles staat onder druk. Bovendien bevordert de schaarste de hogere tarieven en gevraagde salariering. Dat het woon-werkverkeer prominenter wordt in de keuze voor een baan of opdracht is ook verklaarbaar. Files zijn erger dan voorheen. Dat, in combinatie met het volslagen geaccepteerd zijn van hybride of thuiswerken, maakt de keuze voor een overstap aantrekkelijker.

Ten aanzien van het politieke dossier geef ik toch een waarschuwing. Er is de afgelopen acht jaar niets gebeurd, ondanks alle plannen, op het gebied van handhaving en wetgeving. Dat finance professionals zich daardoor minder of niet bewust zijn van de komende ontwikkelingen, kan ik wel begrijpen. Maar onderschat de eventuele gevolgen niet als wetgeving verandert en handhaving op schijnzelfstandigheid toch ook de bovenkant van de markt parten gaat spelen. Voor interim-professionals wordt het relevant om te blijven investeren in de eigen propositie zodat ze straks ook echt kennisintensieve vraagstukken kunnen aannemen en niet de capaciteitsvraagstukken die mogelijk gaan wegvallen omdat deze als verkapt werknemerschap worden beschouwd.

“De future-proof finance professional is een stuurman en navigator!”

Terug naar de finance professional als scenarioplanner

Naast het in kaart brengen van de impact van ontwikkelingen op de bedrijfsvoering is het leveren van harde cijfers en onderbouwde feiten een tweede reden die hun positie versterkt. Ik gebruik graag de metafoor van de stuurman die de kapitein op de brug van het schip helpt koers te bepalen. Die voors en tegens van meerdere scenario's schetst, welke route mogelijk is onder invloed van weer en getijde. Het bepalen van die coördinaten is geen onderbuikgevoel, maar bestaat uit het leveren van harde cijfers en onderbouwde feiten. Daarop kan de kapitein blindvaren. De executive finance professionals bezitten alle coördinaten om de koers van de organisatie te bepalen. Dat stelt hen in staat om steeds meer hun rol als navigator te pakken. De future-proof finance professional is een stuurman en navigator die met scenarioplanning organisaties verder helpt!”



Onderzoeksopzet en representativiteit

Dit onderzoek geeft een beeld van de markt van finance professionals vanuit het perspectief van de finance professional zelf. De kernvraag is wat volgens hen de voornaamste trends en ontwikkelingen zijn in het vakgebied en wat deze betekenen voor hun eigen ontwikkeling en hun positie op de arbeidsmarkt. Het onderzoek is uitgevoerd met een vragenlijst die uitgezet is onder ruim 2.250 personen die ingeschreven staan bij FinanceFactor. Daarnaast is een open oproep geplaatst op LinkedIn via de persoonlijke profielen en groepen van FinanceFactor. In totaal hebben 236 personen de vragenlijst ingevuld. Van de respondenten is het merendeel werkzaam als CFO of controller.

Aan het thema Sociale Innovatie, dat als een katern is opgenomen, werkten vijf experts mee. Zij hebben een korte, open vragenlijst ingevuld, waaruit hun persoonlijke ervaringen en visie is opgetekend.

Het onderzoek is gecombineerd met een serie portretten van vier finance professionals. Hiervoor zijn verdiepende interviews gehouden. Ieder van hen reflecteert vanuit persoonlijke ervaringen op feitelijke informatie en 'verhalen uit het veld'. Door de mix van interviews met de uitkomsten van het onderzoek krijgt de finance professional 2.0 'gezicht'. In deze persoonlijke portretten zijn drijfveren, wensen en uitdagingen van de finance professional zelf waarneembaar, evenals welke ontwikkelingen in die wensen en ambities tot uiting komen.

Het onderzoek is tot stand gekomen in een samenwerking tussen FinanceFactor en ZiPconomy en is uitgevoerd in de periode mei 2024. De uitvoering en coördinatie van het onderzoek zijn verricht door ZiPconomy.



Disclaimer De in deze publicatie neergelegde opvattingen zijn gebaseerd op door FinanceFactor en ZiPconomy betrouwbaar geachte gegevens en informatie, die op zorgvuldige wijze in onze analyses en prognoses zijn verwerkt. Noch FinanceFactor, noch ZiPconomy, noch functionarissen van deze organisaties kunnen aansprakelijk worden gesteld voor in deze publicatie eventueel aanwezige onjuistheden. De weergegeven opvattingen en prognoses houden niet meer in dan onze eigen visie en interpretatie. Het gebruik van tekst en/of cijfers uit deze publicatie is toegestaan mits de bron duidelijk wordt vermeld. Teksten zijn afgesloten op 7 juni 2024. © FinanceFactor, juli 2024

Colofon

Dit rapport is een uitgave van
FinanceFactor, juli 2024

Uitvoering onderzoek
ZiPconomy

Auteur
Joke Twigt

Interviews
Peter Runhaar

Redactie
Joke Twigt
Peter Runhaar

Design en drukwerk
CADFORM

Fotografie geïnterviewden
Martine Sprangers

Fotografie deelnemers katern
Uit eigen bronnen

Bronnen
De interim-managementmarkt
anno 2021 en 2023, Raad voor
Interim Management

Contact
Albert Allmers
directeur FinanceFactor
06 – 21 211 750
albert.allmers@financefactor.nl

