



Finance professionals bekennen *kleur*

Onderzoek onder finance professionals
naar de toekomst van het vakgebied



Onderzoek naar de toekomst van de finance professional 2.0

FinanceFactor, november 2022

Samenvatting

De rol van de finance professional is sterk in beweging. Door een set aan ontwikkelingen verandert de rol van de finance professional structureel van sec control naar een brede interpretatie van cijfers voor besturing van de business. Denk bijvoorbeeld aan de impact van digitalisering, de nieuwe dynamiek rondom privacy en compliance en de invloed van veranderende organisatieculturen. Voor FinanceFactor is het juist in deze dynamische tijd uitermate waardevol om meer grip te krijgen op de vraag wie die finance professional van morgen is en hoe deze zich daarop voorbereidt. Vragen die voor onze dienstverlening van niet alleen bemiddeling van finance professionals, maar ook begeleiding in persoonlijke ontwikkeling relevant zijn. Daarom besloten we een groot onderzoek uit te voeren. Met daarin niet alleen data, maar juist ook de mens achter de finance professional aan het woord. Dit onderzoek is, in opdracht van FinanceFactor, verricht door ZIPconomy en voor de eerste keer gehouden. Het biedt een unieke inkijk in de beleving van de toekomst door de ogen van de finance professional.

De marktinformatie die we uit het onderzoek ophalen leert ons dat in de top drie van trends en ontwikkelingen, digitalisering op één staat. Integratie van IT en verduurzaming staan op de tweede en derde plek. De markt verandert en vraagt een ander type finance professional. De financieel expert zal ook vaardigheden moeten meebrengen om data in de breedte van de business te interpreteren.

Maar de markt kent ook een schaduwzijde: schaarste. Hoewel finance professionals dit zien als een kans om van baan te wisselen of zich te verzelfstandigen, zijn zij in hun afwegingen behoudend om over te stappen naar een andere positie. 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. Zij zien hun werk veranderen. Door de ontwikkelingen in de markt vraagt het werk meer inzicht in andere processen van een organisatie en het vermogen om buiten de eigen afdeling te kijken.

De nieuwe finance professional staat met anderhalf been in de business en met het resterende deel in finance. Dat vraagt andere competenties. Maar ook hier is de finance professional 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. Dat is opvallend omdat zij wel menen soft skills te moeten ontwikkelen.

Kijkend naar de toekomst zit de groeipotentie in de behoefte aan strategische advisering en het vergroten van de actieradius van de finance professional. De data-analyticus in combinatie met control & advies heeft de toekomst en accounting zal meer verdwijnen. 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

Samenvatting	3
Woord vooraf	5
Trends en ontwikkelingen	8
Vaardigheden van de finance professional	10
Interview Naud Keulen	12
De interim-markt	18
Interview Geert van Meerveld	20
Arbeidsmarktbeleid	24
Interview Cissy Cobussen	28
De toekomst van de finance professional	32
Interview Sytze Marseille	36
Visie door Albert Allmers	40
Colofon	43

Woord vooraf

'Finance professionals vinden, volgen, verbinden & versterken.' Dat is wat FinanceFactor al ruim tien jaar drijft in de bemiddeling van hoogopgeleide professionals. Net zoals artiesten een impresario inschakelen om hun zakelijke belangen en het verloop van hun carrière te behartigen, willen we bij FinanceFactor meer zijn dan een executive search bureau. Als impresario van finance professionals stellen we hun carrièrewensen en behoeften centraal. En we ondersteunen ze in hun loopbaan actief met coaching en advies over hun persoonlijke en professionele ontwikkeling.

Onze samenleving verandert op dit moment ingrijpend met transities in de energiemarkt, milieu, woningmarkt en inflatie. Deze en sectorontwikkelingen zoals digitalisering hebben effect op de arbeidsmarkt en mobiliteit van mensen. Wij zien de rol van de finance professional wezenlijk veranderen. Van 'blauwe' controller naar tactisch en strategisch partner in business.

We vragen ons af 'wie is die finance professional van morgen en hoe gaat deze om met de veranderende rol?' Vragen die voor onze dienstverlening van niet alleen bemiddeling van finance professionals, maar juist ook begeleiding in persoonlijke ontwikkeling relevant zijn. Het onderzoek dat we besloten uit te voeren levert antwoorden op, maar prikkelde ook onze nieuwsgierigheid naar de mens achter de finance professional. Daarom bevat dit rapport ook vier grote interviews met finance professionals; mooie, inhoudelijke en persoonlijke portretten van vier mensen uit het vak. Deze portretten voorzien de feitelijke onderzoeksresultaten letterlijk van een 'gezicht.' We krijgen een inkijkje in hun ambities en wensen en welke ontwikkelingen zij daarin maken.



Met dit onderzoek halen wij marktinformatie op vanuit het perspectief van onze eigen achterban, de finance professional. Het past daarmee in de wens om onze positie te verstevigen als duidelijker van trends en ontwikkelingen in de markt van financiële dienstverlening. Naast nuttige marktinformatie levert het vooral interessante en relevante informatie over de positie en toekomst van de finance professional 2.0. We zoomen, juist in de 'superblauwe' financiële wereld, bewust in op de menselijke kant van het vak: de persoon staat voor ons centraal!

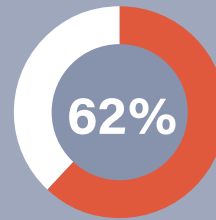
Albert Allmers

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. Integratie van IT en verduurzaming staan op de tweede en derde plek.



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

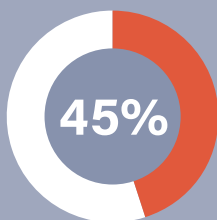


Industrie is de sector waar de meeste respondenten actief zijn, direct gevolgd door Technologie, Media & Telecom en Transport & Logistiek. Opvallend weinig finance professionals werken in de zorg en onderwijs.



Werkgeluk is met 11 procent minder belangrijk in het werk als finance professional.

Niet beloning maar het succesvol maken van een organisatie, efficiëntie en een betrouwbare bedrijfsvoering prevaleren als meest belangrijk in het werk van de finance professional, boven zingeving (9 procent) en beloning (ruim 5 procent).



45 procent van de respondenten is werkzaam als controller. De functie CFO wordt door 27 procent vervuld. Andere functies zijn finance manager (tactisch niveau), group information manager (combinatie met IT), business development manager en application manager (combinatie met finance).

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



A person wearing a blue checkered shirt is looking at a tablet computer. The tablet displays a bar chart with blue bars. The person's hands are visible, one pointing at the screen. The background is dark and out of focus, showing some greenery. There is a large orange L-shaped graphic element in the top left corner.

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. Deze vragen kennis, kunde en vaardigheden waarop de door de wol geveerde professional zich overwegend goed kan aanpassen. Toch menen de respondenten dat zij zich nieuwe vaardigheden moeten eigen maken. Voornamelijk om de vertaalslag in de breedte van de organisatie te kunnen maken.

De wereld en het werk van finance professionals is sterk in verandering. We vroegen wat de belangrijkste ontwikkelingen volgens hen zijn. In de top drie worden digitalisering en integratie van IT het meest genoemd. Deze liggen in het verlengde van elkaar in het licht van processen en bedrijfsvoering. Wat daarna volgt is verduurzaming, een ontwikkeling die maatschappelijke impact heeft op een organisatie. Een trend die door CFO's op de tweede plaats is gezet.



Dezelfde top drie van meest genoemde ontwikkelingen heeft ook de meeste impact op de rol van de finance professional. Maar het belang om meer intern samen te werken (stakeholder engagement) wordt nu ook genoemd. Hier komt dus voor het eerst het belang van het ontwikkelen van de 'zachte' kant van de finance professional naar voren.

Door de ontwikkelingen in de markt zien finance professionals hun werk veranderen. Het werk vraagt duidelijk meer inzicht in andere processen van een organisatie en het vermogen om buiten de eigen afdeling te kijken, vindt 62 procent van de respondenten. De digitalisering en hoeveelheid aan data betekent dat het werk analytischer wordt, denkt 49 procent. Als derde meent men dat het werk verandert in het managen van de driehoek processen-systemen-mensen. De trend om minder cijfermatig en meer breder werkzaam te zijn, is hiermee duidelijk ingezet. De CFO geeft aan dat zijn of haar rol verandert naar meervoudig sturen.





Vaardigheden van de finance professional

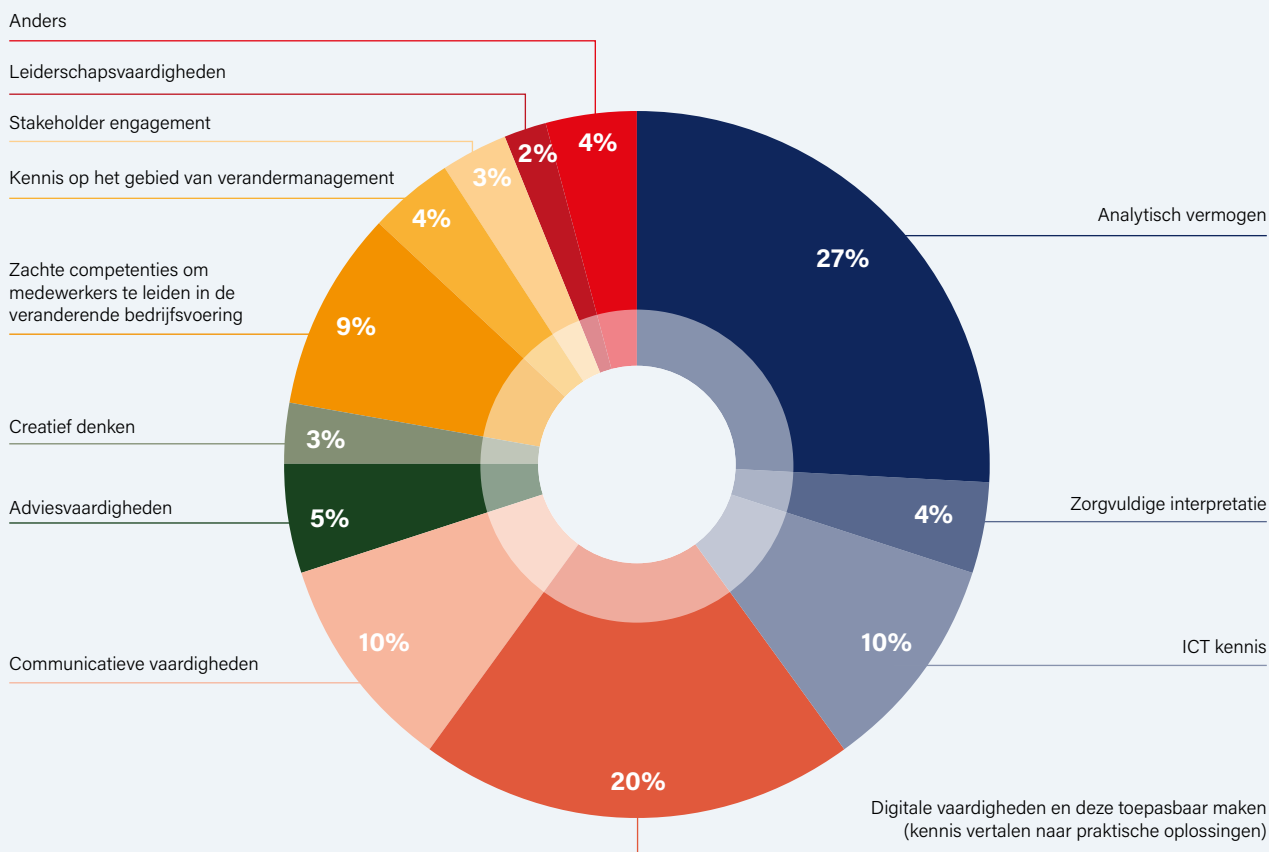
Om met de ontwikkelingen van het vakgebied mee te kunnen gaan, zal de finance professional nieuwe kennis en vaardigheden moeten ontwikkelen. Zij zien deze meer in harde skills, zoals analytisch vermogen dan in bijvoorbeeld competenties om medewerkers te leiden in veranderende bedrijfsvoering. De wijze 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 toch het ontwikkelen van analytisch vermogen en digitale vaardigheden hoger dan stakeholder engagement. Ook soft skills, zoals competenties om medewerkers te leiden in veranderende bedrijfsvoering scoren opvallend laag (9 procent). De CFO noemt zelfs louter harde vaardigheden en helemaal geen soft skills om te ontwikkelen.

*Menen finance professionals dat zij al over deze vaardigheden beschikken? Volgens **Naud Keulen** gaat dat niet vanzelf. De nieuwe finance professional staat met anderhalf been in de business en met het resterende deel in finance. Dat vraagt hele andere competenties en spreekt twee aparte hersengebieden aan: data en mensen, een combinatie van eigenschappen. Volgens hem liggen de kansen voor nu dan ook voor finance professionals die hun soft skills ontwikkelen.*

Vraag 4

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



Lees verder op pagina 16



Naud Keulen

“ Een goede controller heeft gymschoenen aan en wandelt door de organisatie”

De toekomst voor finance professionals ligt bij data analisten, meent **Naud Keulen**, kwartiermaker accounting en reporting bij de douane. Maar dan wel degenen die de link naar de business kunnen leggen en daar ook rondlopen om hun oor te luister te leggen.

Naud is sinds 1995 zelfstandig interim professional in finance. Hij begon zijn loopbaan in loondienst, maar raakte bij een reorganisatie al snel gefascineerd door het proces en de dynamiek die daarmee gepaard ging. Het was voor hem een trigger om zich niet voor lange tijd te binden aan een organisatie, maar interim opdrachten te willen gaan verrichten. Als bedrijfseconoom en register-controller ondersteunt hij organisaties in een proces van chaos naar structuur. Zijn trackrecord ligt in het bedrijfsleven, bijvoorbeeld SAP implementaties, maar ook in overheidsorganisaties. Zolang er beweging en verandering is, klopt zijn hart sneller en gaat hij ervoor.

“De voornaamste bron waaruit ik energie krijg is verandering. Als die er is, klopt mijn hart sneller en ga ik ervoor.”

Interim is een vak

De ontwikkelingen in het vakgebied worden wat Naud betreft getypeerd door twee hele verschillende zaken: de toename in verzelfstandiging en digitalisering. “Toen ik startte in 1995 was het bijzonder om te gaan zzp’er, terwijl het nu heel normaal is. De trigger is tegenwoordig vaak de wens om meer te kunnen verdienen. Ik ben geen zzp’er geworden voor het geld maar voor het leuke vak. Ik denk dat het hebben van ondernemersvaardigheden tegenover een loondienstmentaliteit de slagingskans om succesvol te zijn vergroot. Het geeft je de kans om je als interim professional te onderscheiden van anderen. Want interim-management is een vak, waarbij autonomie en onafhankelijkheid voor mij grotere drijfveren zijn dan voordelige fiscale regelgeving voor de zzp’er, voor zover deze er overigens nog zijn in het huidige politieke klimaat.”

“Als men zegt ‘het was nodig dat je er was en nu kunnen we weer verder’, dan heb je het goed gedaan.”

Digitalisering en soft skills

Digitalisering is een verademing voor het vakgebied, vindt Naud. “Je wordt eindelijk verlost van spreadsheets, want de ‘harde kant’ van de cijfers wordt voor je gedaan. Heel gaaf om te ervaren dat er makkelijkere tools beschikbaar komen. De finance professional zal zonder meer de techniek en IT moeten kunnen begrijpen. De toekomst ligt wat mij betreft dan ook bij data analisten. Maar zij moeten wel in staat zijn de vertaalslag te maken naar de business. Dat betekent dat zij moeten weten welke data relevant is voor de bedrijfsvoering en niet klakkeloos alles aanleveren. Nee, je moet het hele proces en belang van het bedrijf kunnen zien: overstijgend kijken, verbanden zien en een partner in business zijn. Je staat met anderhalf been in de business en met het resterende deel in finance. Dat vraagt hele andere competenties en spreekt twee aparte hersengebieden aan: data en mensen, een combinatie van eigenschappen. De kansen voor nu liggen dan ook voor finance professionals die hun soft skills ontwikkelen. Een goede controller heeft gymshoenen aan en wandelt door de organisatie en zoekt de business op.”

Het economisch klimaat gaat nog meer flexibiliteit vragen van de finance professional, meent Naud. De stijging van kosten betekent voor organisaties, zeker in combinatie met schaarste op de arbeidsmarkt, continu schakelen met onzekerheden. Naud ziet zich

zelf niet als medebeslisser in een organisatie, maar als facilitator van de beslissers door diverse scenario's uit te werken. Ook dat vraagt andere bagage dan standaard boekhoudkundige vaardigheden en kennis.

Inhoud leidend

Als een opdracht zich aandient kijkt Naud naar de elementen die hem energie geven. Dynamiek is een sleutelwoord evenals het op korte termijn kunnen leveren van toegevoegde waarde. Kiezen tussen dichtbij huis een vervangingsopdracht en ‘de stoel warm houden’ of met grote reisafstand een veranderopdracht aanvaarden, is voor hem niet moeilijk. De aard van de opdracht is altijd leidend en niet de werkafstand. Hij kiest voor de energie!

Ook is hij minder bezig met de strategische keuze voor opdrachten die belangrijk zouden zijn voor zijn loopbaan. “In iedere opdracht leer ik weer nieuwe dingen die ik meeneem naar een volgende opdracht. Nieuwe facetten prikkelen, zo groei ik vanzelf qua inzicht in wat ik belangrijk vind in opdrachten en waar ik goed en minder goed in ben.”

Zijn sterkste kant is het snel ontdekken waar de toegevoegde waarde geleverd kan worden, soms al door een snelle interventie. Zijn zwakke kant is soms te snel willen gaan. Dat kan een faalfactor van een opdracht zijn. “Soms loop je tegen je eigen enthousiasme aan. De kunst is aan te voelen wat een organisatie aankan en in dat ritme mee te gaan. Niet de grote veranderaar zijn, maar meebewegen.”

Het succes van een opdracht zit vaak in de wil van de opdrachtgever om resultaat te boeken en deze mee hebben om maatregelen te nemen. “Het leukste is een opdrachtgever die met jou op één lijn zit en die veel ruimte geeft. Ik ben trots op opdrachten waarbij ik bijvoorbeeld delen van organisaties samenvoegde of een afdeling doorontwikkelde en over kon dragen aan een leidinggevende die het verder kon uitbouwen. Als men zegt ‘het was nodig dat je er was en nu kunnen we weer verder’, dan heb je het goed gedaan en laat je iets achter waar de organisatie mee verder kan.”

Genoeg is genoeg

Op interimbasis veranderopdrachten uitvoeren, zijn vaak tropenjaren. Naud ziet zijn toekomst dan ook liever in opdrachten in een beperkter aantal uur per week, zodat hij zijn kennis op een andere manier kan inzetten.

Hij ambieert een nevenfunctie als bestuurder of commissaris. "Tijd wordt belangrijker dan geld, genoeg is genoeg voor mij. Wat ik zou doen met meer tijd? Reizen, wandelen en lange zomervakanties!"

Naud in het kort

Geboren in Voerendaal

Woont in Amstelveen

Werkzaam in finance sinds begin jaren negentig

Professioneel specialisme business control ERP implementaties, creditmanagement, fiscaal recht

Enkele recente opdrachtgevers waren GGD Ghor nu in afronding, Kadaster, CAK, Shell International

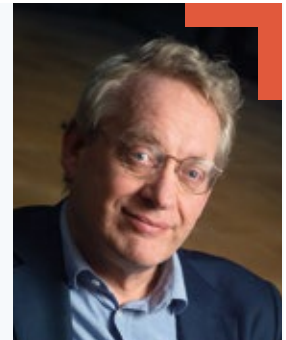
Het belangrijkste in mijn werk vind ik leuke mensen om mij heen

Mijn karakter (drie woorden) ambitieus, ongeduldig en direct

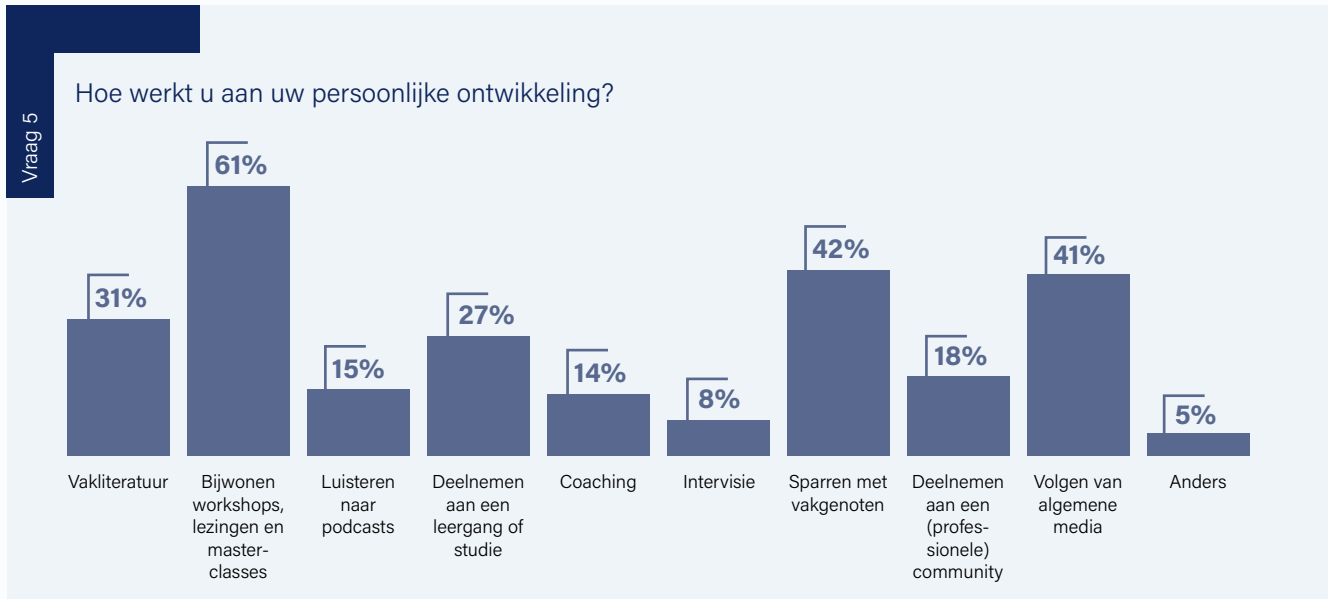
Mijn oneliner/lijfspreuk "Leer de business kennen, loop de organisatie in!"

In mijn vrije tijd hou ik me vooral bezig met hiken, reizen, verblijven in de natuur met een bijzondere interesse in Canada

Ik zou graag eens een goed gesprek hebben met Gerrit Zalm, omdat ik geïnteresseerd ben hoe hij al die jaren de Zalmnorm zo standvastig heeft gehandhaafd.



Vervolg vaardigheden van de finance professional



In het werken aan de eigen ontwikkeling, kiest de finance professional voor de no-nonsense manier: hij of zij zoekt het voornamelijk in het bijwonen van workshops, lezingen en masterclasses (61 procent). Ook het volgen van algemene media, zoals het journaal, het Financiële Dagblad, nieuwsradio) is met 41 procent een pragmatische tweede manier.

Directe vormen van persoonlijke ontwikkeling, zoals coaching en intervisie zijn duidelijk minder vertegenwoordigd. Het sparren met vakgenoten scoort wel hoog (42 procent), interessant is te weten waar zij elkaar dan ontmoeten of dat dit tijdens werktijden is.

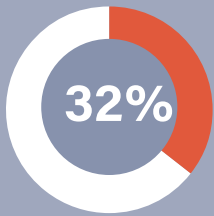
Uit de interviews wordt duidelijk dat geen enkele finance professional alleen 'de stoel warm wil houden' in een organisatie. Uitgedaagd worden is een belangrijk criterium in wat belangrijk gevonden wordt in het werk. In dat licht is het logisch dat een organisatie succesvol maken (50 procent) en het leveren van een bijdrage aan een efficiënte bedrijfsvoering (45 procent) hoog scoren bij respondenten van de onderzoeksvragen. Ook mensen tot betere prestaties brengen hoort bij de professionele uitdaging die men zoekt (39 procent).

De finance professional plaatst het participatieve en veranderkundige component boven de mogelijkheid voor eigen ontwikkeling, hoewel dit nog steeds hoog scoort (31 procent), evenals plezier en humor (28 procent). De controller draait deze twee elementen zelfs om en vindt plezier en humor belangrijker dan persoonlijke

ontwikkeling. Opvallend laag scoort beloning met nog geen zes procent. Zijn de euro's in de organisatie belangrijker dan de euro's op de eigen bankrekening? Of zit het met die beloning wel goed? Daar wordt in het volgende hoofdstuk op ingegaan.



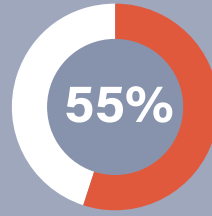
Arbeidsmarkt en toekomst: *belangrijkste bevindingen*



32%

Schaarste op de arbeidsmarkt leidt tot kansen:

32 procent wisselt van baan en 21 procent verzelfstandigt zich of overweegt dat te doen.



55%

55 procent van de finance professionals wordt regelmatig

benaderd voor een andere functie. Daarbij heeft 21 procent momenteel keuze uit meerdere functies of opdrachten.

Behoudend is de finance professional in de afweging om over te stappen naar een andere positie. 75 procent van hen kiest namelijk een functie passend bij kennis en kunde.



110

110 euro is het gemiddelde uurtarief van de interim finance professional.

13,8 maanden duurt de opdracht van de interim finance professional gemiddeld.



13,8



Nieuwe functies zijn nauwelijks vertegenwoordigd. Het gros van de respondenten is controller (45 procent) of CFO/financieel directeur (27 procent).

Groeipotentie ligt in de behoefte aan strategische advisering en het vergroten van de actieradius van de finance professional.



61%

van de respondenten meent dat data-analyticus in combinatie met control & advies de toekomst heeft.

A woman with long brown hair and glasses is sitting at a desk, looking down at a laptop. She is wearing a striped shirt. The background is a plain wall. There is a large orange L-shaped graphic in the top left corner. The text 'De interim-markt' is overlaid on the image in a large, white, sans-serif font.

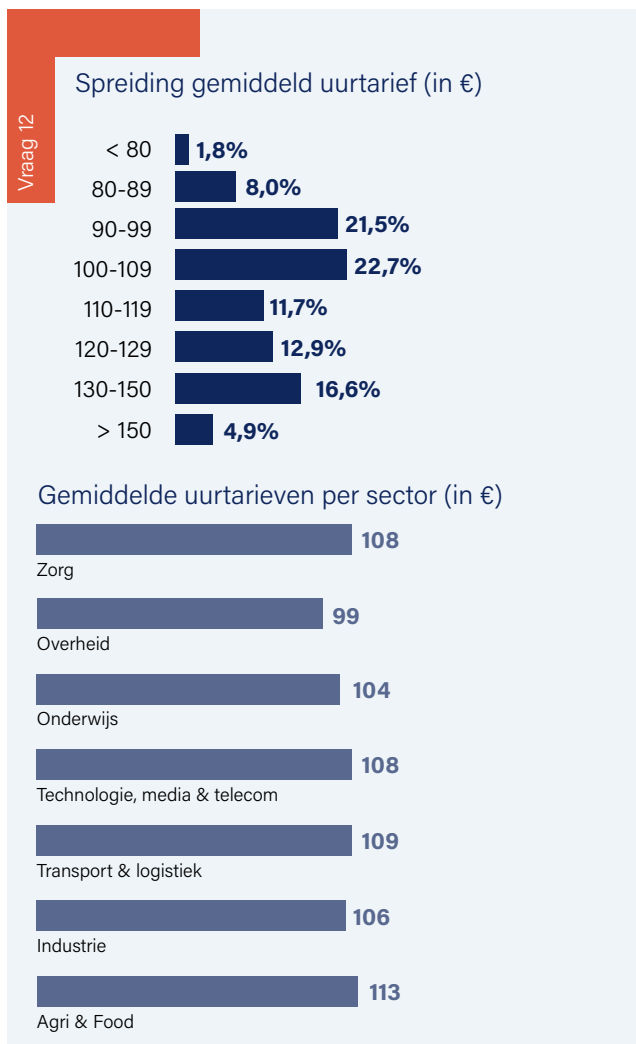
De interim-markt

Uit zowel de interviews als de respons op de vragenlijst wordt duidelijk dat de finance professional niet primair gedreven wordt door beloning. Terwijl een trend waarneembaar is dat meer professionals zich verzelfstandigen vanwege veronderstelde hoge beloning en toenemende druk op de arbeidsmarkt (zie volgende hoofdstuk). Daarom hebben we ingezoomd op de interim-markt. De vragen over tarief en opdrachtduur werden alleen beantwoord door interim-professionals, iets meer dan de helft van het aantal respondenten.

	Gemiddelde alle respondenten	Laagst genoemd gemiddelde	Hoogst genoemd gemiddelde
Gemiddeld uurtarief	€ 110	€ 80	€ 190
Gemiddelde lengte opdracht in maanden	13,8	6	24+

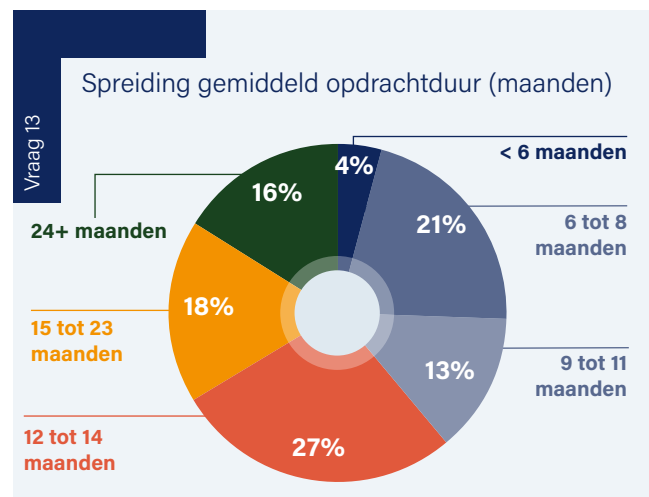
Het gemiddeld uurtarief van 110 euro voor de finance professional is lager dan het gemiddelde voor alle interim-managers. Dat lag volgens onderzoek door de Raad voor Interim Management in 2021 onder interim-management bemiddelingsbureaus op gemiddeld 128 euro.

Uit de respons blijkt een groot verschil in tarifiering tussen controller en CFO, namelijk een gemiddeld tarief van € 96 (controller) versus € 137 (CFO) per uur.



De verschillen per sector zijn niet heel groot, maar interessant genoeg om in kaart te brengen. Opvallend is dat in de zorg hogere tarieven gelden dan bijvoorbeeld industrie en technologie, media & telecom, terwijl in de zorg veel minder finance professionals werkzaam zijn. Een kans voor finance professionals?

De gemiddelde opdrachtduur bedraagt 13,8 maanden, waarbij zowel CFO als controller een lager aantal maanden noteert, namelijk 13,5. Dit aantal is nog steeds hoger dan het gemiddelde van alle interim-managers. Dat was in 2021 gemiddeld 11 maanden (bron: onderzoek Raad voor Interim Management in 2021 onder interim-management bemiddelingsbureaus).



De interim-professionals uit dit onderzoek verkrijgen hun opdrachten overwegend via bemiddelingsbureaus (56 procent), een opsteker voor de bureaus. Finance professionals zijn wars van marktplaatsen om hun opdrachten te scoren en ook LinkedIn blijkt geen opdrachtgenerator. Het eigen netwerk wel (36 procent), mensen bouwen aan hun eigen reputatie en verkrijgen zo warme aanbevelingen en worden (terug)gevraagd voor opdrachten. Dat geldt zeker voor de CFO, die deze wijze op één zet met 54 procent tegenover 42 procent bureaubemiddeling.

*Waarom overwegen finance professionals om als interim-professional aan de slag te gaan? **Geert van Meerveld** zoekt in zijn werk vooral uitdaging, afwisseling en blijven leren. Dat zijn de redenen geweest om het interim vak in te gaan. Als een organisatie eenmaal goed functioneert is hij niet het type dat er dan heel lang van kan genieten. Zijn nieuwsgierigheid overwint altijd. Het is een soort honger naar dynamiek. Hij wordt blij van een plek waar heel veel te doen is, het moet een beetje 'chaos' zijn.*



Geert van Meerveld

“Zet de ramen open en haal de buitenwereld binnen”

Volgens **Geert van Meerveld** is het zoeken naar verbinding in de organisatie een belangrijke vaardigheid die nodig is om organisaties weerbaar en veerkrachtig te maken in de transformaties waarvoor zij zich geplaatst zien. Bijdragen aan transformatief leiderschap is de actuele uitdaging voor de finance professional 2.0.

Met zijn middelbare-school-pretpakket op zak had Geert van Meerveld geen flauw idee wat hij wilde gaan doen. Elektrotechniek bleek geen goede keuze. Hij vond daar in niet de uitdaging die hij zocht, en stelde zich voor het eerst hardop de vraag ‘doe ik wat ik wil en wil ik wat ik doe?’ Dat was toen niet zo. Geïnspireerd door vrienden die werkzaam waren in finance besloot hij zich in de avonduren om te scholen. Dat betekende onderaan beginnen, PD, MBA en vervolgens SPD. Een eerste baan in finance deed hem beseffen dat hij de juiste keuze had gemaakt. Zijn loopbaan en persoonlijke ontwikkeling kregen vleugels toen hij de kans kreeg een leidinggevende functie te vervullen. ‘Als je geen witte sokken en een leren stropdas meer draagt, dan krijg je de baan’ zei degene die hem aannam. In *his defense*: dat was 30 jaar geleden... ;-).

“Stel jezelf de vraag ‘doe ik wat ik wil en wil ik wat ik doe?’

“Door vallen en opstaan word je wijzer en ontdek je gaandeweg wat leidinggeven inhoudt. Opleiding en trainingen (bij onder andere De Baak) speelden een belangrijke rol in mijn ontwikkeling als mens en professional. In mijn laatste vaste baan kreeg ik de kans een belangrijke bijdrage te leveren in een omvangrijk restructuring project. Na afronding werd ik vanuit de rol van manager finance & control verantwoordelijk voor de totale bedrijfsvoering binnen dezelfde organisatie.

Die verbreding betekende dat ik vanuit een ander perspectief naar de rol als financial ging kijken. En het zorgde er ook voor dat ik opnieuw de studieboeken inging. Dit keer om mij onder andere verder te professionaliseren in Strategisch HRM, Leidinggeven aan Professionals en vervolgens Bedrijfskunde.”

Transformatief leiderschap

“Op dit moment is alles in transitie: onze energie- en voedselvoorziening, digitalisering, woning- en arbeidsmarkt, zorgstelsel, mobiliteit en zelfs de sociale en morele basisbeginselen van onze samenleving veranderen ingrijpend en blijvend. De onzekere wereld zorgt ervoor dat sectoren en bedrijven zich opnieuw moeten uitvinden. De transities worden immers daar gerealiseerd. De rol van de CFO hierin is niet alleen te vertalen wat het kost, maar vooral om de interne organisatie te faciliteren en opnieuw in te richten in het licht van die transformaties. Ik noem dat transformatief leiderschap: zet de ramen open en haal de buitenwereld binnen. Maak de vertaalslag naar wat het betekent voor een organisatie. In de afgelopen jaren zijn de primaire processen binnen afdelingen in de meeste gevallen wel efficiënt ingericht, daar is veel aandacht voor geweest. We beschikken inmiddels ook over veel data. De uitdaging is nu: hoe zorgen we ervoor dat de juiste data op de juiste manier gepresenteerd en op de juiste plek in de organisatie terechtkomt.

Het gaat er nu vooral om het gesprek met elkaar aan te gaan over wat gaan we doen. Scenario's doordenken, het begrijpelijk maken van cijfers, mensen meenemen in trends en ontwikkelingen en keuzes maken zijn belangrijke nieuwe vaardigheden van de finance professional van de toekomst.”

Honger naar dynamiek

Het vraagt om een meer strategisch en tactisch functioneren van de CFO. Dicht tegen de beleidsmakers aanzitten of er onderdeel van uitmaken is wat Geert ambieert. Vanuit de (bredere) rol van CFO bijdragen aan maatschappelijke relevantie van een organisatie in combinatie met waardecreatie, is zijns inziens de hedendaagse toegevoegde waarde van de CFO. “Ik prefereer een dergelijke rol binnen organisaties die een relevante maatschappelijke bijdrage leveren en impact

hebben. Als ik zou moeten kiezen tussen een opdracht in het sociaal maatschappelijke domein of één in de commerciële wereld, kies ik het eerste. Omdat ik denk dat daar, juist met transformatief leiderschap, meer impact te maken is. En natuurlijk omdat ik dan mijn credo ‘doe ik wat ik wil en wil ik wat ik doe?’ volg.”

“*Het begrijpelijk maken van cijfers, mensen meenemen in trends en ontwikkelingen en keuzes maken is een belangrijke vaardigheid van de finance professional van de toekomst*”

Zijn stip op de horizon is een bestuurlijke rol spelen in het wendbaar en weerbaar maken van organisaties in onzekere tijden. Wat hij zoekt in zijn werk is vooral uitdagend te worden, door afwisseling en te blijven leren. Dat is ooit de reden geweest om het interim vak in te gaan. Als een organisatie eenmaal goed functioneert is hij niet het type dat er dan heel lang van kan genieten. “Die rust heb ik nog niet. Ik ben ervan overtuigd dat ik iets toevoeg als ik er korter ben en een gerichte opdracht uitvoer. Er zijn meer organisaties en sectoren waar ik ook iets van mee wil pakken: nieuwsgierigheid overwint altijd. Het is een soort honger naar dynamiek. Ik word blij van een plek waar heel veel te doen is, het moet een beetje ‘chaos’ zijn.”

Boven weerstand uitstijgen

Waarop is Geert het meest trots? “Dat zijn de opdrachten waarin ik in de uitvoering het meest weerstand heb ervaren”, zegt hij. “Bijvoorbeeld een team dat meende dat ik helemaal niet nodig was. Situaties als ‘we halen koffie, maar niet voor jou, we vragen naar je weekend, maar niet aan jou.’ Dat is roeien tegen de stroom in. Dan is een duidelijk toekomstbeeld voor ogen hebben en hieraan vasthouden essentieel, maar wel altijd met respect en waardering voor de mens. Dus ook mee-

bewegen waar nodig. Aandacht hebben voor verhalen over eerdere ervaringen van medewerkers. Want ergens komt die weerstand vandaan. De weerstand betreft niet mij, deze wordt op mij geprojecteerd. Daar bovenuit stijgen is transformatief leiderschap."

De finance professional 2.0

Of de finance professional wel de ruimte heeft om te luisteren en reflecteren is voor Geert geen vraag. "Empathisch vermogen in leiderschap geeft altijd de doorslag. Als je in staat bent om te handelen naar wat je voelt en denkt, levert dat altijd meer op. Het zorgt

ervoor dat een organisatie de juiste dingen doet met het geld dat beschikbaar is. Dit behoort wat mij betreft toe aan elke bestuurder en is niet iets van alleen de finance professionals. Echter, finance speelt daarin wel een belangrijke rol: investeren we in het goede, hoe meten we of onze doelen bereikt worden, dragen we maatschappelijk voldoende bij, hoe breiden we onze impact uit? Dus niet alleen signaleren, maar op basis van data en wat er om ons heen gebeurt, het juiste gesprek aangaan, beslissingen nemen en ernaar handelen!"

Geert in het kort

Geboren in Boskoop

Woont in Heerhugowaard

Werkzaam in Finance & Bedrijfsvoering sinds vanaf zijn 25e, sinds 2009 als zelfstandige

Prive samen met mijn partner (een kersverse HRM-zzp'er) hebben we vijf kinderen; drie zoons en twee dochters en zijn we supertrots op onze drie kleinkinderen

Professioneel specialisme financieel management & strategische bedrijfsvoering

Enkele recente opdrachtgevers waren zorgorganisaties, ZBO's, wetenschappelijke instituten

Het belangrijkste in mijn werk vind ik open communicatie, benaderbaar zijn, verbinding, samenwerken, authenticiteit, ontwikkeling en humor

Mijn karakter in kernwaarden betrouwbaarheid, verantwoordelijkheid en waardebesef. Gericht op samenwerking en een absolute doorzetter (opgeven is geen optie).

Mijn oneliner/lijfspreuk "Er is niets zo stabiel als verandering" (tekst van Bob Dylan)

In mijn vrije tijd hou ik me vooral bezig met wandelen/fietsen, lezen, sporten/fitness

Ik zou graag eens een goed gesprek hebben met iemand uit de politiek. Liefst M.P. Rutte, over zijn persoonlijke drijfveren, wat hij belangrijk vindt in de uitvoering van zijn politieke taak, hoe hij binding met zijn omgeving houdt en die door vertaalt in zijn werk.





Arbeidsmarktbeleid

De huidige arbeidsmarkt kenmerkt zich door schaarste. Daardoor ligt de macht bij de kandidaten wordt beweerd in de publieke opinie. Ook is de trend waarneembaar dat (jonge) professionals, ingegeven door hoge tarieven, beginnen als zelfstandig interim-manager en denken dat de bomen tot in de hemel groeien. Wat doet de finance professional en hoe kijkt deze aan tegen de politieke ontwikkelingen?

Politiek vertrouwen

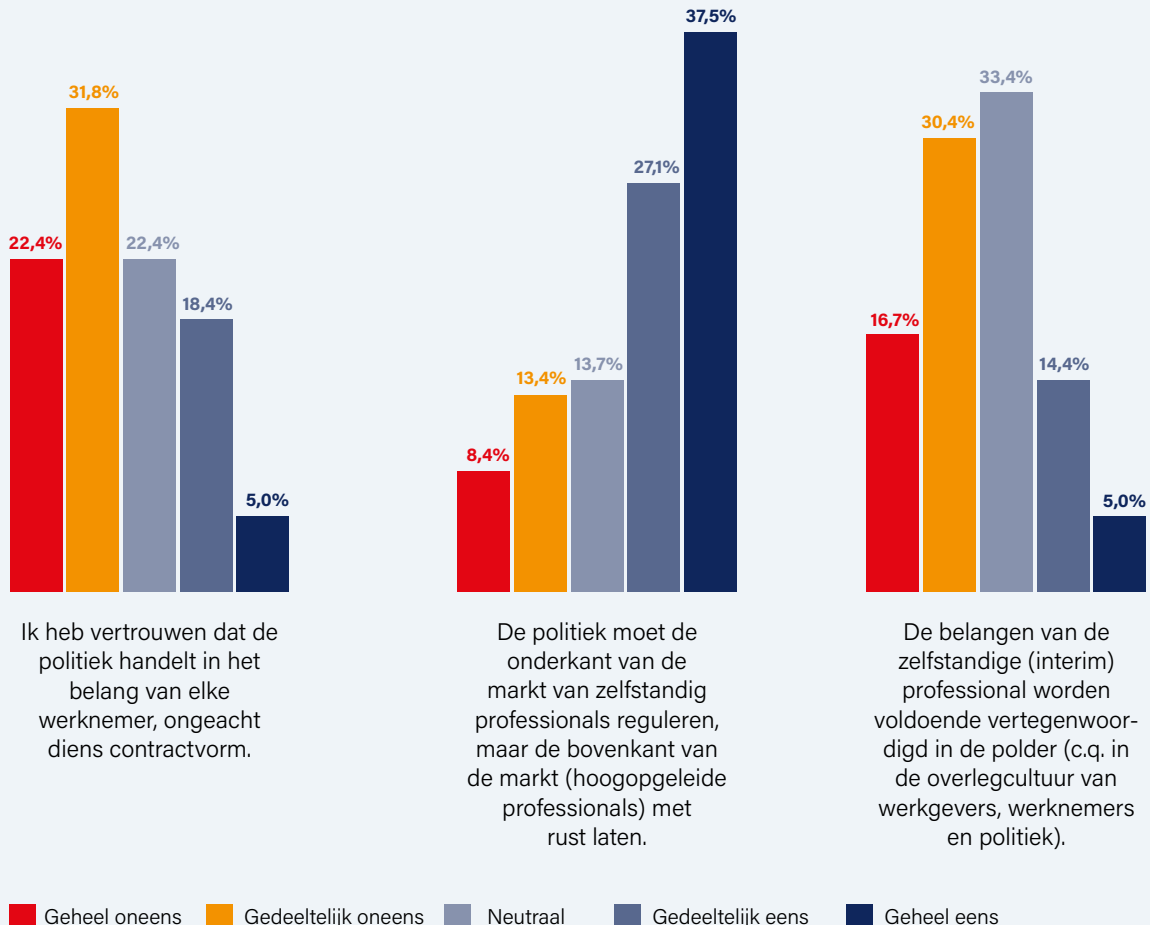
Het politiek sentiment in relatie tot de toekomst van werk is de flexibilisering te verminderen. Onder andere door contractvormen minder flexibel te maken en professionele regulering van interim-management. Met een aantal stellingen is gepeild hoe de finance professional naar de relatie tussen de politiek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

Het vertrouwen dat de politiek in het belang van elke werknemer handelt, is laag. De meest gedeelde mening van de respondenten is dat de bovenkant van de markt (hoogopgeleide professionals) met rust gelaten moet worden en het goed is dat de politiek de onderkant van de markt reguleert. Ten slotte waren we benieuwd

hoe men aankijkt tegen het poldermodel in Nederland. Opvallend is dat de stelling dat de belangen van de zelfstandige (interim) professional voldoende worden vertegenwoordigd in de polder (c.q. in de overlegcultuur van werkgevers, werknemers en politiek) het meest met neutraal beantwoord is. Niet duidelijk is of men dit minder relevant vindt of hier simpelweg niet voldoende mee bekend is om een mening te vormen.

Vraag 11

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.

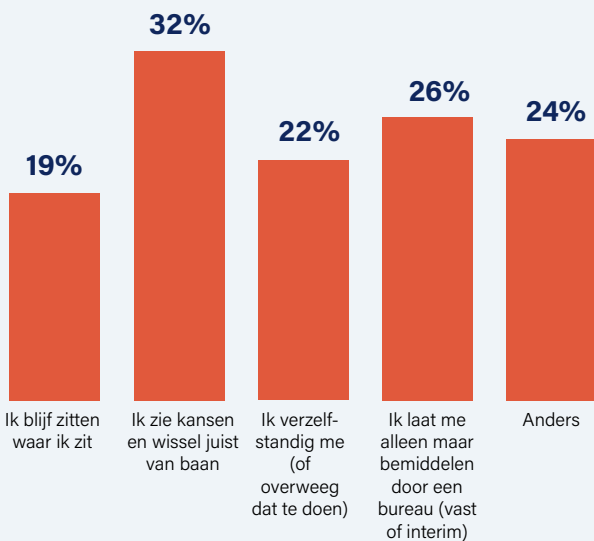


Arbeidsmobiliteit

De schaarste geeft duidelijk meer beweging op de arbeidsmarkt, want 55 procent van de respondenten zegt regelmatig benaderd te worden voor een andere functie. 21 procent zegt zelfs uit meerdere functies of opdrachten te kunnen kiezen. Dus ook de finance professional is mobiel op de arbeidsmarkt. Hij of zij ziet kansen en wisselt van baan (32 procent) of verzelfstandigt zich (22 procent). Daarbij laat een flink deel van de respondenten zich bemiddelen door een bureau. In vergelijking met de totaalscore, is dat zeker het geval bij de controller (31 procent versus 26 procent). In de toelichting geven vooral interim professionals aan dat flexibiliteit en controle over de eigen carrière belangrijke componenten zijn in hun kijk op de arbeidsmarkt. Men ziet kansen om in diverse organisaties werkzaam te zijn en ervaart de luxe van nee zeggen en selectief kunnen zijn; 'ik kies de leukste opdrachten.' Ook is sprake van tariefsverhoging als reactie op de schaarste.

Vraag 7

De huidige arbeidsmarkt kenmerkt zich door schaarste. Hoe gaat u daar mee om?



Vraag 8

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

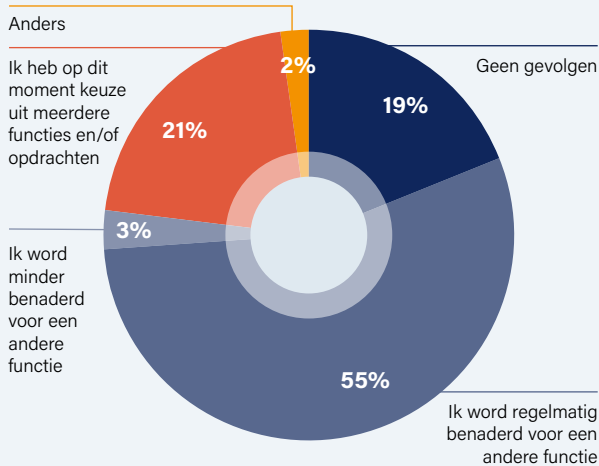


Een bemiddelaar wordt vooral gezien als een netwerk-mogelijkheid, deze vergroot kansen en inzet op andere posities omdat er sprake is van elkaar kennen.

Als er dan zoveel keuze is, zijn we benieuwd naar welke afwegingen leidend zijn voor het aanvaarden van een andere positie. Opvallend genoeg is er geen sprake van overmoedig handelen, ook niet met behulp van een bemiddelaar. De finance professional handelt pragmatisch, nuchter en misschien wel een tikkeltje conservatief. Want maar liefst 75 procent van hen kiest meer behoudend, namelijk een functie passend bij kennis en kunde. Voor de CFO ligt dit percentage zelfs boven de 80. Ook een promotie vindt overwegend alleen plaats als hij of zij er aan toe is (28 procent) tegenover degene met lef die slechts in drie procent van de gevallen een functie aanvaardt waar hij of zij nog niet aan toe is.

Vraag 9

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



Flexibiliteit is ook een belangrijke afweging voor het aanvaarden van een andere positie (41 procent), evenals maatschappelijke relevantie (27 procent). Dat laatste is voor de CFO meer relevant dan voor de controller (45 procent versus 17 procent). Opvallend is dat de aansluiting op maatschappelijke relevantie en zingeving bij het aanvaarden van een positie voor het eerst genoemd wordt, terwijl dat eerder niet als meest belangrijk in werk werd genoemd.

*Dat ambitie soms ook ingegeven is door andere componenten, vertelt **Cissy Cobussen**. Zij wordt regelmatig benaderd, ook voor manager posities. Die rol ambieert zij niet, de onafhankelijke adviseursrol bevalt uitstekend. Haar valt op dat er veel wordt blind-gestaard op cv's en wat iemand gepresteerd heeft, terwijl het uiteindelijk gaat om een klik en of je elkaar weet te vinden op je kernwaarden.*

Vraag 10

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





Cissy Cobussen

“ De verbinding tussen project en finance gebeurt door samenwerking”

Met een bedrijfskundige achtergrond is **Cissy Cobussen**, projectcontroller bij Qbuild, geen typische finance professional in de zin van cijfers achter de komma zoeken. Zij is juist de verbindende schakel tussen project en finance en meent dat de adviserende en ondersteunende rol alleen kan plaatsvinden door samenwerking en soms de randjes opzoeken.

Vanaf het begin van haar loopbaan is Cissy Cobussen werkzaam in finance. Begonnen op een administratiekantoor is zij via detacheringsovernames beland in de wereld van projectcontrolling. Sinds vijf jaar is zij zzp'er en werkt voornamelijk als projectcontroller in de bouw. De combinatie van de business met finance ligt haar goed. Haar bedrijfskundige achtergrond komt daarbij mooi van pas. Ze spreekt de taal van financials en heeft als projectcontroller een adviesrol over budgetbesteding, contractzaken en beheersing van risico's.

“Je moet op zoek gaan naar de dingen die ze je niet vertellen.”

Cissy is geen typische financial in de zin van cijfers achter de komma zoeken. Eerder typeert zij zichzelf als een communicatief vaardige connector en facilitator. Het verbaast haar hoe het in projectorganisaties ontbreekt aan financiële professionalisering. Er worden nog facturen met de hand ingeboekt en is er beperkt inzicht in het opstellen van, laat staan het sturen op, een werkbegroting. Logisch ook, want projectleiders in de bouwwereld zijn veelal technici die doorgegroeid zijn vanuit hun technische expertise. “Ik zie het als een mooie taak om hen te laten zien dat cijfers leuk kunnen zijn. Het vraagt andere competenties van mij als finance professional. Naast het weten hoe een boekhouding werkt, probeer ik het klein te houden: bijvoorbeeld de vergelijking met een verbouwing thuis. Dan is het logisch dat je oplossingen zoekt als de schilder te veel kost. Zo werkt het ook in grote projecten. Daar vindt men het lastig om er van tevoren over na te denken, vaak ingegeven door angst voor het onbekende.

Men gelooft simpelweg niet dat als je meer aan de voorkant nadenkt, het aan de achterkant meer oplevert."

Communicatief vaardig

In de 20 jaar ervaring die Cissy heeft, ziet zij dat organisaties meer data gedreven worden. Gezien het voorgaande voorbeeld is nog niet iedere organisatie daarvan overtuigd. Over het investeren in mensen, processen en systemen wordt nog te vaak de 'penny wise, pound foolish gedachte' gehanteerd: men denkt dat men goedkoop uit is terwijl een hogere investering juist bijdraagt aan een beter resultaat. In dat geval komt een belangrijke vaardigheid van haar als finance professional te pas: communicatief vaardig zijn en de connectie met de business en projectleider kunnen maken. "Intrinsiek interesseert de financiële kant van het project hen geen bal, maar ze hebben er wel mee te maken! Ik help hen om te laten zien dat het leuk is, dat zij invloed kunnen uitoefenen. Hoe? Door te luisteren en te vragen waar ze blij van worden. Door niet op elke euro te gaan zitten, want dat werkt beklemmend. Dat betekent dat je de randjes of het grijze gebied moet durven opzoeken en vertrouwen geven dat het goed komt. Je moet op zoek gaan naar de dingen die ze je niet vertellen. Als ik die zichtbaar maak, kan ik helpen. Daar zit mijn toegevoegde waarde en gaan zij zien dat het een spel is waarin zij invloed kunnen uitoefenen. Dan ontstaat er een samenwerking die altijd iets oplevert."

Geen verrassing

Het moet wel in je zitten om de vertrouwensband te willen opbouwen en sparringpartner te worden. Cissy is niet degene die 1x per maand langskomt om de cijfers door te nemen. "Ik zou doodongelukkig worden van cijfers inkloppen en niet achter mijn bureau vandaan komen. Die cijfers moeten geen verrassing meer zijn. Men moet inzien dat het klopt met waar we de hele maand al mee bezig zijn. Hoewel ik echt geen persoon ben die snel op de voorgrond treed, kies ik er bewust voor zichtbaar te zijn. Mensen peilen met de kennis en ervaring die je hebt en erop afstappen. Het is vooral ook durven en doen."

De finance professional komt zo van zijn 'blauwe' imago af, meent zij. Die is niet langer alleen van structuur, efficiency en cijfers, maar steeds meer van innovatie, nieuwsgierigheid en besluitvaardig zijn. Hoewel ook zij heeft moeten leren dat het soms niet zo snel gaat als ze zou willen, bekent ze. Haar tip: laat de tijd voor je werken, soms komt de oplossing of het inzicht vanzelf.

Zo ook bij een kleine startup die Cissy naast haar interim opdracht begeleidt. Beginnend met één project konden de pioniers het nog wel monitoren, maar dat werd lastiger toen het bedrijfje groeide en een hoeveelheid aan opdrachten kreeg. Inzicht in de workload heeft zij met hen aardig op de rit gekregen. Het overtuigen van de projectleiders dat finance geen flauwekul is en dat het prettig is om te weten hoe het project financieel verloopt, deed zij door het toepassen van de olievlek benadering: iets laten zien waarvan men denkt 'dat wil ik ook.' Of the hard way en juist de tijd z'n werk laten doen en laten ervaren dat iets niet werkt. De achteruitkijkspiegel wordt nu langzaam vooruitkijken, iets waar zij trots op is.

"Jezelf verkopen is iets anders dan je werk goed doen."

Blindstaren

Haar eigen stip op de horizon is bescheiden. Met een jong gezin is haar werkzame bestaan voor nu goed. Zij wordt regelmatig benaderd, ook voor manager posities. Die rol ambieert zij niet, de onafhankelijke adviseursrol bevalt uitstekend. Wat haar opvalt is dat er veel wordt blindgestaard op cv's en wat iemand gepresteerd heeft. "Ik ben ervan overtuigd dat het om persoonlijkheid en drive gaat. Iedereen heeft een bepaalde rugzak met kennis en ervaring, maar uiteindelijk gaat het om een klik en of je elkaar weet te vinden op je kernwaarden. We gaan soms te snel voorbij aan het feit dat jezelf verkopen iets anders is dan je werk goed doen."

Cissy in het kort

Geboren in Nijmegen

Woont in Lent (bij Nijmegen)

Werkzaam in finance sinds ruim 15 jaar

Prive getrouwd en twee zoons

Professioneel specialisme projectcontrolling en projectbeheersing

Enkele recente opdrachtgevers waren grote aannemers

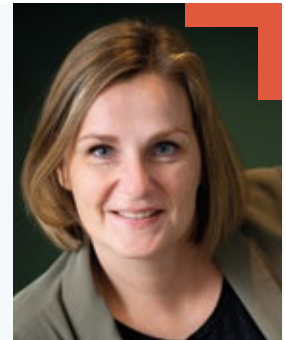
Het belangrijkste in mijn werk vind ik dat ik het naar mijn zin heb

Mijn karakter (drie woorden) nuchter, geïnteresseerd, eerlijk

Mijn oneliner/lijfspreuk "Je moet er zelf wat maken, want een ander doet het niet voor je!"

In mijn vrije tijd hou ik me vooral bezig met sporten (fitness), kamperen, buiten zijn en samen zijn met vrienden en familie

Ik zou graag eens een goed gesprek hebben met Warren Buffett over de huidige economische ontwikkelingen.



A man with dark curly hair and a beard, wearing a light blue button-down shirt, is smiling and looking towards the left. He is holding a smartphone in his hands. The background is a blurred office environment with large windows and modern lighting. A large orange L-shaped graphic is in the top left corner.

De toekomst van de finance professional

De toekomst van de finance professional en hoe daar naartoe te bewegen, leeft onder de respondenten. De groeipotentie ligt wat hen betreft in de behoefte aan strategische advisering en het vergroten van de actieradius van de functie. Wat daarvoor nodig is, hoe kan het ook anders, is 'blijven leren.' Hoe zien zij hun eigen ontwikkeling?

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 maakt duidelijk dat de rol van de 'blauwe controller' (22 procent) minder in trek is dan die van veranderaar en medebestuurder (78 procent). De CFO kiest voor bijna 100 procent de rol van organisatiebestuurder en strategisch partner, hetgeen in lijn met de diens functie logisch is. Maar ook de controller ziet (groeien naar) die rol als toekomstbeeld (68 procent).

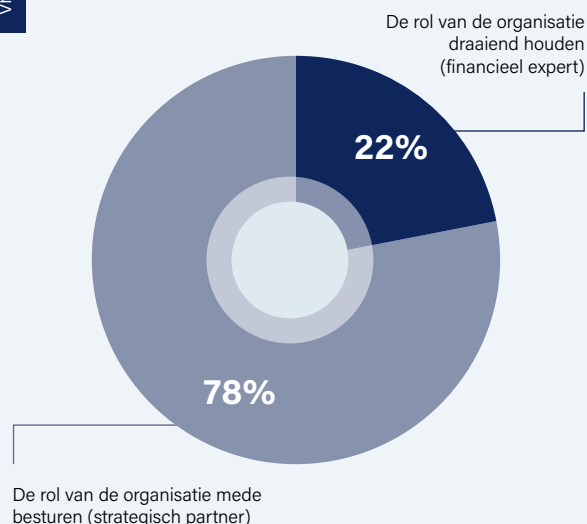
Vraag 15

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



Vraag 16

Welke rol binnen finance prefereert u in de toekomst?



Accounting ziet de CFO in de toekomst helemaal niet meer vertegenwoordigd, waar de totaalscore voor deze functie ook slechts op 4 procent uitkomt. De toekomst is voor de data-analyticus in combinatie met control & advies, is de mening van ruim 61 procent van de respondenten. Dit is in lijn met de eerder genoemde 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. Dat dit leeft onder de respondenten is verheugend, ruim 70 procent van de respondenten nam de moeite om deze vragen in te vullen. Hieronder een samenvatting.

In de typering van de finance professional 2.0 wordt opvallend vaak het woord 'breed' genoemd: breed inzetbaar, breed geïnteresseerd, het gehele spectrum overziend. De actieradius van de finance professional is en wordt groter dan in het verleden. Waar nodig wordt niet alleen gesignaleerd, maar ook geadviseerd. 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: 'Goed in staat het verleden te begrijpen, het heden te optimaliseren om zodoende de toekomst te kunnen bepalen.'

“Goed in staat het verleden te begrijpen, het heden te optimaliseren om zodoende de toekomst te bepalen.”

“Meer business consultant/adviseur met focus op de nieuwe schaarste, namelijk arbeid in plaats van geld.”

“De professional kijkt niet alleen naar de cijfers. Maar ook wat er aan vooraf gaat.”

“Outgoing, maakt finance laagdrempelig, challenger voor de organisatie, honger naar vakkennis.”

Hoe de finance professional zich voorbereidt op de toekomst (2030) is door te blijven leren. Dat is logischerwijs vaak genoemd, zeker in relatie tot de verbreding waarmee de finance professional 2.0 zich typeert. Hoe men dan leert wordt vaak samengevat met 'meer verdiepen', 'specialiseren' en 'vakkennis op orde houden'. Een beetje open deuren. Gelukkig worden ook specifieke competenties benoemd, zoals het ontwikkelen van BI, AI en SQL-vaardigheden. De reguliere PE op het gebied van finance is dé manier om deze kennis en kunde op te doen. Ook wordt het ontwikkelen van soft skills nodig geacht. Om connecties te behouden met de mens, communicatief te zijn en competenties als samenwerking en verandervermogen op te doen.

Tot slot wordt ook de interpersoonlijke mens niet vergeten: blij nieuwsgierig, houd of ontwikkel de mindset van iedere dag beter willen worden. Of zoals een advies luidt: 'zorg dat je lichamelijk en mentaal fit wordt/blijft, bijvoorbeeld door meditatie of yoga'. De finance professional komt zo van zijn 'blauwe' imago af. Die is niet langer alleen van structuur, efficiency en cijfers, maar steeds meer van innovatie, nieuwsgierigheid en besluitvaardig zijn.

*Hoe de finance professional dat nieuwe imago onder meer kan bereiken, weet **Sytze Marseille**. Waar hij voorheen zelf als CFO opdrachten verrichtte, is hij nu ad interim bestuurder van een internationale organisatie en huurt hij finance professionals in. Hij ziet een verschil tussen 'kijken' en 'waarnemen'. Wat hem opvalt is dat het hoofddoel was, en vaak nog steeds is, om de checklist af te vinken en het echte waarom ontbreekt. Ga je onderzoeken of accepteer je? Dat kan alleen maar door waar te nemen in plaats van alleen kijken.*

“Nieuwsgierig blijven en je eigen route kiezen, regelmatig stilstaan.”

“Loskomen van de vinkjes cultuur.”

“Zich realiseren dat de euro's een weerslag zijn van de activiteiten van mensen.”

“Iedere dag een stap beter willen worden; die mindset hebben.”



Sytze Marseille

“ De financial van nu moet leren dat er een verschil is tussen kijken en waarnemen ”

Met een indrukwekkende trackrecord van onder andere internationale posities, mag **Sytze Marseille**, CEO a.i. bij BN International, gerust een ervaren finance professional genoemd worden. Hij beschouwt het vakgebied nu veelal vanuit een algemene directeurspositie die financials inhuurt en constateert dat er nog wel wat te winnen is in de beleving van het vak door de huidige financials.

Als afgestudeerd registeraccountant, die zijn PE-punten nog steeds bijhoudt, is Sytze Marseille tegenwoordig meer de man die aan de knoppen zit bij organisaties. Met 59 jaar is zijn loopbaan indrukwekkend: functies bij grote accountantskantoren en internationaal werken en wonen.

Zijn eerste baan was bij Arthur Andersen. Daar leerde hij vooral dat er een verschil is tussen kijken en waarnemen. “Die constatering is zo’n beetje mijn credo geworden. Wat mij opvalt is dat het hoofddoel was, en vaak nog steeds is, om de checklist af te vinken en het echte waarom ontbreekt. De dossiers worden dikker en dikker, nu gelukkig digitaal, maar in de accountancy is men meer bezig met zich indekken dan met interpreteren. Een gevolg van de afrekencultuur die ontstaan is bij de corporate bedrijven. Jammer. Het betekende voor mij een kantelpunt in keuze waar ik werkzaam wilde zijn.

“Cijfers zijn er omdat er in de operatie iets gebeurt.”

Als accountant ben je altijd achteraf een controle aan het uitvoeren, terwijl bij mij het verlangen groeide om breder met cijfers bezig te zijn en wel op het moment dat de bedrijfsvoering gaande is. Dus ik ging het bedrijfsleven in. Niet bij de corporates zelf, maar bij het groot MKB.”

Al heel snel werd verbetering en verandering van bedrijfsvoering de rode draad in zijn loopbaan. Er diende zich een positie in Berlijn aan waar hij tot eind 2000 bleef. Op zijn 34e had hij al een behoorlijke transitie van het

verplaatsen van een hoofdkantoor op zijn naam staan. En zo volgden meerdere posities, in binnen- en buitenland. Naast de finance component betekende de rode draad van veranderingen en reorganisatie dat hij ook vaak onderweg was met advocaten en notarissen. Het wereldje sprak hem zo aan dat hij voor zichzelf begonnen is. Voor zijn huidige positie is hij benaderd door ABN AMRO om vanuit recovery en bijzonder beheer het bedrijf te herstructureren. Een opdracht waarin alles samenkomt waarin hij gelooft. Namelijk dat de cijfers er zijn omdat er in de operatie iets gebeurt.

Nieuwsgierigheid ontbreekt

“Voor het verbeteren van de bedrijfsvoering heb je cijfers nodig. De operatie en cijfers zijn onlosmakelijk aan elkaar verbonden. Cijfers staan niet op zichzelf, zoals veel financials lijken te denken. De ouderwetse boekhouder kreeg cijfers en zorgde ervoor dat die goed in de boeken kwamen. Veel financials doen dit nog steeds. Wat ik signaleer is dat heel vaak de nieuwsgierigheid ontbreekt waarom en waardoor de cijfers zijn ontstaan. Er is een gigantische hoeveelheid data, maar dat wordt niet zomaar informatie. Het blijft bij grafieken die zonder inhoudelijke toelichting de wereld in geslingerd worden. De financial van nu zou zich veel meer moeten verbreden. Aanpalende vakgebieden doen ertoe. Het aansturen van een team en navragen waar iedereen mee bezig is, is niet meer voldoende! Als je bezig bent met cijfers, geven die weer wat er in de organisatie aan de hand is. Dan kan je bedenken wat moet en kan beter. Het gaat erom te kunnen en durven interpreteren. Dan zie je dat cashflow belangrijker is dan winst. Want als je nooit hoeft af te vragen of er voldoende geld is, dan mis je mogelijk de kans om over één, twee of vijf jaar nog steeds winstgevend te kunnen zijn.”

“*Er is een gigantische hoeveelheid data, maar dat wordt niet zomaar informatie.*”

Om als finance professional toekomstbestendig te zijn moet deze de vaardigheid ontwikkelen om te kunnen waarnemen in plaats van alleen kijken. Nieuwsgierig zijn. Vragen als ‘is wat ik zie, dat wat ik zie’, ‘wat zou ik op basis van wat ik voor me heb liggen als uitkomst verwachten’ en ‘wat doe ik als het de hele andere kant uitgaat’ zijn essentieel volgens Sytze. Ga je onderzoeken of accepteer je? Dat kan alleen maar door waar te nemen. De eerste vraag die de financial zich moet stellen, aldus Sytze, is: is het logisch, welke betekenis kan ik eraan geven, welke vragen kan ik stellen. De financial moet veel meer onderzoekend zijn en de SOLL positie bepalen om van daaruit de analyse te starten.

Vervelen(d)

Pratend over veranderingen en verbeteringen maakt veel los bij Sytze. Zijn beste eigenschap is de boel in beweging zetten meent hij. Zo nu en dan op een directe manier. Maar over het algemeen gaat het alleen maar door uit te leggen waarom een verandering nodig is en te laten zien waar het heen gaat als die verandering niet wordt doorgevoerd. Mensen uitleggen en bij de les houden. Hij heeft een broertje dood aan het weglopen voor verantwoordelijkheid. Dat kan ook alleen maar in een luxe positie, meent hij. Want als je de tijd niet hebt, zul je je verantwoordelijkheden wel onder ogen moeten komen. Het klinkt alsof het altijd serieus is, maar lol in werken is een belangrijke motivator voor hem. “Ik haal plezier uit dynamiek en zou niet alleen maar op de winkel kunnen letten. Pas op als ik me ga vervelen, dan word ik namelijk ook vervelend! Ongeduld is dan mijn minder positieve trekje.”

Of hij een positie in vaste dienst zou aanvaarden, is afhankelijk van de opdracht. Als er een perspectief is en hij creatief kan zijn, sluit hij niets uit. De perspectieven liggen vaak buiten de comfortzone van degene die er al mee bezig zijn. Voor Sytze is een succesfactor van een opdracht dan ook: iets terugbrengen tot de kern en dan beslissen wat er nog mee kan. Als hij zaken kan verbeteren en ten goede veranderen, wil hij graag tot zijn 70e doorgaan. Niet in corporate organisaties, waar te veel tijd opgaat aan politiek geneuzel. Zonde van de tijd. Dan liever het groot MKB waarin niets vanzelfsprekend is en je zelf aan de knoppen mag en moet zitten!

Sytze in het kort

Geboren in Alkmaar

Woont in Dronten

Werkzaam in finance sinds 1985

Prive getrouwd en twee volwassen kinderen

Professioneel specialisme recovery en herstructurering en verandering

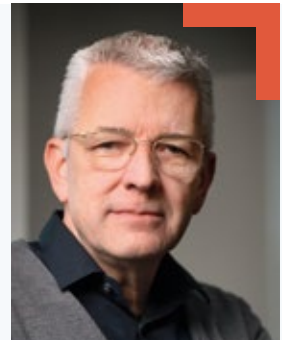
Het belangrijkste in mijn werk vind ik plezier

Mijn karakter (drie woorden) optimistisch, eigenwijs, volhardend. En omdat ik eigenwijs ben nog een vierde: omgevingsbewust

Mijn oneliner/lijfspreuk "Er is een groot verschil tussen kijken en waarnemen"

In mijn vrije tijd hou ik me vooral bezig met lezen o.a. kranten, wandelen met de hond, genieten van een goed glas wijn

Ik zou graag eens een goed gesprek hebben met de minister-president: waarom wordt er toch (tot mijn frustrerende verbazing) zo ontzettend weinig aan echte visie gedaan? Er is zoveel korte termijn denken. Ik denk dat anno nu we geen Deltawerken meer voor elkaar krijgen. Waar zit verantwoordelijkheid nemen terwijl we zien dat dingen niet goed gaan?





De visie van Albert Allmers, directeur en
initiatiefnemer FinanceFactor:

Organiseer je transformatie

Ruim tien jaar bemiddelen wij met FinanceFactor nu in de dynamische finance wereld. Voor posities op C-level, zowel vast als interim. We hebben periodes meegemaakt dat vast het meest gewild was en zien nu hoe steeds meer zelfstandig ondernemers een plek proberen te bemachtigen in het speelveld. We zagen organisaties meebewegen met overvloed en nu worstelen met schaarste op de arbeidsmarkt. En hoe de overheid probeert een antwoord te geven op deze nieuwe werkelijkheid. Maar vooral zagen we hoe de finance professional zich ontwikkelt, zowel functioneel als persoonlijk. En zien we hoe deze daarmee worstelt.

Het is een periode waarin de ene crisis op de andere volgt. Waarin trends als digitalisering en IT steeds meer de bedrijfsvoering gaan bepalen. De turbulentie van nu heeft impact op organisaties. Wij staan in dit onderzoek stil bij de vraag in hoeverre dat ook geldt voor de finance professional. Zij staan centraal in dit onderzoek. Het optimisme dat zij uitspreken voor de komende jaren is bemoedigend. Dat zij her- en erkennen dat zij als beroepsgroep een transformatie doormaken en een bredere blik op organisaties nodig hebben, bevestigt hun realiteitszin. Dat zij nog vooral conventioneel naar hun persoonlijke ontwikkeling kijken, lijkt opvallend maar is wat mij betreft een verklaarbare uitkomst. Of zij menen dat zij al over nieuwe vaardigheden en waarden als toewijding en steun aan anderen geven beschikken? Ik denk het niet.

“Financials kunnen de transformatie maken van een ‘blauwe’ rationele naar een kleurrijke professional.”

Financials zijn heel rationeel en vooral bezig met waar zij goed in zijn. De aard van hun werk vraagt ook om analyse en ratio. Beheersing van die vaardigheden staat vrijwel garant voor succes en de neiging om minder introspectief te zijn ligt op de loer. Het is mijn overtuiging dat als zij bewuster zijn van hun onderliggende waarden, zij de transformatie kunnen maken van de ‘blauwe’ rationele financial naar een kleurrijker professional. Hoe? Dat leg ik graag uit.

Waarden zijn niet zonder meer zichtbaar in gedrag, ze liggen onder de oppervlakte. Stel een ijsberg voor: zichtbaar gedrag bevindt zich boven water. Onder water zien we motieven, normen en waarden, persoonlijke kenmerken en uiteindelijk iemands identiteit. Het is wetenschappelijk bewezen (bron: de Loopbaanankers van Schein) dat finance professionals zich heel sterk op de as van de prestatie bevinden en intern gericht zijn, met waarden als expertise en bewaking.

Dat komt ook tot uiting in de manier van denken, die de rol beïnvloedt waarin iemand het beste tot zijn recht komt. De denkstijl heeft een directe relatie met de structuur van het brein. Bij de linkerhersenhelte, die de natuurlijke voorkeur heeft van de finance professional, speelt de ratio een belangrijke rol; logisch redeneren en structuur. Bij de rechterhersenhelte is dat juist de emotie en empathie (bron: vier hersenkwadranen, Ned Hermann). Deze kant, waar soft skills zitten, is minder ontwikkeld bij de finance professional.

Kunnen zij zich ontwikkelen in nieuwe vaardigheden en waarden? Deels wel, maar een groot deel van iemands waarden zit in het DNA en wordt vervolgens gevormd door het leven dat men leidt. Zoals iemand geprogrammeerd is, gaat hij acteren. Dat betekent niet dat het onmogelijk is om jezelf te ‘herprogrammeren’. Door nieuwe ervaringen op te doen kan iemand zich verder ontwikkelen. Vooral de jonge professional kan daar bijvoorbeeld in opleidingen op voorsorteren. Op latere leeftijd is experimenteren met nieuwe vaardigheden de manier om het geconditioneerde brein gedragspatronen te laten doorbreken. Dan kan iemand qua ontwikkeling van hersenhelte van links opschuiven naar rechts. Voorwaarde is wel dat dit in een veilige omgeving gebeurt, waarin kwetsbaarheid en emotie tonen mag. Stap voor stap leidt dit tot zelfreflectie en een grotere mate van zelfsturing en inzetten van nieuwe vaardigheden.

“De denkstijl heeft een directe relatie met de structuur van het brein.”

Coaching en intervisie zijn in dit onderzoek minder gekozen als manieren voor persoonlijke ontwikkeling. Ook dat ligt in lijn met de no-nonsense mentaliteit van vooral de wat oudere 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. Dat is heel praktisch, maar let wel; er zit vele jaren ervaring aan tafel. Over het algemeen is de CFO al heel hoog opgeleid. Zij ambiëren geen tijdrovende opleiding, maar inspiratie opdoen in de praktijk en gaan weer door. Korte klap, want tijd is kostbaar. Voor de jonge generatie is het wel meer gebruikelijk om een coach of mentor te zoeken.

“Organiseer een team om je heen waarin de juiste persoon op de juiste plek zit.”

In vergelijking met de begintijd van FinanceFactor, tien jaar geleden, is de finance wereld veranderd van een verplicht nummer (er moet een jaarrekening komen) naar een intelligente functionaliteit die het hart van een organisatie doet kloppen. Als een aorta waarlangs het geld in de organisatie gepompt wordt. De veranderingen en investeringen in een organisatie volgen elkaar steeds sneller op. Finance heeft de helicopterview en een verbindende rol.

Mijn advies aan de finance professional is: de transformatie kan je wel maken, maar niet alleen. Organiseer een team om je heen waarin de juiste persoon op de juiste plek zit. Ik geloof daarom ook niet dat de 'blauwe' finance professional verdwijnt. Deze gaat voor check-dubbelcheck en is hard nodig als bewaker van processen. Zet daar iemand bij met creativiteit, bijvoorbeeld op business control die goed is in scenario-planning en een professional die intrinsiek aandacht geeft aan de mensen in zijn team, die anderen steunt en beschikt over een hoge mate van empathie; het gevoelsmens. Samen met de CFO kan deze nieuwe eenheid de brede vertaling naar de business maken.

Dus een brede organisatieblik verkrijgen betekent niet per definitie dat de finance professional zélf soft skills moet ontwikkelen die minder bij zijn natuurlijke DNA passen. Het is de finance professional die zich bewust is van zijn eigen blind spot en actief op zoek gaat naar aanvulling van anderen daarop, die succesvol is. Met andere woorden: de finance professional die zijn transformatie slim organiseert heeft de toekomst.

Colofon

Onderzoekopzet 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 2.880 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 322 personen de vragenlijst ingevuld. Van de respondenten is het merendeel werkzaam als CFO of controller. Opvallende verschillen in hun beantwoording is bij een aantal vragen in kaart gebracht.

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 september – november 2022. De uitvoering en coördinatie van het onderzoek zijn verricht door ZiPconomy.

Dit rapport is een uitgave van FinanceFactor, november 2022

Uitvoering onderzoek

Auteur

ZiPconomy

Joke Twigt

Redactie

Joke Twigt en Peter Runhaar

Opmaak

MetMiriam

Fotografie geïnterviewden

Martine Sprangers

Drukwerk

Okay Color

Bronnen

De interim-managementmarkt anno 2021,
Raad voor Interim Management



Contact

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

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 11 november 2022.

© FinanceFactor, november 2022



EXECUTIVE FINANCE PROFESSIONALS

Villa Maarheeze
Rijksstraatweg 675
2245 CB Wassenaar

info@financefactor.nl
085 041 0441

www.financefactor.nl