

# Organisaties in transitie: anders, sneller, meer ... of toch niet?

Kwartaalonderzoek onder het Expertpanel van executive finance professionals van FinanceFactor

## Vijf take-aways


De belangrijkste meningen over en adviezen voor de markt van het Expertpanel

## FinanceFactor Index

Hoe denkt het Expertpanel over de vraag of in organisaties alles anders, sneller en meer moet

## De visie van Albert

'Laat zakelijke doelstellingen gelijkwaardig zijn aan de waarde van de mens'

- 
- 3 Woord vooraf
  - 4 Vijf take-aways
  - 5 Resultaten
  - 11 De visie van Albert Allmers
  - 12 Ontmoet het Expertpanel
  - 13 Colofon

## Woord vooraf

**In deze tijd van opvolgende crises, worden organisaties uitgedaagd om mee te gaan in verschillende transformaties, transitie en vernieuwingen. Alles draait om verandering, sneller gaan of meer creëren. Jaagt de executive finance professional deze versnellingen aan of trapt hij juist op de rem?**

Dat was de kernvraag van het eerste kwartaalonderzoek onder ons eigen Expertpanel. Een panel van 25 executive finance professionals die ieder op hun eigen manier betrokken zijn bij het financiële vakgebied. Een mix van interim finance professionals, door ons bemiddelde kandidaten voor vaste posities zoals CFO's en opdrachtgevers.

De vorming van dit Expertpanel is voortgekomen uit onze wens om onze sector te ondersteunen met relevante en interessante informatie. Dat hebben wij eind vorig jaar voor de eerste keer gedaan in samenwerking met het online kennisplatform ZIPconomy. Toen is grootschalig onderzoek verricht naar de toekomst van de finance professional 2.0. Het eindrapport 'Finance Professionals bekenen kleur' is bijzonder goed ontvangen. Daar zijn wij trots op en het smaakt naar meer!

Daarom gaan wij in een regelmatige frequentie – eenmaal per kwartaal – van ons laten horen om zo bij te dragen aan de verdere 'volwassenwording' van de branche. De mening en ervaring vanuit de branche zelf is voor ons daarbij cruciaal.

In dit eerste trendrapport leest u hoe het Expertpanel denkt over de vraag of in organisaties alles anders, sneller en meer moet of toch niet.



*Albert Allmers*

Directeur en initiatiefnemer FinanceFactor

# Vijf take-aways

De belangrijkste meningen over en adviezen voor de markt van het Expertpanel:



## Cijfer 7

Organisaties krijgen het cijfer 7 voor adequaat en met de juiste timing / balans inspelen op crises en andere omgevingsfactoren.



## Digitalisering, data en cyber security

Om bij te blijven in de huidige tijdgeest en/of crises te beteugelen moeten organisaties op zijn minst digitalisering en datagestuurd werken doorvoeren in hun bedrijfsvoering. Ook cyber security is van belang om een veilige werkomgeving te creëren en informatisering effectief te laten zijn.



## De rol van de professional

De executive finance professional zelf moet ook iets doen om te bouwen aan een (financieel) gezonde organisatie in crisistijd. 'Focus op efficiëntie van bedrijfsprocessen, nieuwe manier van werken en winst maken' en 'Leiderschap tonen; medewerkers leiden in veranderende bedrijfsvoering' staan bij het Expertpanel op een gedeelde eerste plaats.



## Positie als scheidsrechter

Duidelijk is dat het Expertpanel vindt dat de executive finance professional actief een positie moet innemen. Bijna niemand ziet zichzelf als een persoon die zich onthoudt van een eigen mening of advies. In die actieve rol is de executive finance professional vooral een scheidsrechter: iemand die het management van een organisatie ter verantwoording roept en (mede) bepalend is in de koers die uitgezet wordt.



## Wendbaarheid is het toverwoord

Om succesvol te zijn als organisatie is wendbaarheid het toverwoord. Het betekent overigens dat organisaties er niet aan ontkomen om risico's te nemen. Zolang deze overwogen en gecalculeerd plaatsvinden, worden deze gerekend tot gezond ondernemerschap. Dat de executive finance professional een belangrijke rol speelt in risicomanagement en scenarioplanning, mag duidelijk zijn.

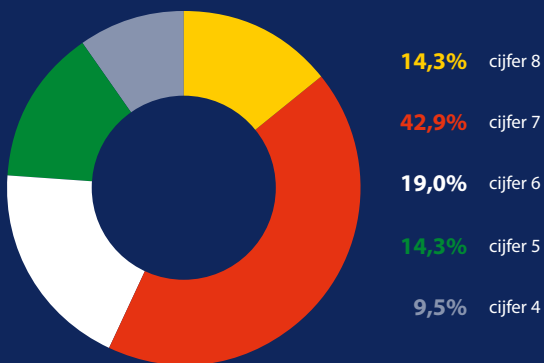


# Resultaten

# cijfer 7

Organisatie krijgen een 7 van het Expertpanel als het gaat om adequaat en met de juiste timing/balans inspelen op crises en andere omgevingsfactoren.

Welk cijfer geef je aan de vraag: 'In hoeverre spelen organisaties adequaat en met de juiste balans/ timing in op crises en andere omgevingsfactoren?'



## FinanceFactor Index

Hoe gaat de BV Nederland om met de diverse crises? Lopen we hijgend overal achteraan en proberen we elke crisis te beteugelen door veranderingen door te voeren?

Deze organisaties kennen geen rust en van zowel medewerkers als klanten wordt verwacht dat zij mee gaan in aangepaste propositities, nieuwe businessmodellen waarbij kosten noch moeite gespaard worden, maar het (financiële) resultaat onder druk staat.

Of houdt de BV Nederland juist vast aan waarom organisaties ontstaan zijn? Deze organisaties introduceren weliswaar nieuwe producten en diensten, maar zijn gericht op een solide basis met waarde creatie voor medewerkers en klanten. Deze organisaties laten zich niet (af)leiden door crises of de roep om een digitale revolutie.

Voor 43 procent van het Expertpanel krijgen organisaties een ruime voldoende voor hun optreden en aanpak van crises. 14 procent geeft een cijfer acht en meer dan 20 procent geeft een onvoldoende (een cijfer vijf of lager).

*“Organisaties moeten blijven doen waar ze goed in zijn en focus houden.”*



**‘To influence or to be influenced’**

Ondanks de ruime voldoende kunnen we ons voorstellen dat wat er in de buitenwereld gebeurt, organisaties voor een dilemma plaatst, namelijk of en in welke mate zij zich daardoor laten beïnvloeden.

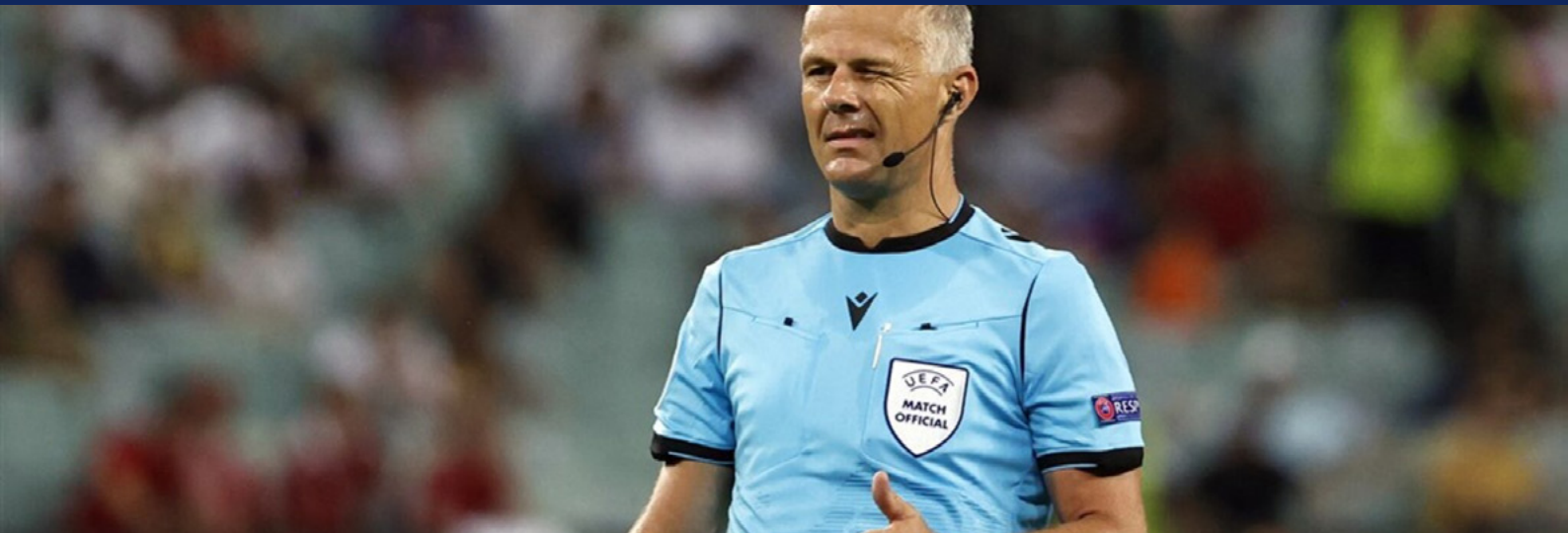
Achteroverleunen is er allang niet meer bij. Organisaties dienen zich bezig te houden met verandering, mogelijke groei en de macht van aandeelhouders kan daarin bepalend zijn. Laten zij zich dit overkomen of lukt het organisaties om terug te gaan naar waar het écht om draait en vast te houden aan datgene waar ze goed in zijn? Bijvoorbeeld omdat zij veronderstellen dat als de basis goed is, een organisatie tegen een stootje kan en een crisis overleefd kan worden. Is zelf invloed uitoefenen pas echt ondernemerschap? De rol van de executive finance professional daarin is belangrijk, want het geld kan maar één keer uitgegeven worden. Inzicht is noodzakelijk, interpretatie zo mogelijk nog crucialer.

We hebben de leden van het Expertpanel gevraagd of zij het dilemma van beïnvloed worden herkennen in de organisatie waarin zij op dit moment actief zijn. En hoe zij ervaren dat daarop gestuurd wordt. Positief is dat ruim 90 procent van het Expertpanel zegt dat gestuurd wordt op eigen regie. Maar de mate waarin dat gebeurt, verschilt: meer dan 30 procent vindt die sturing actief; 57 procent meent dat er ad hoc wordt gestuurd op eigen regie maar organisaties zich vaak nog iets laten overkomen. Nog geen tien procent bestempelt de organisatie waarin hij of zij actief is als reactief.

*“Actieve regie voeren is het enige antwoord op volatiele tijden.”*

Herken je dit dilemma in de organisatie waarin je actief bent?





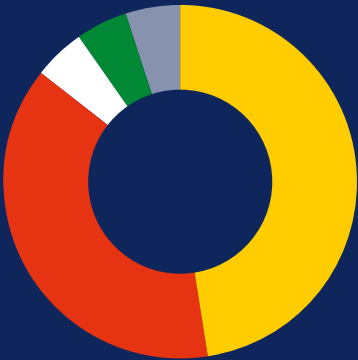
### Scheidsrechter of stille kracht

Of de executive finance professional meegaat met de waan van de dag in organisaties wordt mede bepaald door de rol die hij heeft richting het management van een organisatie. Jaagt hij/zij versnellingen aan of trapt hij/zij juist op de rem?

Bijna de helft van de respondenten ziet zich als een scheidsrechter: hij/zij roept het management ter verantwoording en is (mede) bepalend in de koers die uitgezet wordt. Bijna niemand ziet zichzelf als een persoon die zich onthoudt van een eigen mening of advies. Hun functioneren wordt juist bepaald door scenarioplanning en ondersteuning en advisering van het management. In dat licht heeft de executive finance professional een stevige vinger in de pap in de koers die organisaties volgen. Een enkeling meent zelfs dat zij daarvoor medeverantwoordelijk zijn.

*“De executive finance professional heeft een stevige vinger in de pap in de koers die organisaties volgen.”*

Wat is vanuit jouw expertise jouw persoonlijke opvatting omtrent de rol die de executive finance professional heeft richting het management van een organisatie inzake dit dilemma?



- 47,6%** De executive finance professional is als een scheidsrechter, hij/zij roept het management ter verantwoording en is (mede)bepalend in de koers die uitgezet wordt
- 38,1%** De executive finance professional is een vertrouwenspersoon en ondersteunt het management op zowel bedrijfsmatig als interpersoonlijk niveau
- 4,8%** De executive finance professional is de adviseur, schetst op basis van data en feiten de voors en tegens van mogelijkheden en onthoudt zich van een eigen mening
- 4,8%** Anders, namelijk: De executive finance professional is een business partner en situationeel scheidsrechter, adviseur en/of vertrouwenspersoon en daardoor altijd medeverantwoordelijk voor de koers die uitgezet wordt.
- 4,8%** Anders, namelijk: De executive finance professional is mede bepalend in de koers die uitgezet wordt vanuit een stevige adviesrol



## Focus

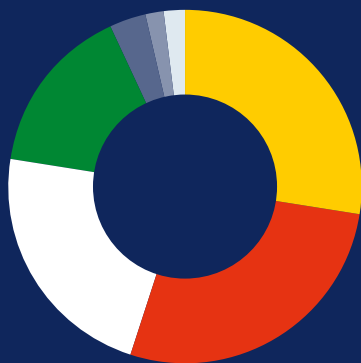
We vroegen het Expertpanel wat zij zelf moeten doen om te bouwen aan een (financieel) gezonde organisatie in crisistijd.

In de top drie staan 'focus op efficiëntie van bedrijfsprocessen, nieuwe manier van werken en winst maken' en 'leiderschap tonen; medewerkers leiden in veranderende bedrijfsvoering' op een gedeelde eerste plaats. Gevolgd door de focus op waarde creatie, groei en het investeren in nieuwe technologieën en aandeelhouders tevreden stellen/houden. Het zogenaamde stakeholder management; investeren in de interne klant en samenwerken met andere afdelingen, staat op de derde plaats. Dat laatste was in het grote onderzoek eind 2022 koploper in de vraag wat hedendaagse ontwikkelingen zoals digitalisering en datagestuurd werken betekenden voor de rol van de finance professional.

Ook in dit kwartaalonderzoek komt duidelijk naar voren dat de trend om minder cijfermatig en meer organisatie breed werkzaam te zijn, ingezet is.

*“De trend om meer organisatie breed werkzaam te zijn, is ingezet.”*

Wat moet de executive finance professional doen om te bouwen aan een (financieel) gezonde organisatie in crisistijd?  
(max 3 antwoorden mogelijk)



- 76,2%** Focus op efficiëntie van bedrijfsprocessen, nieuwe manier van werken en winst maken
- 76,2%** Leiderschap tonen; medewerkers leiden in veranderende bedrijfsvoering
- 61,9%** Focus op waardecreatie en groei, investeren in nieuwe technologieën en aandeelhouders tevreden stellen/houden
- 42,9%** Stakeholder management; investeren in de interne klant en samenwerken met andere afdelingen
- 9,5%** Focus op schatbewaarder en consolidatie, kosten beteugelen is het credo
- 4,8%** Anders, namelijk: Door middel van een goede risicoanalyse de focus aanbrengen
- 4,8%** Anders, namelijk: Focus op risicomanagement/scenarioplanning



## Bijblijven en obstakels beteugelen

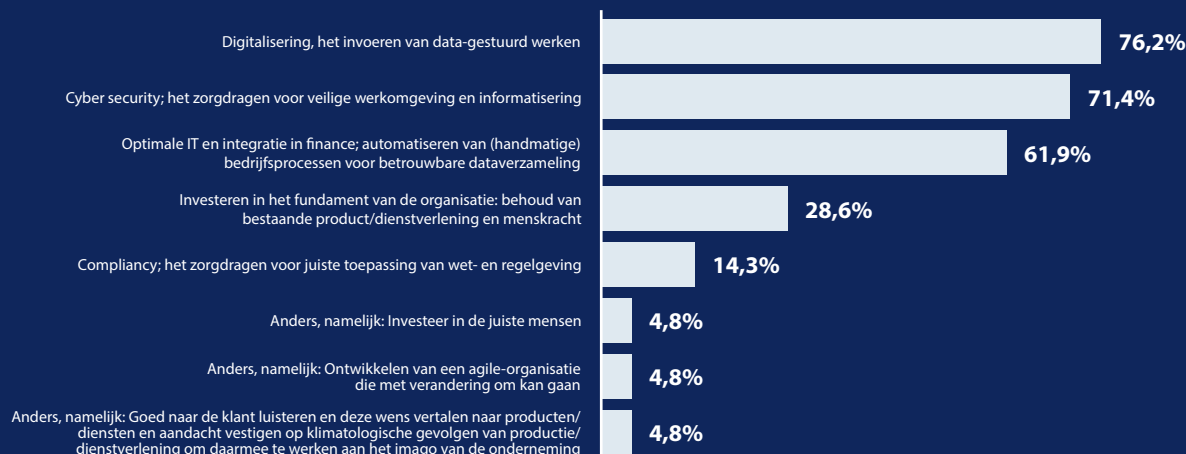
Volgens driekwart van het Expertpanel zijn digitalisering en datagestuurd werken de minimale ontwikkelingen die organisaties moeten doorvoeren om bij te blijven in de huidige tijdgeest en/of crises te beteugelen. Ook cyber security is volgens hen van belang om een veilige werkomgeving te creëren en informatisering effectief te laten zijn.

Opvallend is dat het investeren in het fundament van een organisatie door behoud van bestaande product/ dienstverlening en menskracht slechts door iets meer dan een kwart van de respondenten als belangrijkste noodzaak wordt gezien en daarmee buiten de top drie valt. Wellicht meent het

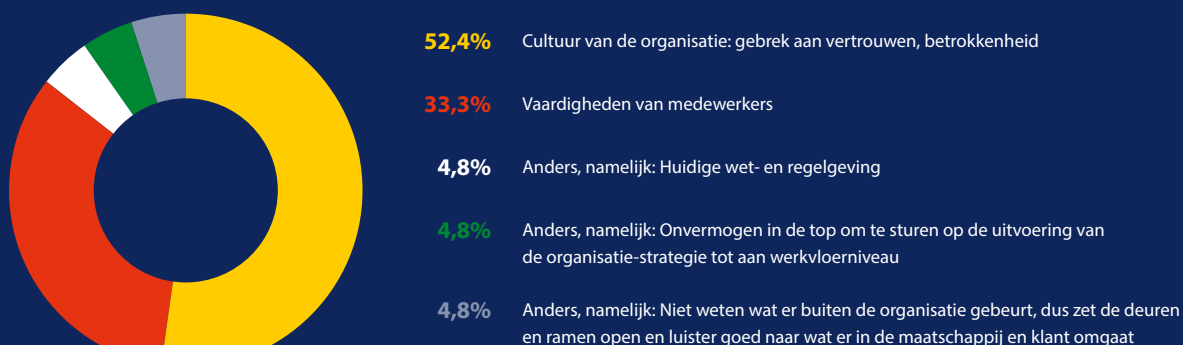
merendeel van het Expertpanel dat juist deze organisaties met eigen regie een solide basis houden en wel tegen een stootje kunnen en is hun keuze meer gebaseerd op organisaties die zich laten (af)leiden door crises.

Zijn er ook factoren die bedrijven verhinderen om wendbaar te zijn/worden in tijden van onrust? Volgens het Expertpanel is dat zo, meer dan de helft denkt namelijk dat de cultuur van een organisatie en het gebrek aan vertrouwen en betrokkenheid een belangrijk obstakel is in hun wendbaarheid. De vaardigheden van medewerkers, of liever gezegd, het ontbreken daarvan of niet aansluiten op de veranderende wereld, zijn een belangrijke tweede groep belemmeringen.

Wat is de minimale ontwikkeling die organisaties moeten doorvoeren om bij te blijven in de huidige tijdgeest en/of om crises te beteugelen? (max 3 antwoorden mogelijk)



Wat zijn de belangrijkste obstakels voor organisaties om wendbaar te zijn/worden in tijden van onrust?





## Succesvol zijn ...

In het grote onderzoek eind 2022 vond de helft van de finance professionals een organisatie succesvol maken of houden het meest belangrijk in hun werk. Ook het leveren van een bijdrage aan een efficiënte bedrijfsvoering scoorde hoog. Het Expertpanel vroegen we te omschrijven wat een succesvol bedrijf dan typeert.

Opvallend vaak wordt het woord 'wendbaar' genoemd. Als een bedrijf flexibel, veerkrachtig en klantgericht is kan het snel inspelen op veranderende omgeving. Een duidelijke visie en propositie maken wat het Expertpanel betreft onlosmakelijk onderdeel uit van succesvol zijn op voorwaarde dat deze wel helder uitgedragen worden in de organisatie.

Medewerkers weten wat van hen verwacht wordt en zijn/voelen zich verantwoordelijk. Lef wordt genoemd in relatie tot het openstaan van het management voor suggesties van werknemers en het durven loslaten van eigen ideeën. Financiële middelen zijn essentieel voor investeringen in innovatie, maar óók in personeel.

## ... betekent risico's nemen

Het durven investeren bracht ons op de stelling dat bedrijfsvoering en technologie zo snel veranderen, dat het lijkt alsof bedrijven achterblijven als zij geen risico's durven nemen. Hoe kijkt het Expertpanel hier tegenaan?

In hun reacties valt op dat risicoloos ondernemen volgens de respondenten niet bestaat. Onderdeel van ondernemerschap is risico's nemen, maar de echte ondernemer is calculatief en doet aan scenarioplanning. En daar speelt de executive finance professional een belangrijke rol, denk aan de scheidsrechter die hij volgens het Expertpanel is. Ook hier komt lef om de hoek kijken: het lef om van gebaande paden af te wijken, van kansen zien en durven verzilveren.

'No risks, no rewards' schrijft een aantal respondenten stellig. Het Expertpanel is het erover eens dat de volgende elementen behulpzaam zijn in het maken van (onomkeerbare) beslissingen: beheerst calculeren, kleine stapjes zetten en risico's opzoeken in een proefomgeving, dus experimenteren. Het niet inspelen op veranderingen, kan stilstand betekenen en dat is per definitie achteruitgang, aldus het Expertpanel.

*“Risico's nemen is onderdeel van ondernemen.”*

## De visie van Albert Allmers

“In de turbulente periode zoals het afgelopen jaar, mag een cijfer 7 als FinanceFactor Index voor adequaat handelen door organisaties gerust een dikke voldoende genoemd worden. 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 op het vizier hebben broodnodig om flexibel te zijn. Een organisatie die optimaal gebruik maakt van de fase waarin het bloeit en groeit en durft te investeren in innovatie en doorontwikkeling wint. Zo'n organisatie voorkomt reactief zijn en achter de feiten aanhollen.

De rol die de executive finance professional vervult in een organisatie vergelijk ik graag met die van de bemensing van een olietanker: op de brug heeft de kapitein een goede stuurman nodig die mede de koers bepaalt. Die voors en tegens van meerdere scenario's schetst, welke route mogelijk is onder invloed van weer en getijde. Maar de kapitein beslist, slaat deze de adviezen in de wind, dan riskeert hij een zinkend schip.

De zo bejubelde wendbaarheid van organisaties kan alleen verkregen worden door te investeren in de juiste mensen op de juiste plek. In mijn visie moet er balans zijn

tussen proces (ratio) en organisatiebelang aan de ene kant en beleving (gevoel) en persoonlijk belang aan de andere kant. Als mensen zich verantwoordelijk voelen ontstaat ownership en is fouten maken geoorloofd. Laat zakelijke doelstellingen gelijkwaardig zijn aan de mens en de waarde van de mens. Alleen gericht zijn op 'money, money, money' bouwt geen loyaliteit en verbinding op. Hoog verzuim en vertrek van kwalitatief personeel is het gevolg. Een risico dat geen organisatie wil lopen.

Maar risico's horen bij ondernemerschap. Zodra een organisatie een winst oogmerk heeft, wordt verwacht dat zij tijdig inspeelt op vragen en ontwikkelingen in de markt. Dat zij vooruitloopt met innovatie en investeringen en er dus niet aan ontkomt om af en toe risico's te nemen. Dan is calculeren door middel van scenarioplanning een groter toverwoord dan wendbaarheid.

Er is geen goed of fout antwoord op de vraag of organisaties altijd moeten inzetten op verandering, sneller gaan of meer creëren. Het Expertpanel laat ons zien dat zij in hun rol betekenisvol zijn door ook de andere kant te laten zien en mogelijkheden te schetsen waarmee organisaties risico's minimaliseren en weloverwogen keuzes kunnen maken.”

*“Op de brug heeft de kapitein een goede stuurman nodig die mede de koers bepaalt.”*

# Het Expertpanel

Het Expertpanel van FinanceFactor bestaat uit 25 executive finance professionals die ieder op hun eigen manier betrokken zijn bij het financiële vakgebied. In de mix van interim finance professionals, door ons bemiddelde kandidaten voor vaste posities en opdrachtgevers is het merendeel werkzaam als CFO of controller. Andere functies zijn onder andere Group Information Manager, Application Manager of Business Development Manager. Zij zijn actief in de industrie en overheid, maar onder meer ook in de transport & logistiek en de energiesector. Samen vertegenwoordigen zij een breed en representatief deel van het vakgebied. Zij stellen zich graag aan u voor:



**Bart Brouwer**  
CFO



**Henk Jan van der Veer**  
Financieel Directeur



**Nicole Mathijssen**  
Manager Control, Kwaliteit en Audit



**Charlotte Huinder**  
Senior Business Controller



**Ingje Blitterswijk**  
Eigenaar  
Statera Control & Finance



**Peter van Dongen**  
Interim CFO  
Centric



**Chiel Rietvelt**  
CFO  
TotalEnergies Corbion



**Jacques Toennaer**  
Directeur



**Pim Bezemer**  
Group Manager Finance & Treasury



**David Lips**  
Interim Finance Director



**Jan-Jaap Verstelle**  
Manager Business Control



**Stafan Zuidwijk**  
Finance Business Partner a.i.  
Stolt Tankers



**Dennis van Doorn**  
Finance Manager  
DEVADO



**Justin van der Loo**  
Ondernemer / CFO



**Sytze Marseille**  
Algemeen Directeur



**Dick Zonneveld**  
Finance Manager a.i.



**Karel van der Wijngaart**  
Head of Country Finance Netherlands  
and Belgium Emerald Kalama Chemical



**Wilbert Boneschansker**  
Partner Groots Bedrijfsadvies



**Edwin Korving**  
Senior Interim Professional  
RA'Quel b.v.



**Maarten Kuikman**  
Finance Director



**Willem Brinkman**  
Finance Director



**Frank van Meeuwen**  
Business Controller



**Naud Keulen**  
Business Controller a.i.  
CBIG



**William Bontes**  
CFO



**Geert van Meerveld**  
Interim Bestuurder Zorg Koepel  
West Friesland en Wieringermeer

# Onderzoeksopzet en representativiteit

Dit kwartaalonderzoek geeft een beeld van de markt van finance professionals vanuit het perspectief van de executive finance professional. Het onderzoek is uitgevoerd met een vragenlijst die uitgezet is onder 25 leden van het Expertpanel van FinanceFactor. De respons bedraagt 84 procent.

Het onderzoek is tot stand gekomen in een samenwerking tussen FinanceFactor en ZiPconomy en is uitgevoerd in de maand maart 2023. De uitvoering en coördinatie van het onderzoek zijn verricht door ZiPconomy.



Dit rapport is een uitgave van FinanceFactor, mei 2023

**Uitvoering onderzoek**  
ZiPconomy

**Auteur**  
Joke Twigt

**Redactie**  
Joke Twigt en Peter Runhaar

**Design**  
Cadform,  
Mick Schuiling en Jasper Nijssen

## Contact

Albert Allmers,  
Directeur FinanceFactor

T: 06 – 21 211 750  
E: [albert.allmers@financefactor.nl](mailto:albert.allmers@financefactor.nl)