

---

## interview:

---

Tekst: Martijn Slot

ANDRÉ DE WAAL, BART VERMAAS, EELCO BILSTRA EN JACQUES BOOTSMAN

# ‘De financiële functie van de toekomst wordt een strijdveld’



André de Waal, Bart Vermaas, Eelco Bilstra en Jacques Bootsman schreven het boek De toekomst van de financiële functie.

---

De financiële functie staat onder druk. Vanwege een tekort aan mensen en de stevige eisen die worden gesteld aan de werkzaamheden. Hoe houd je gezien alle ontwikkelingen de financiële functie van de toekomst up-to-date en aantrekkelijk? André de Waal, Bart Vermaas, Eelco Bilstra en Jacques Bootsman schreven er een boek over. 'Ontwikkel een visie voor jouw toekomst. Dat is cruciaal.'

**A**ls De Waal in gesprek gaat met financials, valt het hem op dat het gros van hen het uitstekend naar de zin heeft in de functie die zij uitoefenen. 'Ze vinden het een gaaf beroep en winnen ook steeds meer aan belangrijkheid. De andere kant van de medaille is, dat het een zwaar beroep is. Er is te veel werk. Daarbij is niet elke finan-

ciële functie even efficiënt. Hier bovenop komt nu dat er een schreeuwend gebrek is aan financiële professionals. Ik was onlangs bij een organisatie over de vloer en daar sprak ik de financiële medewerkers. Ik vroeg aan hen: hoe vaak word je benaderd voor een andere baan? Minstens één keer per dag, was hun antwoord. Er worden allemaal gouden bergen beloofd, maar ze werden er gek van.'

### **Urgentie**

Vermaas herkent dat beeld. 'Ik ken CFO's die zelf in de pen klimmen om mensen te benaderen. Om jong talent proberen te lokken bij hen te komen werken. Dat was twintig jaar geleden ondenkbaar. Uitgebreide sollicitatieprocedures zie ik ook bijna niet meer. Het is een kwestie van je interesse kenbaar maken bij een recruiter en de vervolgstap is een gesprek. Dat gebeurt met een ongekende directheid en zegt wel iets over de urgentie om mensen te krijgen. En dat is niet alleen jong talent. Ook de meer ervaren financials worden af en aan benaderd.' Desondanks ziet De Waal relatief weinig overstappers onder de financials. 'Ik vind hen over het algemeen zeer committed aan de organisatie waarvoor ze werken. Ik noem hen altijd de spin in het organisatieweb. En zo voelen ze het zelf vaak ook. Ze voelen zich er verantwoordelijk voor dat het goed gaat. Maar ondanks die hoge werkdruk is het gros van de financials gelukkig op de plek waar ze zitten.'

### **Gebrek aan persoonlijke ontwikkeling**

Het feit dat financials honkvast zijn, wil niet zeggen dat ze niet zijn te verleiden om te vertrekken. Het is dus noodzakelijk kritisch te kijken naar de financiële functie zodat deze aantrekkelijk blijft. De Waal: 'De nummer één reden dat mensen weggaan bij hun baas, is dat de relatie met hem of haar is verstoord. Nummer twee is niet het salaris, maar het gebrek aan persoonlijke ontwikkeling. Je zit continu op een trein die doordendert. Als je vervolgens terugkijkt naar de laatste twee jaar, begin je jezelf vragen te stellen. Wat heb ik nou aan ontwikkeling gedaan? Heb ik nog een training gevolgd? Het antwoord is nee. Op een gegeven moment begint dat te wringen. Dat is dus de grootste



---

# interview:

---

bedreiging als je kijkt naar het toekomstbeeld van de financiële functie.'

Vermaas vindt dat het management een proactieve rol moet spelen om persoonlijke ontwikkeling te adresseren. 'Ga het gesprek aan met de financials. Schets hem of haar jouw visie op de toekomst van hun financiële functie. 'Zo staan we er over drie jaar voor en er komt een aantal plaatsen vrij. Ik denk dat jij dat heel goed zou kunnen invullen, maar daarvoor is het wel noodzakelijk dat je een en ander bijleert.' Dit soort gesprekken worden niet gevoerd. Verplaats je eens in die financial. Die waardeert het enorm dat er belangstelling is voor hem of haar. Dat je geïnteresseerd bent in zijn of haar ontwikkeling. Dat zorgt voor een band met de organisatie en met jou als leidinggevende. Pak die rol dus op. Zo moeilijk hoeft dat helemaal niet te zijn. Daarnaast vraagt de jonge generatie steeds meer om een visie. Zij willen weten bij wat voor organisatie zij komen te werken en, nog belangrijker, waarvoor deze staat en hoe ze de uitdagingen in de omgeving gaat aan- en oppakken. Als je die visie op de toekomst dus hebt, is dat een zeer aantrekkelijke factor om goede mensen aan je te binden. En om goede mensen aan te trekken.'

## Geen tijd vrijgemaakt

Het is de laatste jaren steeds belangrijker geworden om een visie te hebben. De Waal: 'Twintig jaar geleden werd er simplistischer gedacht. Toen werd er gewoon gesteld 'dit gaan we doen en zo gaan we dat organiseren'. Een visie was er wel, maar die ging niet de diepte in. Het was meer een routekaart waarop prioriteiten werden gesteld. Er werd geen tijd vrijgemaakt om er dieper in te duiken. Om de vraag te stellen: wat heeft mijn team nodig om de doelen te bereiken? Ik merk dat dit nog steeds te vaak het geval is bij organisaties. Mensen nemen de tijd er niet voor en onderschatten daardoor het belang van het hebben van een goede visie.' De Waal roept CFO's dan ook op aandacht te geven aan de visievorming met betrekking tot hun financiële functie. 'Natuurlijk ben je hartstikke druk. Maar je hebt ook medewerkers nodig die het werk moeten uitvoeren. Als zij massaal weggaan en er komt geen nieuwe aanwas, heb je ook een probleem. Want jij had geen visie, jij had geen toekomstbeeld.'

Tijd om te wachten is er niet, benadrukt De Waal. 'De toekomst begint nu. Als je over drie jaar ergens

wilt staan, dan moet je nu beginnen. En niet over drie jaar pas inspelen op de ontwikkelingen van dat moment. Echter, het is niet realistisch om in één keer alles aan te pakken. Dat lukt natuurlijk nooit. Doe het in stapjes. Ik hoop dat ons boek hieraan richting kan geven. Als je aan visievorming wil doen, wat moet je daarvoor dan doen? Hoe ga je het doen? Wat moet er op de agenda komen te staan? De financiële functie van de toekomst wordt, of is eigenlijk al, een strijdveld. Als je geen goede visie hebt, dan ga je het verliezen van de organisaties die dat wel hebben. Ons boek geeft financials een duwtje de goede richting op door het beeld dat wij beschreven van de toekomstige financiële functie. Daardoor weten ze waarop ze zich moeten gaan voorbereiden.'

## DE FINANCIËLE FUNCTIE VAN DE TOEKOMST

Er komen grote veranderingen aan in de financiële functie. Binnen tien jaar zal de wereld van financiële professionals er totaal anders uitzien!

De afgelopen jaren zijn turbulent geweest. Veel sectoren zijn flink veranderd dankzij nieuwkomers op de markt, nieuwe technische mogelijkheden en toenemende krapte op de arbeidsmarkt. Wat organisaties dringend nodig hebben, is zicht krijgen op toekomstige ontwikkelingen om snel te kunnen anticiperen. Daarbij kunnen ze de ondersteuning van de financiële functie goed gebruiken.

Helaas komt de huidige manier van werken van veel financiële afdelingen nog neer op het bij elkaar sprokkelen van de cijfers om achteraf te 'voorspellen' wat er gaat gebeuren. Maar beslissingen nemen op basis van wat is geweest, is niet goed genoeg meer. Wat organisaties nodig hebben, is een financiële functie die de implicaties ziet van huidige ontwikkelingen, en die kan vertalen naar de toekomst.

Hoe moet de financiële functie veranderen om de komende tien jaar relevant te zijn en te blijven? Die vraag stelden de auteurs van De toekomst van de financiële functie zichzelf. Om het antwoord te vinden, deden ze een groot onderzoek met behulp van vijftig visionaire financiële professionals uit de wetenschap en de praktijk. Door diepgaande gesprekken en een Delphi-onderzoek kwamen ze tot verrassende inzichten. Inzichten die grote gevolgen hebben voor HR-beleid, financiële opleidingen en de invloed van de financiële functie in de organisatie. Het boek is onder andere verkrijgbaar via [managementboek.nl](http://managementboek.nl).

