



#highperformance  
#verbetertrajecten  
#medewerkerstevredenheid

# Bij Vesteda is finance overal

Frits Vervoort, CFO van Vesteda, heeft 4 jaar geleden de koe bij de horens gevat en een verbeteringstraject voor zijn finance functie ingezet. Geen evidente oefening, want door een verhuizing van drie kantoorlocaties naar één pand en de implementatie van een nieuw ERP-systeem zat niemand op bijkomende initiatieven te wachten. Maar Frits Vervoort keek verder in de toekomst en voorspelde dat als de finance functie een pas op de plaats zou maken, het zichzelf en de organisatie een heel slechte dienst zou bewijzen. En dus moest iedereen door de zure appel bijten. Maar nu, 4 jaar later, plukt de ganse organisatie de vruchten van die beslissing en de geleverde inspanningen.

PETER DE ROECK



## Wat is voor jou de betekenis of definitie van een High Performance Finance Functie?

We willen bij Vesteda de beste verhuurder zijn, dit wil zeggen dat we een zeer hoge huurderstevredenheid willen halen. Voor onze aandeelhouders wil dat zeggen dat we mooie rendementen maken en uitstekende financiële resultaten kunnen voorleggen. We willen dat onze werknemers tevreden zijn en zich goed in hun vel voelen in ons bedrijf. Om zo'n ambitie waar te maken heb je een finance functie nodig die goed kan omgaan met nieuwe technologie, daarbij een cultuur van continue verbetering nastreeft en ervoor zorgt dat ze goed verankerd zit in de organisatie zodat tijdig de juiste analyses kunnen worden aangeleverd. Als dat het geval is, dan heb je een goede finance functie.

## Maar wat is dan het verschil tussen een goede finance functie en een zogenaamde high performance finance functie? Wat is dat extraatje dat het verschil maakt?

Dat zit voor mij in de snelheid waarmee je met nieuwe technologieën aan de slag kan en in het feit dat je als finance functie spontaan bevraagd wordt door de business omdat je strategische toegevoegde waarde levert. In de andere organisaties waar ik heb gewerkt en die wat groter en internationaler waren, was een belangrijk criterium ook de appetijt van medewerkers van andere afdelingen om in de finance functie te komen werken.

## Is er bij Vesteda een speciale aanleiding geweest om naar het HPPF-raamwerk te grijpen om de finance functie te verbeteren en om van het verbetertraject een project te maken?

Vesteda is ontstaan uit APB, het pensioenfonds van de Nederlandse overheid en onderwijs en is in 1998 verzelfstandigd. Van oorsprong was het bedrijf zeer aanwezig en actief in de regio van Maastricht en verder een paar locaties in Amsterdam. In 2016 hebben we beslist om alles samen te brengen en te centraliseren in Amsterdam. Een groot deel van de afdeling finance zat in Maastricht en veel medewerkers uit Maastricht zagen het niet zitten om naar Amsterdam te komen en dus moest op zeer korte termijn een nieuwe finance functie opgebouwd worden. Destijds werd ervoor gekozen om alle activiteiten 1-op-1 over te zetten én om een nieuw ERP-systeem te implementeren om af te komen van de verschillende systemen die er waren. Dat heeft op het functioneren van de finance functie wel wat impact gehad. Door de inrichting van een nieuwe finance-afdeling en de implementatie van een nieuw ERP-systeem was er nauwelijks tijd om met echte verbeteringen bezig te zijn. Uit een intern HPO-onderzoek, dat tweejaarlijks plaatsvindt om de kwaliteit van de organisatie te meten, bleek dat de finance-afdeling niet goed scoorde. Dat was het sein om zaken niet zomaar op hun beloop te laten en de ambitie uit te spreken om een HPPF te worden.

Maar als je al in een belastende situatie zit voor de finance-medewerkers en dan gooi je er een nieuw project bovenop, hoe krijg je dan iedereen gemotiveerd om hierin mee te gaan en het beste van zichzelf te geven? Bijkomende vraag daaraan gekoppeld: het HPPF-framework is richtinggevend maar weinig concreet, hoe krijg je iedereen mee in het verhaal?

Het is inderdaad niet zo evident om van het theoretische kader naar een praktische invulling te komen. Maar we hadden een paar voordelen: door de net geschetste situatie was er behoefte aan een duidelijke visie en richting waar we naartoe zouden gaan. Bovendien waren we als bedrijf wel al vertrouwd met het streven om een high performance organisatie (HPO) te willen worden. Omdat HPPF verder steunt en bouwt op HPO was het een voordeel dat we niet iets nieuws moesten opstarten, maar verder konden bouwen op een aanpak die in de organisatie al bekend was. En ja, het blijft een theoretisch kader, maar het biedt wel veel goede aanknopingspunten om een verbetertraject op te starten en daar nieuwe initiatieven aan te koppelen. Het helpt uitermate om een aanpak van verandering en verbetering te structureren. Vervolgens staat of valt het nog steeds met hoe je het concreet aanpakt. Wij hebben in 2020 alle finance functies bij elkaar gebracht en aan de hand van de HPPF-vragenlijst de functie van binnenuit tgeanalyseerd. Met zo'n set aan vragen, die door alle medewerkers werden beantwoord, krijg je wel een beeld van de situatie die je vervolgens kan benchmarken. Zo hebben we alle uitkomsten besproken, een ideaalbeeld gevormd en vervolgens besproken welke initiatieven we konden nemen. Dat is een hele klus, maar je moet daar door, anders blijf je doen wat je altijd al deed. Vervolgens is het belangrijk om snel met resultaten te komen en te blijven volharden. Niet alle initiatieven leveren onmiddellijk op korte termijn concrete resultaten op. Wij hebben iedereen regelmatig bij elkaar geroepen en de medewerkers zelf laten vertellen hoe de verschillende initiatieven liepen en waar er obstakels opdoken. Hierdoor was iedereen betrokken bij de uitwerking van mogelijke oplossingen en verbeteringen.

## Streven naar high performance is een never ending story, er is geen eindpunt lijkt me. Hoe houd je de aanpak levendig?

Dat doen wij door de resultaten zo snel mogelijk zichtbaar te maken, de medewerkers zelf hun resultaten te laten uitdragen in de rest van de organisatie en dus niet alleen binnen het finance team en heel belangrijk vind ik ook dat we de geboekte successen echt viëren. En op die manier is het werken naar HPPF geen project meer maar wordt het een onderdeel van de 'cultuur' van de finance-afdeling.

## Hoe ervaren de andere afdelingen van het bedrijf dat jullie met finance naar high performance streven?

In de eerste plaats zullen ze dat merken omdat we met finance bij zo'n beetje alle beslissingen betrokken zijn. Dat is niet omdat we ons opdringen, maar vooral omdat de mensen uit de operatie de inbreng van finance waardevol vinden. Het gaat on-



FRITS VERVOORT, CFO VESTEDA

**"Met CSRD komt er weer een serieuze uitdaging op ons af. Dankzij onze high performance status heb ik er alle vertrouwen in dat we dit vanaf het begin efficiënt en goed kunnen managen."**

dertussen al lang niet meer exclusief over budgetten en financiering. Bij de aankoop van nieuwe appartementen wordt Finance vooraf betrokken bij de investeringsbeslissing, maar ook bij de oplevering om bijvoorbeeld deservicekostenafrekening zo efficiënt mogelijk in te regelen. Finance is ook betrokken bij het verbeteren van de processen rond techniek en reparaties. Finance is overall!

**Kun je met finance streven naar high performance als de andere afdelingen van de organisatie daar niet in mee gaan?** Volgens mij niet. Finance is zo verstrengd met andere afdelingen in het bedrijf dat het bijna niet anders kan dan dat ook de rest van het bedrijf in die modus moet zitten. Het zou wel best kunnen dat finance de eerste is, de lead neemt en de rest inspireert om mee te evolveren. Ook omgekeerd is een lastige lijkt me. Als finance achterblijft en de rest van de organisatie munt uit, dan zet de finance organisatie zichzelf buitenspel. Maar op termijn moet het streven naar high performance een aanpak van de ganse organisatie zijn en moeten alle managementleden daarachter staan.

**Je hebt nu een bepaald niveau bereikt, wat zijn dan jullie volgende stappen?**

Ik denk dat we nog steeds verder kunnen verbeteren en we zullen nog meer aandacht hebben voor persoonlijke ontwikkeling van de medewerkers en de toekomstige noden van de organisatie vertalen naar welke profielen en capaciteiten we moeten aantrekken en ontwikkelen. Verder denk ik dat we nog



#### BIO

FRITS VERVOORT startte zijn loopbaan als auditor bij EY. Na korte periodes van verschillende finance functies bij Reed Elsevier en Vendex Food Groep werd hij CFO van Vedior (inmiddels overgenomen door Randstad). Na een zijsprong als partner van Deloitte CFO Services werd hij CFO van Grontmij (inmiddels overgenomen door Sweco). Sinds 2016 is hij CFO van Vesteda en leidt hij onder andere een finance team van 43 medewerkers.

stappen kunnen zetten in efficiënt datagebruik. Er komt ook een aantal nieuwe uitdagingen op ons af, zoals CSRD, die we meteen heel efficiënt willen aanpakken.

**Denk je dat de aanpak ook helpt om nieuw talenten aan te trekken of om de nieuwe generatie medewerkers voor je te winnen?**

Ik heb daar nog geen concrete bewijzen van, maar ik stel wel vast dat we een stabiel medewerkersbestand hebben sinds we met high performance bezig zijn en ik ben er zelf wel van overtuigd dat in combinatie met de missie en visie van het bedrijf, ons duurzaamheidsbeleid en wat we medewerkers aanbieden we wel een aantrekkelijke werkgever zijn.

#### OVER VESTEDA

Vesteda is een Nederlandse woningbelegger en -verhuurder en heeft zo'n 28.000 woningen in eigendom. De woningen worden te huur aangeboden waarbij zo'n 85% van het aanbod zich in het middenhuursegment bevindt met huurprijzen tussen 800 en 1500 euro huur per maand en als doelgroep de middeninkomens met tussen 50.000 en 80.000 euro jaarinkomsten. Naast de pure vastgoedbelegging (kopen van woningen en die terug verhuren) staat Vesteda ook zelf in voor extra diensten, zoals het beheer en onderhoud van de woningen.

Hoewel 28.000 woningen een fractie is van het totaal aanbod aan huurwoningen op de Nederlandse markt is Vesteda daarmee toch de grootste onafhankelijke speler in de markt. De aandeelhouders van Vesteda zijn pensioenfondsen en verzekeraars. Met een portefeuille van zo'n 9 miljard euro is het daarmee één van de grootste institutionele beleggers. Het bedrijf haalde in 2023 zo'n 375 miljoen aan huuropbrengsten op. Vesteda zet daarbij ook hard in op duurzaamheid: 96% van de woningen hebben al een EPC A, B of C. In 2023 was de bezettingsgraad 99%.



# Because business decisions around sustainability are not just a game, we have turned them into a serious game



Discover our

# SDG SUSTAINABLE DEVELOPMENT GAME

NAVIGATE REAL-LIFE SCENARIOS & MAKE IMPACTFUL DECISIONS  
EXPLORE THE TRADE-OFFS OF INTEGRATING SUSTAINABILITY  
UNCOVER THE HIDDEN POTENTIAL FOR POSITIVE CHANGE

The SDGame (Sustainable Development Game) is a serious game and tool developed by Wakaaro in collaboration with Prof. Bart Dierynck who is professor at Tilburg University and teaches at TIAS and INSEAD.

The goal of this serious game is to familiarise participants with the various aspects of making 'sustainable business decisions'. This is important because sustainability is still approached too one-sided as a reporting and compliance issue, despite the fact that it is an integral aspect of business nowadays.

**MORE INFO**  
[www.wakaaro.be/sdgame](http://www.wakaaro.be/sdgame)  
[thomas@wakaaro.be](mailto:thomas@wakaaro.be)  
00 32 9 375 68 00

