



HAYS Recruiting experts
in Accountancy & Finance

HET DNA VAN EEN FINANCIËEL DIRECTEUR



hays.nl

INHOUDSOPGAVE

Introductie	1
Highlights onderzoek	2
Met Harold Jansen	4
Onderzoeksresultaten	
Achtergrond en kwalificaties	5
Internationale ervaring	6
Samenwerking	7
Carrièreontwikkeling	8
Interesses en aspiraties	9
Tot slot: de FD van de toekomst?	10

INTRODUCTIE

Wat is er voor nodig om een financieel directeur te worden?

Veel accountants besluiten om het finance vak in te gaan vanuit de ambitie om uiteindelijk de functie van financieel directeur (FD) te bekleden. Het is goed te begrijpen waarom deze toppositie mensen aanspreekt. Als trusted advisor van de algemeen directeur is de FD nauw betrokken bij het formuleren van de strategie en bij het nemen van belangrijke beslissingen over de toekomst van de organisatie. Hij of zij managet een team van professionals en krijgt niet zelden additionele verantwoordelijkheden toebedeeld, bijvoorbeeld op het gebied van Operations of IT. Daarnaast is de FD in een constante dialoog met uiteenlopende stakeholders, zoals klanten, leveranciers, commissarissen, investeerders, analisten en de media.

Wij zijn erg trots op de nauwe band die wij wereldwijd hebben met FD's uit talloze sectoren. Het is voor ons een centrale doelstelling om een waardevolle bijdrage te leveren in iedere fase van iemands carrière. Daarom hebben wij besloten onderzoek te doen naar de eigenschappen van een financieel leider. Uiteraard kunnen carrières enorm verschillen, maar het lijkt niet meer dan logisch dat mensen die FD worden, ongeacht de omvang van de organisatie waar zij werken, een aantal gemeenschappelijke eigenschappen hebben die samen het DNA van een FD vormen. Wij hebben ons de vraag gesteld waar het DNA van deze leiders uit bestaat.

Is het bijvoorbeeld van belang dat een FD goede people skills heeft? Is het feit dat hij of zij energiek is een deel van de verklaring van iemands succes? Hoe (veel) investeren FD's in hun persoonlijke ontwikkeling? Heeft het opdoen van internationale ervaring geholpen bij het beklimmen van de ladder naar de top?

Wij zijn de Nederlandse FD's die hebben deelgenomen zeer erkentelijk voor hun bijdrage aan dit onderzoek.

Als u de ambitie heeft om FD te worden, geeft dit rapport u een helder inzicht in wat daar voor nodig is. Als u inmiddels FD bent, hopen wij dat deze bevindingen u inspireren en fascineren.

Robert van Veggel,
Managing Director Hays Nederland

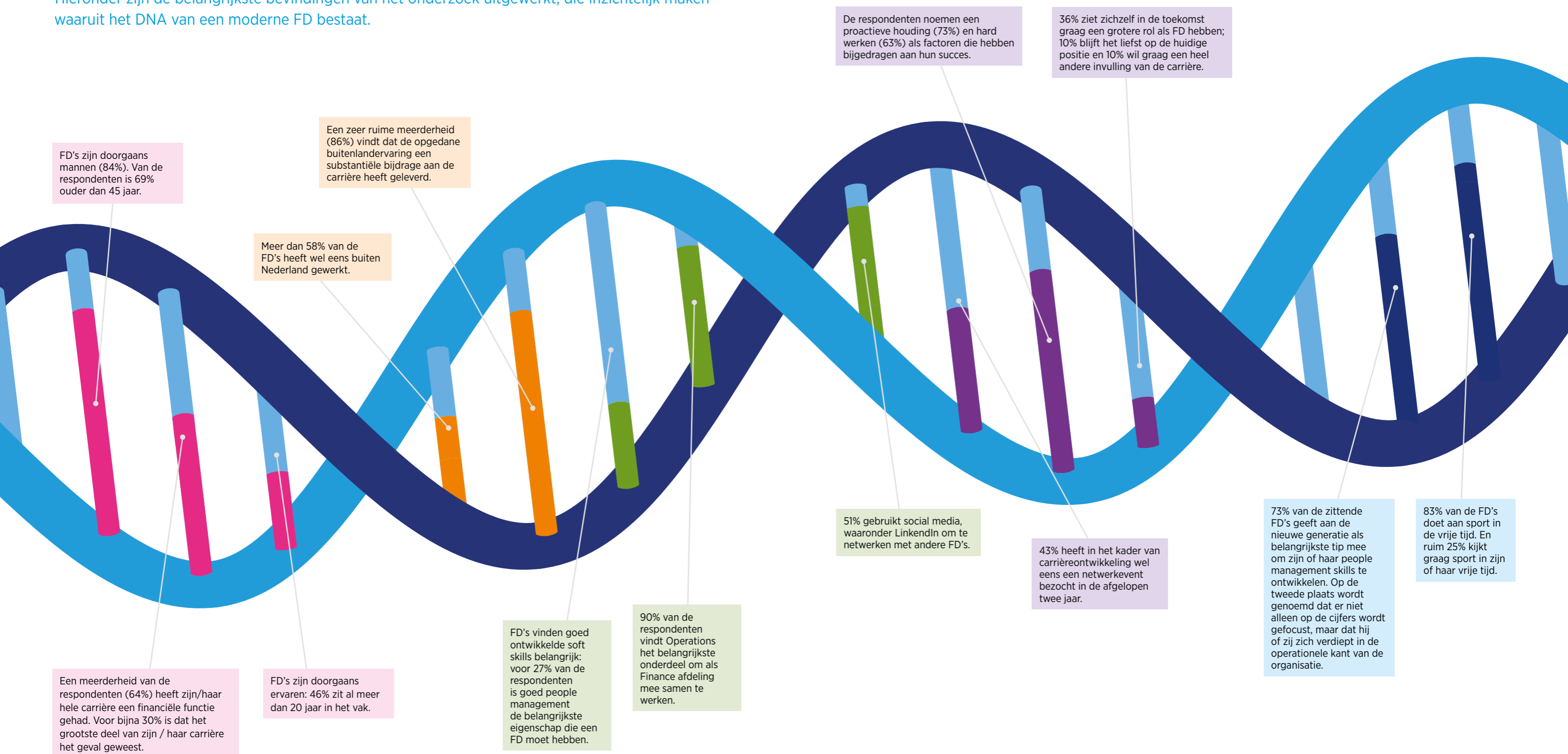
Methodiek

In de zomer van 2014 werden ruim 70 financiële professionals in Nederland geïnterviewd, die de positie van waarnemend financieel directeur of daarboven bekleden. Zij werden gevraagd naar hun opleiding, kwalificaties, internationale ervaring, verantwoordelijkheden, uitdagingen en persoonlijke aspiraties.

HIGHLIGHTS ONDERZOEK

Uiteraard zijn er verschillen in de vaardigheden en achtergronden van FD's, maar er zijn ook gedeelde karakteristieken op het gebied van opleiding, vooruitzichten en verantwoordelijkheden.

Hieronder zijn de belangrijkste bevindingen van het onderzoek uitgewerkt, die inzichtelijk maken waaruit het DNA van een moderne FD bestaat.



MET HAROLD JANSEN



Harold Jansen
Financieel
Directeur
Hays Nederland

Harold Jansen heeft een financiële opleiding genoten. Zijn eerste rol als Finance Director was bij Diesel, waar hij 3 jaar werkte. Zijn overstap van Diesel naar Atari volgde in 2002. Na vervolgens bijna 7 jaar gewerkt te hebben als finance director en general manager finance & operations bij Atari trad hij in 2008 als finance director in dienst bij Hays BV.

“Een financieel directeur is tegenwoordig meer een engineer dan een boekhouder”

Wanneer besloot je om een Finance Director te worden en waarom?

Al van jongs af aan heb ik me geïnteresseerd voor het finance vak. Maar pas nadat ik voor een bepaalde periode als interim FD in Duitsland heb gewerkt, wist ik dat dat het voor mij was. Ik ben er eigenlijk min of meer naartoe gegroeid, het was geen roeping. Wat ik wel altijd belangrijk heb gevonden, is om te werken voor een A-merk. Binnen welke sector of branche maakte me niet uit. Ik streef ernaar zelf iedere dag opnieuw de hoogste kwaliteit te leveren en werk graag in een organisatie met diezelfde waarde

Hoe zou je je huidige rol omschrijven?

In mijn huidige rol ben ik verantwoordelijk voor de financiële afdeling, it en facilities. Een groot deel van mijn tijd besteed ik aan budgetteren en forecasten. Zowel de communicatie daarover met de finance directie op groepsniveau als de communicatie met de lokale operatie zijn essentieel. Het standaardiseren en automatiseren van werkprocessen hoort er ook bij. Hoe efficiënter de organisatie hoe meer we kunnen bereiken in korte tijd. Als manager probeer ik mijn team te leren zelfstandig te zijn en verantwoordelijkheid te nemen. Als je weet waar je goed in bent moet je daar ook voor durven uitkomen.

Wat zijn grote uitdagingen van dit moment?

Eén van de uitdagingen van dit moment ligt op het vlak van wet- en regelgeving. De regelgeving op het gebied van arbeid is aan veel verandering onderhevig en de verschillende contract vormen die we binnen recruitment in Nederland kennen, maken het complex. Daarnaast gaan de technische ontwikkelingen snel. De verschuiving van terugkijken en registreren

naar vooruitkijken en anticiperen brengt veel interessante uitdagingen met zich mee.

Welke vaardigheden moet een FD hebben om succesvol te kunnen zijn?

Als FD zijn goed ontwikkelde analytische skills onontbeerlijk. Je moet rationeel zijn, de zaken kunnen overzien en slagvaardig kunnen handelen. Goede communicatieve vaardigheden maken het verschil tussen goed zijn of heel ver kunnen komen. Als FD ben je het klankbord van de algemeen directeur, een vertrouwenspersoon en adviseur voor het management en, zeker in een commerciële organisatie, degene die de operationele teams van sturende informatie voorziet. In het verleden keek een FD voornamelijk naar de cijfers van een voorbije periode, in de wereld van vandaag is het essentieel dat je kunt anticiperen op trends en ontwikkelingen.

Welke karaktereigenschappen heb je nodig als FD?

Je moet een leider zijn, vertrouwen uitstralen, dingen kunnen laten gebeuren. Mensen moeten je willen volgen. Als je dat in je hebt, kun je de rest leren.

Wat motiveert je?

Dat je je ideeën ook daadwerkelijk kunt omzetten in concrete actieplannen en strategieën en dat die op organisatieniveau een verschil kunnen maken. Als manager motiveert het mij als ik mensen zie groeien, dat ik ze kan leren vertrouwen te hebben in zichzelf.

Wat is je advies voor Finance Directors in spe?

Het begrijpen van de cijfers is natuurlijk de basis. Je moet de cijfers gebruiken om de koers te bepalen, te houden, maar ook om bij te sturen. Daarnaast is het

belangrijk om de operatie te voorzien van begrijpelijke rapportages, data en concrete adviezen. Vaak geldt voor een non-financial: hoe meer cijfers hoe verwarrender. Tot slot misschien wel de belangrijkste voor de toekomst: zorg dat je de technische ontwikkelingen volgt en er in voorop loopt. Een FD is tegenwoordig meer een financial engineer dan een boekhouder.

Wat doe je na een stressvolle dag?

Echte stress ken ik eigenlijk niet. Stress is een teken dat er iets niet klopt. Deadlines leveren soms druk op, maar als je alle stakeholders aangelijnd houdt en voor jezelf weet dat alles klopt blijft de stress buiten de deur. Na een drukke dag vind ik het heerlijk om in mijn auto te stappen en de muziek aan te zetten. Italiaans, klassiek of dat wat er toevallig op de radio is. Ik rijd in 20 minuten van kantoor naar huis, precies genoeg om de drukte achter me te laten.

Stel je zou een ander beroep moeten kiezen, wat zou dat dan zijn?

Architect. Een gebouw ontwerpen en je eigen naam er aan verbinden heeft iets eeuwigs, je laat echt wat achter. Wat het gebruik van kleuren, materialen en stijlen doen met een gebouw of interieur fascineert me bovendien. Ik zie de overeenkomsten met het finance vak, als de cijfers niet kloppen gaat het mis. Ik houd van de exactheid van dingen.

ACHTERGROND EN KWALIFICATIES

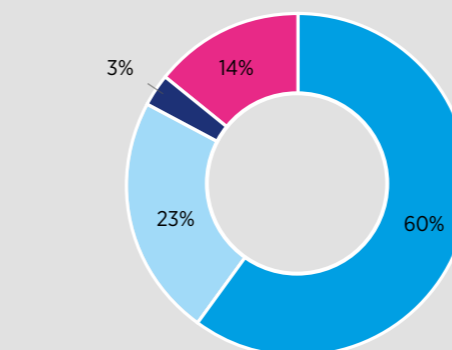
De Nederlandse boardrooms worden nog steeds overwegend gedomineerd door mannen, zo lijkt de verhouding mannen-vrouwen onder FD's te illustreren: maar liefst 84% hoort tot de eerste groep. Van de FD's is een kleine 70% boven de 45 jaar oud. Nog geen 19% is onder de veertig. Het is dan ook de ervaring van de deskundigen bij Hays dat organisaties overwegend op zoek zijn naar doorgewinterde FD's, die gewend zijn om te gaan met complexe vraagstukken en in staat zijn cashflow en werkkapitaal van de onderneming op een verantwoorde manier te beheren en alloceren.

FD's zijn doorgaans ervaren finance professionals: 46% zit al meer dan 20 jaar in het vak. Het hebben

van ervaring in de brede zin van het woord - zowel op het gebied van vlieguren als variatie - lijkt van belang bij de carrièreontwikkeling van (toekomstige) FD's.

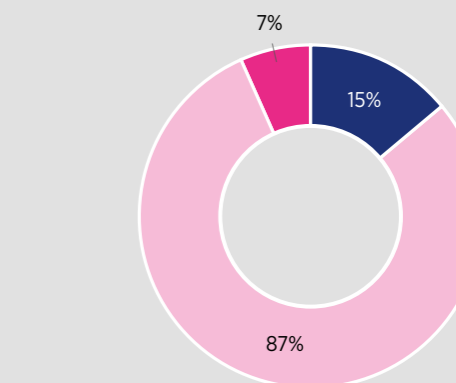
28% van de FD's is opgeleid tot Registeraccountant (RA) en 13% tot Controller. Voor 60% van de respondenten geldt dat zij eerst een graad in Bedrijfseconomie haalden voordat zij kozen voor een opleiding tot accountant. Een meerderheid van de respondenten (64%) heeft zijn/haar hele carrière een financiële functie gehad. Voor bijna 30% is dat het grootste deel van de carrière het geval. Maar liefst 87% werkte het grootste deel van de loopbaan in de handel of de industrie.

Welke opleiding heeft u als eerste genoten?



- Bedrijfseconomie
- Accountant
- Actuariële opleiding
- Ik heb geen opleiding genoten

In wat voor soort organisatie heeft u het grootste deel van uw carrière gewerkt?



- Handel of industrie
- Accountantsorganisatie
- Publieke sector

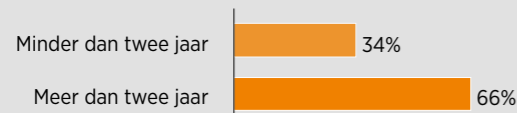


INTERNATIONALE ERVARING

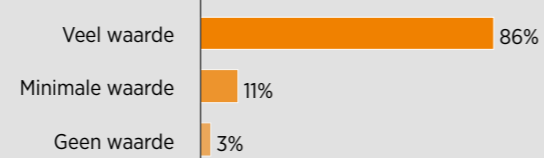
Meer dan 58% van de respondenten heeft op enig moment in de carrière wel eens buiten Nederland gewerkt. Voor 66% duurde het verblijf in het buitenland langer dan twee jaar.

77% werkte in een ander land binnen Europa, 26% heeft wel eens in Noord-Amerika een baan gehad en 23% werkte in Azië. Maar liefst 86% van de FD's met buitenlandervaring zegt dat dit een substantieel voordeel voor de loopbaanontwikkeling heeft opgeleverd.

Hoe lang heeft u buiten Nederland gewerkt?



Hoeveel waarde hecht u aan uw buitenlandervaring?



SAMENWERKING

Nauwe samenwerking met de overige bedrijfsonderdelen is in veel gevallen een voorwaarde voor het succes van de FD. Gevraagd naar hun 'interne partners' geeft maar liefst 66% van de respondenten aan dat de afdeling Operations het belangrijkste onderdeel is om mee samen te werken. Op de tweede en derde plaats ziet men respectievelijk de onderdelen Sales (63%) en HR (60%).

Vanuit een recruitmentperspectief is er een opvallende verandering zichtbaar ten opzichte van 15-20 jaar geleden, namelijk dat de algemene managementvaardigheden van de FD een veel belangrijker onderdeel zijn geworden van het selectieproces. Naast de vaardigheid om de financiële implicaties en risico's van de activiteiten van de onderneming in kaart te brengen, wordt ook prijs gesteld op de aanwezigheid van andere competenties. FD's zelf lijken veel waarde te hechten aan zogenaamde soft skills: voor ruim 27% van de respondenten is people management de belangrijkste eigenschap om een goede FD te zijn.

Een proactieve natuur (73%), in staat zijn om hard te werken (63%) en een focus op de doelstellingen (61%) zijn volgens de ondervraagde FD's de belangrijkste persoonlijke eigenschappen die hebben bijgedragen aan hun succes.

Welke van de volgende vaardigheden is het meest essentieel voor een succesvolle FD?





CARRIÈREONTWIKKELING

FD's zijn doorgaans tevreden over hun huidige werk: als zij opnieuw zouden moeten kiezen zegt een kleine 70% dat zij hetzelfde werk zouden willen doen. Voor 36% geldt dat zij binnen dezelfde discipline een grotere rol zouden willen hebben (bijvoorbeeld CFO van de Groep, in plaats van een onderdeel van het bedrijf). 9% ambieert de rol van CEO, terwijl eveneens 10% ervoor zou kiezen een totaal andere invulling aan de carrière te geven.

In het kader van carrièreontwikkeling is 49% van de FD's intern een samenwerking aangegaan met een andere afdeling dan Finance, zorgt 44% dat zij up-to-date blijft met de laatste ontwikkelingen in de sector en heeft 43% netwerkevents bezocht - om andere FD's te ontmoeten maakt meer dan de helft gebruik van social media (bv. LinkedIn).

Wat is uw ultieme carrière doel?

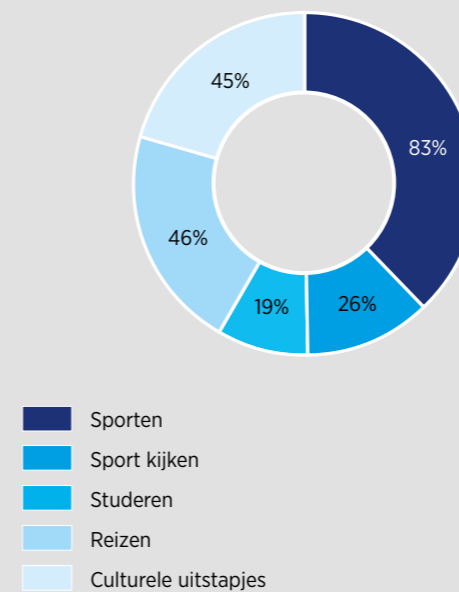


INTERESSES EN ASPIRATIES

Noem 3 tips voor de volgende generatie FD's



Wat doet u in uw vrije tijd?



73% van de zittende FD's geeft aan de nieuwe generatie als belangrijkste tip mee om zijn of haar people skills te ontwikkelen. Op de tweede plaats tipt de FD dat men niet alleen op de cijfers moet focussen, maar moet verdiepen in de operationele kant van de organisatie. Een derde tip: doe internationale ervaring op (36%).

FD's hebben een actief leven en zijn overwegend sportief: 83% brengt de vrije tijd graag door in bijvoorbeeld een gym of op het hockeyveld. Bijna de helft kiest ervoor - wanneer er niet wordt gewerkt - om te reizen of om culturele activiteiten en uitstapjes te ondernemen (bijvoorbeeld in de vorm van theaterbezoek).

TOT SLOT: DE FD VAN DE TOEKOMST?

De huidige Hollandse FD is doorgewinterd en actief, is internationaal georiënteerd, en de helft is inmiddels op social media te vinden. Als grootste persoonlijke uitdaging wordt het behalen van de bedrijfsdoelstellingen genoemd (37%). Ook het vinden van tijd om te blijven werken aan de eigen ontwikkeling scoort hoog (24%).

Maar wat staat de FD van de toekomst te wachten? Om te beginnen is dat een uitdagende economische omgeving, zo vindt 46%. Daarnaast worden ook het managen van risico (44%) en de uitdagingen met betrekking tot de bedrijfscultuur veelvuldig genoemd (39%). In de komende vijf jaar zal er bovendien een grotere nadruk komen te liggen op compliance en regulering, zo zegt bijna 60%. Ook zal de FD naar verwachting een meer adviserende rol gaan aannemen (51%) en neemt de behoefte aan commercieel inzicht toe (41%).



CONTACT

Voor meer informatie over carrièremogelijkheden binnen de financiële sector kunt u contact opnemen met Bouke van Lotringen, Business Manager Hays Accountancy & Finance.

T: +31 20 568 5002

E: bouke.vanlotringen@hays.com

Lees meer en bekijk de video op onze website
hays.nl/dna/financieel-directeur

hays.nl

© Copyright Hays plc 2014. HAYS, the Corporate and Sector H devices, Recruiting experts worldwide, the HAYS Recruiting experts worldwide logo and Powering the World of Work are trademarks of Hays plc. The Corporate and Sector H devices are original designs protected by registration in many countries. All rights are reserved. The reproduction or transmission of all or part of this work, whether by photocopying or storing in any medium by electronic means or otherwise, without the written permission of the owner, is restricted. The commission of any unauthorised act in relation to the work may result in civil and/or criminal action. NL-9694