

TALENT 2024 PERSPECTIVES MAGAZINE

“De toekomst is aan organisaties die de veranderende noden van hun finance-afdeling en de individuele medewerkers constant op elkaar afstemmen.”

— Jan Laurijssen



Inhoudstafel

EXPERT

Duurzaam talentmanagement in finance: technologie als drijfveer én als oplossing 4

CLIENT INSIGHT

Bij VYNCKE gaan automatisering en betekenisvolle jobs in finance hand in hand 10

DUBBELINTERVIEW

De rol van finance bij de duurzame groei van een start-up: de verhalen van Silverfin en Smappee 14

CLIENT INSIGHT

ESG-rapportering bij Duomed: overtuiging als driver, zowel bij de medewerkers als bij het bedrijf 19

Talentontwikkeling staat hoog op de agenda bij TriFinance. Zowel binnen onze eigen organisatie, als bij klanten waar we tijdelijke opdrachten uitvoeren of advies- en implementatietrajecten begeleiden, zien we het belang van talentontwikkeling alsmat toenemen. Om onze inzichten en die van onze klanten te delen, maken we dit jaarlijkse magazine 'Talent Perspectives': een bron van inspiratie voor talentontwikkeling binnen je eigen organisatie.

Duurzame loopbanen leiden tot duurzame groei voor medewerkers én bedrijven

We leven in een volatiele, complexe, ambigue en onzekere wereld. Jobs in finance zullen er binnen 5 jaar niet meer hetzelfde uitzien als vandaag. Hoe ze precies zullen veranderen, welke nieuwe rollen er zullen bijkomen en welke verdwijnen: dat kan niemand exact inschatten.

De toekomst is aan financeprofessionals die de vaardigheden hebben om met veranderingen om te gaan, willen bijleren en zichzelf kunnen heruitvinden. En aan bedrijven die een duurzame talentaanpak hebben om hun medewerkers hierin te begeleiden en continu te werken aan de match tussen de bedrijfsnoden en die van de individuele medewerkers.

In dit magazine laten we experts aan het woord en brengen we enkele praktijkvoorbeelden van duurzaam talentmanagement:

- » Onderzoeker Jan Laurijssen (Universiteit Antwerpen) legt uit dat het model van een job voor het leven heeft plaatsgemaakt voor het loopbaanperspectief. **Talent building, interne mobiliteit** en een **gezonde work-lifebalance** zijn daarin cruciale succesfactoren.
- » Elke Toye, CFO van biomassaspecialist VYNCKE, beseft als geen ander dat je de brug kan en moet slaan tussen automatisering en duurzame carrières in finance. Een inspirerende case over de symbiose tussen **technologische vooruitgang** en **ontwikkelingsmogelijkheden voor medewerkers**.
- » Wat is de **rol van finance in een groeiend bedrijf** en hoe vertaalt zich dat in de carrièrepaden van de medewerkers? Ervaringsdeskundigen Tom Libbrecht (VP Finance bij Silverfin) en Jacob Quartier (CFO bij Smappee) gaan erover in gesprek.
- » Afsluiten doen we met een boeiend verhaal over Duomed, een bedrijf gespecialiseerd in medische technologie dat volop zijn roadmap richting **duurzaamheidsrapportering** voorbereidt. Niet alleen vanuit compliance-perspectief, maar ook vanuit strategisch oogpunt. Jan Van de Meersch (Chief Marketing & Sustainability Officer bij Duomed), Jean-Paul Corin (HR Director bij Duomed), Mario Matthys (Expert Practice Leader Corporate Reporting bij TriFinance CFO Services) en Gaëlle De Baeck (Sustainability Lead bij TriFinance) leggen uit waarom een carrière in ESG in meer dan één opzicht duurzaam is.

Veel leesplezier!

Hanne Hellemans, BCB Leader Transition & Support
Alexander Declerck, BCB Leader Transition & Support
Alexander Van Caeneghem, BCB Leader CFO Services



Jan Laurijssen

DUURZAAM TALENTMANAGEMENT IN FINANCE

Technologie als drijfveer én als oplossing

Een groot aantal openstaande vacatures, de problematiek van de langdurig zieken, automatisering en razend-snel evoluerende functies: de arbeidsmarkt blijft erg uitdagend. En dus groeit het belang van talent building, interne mobiliteit en een anticiperende talentstrategie. Zo ook in finance, weet onderzoeker Jan Laurijssen. “De toekomst is aan organisaties die de veranderende noden van hun finance-afdeling en de individuele medewerkers constant op elkaar afstemmen.”

“Het model van een job voor het leven heeft plaatsgemaakt voor een loopbaanperspectief”, stelt Jan Laurijssen. “Het is voortaan de vraag hoe we iemands carrièrepad op een duurzame manier kunnen invullen. De focus ligt daarbij zowel op de ontwikkeling van competenties als op inzetbaarheid en de work-lifebalance.”

“Elk beroep is nu bij wijze van spreken een knelpuntberoep.”

Wapenstilstand in de 'war for talent'

Volgens Jan Laurijssen laat de context er weinig twijfel over bestaan: bedrijven kunnen niet langer zonder een door-dachte strategie van duurzaam talentmanagement. “De werkzaamheidsgraad ligt historisch hoog, een situatie die demografisch gezien allicht aanhoudt tot 2040 of 2050. Elk beroep is nu bij wijze van spreken een knelpuntberoep.” In finance bijvoorbeeld lag het aantal vacatures in 2022 zo’n 60% hoger dan een jaar eerder.

“Aangezien finance al enkele decennia onderhevig is aan digitalisering en automatisering, zijn de jobs van vandaag bovendien niet te vergelijken met die van vijf jaar geleden”, weet Laurijssen. “Ook nu artificiële intelligentie aan belang wint, gaan allerlei functies ingrijpend veranderen of misschien zelfs verdwijnen. Daarnaast weten we wel dat de rol van data scientist snel cruciaal zal worden in finance, maar op de middellange termijn hebben we eigenlijk geen idee van de jobs die zullen of kunnen ontstaan.” Het staat alleszins als een paal boven water dat veel mensen binnen afzienbare tijd een nieuwe rol zullen moeten opnemen. “Het is aan bedrijven om medewerkers daarin te ondersteunen en regelmatig met hen in gesprek te gaan over hun loopbaan.”

“Op de middellange termijn hebben we eigenlijk geen idee van de jobs die zullen of kunnen ontstaan.”

Door een loopbaanperspectief te hanteren en in te zetten op interne begeleiding, verdwijnt de concurrentiële factor voor een stuk naar de achtergrond. “Een oorlog waarin bedrijven azen op elkaars schaarse werkkrachten, helpt niemand structureel vooruit. Het is hoog tijd om een wapenstilstand af te kondigen en op een meer duurzame manier na te denken over het aantrekken én aan boord houden van talent.” Vermijden dat mensen uitvallen, is daarin een niet te onderschatten element. “In België zijn op dit moment 500.000 mensen langdurig ziek. Die statistiek staat lijnrecht tegenover de principes van duurzaamheid en moet absoluut meegenomen worden in het uitwerken van een adequaat talentbeleid.” >>

Een nieuw evenwicht tussen build, buy en borrow

Traditioneel keken organisaties vooral naar de arbeidsmarkt om hun vacante financeposities in te vullen. Nu de balans tussen vraag en aanbod er echter al een tijdlang radicaal anders uitziet, is het aandeel van 'buy' in de talentstrategie flink afgenomen. "Opleiden – upskilling én reskilling – is het nieuwe rekruteren. Enkel bedrijven die erin slagen een vloeiende interne mobiliteit te creëren, zijn futureproof. Omdat het natuurlijk niet de bedoeling is dat iedereen constant wisselt van job, is het wel cruciaal dat je die mobiliteit in goede banen leidt."

“ Enkel bedrijven die erin slagen een vloeiende interne mobiliteit te creëren, zijn futureproof.

Duurzaam talentmanagement omvat een gestroomlijnde interne mobiliteit, maar ook tijdelijke externe hulp inzetten blijft waardevol. "Het is met name interessant om na te gaan wanneer organisaties precies een beroep doen op extern talent. Uit onderzoek blijkt dat er drie grote drijfveren zijn: capaciteit, kost en competentie. Vooral die laatste factor wordt steeds belangrijker nu de financeberoepen zodanig aan het professionaliseren zijn dat bedrijven de vereiste expertise niet enkel inhouse kunnen opbouwen. Extern talent – al dan niet tijdelijk – aan boord halen, biedt kansen om voldoende expertise te behouden."

Er is niet enkel sprake van een nieuw evenwicht tussen build, buy en borrow. Het aantal relevante B's is uitgebreid van drie naar vijf stuks. "In het debat over de organisatie van werk is het interessant om ook de 'bots' als medewerkers te beschouwen. Bij uitstek in finance wordt dat een zeer belangrijk punt én een drijfveer om in te zetten op flexibiliteit en levenslang leren." Het concept 'bounce' verdient eveneens aandacht: mensen duurzaam aan boord houden, maar wanneer nodig ook afscheid kunnen nemen en dat vooral op een gezonde manier doen.

"Als je pas tijdens een exitgesprek leert waarom iemand vertrekt, dan heb je je rol als werkgever niet goed gespeeld. Een reden te meer om regelmatig met mensen te praten over hun loopbaan. Daarnaast laten we het typische verliesperspectief het best achterwege. In een ideale wereld gaan organisatie en talent een transparant engagement aan, waarbij de samenwerking loopt zolang dat interessant is voor beide partijen. En wanneer iemand beslist andere oorden op te zoeken, kan je ook zeggen: we steunen je bij deze stap en als je ooit wil terugkeren, ben je van harte welkom."

“ In een ideale wereld gaan organisatie en talent een transparant engagement aan, waarbij de samenwerking loopt zolang dat interessant is voor beide partijen.

Loopbaanskills ontwikkelen

Wanneer fonkelnieuwe rollen opduiken en andere functies veranderen of helemaal verdwijnen door automatisering, is het aan werknemers, consultants en freelancers om hun vaardighedenpalet aan te scherpen of uit te breiden. "Wat levenslang leren betreft, doen we het grosso modo niet zo goed in België", aldus Laurijssen.

In twee andere domeinen ziet de HR-specialist nog veel groeimarge: het ontwikkelen van digitale vaardigheden, leren werken met AI-tools bijvoorbeeld, en het ontwikkelen van loopbaanvaardigheden. Ook dat zijn essentiële vaardigheden in een context van duurzaam talentmanagement. "Mensen moeten zich het besef eigen maken dat hun job niet voor eeuwig en tien dagen zal bestaan, of toch niet in de huidige vorm. Het is aan hen om zich daarop voor te bereiden en de skills aan te leren voor de functies van de toekomst. Dat vergt een growth mindset, een attitude die hen in staat stelt om hun toegevoegde waarde op de afdeling niet te verliezen." >>



Cleo Marteleur

De meerwaarde van assessments in duurzaam talentmanagement

Interne mobiliteit in goede banen leiden, medewerkers de nodige loopbaanvaardigheden aanreiken en werken aan duurzaam werkgeverschap vanuit een langetermijnperspectief en growth mindset: het mag duidelijk zijn dat dit onmisbare succesfactoren zijn voor bedrijven vandaag.

"Assessments kunnen een dankbaar vertrekpunt bieden voor een betekenisvolle dialoog met je medewerkers. Ze leiden tot meer diepgaande gesprekken, wat je in staat stelt om betere beslissingen te nemen en zo meer duurzame professionele relaties aan te gaan met je medewerkers", zegt Cleo Marteleur, Business Development Lead bij TriFinance. Zo heeft TriFinance specifieke vakinhoudelijke scans voor verschillende functieprofielen in finance. Ze meten denkkracht, talent en kennis en geven inzicht in de vaardigheden van je medewerker, in absolute termen, maar ook in vergelijking met vakgenoten met dat specifieke functieprofiel.

“ Assessments kunnen een dankbaar vertrekpunt bieden voor een betekenisvolle dialoog met je medewerkers.

"De scan kan worden benut in het kader van talent acquisitie in het aanwervingsproces en binnen talentmanagement, waar de tool op individueel niveau helpt om de carrière van je medewerker te richten naar hun talenten. Op groepsniveau laten de scans toe om het potentieel van financiële departementen te ontsluiten, door de juiste medewerker op de juiste plaats in te zetten", concludeert Cleo Marteleur.



Wie is Jan Laurijssen?

Jan Laurijssen is HR-evangelist, onderzoeker en adviseur voor SD Worx. Hij is een expert in innovatieve arbeidsorganisatie, levenslang leren, organisatieverandering en duurzame carrières.

De afgelopen jaren is hij zich meer gaan toeleggen op onderzoek en werkt hij ook aan een doctoraat aan de Universiteit Antwerpen. Hij is een gepassioneerd pleitbezorger van Evidence-based HR, lid van het Center for Evidence-Based Management (CEBMa), de European Association of Work and Organizational Psychology en the Academy of Management.

Levenslang leren faciliteren en loopbaaninertie tegengaan

Dat de interne en externe mobiliteit op de arbeidsmarkt nog steeds geen hoge toppen scheert in België, geeft aan dat er nog heel wat werk op de plank ligt. “De idee van een loopbaan voor het leven is bij veel mensen nog niet doorgedrongen. Sommigen vinden constant evoluerende functies erg fijn, maar anderen hebben meer zekerheid nodig of zijn enkel latent bezig met een loopbaanwissel. Eén van de grootste uitdagingen waar we vandaag voor staan, is het feit dat de capaciteit om te leren wat wegvalt bij mensen die hun leerspier jarenlang niet trainen. Ook hun aanpassingsvermogen komt dan onder druk te staan.”

“Eén van de grootste uitdagingen waar we vandaag voor staan, is het feit dat de capaciteit om te leren wat wegvalt bij mensen die hun leerspier jarenlang niet trainen.”

“Loopbaanskills leer je niet aan in een formele dagopleiding. Werkgevers moeten hun mensen daarin coachen en hen een omgeving voorschotelen waarin ze de kans krijgen om die attitude te ontwikkelen.” Grote ondernemingen beschikken over de middelen om een interne academie op te richten en zo aan talent building te doen, maar dat is zeker niet de enige methode. “Bedrijven kiezen er meer en meer

voor om medewerkers deeltijds te laten meedraaien in andere projecten of opleidingstrajecten, om zich alvast voor te bereiden op hun volgende job. Ervoor zorgen dat mensen nooit zonder job vallen, omdat ze zich altijd al op de volgende aan het voorbereiden zijn: dat is het duurzaamheidsperspectief en de langetermijnblik waarnaar we op zoek zijn.”

“Ervoor zorgen dat mensen nooit zonder job vallen, omdat ze zich altijd al op de volgende aan het voorbereiden zijn: dat is het duurzaamheidsperspectief en de langetermijnblik waarnaar we op zoek zijn.”

Eerder op basis van rollen werken dan met afgelijnde jobs, lijkt ook meer algemeen een waardevolle strategie. “Door te denken in functie van 100% vacature en 100% talent, maken bedrijven het zichzelf onnodig moeilijk op een krappe arbeidsmarkt. Als je iemand daarentegen kan inschakelen in verschillende taken of projecten tegelijk, geef je je bedrijf een stevige boost qua performantie.” Zo ontstaat met andere woorden een duidelijke win-win: talenten krijgen de kans om langzaamaan door te groeien in de organisatie, die op haar beurt goed vooruitkijkt en steeds alle rollen ingevuld ziet. Jan Laurijssen beseft dat die aangewakkerde flexibiliteit het talentmanagement er niet eenvoudiger op maakt, maar benadrukt dat de digitalisering in dat licht – en ruimer – soelaas kan brengen.

Technologie als antwoord

Naast het feit dat de technologische evoluties een stevige dosis complexiteit toevoegen aan de praktijk van talentmanagement, is technologie evenzeer een codewoord in het uitwerken van een passend antwoord. Denk bijvoorbeeld aan het bijhouden van een talenteninventaris dat een overzicht biedt van alle (interne en externe) profielen en hun vaardigheden. “De uitdaging zit in het voortdurend up-to-date houden van die zogenaamde skills-based organization, zodat je nieuwe certificaten of microcredentials meteen in verband kan brengen met de jobs of rollen die nu ontstaan.” Eventueel met behulp van AI. “Ik heb er alleszins veel vertrouwen in dat de technologische ontwikkelingen een veel betere matching en een superieur talent supply chain management, waarbij je vanuit een vraag- en aanbodperspectief nadenkt over de toekomstige invulling van het personeelsbestand, zullen toelaten.”

In dit verhaal mag het belang van een individuele aanpak niet onderschat worden. Iedereen heeft tenslotte andere persoonlijkheidskenmerken, wensen en noden. Naast de concrete inhoud van een functie spelen bovendien nog een aantal randvoorwaarden een rol, zoals het werkregime en de eventuele behoefte aan flexibiliteit, de werkomgeving en de arbeidsrelatie. “Het zijn allemaal factoren die idealiter meegenomen worden in de loopbaangesprekken die de HR-mensen regelmatig aanknopen met alle financemedewerkers. En ook hier kunnen technologische tools een handje helpen, bijvoorbeeld door te signaleren dat een nieuw gesprek stilaan opportuun is.”

Gemeenschappelijke opdracht

“De toekomst is aan organisaties die van hun talentmanagement een groot, duurzaam geheel maken en de evoluerende noden van hun finance-afdeling en de individuele medewerkers constant op elkaar afstemmen”, besluit Laurijssen. “Zie het als een gemeenschappelijke opdracht van de HR-mensen, de leidinggevende – de eerste lijn van HR – en natuurlijk de werknemer zelf om met een lange termijnblik en geïnspireerd door technologie het gesprek aan te gaan. Zo is het mogelijk om een dynamisch model te creëren en ieders loopbaan op een duurzame manier vorm te geven.”

“De toekomst is aan organisaties die van hun talentmanagement een groot, duurzaam geheel maken en de evoluerende noden van hun finance-afdeling en de individuele medewerkers constant op elkaar afstemmen.”

Bij VYNCKE gaan automatisering en betekenisvolle jobs in finance hand in hand

Een doordachte focus op automatisering hoeft niet in de weg te staan van duurzame carrièrepaden voor medewerkers, integendeel. Daar vormen biomassaspecialist VYNCKE en zijn financiedepartement het beste bewijs van.

VYNCKE is een wereldspeler in het omzetten van biomassa en industrieel afval in schone elektrische of thermische energie. Het West-Vlaamse familiebedrijf ontwikkelt installaties op maat, waarmee het afhankelijk van de energienoden van de klant elektriciteit, stoom, warm water of thermische olie produceert. Elk jaar ontvangt VYNCKE zo'n vierhonderd projectaanvragen, uit alle hoeken van de wereld en in allerlei sectoren, waarna het via een gedetailleerde screening landt op een dertigtal projecten. "Om nooit afhankelijk te zijn van onverwachte gebeurtenissen, is het erg belangrijk om zowel geografisch als qua scope een gevarieerde selectie te maken", zegt CFO Elke Toye. "We werken tenslotte in functie van de continuïteit en de groei van een familiebedrijf dat al sinds 1912 bestaat."

“ We staan erop om vanuit finance méér te zijn dan de laatste schakel. We volgen het financiële luik van elk project van dichtbij op en kunnen zo eventuele risico's vroegtijdig signaleren.

Niet in het minst omdat VYNCKE in een behoorlijk volatiele sector met heel wat bepalende parameters, veranderingen en onzekerheden opereert, hebben Elke Toye en haar financeteam een essentiële maar uitdagende rol binnen de organisatie. "We staan erop om méér te zijn dan de laatste schakel. We zijn doorheen het hele proces betrokken, van

pre-sales tot customer service, en volgen het financiële luik van elk project van dichtbij op. Zo kunnen we eventuele risico's vroegtijdig signaleren, en waar nodig kleine contractuele nuances aanbrengen: details, maar die maken een wereld van verschil als het plots fout gaat." Ook controlling is nu een cruciale stap. "Na afloop van elk project wordt een nauwgezette nacalculatie gemaakt die waardevolle inzichten oplevert voor de budgettering van nieuwe projecten."

"De maturiteit van het financeteam heeft enorme sprongen gemaakt", werpt Business Manager bij TriFinance Carl-Philippe Verfaillie op. "Een paar jaar geleden werkte de afdeling vooral reactief. Nu kan finance als businesspartner optreden en in elke stap van het project meedenken met de business. Zo gaan de groei van VYNCKE als bedrijf en zijn medewerkers echt hand in hand."

“ Van repetitief werk zonder toegevoegde waarde is niet langer sprake. Het takenpakket is er een stuk diverser op geworden.

Automatisering zorgt voor grotere menselijke toegevoegde waarde

Toen Elke Toye - Trends CF'Hope of the Year - VYNCKE in 2020 versterkte als Global Finance Manager, zag ze nog best wat ruimte voor verbetering. "Dat de verwerking van facturen en consolidatie nog manueel gebeurden, bood de kans om met relatief kleine inspanningen grote stappen vooruit te zetten. Zo gebruiken we nu een tool die RPA en AI combineert om facturen automatisch in te boeken. Door de inhe-

rente complexiteit van onze activiteiten is het onmogelijk om zulke processen 100% te automatiseren, maar met een huidige succesratio van 83% kunnen we toch heel wat manuele handelingen overbodig maken."

Met daarnaast een slim ERP-systeem - The Brain, een zelf ontwikkelde dataset die alle financiële én niet-financiële gegevens gestructureerd samenbrengt - en enkele andere specifieke tools, bijvoorbeeld om btw-registraties te genereren, zijn een reeks tijdrovende taken verdwenen. "Van repetitief werk zonder toegevoegde waarde is niet langer sprake. Het takenpakket is er een stuk diverser op geworden: onze financemedewerkers controleren de output en hebben veel meer tijd voor analyses die waarde toevoegen."

“ Automatisering fungeert als een belangrijke katalysator van het duurzaam loopbaanbeleid bij VYNCKE.

Mede doordat de digitalisering een gestandaardiseerde rapportering mogelijk maakt, kan niemand ontkennen dat de finance-afdeling van VYNCKE een ingrijpende efficiëntieslag achter de rug heeft. Toch noemt Elke Toye vooral het menselijke element wanneer ze de voordelen van automatisering in finance bespreekt. "Als je tijdens een werkdag drie uur spendeert aan het samenvoegen van een aantal spreadsheets en het scannen van pdf's, stel je je takenpakket ongetwijfeld in vraag aan het eind van de dag. Een team dat zich daarentegen mag toelagen op analyses die menselijke expertise vereisen en veel leuker zijn om te verrichten, is merkbaar ge-

motiveerder. Het laat medewerkers ook toe zich op andere vlakken te ontwikkelen. Zo zijn soft skills een stuk belangrijker geworden."

Automatisering fungeert dus als een belangrijke katalysator van het duurzaam loopbaanbeleid bij VYNCKE. In een krappe arbeidsmarkt dient de automatisering bovendien een dubbel doel: door de verhoogde productiviteit daalt het aantal openstaande vacatures, en zinvol werk is een sterke onderscheidende factor om talenten aan te trekken én aan boord te houden.

Het belang van een langetermijnperspectief

Volgens Elke Toye is het een must om vooruit te kijken en ook de ontwikkelingen in andere domeinen van de organisatie goed in de gaten te houden. Enkel op die manier kan je echt duurzame loopbaanperspectieven bieden aan je medewerkers. "De finance-afdeling moet mee evolueren met de digitalisering die elders gerealiseerd wordt. Enkel zo is het mogelijk om steeds ten dienste van het grotere geheel te blijven staan. In parallel is het belangrijk om een duidelijk beeld te hebben van de toekomstambities van je medewerkers. De uitdaging ligt erin om beide met elkaar in overeenstemming te brengen. Dat doe ik onder andere door ervoor te zorgen dat al mijn medewerkers een duidelijk beeld hebben van de toekomst van het bedrijf en de finance-afdeling en regelmatig met hen in gesprek te gaan over hun carrière. Even belangrijk vind ik het om hen te blijven triggeren om out of the box te denken, niet alleen rond processen en procedures, maar ook rond hun eigen evolutie." >>



Elke Toye



Ownership als belangrijke succesfactor

Medewerkers uitleggen waarom nieuwe tools worden opgezet en hoe ze hen precies kunnen helpen bij hun dagelijkse job is cruciaal bij de succesvolle implementatie van nieuwe systemen. Vanuit een echt duurzaam carrièreperspectief sla je zo echter een essentiële stap over. "In een ideale wereld komt het initiatief vanuit de medewerkers zelf of bouwen de uiteindelijke end users minstens mee aan de nieuwe tools", legt Elke Toye de nadruk op het codewoord ownership. "Als je hen betreft en input laat geven, creëer je veel kwalitatievere systemen, afgestemd op de concrete noden van iemands specifieke rol. Bovendien zijn medewerkers veel gemotiveerder om met de nieuwe tools aan de slag te gaan, of om net hun rol op een andere manier in te vullen dankzij technologische ondersteuning."

“ Van de financemedewerkers wordt verwacht dat ze niet vastgeroest raken in hun rol en uit hun comfortzone durven treden om hun carrière vorm te geven, maar de leidinggevend en de HR-dienst zorgen voor de nodige triggers en handvatten.

In organisaties die ownership hoog in het vaandel dragen, zien medewerkers de automatisering niet als een gevaar. Voor hen zijn de tools geen entiteiten die hen vervangen, maar zijn het net hulpmiddelen om hun taken op een meer efficiënte en ronduit betere manier uit te oefenen. "Wanneer er toch nog wat weerstand is, is het aangewezen om terug te schakelen en te luisteren naar de bezorgdheden. En om de implementatie geleidelijk aan door te voeren, zodat iedereen de kans krijgt om mee te groeien."

Up- en reskilling

Het staat als een paal boven water: automatisering leidt per definitie tot veranderende rolomschrijvingen. Sommige medewerkers krijgen er een AI-assistent bij en moeten hun digitale vaardigheden aanscherpen, anderen groeien door naar een nieuwe functie, bijvoorbeeld van boekhouding naar controlling. De nood aan up- en reskilling en een duurzame talentstrategie is reëel.

"Welke nieuwe vaardigheden heeft iemand nodig in functie van een evoluerend takenpakket? Of welke skills moet een boekhouder nog aanscherpen om de stap te zetten naar een functie als controller? Die vragen komen aan bod tijdens onze jaarlijkse 'annual review'-gesprekken. Op basis daarvan krijgt elke medewerker een traject op maat om hun persoonlijke groei te faciliteren, bijvoorbeeld door externe of interne opleidingen of door gaandeweg die nieuwe rol op te nemen met de nodige ondersteuning on the job."

“ Flexibiliteit en leergierigheid zijn vandaag fundamentele karakteristieken. Net als zelfvertrouwen: weet van jezelf dat je over vaardigheden beschikt die een computer nooit kan overnemen.

Elke Toye benadrukt hierbij de gedeelde verantwoordelijkheid van medewerker en organisatie: van de financetalenten wordt verwacht dat ze niet vastgeroest raken in hun rol en uit hun comfortzone durven treden om hun carrière vorm te geven, maar de leidinggevend en de HR-dienst zorgen in

dat licht voor de nodige triggers en handvatten. Geen overbodige luxe, want het belang van een getrainde leerspier zal er in de nabije toekomst niet minder groot op worden. "Als je de evolutie van AI ziet, staat er ons duidelijk veel te wachten in de komende jaren. Uiteraard is het niet realistisch om elke boekhouder om te toveren tot een AI-expert, maar iedereen in finance zal hoe dan ook nieuwe skills moeten aanleren."

“ Elke medewerker krijgt een traject op maat om hun persoonlijke groei te faciliteren, bijvoorbeeld door externe of interne opleidingen of door gaandeweg die nieuwe rol op te nemen met de nodige ondersteuning on the job.

Hechte bedrijfscultuur

Bij een familieonderneming als VYNCKE gaat ook heel wat aandacht naar het bewaken van de hechte bedrijfscultuur en een gezonde work-lifebalance. "Ik probeer de taken duidelijk te verdelen, zodat iedereen weet waar het qua timing en accountability op staat. Om het team verder te ontlasten, werken we daarnaast met goed afgesproken procedures en regels. Voorts hanteren we een deconnectiebeleid, waarbinnen avond- en weekendwerk uitgesloten zijn en pieken in de workload opgevolgd worden door rustigere periodes." Dat de hoofdzetel in Harelbeke heel wat ontspannende faciliteiten kent en er naast het gebouw zelfs een boomgaard, een wijngaard en een padelsterrein liggen, zijn kleine maar veelzeggende facetten van het beleid. "Tot slot nemen we regelmatig de tijd om de kleine successen te vieren. Het lijkt iets onbeduidends, maar we zien dat echt als een teken van waardering."

Flexibiliteit, leergierigheid en zelfvertrouwen

Tot slot: zorg je er als financeprofessional voor dat je duurzaam inzetbaar blijft binnen de snel veranderende wereld? "Het blijft uiteraard belangrijk om het vak volledig onder de knie te hebben – in een complexe wereld blijft een stevige boekhoudkundige basis cruciaal –, maar je moet ook omkijken met een sector die continu evolueert. Flexibiliteit en leergierigheid zijn vandaag fundamentele karakteristieken. Net als zelfvertrouwen overigens: weet van jezelf dat je over vaardigheden beschikt die een computer nooit kan overnemen." Precies om die reden onderstreept Elke Toye het belang van soft skills. "Als financeprofessional moet je vandaag ook communicatief sterk zijn. Want als je impact nastreeft en je bedrijf mee wil sturen, moet je ook het verhaal achter de cijfers kunnen vertellen." ■



Jacob Quartier & Tom Libbrecht

De rol van finance bij de duurzame groei van een start-up: de verhalen van Silverfin en Smappee

Hoe draag je als financeverantwoordelijke bij aan de groei van een start- of scale-up? En op welke manier bouw je dan ook zelf een duurzame loopbaan in finance uit? Al jarenlang delen Tom Libbrecht, VP Finance bij Silverfin, en Jacob Quartier, CFO bij Smappee, er inzichten over met elkaar. Tijd dus voor een dubbelinterview.

Hoe kijk je zelf terug op de evolutie die je met het bedrijf hebt doorgemaakt?

Tom Libbrecht: "Al van in het begin bestaat mijn taak er vooral in ervoor te zorgen dat de ondernemers van ons bedrijf kunnen ondernemen. Dat er dus altijd genoeg geld op de rekening staat en dat alle compliance geregeld is. Maar ook dat de ondernemers weten wat het effect is van hun activiteiten. Het opzetten van een snelle en heldere rapportering kwam dus ook al snel op de radar.

“ **Idealiter benader je met je investeringen de maturiteit van je financeteam en bedrijfsprocessen altijd zo dicht mogelijk de curve van de bedrijfsgroei, en loop je net een tikkeltje voor zonder te snel te groeien.**

— Tom Libbrecht

Zodra het verkoopvolume begon toe te nemen, was het zaak alles schaalbaar te maken, zodat de finance-afdeling de groei van de onderneming kon volgen. Zo volgden enkele jaren waarin we heel veel automatiseerden en softwaretools implementeerden. Sinds de tools en processen op punt staan, werk ik meer in ad-hocprojecten. Ondertussen evolueerde ik ook van individual contributor naar people manager, maar ook vandaag blijft mijn eigen inhoudelijke inbreng nog belangrijk."

Kan je jezelf daarin herkennen, Jacob?

Jacob Quartier: "Zeker. In kapitaalrondes speel je als CFO wel een belangrijke rol, maar het geloof in het product en de founders is doorslaggevend. De CFO moet erover waken dat het verhaal van de bedrijfsleiders onderbouwd is met het juiste cijfermateriaal. Daarom is financiële hygiëne zo belangrijk, al vanaf het begin. Je fundamenten moeten goed zitten, met een boekhouding die op punt staat, zodat je op de cijfers kan vertrouwen en bouwen. En zodat je zo snel mogelijk kan evolueren naar een analytische boekhouding die je betrouwbare data en dus inzichten oplevert voor de managementrapportering. Inzichten en data waarmee je dan de CEO kan challenge. Want CEO's hebben vaak een goede gutfeeling, maar je moet hen blijven uitdagen met goede data die je digestible en actionable maakt, en dan met de key-businesspartners deelt, zodat ze er iets mee kunnen doen."

Hoe moet finance dan evolueren, als het bedrijf groeit?

Jacob Quartier: "Wat vaak onderbelicht blijft bij de overgang van een start-up naar een scale-up, is hoe belangrijk het is om al vroeg de juiste schaalbare technologie te kiezen. Zeker als je bedrijf dan plots niet meer dertig medewerkers telt, maar meer dan honderd, is dat van zeer groot belang."

Tom Libbrecht: "Idealiter loop je met je investeringen en de maturiteit van je financeteam en bedrijfsprocessen altijd net een beetje voor op de curve van de bedrijfsgroei. Zo ben je met je finance-afdeling altijd klaar voor de volgende stap, maar groei je ook niet te snel, zodat de overheadkosten voor finance niet te groot wordt. Dat is dé uitdaging in onze job: net op tijd schakelen. Wanneer stap je bijvoorbeeld over van HubSpot naar Salesforce? Wanneer neem je het best een nieuwe medewerker aan, voor de evolutie die komt? Een langetermijnperspectief voor ogen houden, terwijl je tegelijk heel kort op de bal moet kunnen spelen, dat juiste evenwicht moet je zien te vinden."

“ **Een duurzame carrière betekent niet dat je een leven lang bij hetzelfde bedrijf werkt. Zowel veel van onze medewerkers als wijzelf als bedrijf werken liever pakweg drie jaar intens samen, waarna we beiden op een succesvolle samenwerking kunnen terugblikken.**

— Jacob Quartier

Hoe evolueert je financeteam dan zelf, van start-up naar scale-up?

Jacob Quartier: "Heel vaak begin je met één polyvalente boekhouder, die het leuk vindt om verschillende zaken te doen. De CFO neemt dan soms wat de controletaak op zich, om tot betrouwbare data te komen. Maar al snel heb je daarvoor een sterke businesscontroller nodig. Vervolgens specialiseer je de boekhouders."

Welke mensen en skills heb je nodig in je financeteam?

Tom Libbrecht: "Een financeteam van een startend bedrijf moet vooral de nodige ervaring hebben. Daarom werf ik geen schoolverlaters aan. Ik geef mensen graag kansen, maar een start-up- of scale-up-omgeving is voor schoolverlaters erg ondankbaar. Er wordt heel snel verwacht dat je toegevoegde waarde kan leveren en er is weinig ruimte om echt de basics binnen een bedrijfsomgeving bij te brengen.

Tegelijk moet iemand erg flexibel zijn. Want je kan een tijdlang perfect op je plaats zitten als generalist, tot je door de groei van het bedrijf plots een specialist moet zijn. Niet over vijf >>

jaar tijd, maar meteen. Ik heb dan ook enkele keren pijnlijke keuzes moeten maken in de samenstelling van mijn team. Soms kan een medewerker net snel genoeg de nodige skills leren om de volgende stap te zetten samen met het bedrijf. Maar soms heb je nu eenmaal iemand anders nodig om je naar het next level te brengen.”

Jacob Quartier: “Vanuit dat perspectief werk ik graag samen met externe experts, zoals de consultants van TriFinance, om snel de nodige kennis in huis te halen. Als je voor elke expertise een vaste medewerker zou aanwerven, dan dreig je in een cultuur van hiring en firing terecht te komen. Want na een tijd heb je echt niet langer een project mind nodig, maar een operational mind. Vaak heb je hiervoor twee verschillende mensen nodig.”

“**We bieden onze mensen kansen om initiatief te nemen en om eens iets nieuws uit te proberen. Als ze hierbij tegen een muur lopen, bekijken we samen wat ze moeten bijleren zodat het wel lukt.**

— Tom Libbrecht

Hoe bouw je dan een duurzame carrière binnen finance uit, in zo'n snel evoluerende omgeving?

Jacob Quartier: “Het betekent in ieder geval niet dat je een leven lang bij hetzelfde bedrijf werkt. Zowel veel van onze medewerkers als wijzelf als bedrijf werken liever pakweg drie jaar intens samen, waarna we beiden op een succesvolle samenwerking kunnen terugblikken. We bekijken loyaliteit niet in duur, wel als een echt wederzijds engagement om de samenwerking voor beide partijen zo succesvol mogelijk te maken. In gesprekken met mijn medewerkers vraag ik hen letterlijk wat ze bij ons willen leren voor hun volgende carrièrestap, in een volgende groeifase bij ons of elders.”

Tom Libbrecht: “Elk jaar bij Silverfin telt dubbel. Je doet hier dan ook dubbel zoveel. We zoeken dus mensen die ambitieus zijn en snel willen bijleren, maar ons engagement als bedrijf is ook om hen die groeikansen te bieden zodat ze zelf ook heel wat uit hun job kunnen halen.”

Jacob Quartier: “Een heel sterke groei als bedrijf brengt ook specifieke uitdagingen mee. Bij ons is de helft van de medewerkers momenteel minder dan twaalf maanden aan de slag. Dat geeft een bijzondere vibe, zuurstof, energie. Maar ook een risico. Want zo heb je heel veel medewerkers die nog niet alles begrijpen. Je moet dus ook solide documentatieprocessen opzetten, zodat je je kernkennis kan doorgeven.”

Wat zijn dé basic skills die elke financeprofessional in een groeiend bedrijf moet hebben?

Tom Libbrecht: “Om te beginnen: een growth mindset. Je moet tegen verandering kunnen en accepteren dat sommige dagen anders zijn dan andere. De chaos wat tolereren. En ook zélf willen veranderen. Tegelijk moet je ook als financeprofessional empathie hebben voor de business. Jezelf in de schoenen van bijvoorbeeld sales zetten, als zij er een andere mening op nahouden.”

Jacob Quartier: “Pragmatisme is hier belangrijk. Want in de vroegere fasen van een bedrijf moet je soms wat compromissen sluiten. Bijvoorbeeld om klanten binnen te halen of om naar de perfecte situatie toe te werken met een oplossing die nu misschien nog niet ideaal is. Nu, dat niet alles meteen perfect moet zijn in een start- of scale-up, biedt mensen ook de kans om mee te groeien met het bedrijf. Alleen moeten ze dan wel snel genoeg mee-evolueren.”

Tom Libbrecht: “We bieden onze mensen dan ook zeker kansen om initiatief te nemen en zaken te doen die aansluiten bij het groeipad dat ze voor ogen hebben. Soms loopt iemand tegen een muur, omdat die nog niet alle nodige skills in huis heeft. In dat geval bekijken we samen wat die persoon nog moet bijleren zodat het wel lukt.”

Uit welk hout moet jij zelf gesneden zijn als CFO of VP Finance?

Jacob Quartier: “Het helpt erg als je al eens in een groter bedrijf hebt gewerkt. Dan weet je al hoe je een finance-organisatie opbouwt en wat daarbij de belangrijkste pijlers zijn. Enerzijds moet je met de voeten op de grond blijven staan, want in een start- en scale-up zal je nog van alles zelf moeten doen. Anderzijds moet je je team voldoende vertrouwen kunnen geven zodat je zelf voldoende ruimte maakt om strategisch bij te dragen als CFO en jezelf en je finance-afdeling heruit te vinden in elke groeifase van het bedrijf.”

“**In gesprekken met mijn medewerkers vraag ik hen letterlijk wat ze bij ons willen leren voor hun volgende carrièrestap, in een volgende groeifase bij ons of elders.**

— Jacob Quartier

Tom Libbrecht: “Ik weet dat ook ik, net als alle medewerkers, een vervaldatum heb binnen Silverfin. Alleen weet ik niet welke datum dat is. De datum kan ook plots vervroegen, als het bedrijf sneller groeit dan ikzelf. Voel je dat je houdbaarheidsdatum nadert? Dan moet je jezelf heruitvinden, met de juiste growth mindset. Dat geldt voor het hele financeteam, maar dus ook voor mezelf. Een duurzame carrière uitbouwen betekent ook op het juiste moment afscheid nemen en een volgende carrièrestap zetten.”

Het helpt ongetwijfeld als je te rade kan gaan bij peers?

Jacob Quartier: “Absoluut, je moet een netwerk creëren waarop je kan terugvallen als je met een probleem zit dat je zelf niet (snel genoeg) opgelost krijgt. Ofwel via je investeerders, want vaak hebben die een solide netwerk van financiële professionals. Ofwel via peer companies. Je zou verwonderd zijn hoeveel mensen bereid zijn elkaar te helpen, als je het wilt en durft te vragen.” ■



Tom Libbrecht

Smappee en Silverfin: bij wie werken Tom en Jacob?

Tom Libbrecht is VP Finance bij Silverfin, een bedrijf dat in 2013 werd opgericht en recent werd overgenomen door Visma. “Silverfin is opgericht door enerzijds een voormalig accountant, Joris Van Der Gucht, die gefrustreerd was door de manier waarop hij moest werken en op zoek ging naar beter; en anderzijds een softwarearchitect, Tim Vandecasteele, die op zoek was naar een lastig probleem dat een SaaS-product in de cloud kon oplossen. Kort gezegd bieden we een cloudplatform voor post-accounting aan. We brengen de boekhouddata van klanten samen in één hub, automatiseren workflows zoals werkdoossiers, jaarrekening, taks aangiftes, etc. en faciliteren interacties op die taken en output.”

“**Je zou verwonderd zijn hoeveel mensen bereid zijn elkaar te helpen, als je het wilt en durft te vragen.**

— Jacob Quartier

Toms compagnon de route Jacob Quartier is dan weer CFO bij Smappee. “Ons bedrijf werd elf jaar geleden opgericht door Stefan Grosjean, een succesvolle serial entrepreneur. Hij wou echt het verschil maken voor een meer duurzame wereld, met een generational company. Smappee bood eerst enkel een energiemanagementsysteem, dat inzicht geeft in je energieverbruik. Tot de elektrificatie van het wagenpark uit de startblokken schoot. De markt had plots massaal veel laadpalen nodig. Dus besloten we voortaan ook slimme laadpalen te maken, waarmee je onder andere je elektrische auto maximaal oplaadt met je eigen zonne-energie.”

Jullie waren allesbehalve aan jullie proefstuk toe, toen jullie bij Smappee en Silverfin begonnen?

Jacob Quartier: “Twintig jaar geleden werkte ik bij de Amerikaanse multinational Nuance Communications, een spraaktechnologiebedrijf dat genoteerd stond op NASDAQ. Eerst in Merelbeke, maar ook anderhalf jaar in Dublin, waar we een team bouwden van een dertigtal mensen. Daar leerde ik heel veel, onder meer over hoe je goede funderingen voor een bedrijf aanlegt. Die ervaring nam ik sindsdien mee naar verschillende groeibedrijven zoals Showpad en iText. Sinds anderhalf jaar dus bij Smappee.”

“**Voel je dat je houdbaarheidsdatum nadert? Dan moet je jezelf heruitvinden, met de juiste growth mindset. Dat geldt voor het hele financeteam, maar dus ook voor mezelf.**

— Tom Libbrecht

Tom Libbrecht: “Ik startte mijn carrière als consultant bij TriFinance, en maakte daarna de overstap naar InSites Consulting (nu Human8) en later PwC. Toen ik meer dan 6 jaar geleden de kans kreeg om bij Silverfin aan de slag te gaan, net na de eerste Series A-ronde (de eerste belangrijke ronde van venturecapitalfinanciering, nvdr.), twijfelde ik even. Maar Jacob overtuigde me om te springen, en ik heb nog geen seconde spijt gehad (lacht).”



Jacob Quartier



TRIFINANCE
Ons Portfolio van Diensten

TriFinance is een innovatief groeibedrijf en biedt oplossingen in 'pragmatic advisory & implementation' en 'intelligent capacity'.

We werken samen met organisaties om hun dagelijkse activiteiten uit te voeren en om vooruit te kijken en de toekomst vorm te geven. We gaan verder dan advisering en creëren een omgeving waarin persoonlijke en professionele groei versnellen.

Onze consultants hebben zowel diepgaande expertise als een pragmatische mindset, waardoor we werkbare oplossingen kunnen ontwikkelen en implementeren die naadloos integreren in organisaties in verschillende sectoren.

Enhancing Insights	» Controlling & Reporting	» Data & Analytics	» Enterprise Performance Management	
	» Finance & Enterprise Transformation	» Integrated Process Management	» Business Integration	
Enhancing Efficiency	» Banking & Insurance Operations	» Public Services	Project & Change Management	
	» Risk	» Finance Operations & Administration		» Sustainability Services
Enhancing Control	» Corporate Reporting	» Treasury & Working Capital Management		

ESG-RAPPORTERING BIJ DUOMED

Overtuiging als driver, zowel bij de medewerkers als bij het bedrijf

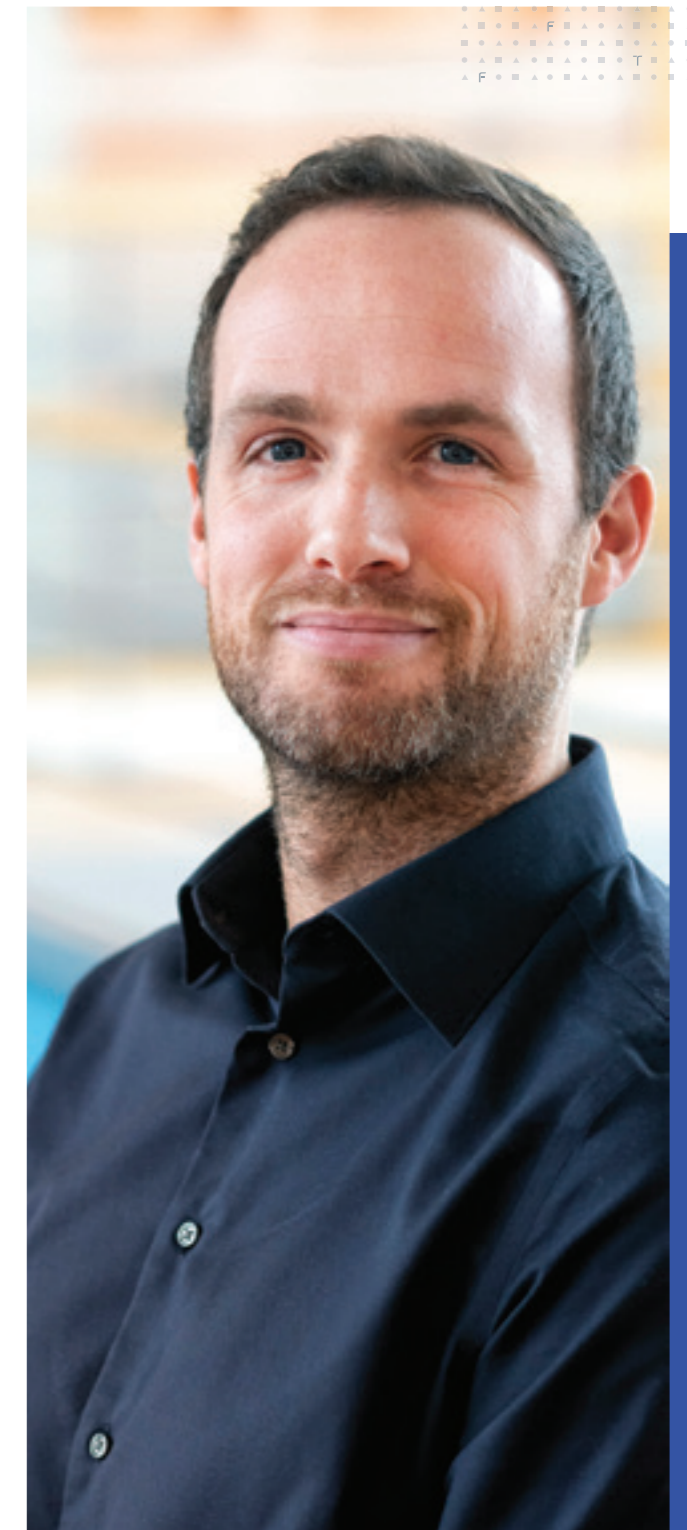
De nieuwe Europese regels rond de ESG-rapportering stellen ondernemingen voor een grote uitdaging. De rapportering vraagt een intense samenwerking tussen verschillende afdelingen en vaak is er bijkomende mankracht en organisatietalent nodig om dit tot een goed einde te brengen. Het financiële departement kan hierin een sleutelrol spelen. Mario Matthys, Expert Practice Leader Corporate Reporting bij TriFinance CFO Services, ging erover in gesprek met Jan Van de Meersch en Jean-Paul Corin, respectievelijk de Chief Sustainability Officer en HR Director van de Aartselaarse medtech Duomed.

Duomed is een toonaangevende Europese verdeler van medische apparatuur met een specialisatie in endoscopie, chirurgie, kritische zorg, medische beeldvorming, patiëntenmonitoring en infectiepreventie. Ze bieden een totaaloplossing met een combinatie van medische apparatuur, accessoires, technische service, IT-integratie, klinische training en opleiding.

“We geloven sterk dat we als distributeur een unieke bijdrage kunnen leveren om de gezondheidssector te verduurzamen. Daarnaast willen we ons tijdig voorbereiden op de complexe rapportering die de CSRD oplegt.

— Jan Van de Meersch

“In 2022 zijn wij beginnen te investeren in ESG. We geloven sterk dat we als distributeur een unieke bijdrage kunnen leveren om de gezondheidssector te verduurzamen. Daarnaast willen we ons tijdig voorbereiden op de complexe rapportering die de CSRD oplegt”, vertelt Jan Van de Meersch. “Deze wijzigende wetgeving zorgt ervoor dat ESG



Jan Van de Meersch

een steeds belangrijkere pijler wordt om op in te zetten. Daarnaast verwachten ook onze medewerkers, klanten en investeerders dat we hier op inzetten. We merken dat bijvoorbeeld in tenders van ziekenhuizen. Als we voor hen een geprefereerde partner willen blijven, moeten we ons productaanbod vergroenen en ons duurzaamheidsbeleid transparant communiceren.”

De rol van Jan Van de Meersch bij Duomed is daardoor ook geëvolueerd, vertelt hij. “Tot 2022 was ik enkel Chief Marketing Officer. In 2023 werd dit uitgebreid met het duurzaamheidsbeleid. We hebben eerst de noden in kaart gebracht, vooral eer te investeren in extra aanwervingen in dit domein. Ondertussen hebben we een ESG-verantwoordelijke in al onze bedrijven en werd er een Corporate Sustainability Officer aangeworven.”

“De uitdaging voor de komende jaren wordt om onze visie op duurzaamheid in te bedden in onze bedrijfscultuur en strategische beslissingen.

— Jan Van de Meersch

Duomed bestaat uit veertien sites die, bijvoorbeeld, hun energieverbruik allemaal zelf zullen rapporteren. Vaak gaat het ook over acquisities, bedrijven met een eigen structuur, een eigen managementteam en een eigen financiële afdeling. Sommige hadden al bepaalde certificeringen en milieusystemen opgezet, andere stonden nog bijna nergens. “Tot nu toe hebben we vooral geprobeerd dat allemaal zo goed mogelijk in kaart te brengen en hebben we ook een aantal organisatorische wijzigingen doorgevoerd om die data naar boven te krijgen”, legt Jan Van de Meersch uit. “Daarvoor hebben we mensen aangesproken die dat bovenop hun normale functie doen. Gelukkig waren dat mensen die daarvoor ook al overtuigd waren van het nut van ESG en dus de nodige motivatie hadden. De uitdaging voor de komende jaren wordt om onze visie op duurzaamheid in te bedden in onze bedrijfscultuur en strategische beslissingen.”

“We hebben eerst de noden in kaart gebracht, vooraleer te investeren in extra aanwervingen in dit domein. Ondertussen hebben we een ESG-verantwoordelijke in al onze bedrijven en werd er een Corporate Sustainability Officer aangeworven.

— Jan Van de Meersch

Gefragmenteerde data

Bij veel ondernemingen is de finance-afdeling de trekker in de duurzaamheidsrapportering, bij Duomed neemt finance vooral de rol op van dataleverancier. Jan Van de Meersch: “Zij beschikken natuurlijk over alle facturen van energie, het wagenpark, reizen ... en hebben op die manier een goed overzicht. Onze afdeling Corporate Controlling is op groepsniveau verantwoordelijk voor de consolidatie van de data. Die geconsolideerde data gaan ook naar onze investeerders en onze banken, omdat wij bijvoorbeeld een korting krijgen op onze kredieten als we bepaalde KPI's halen. Het concrete uitwerken van acties zit dan weer bij mij en het Sustainability Team.”

“We zien die aanpak wel meer”, pikt Mario Matthys in. “Finance is niet zozeer het operationele team, maar wel de process owner omdat zij processen als capteren, rapporteren en consolideren al onder de knie hebben als het gaat over de financiële rapportering. Per specifiek thema vullen de data owners dat vervolgens aan met hun specifieke niet-financiële gegevens. Afhankelijk van je dubbele materialiteitsanalyse kan je tot 1.200 datapunten hebben. HR is daar bijvoorbeeld een heel belangrijke leverancier.”

“Finance is niet zozeer het operationele team, maar wel de process owner omdat zij processen als capteren, rapporteren en consolideren al onder de knie hebben als het gaat over de financiële rapportering.

— Mario Matthys

“Dat is inderdaad een van onze grootste uitdagingen: data die vaak erg gefragmenteerd is”, vult Jan Van de Meersch aan. “We hebben in onze groep bedrijven van 10 tot 300 medewerkers. In België beschikken we bijvoorbeeld over een aparte finance-afdeling, HR-afdeling, operations, ... waardoor al heel wat data wordt bijgehouden en kant-en-klaar kan worden aangeleverd. In een kleiner bedrijf met 10 medewerkers is er vaak slechts één aanspreekpunt om de data voor al deze verschillende domeinen te verzamelen. Dit zorgt ervoor dat het proces langer duurt en dat de data onvolledig of in een foutief format wordt aangeleverd. In samenwerking met onze corporate controllers bekijken we nu hoe we hen hierin kunnen ondersteunen en de datapunten kunnen uniformiseren.” >>



“Het gaat hier niet om een bijkomende, verplichte rapportering, wel om een fundamentele shift in de manier van bedrijfsvoering. Daaraan kunnen meewerken, geeft meteen ook heel wat betekenis aan je job.

— Gaëlle De Baeck

Gaëlle De Baeck

Welke competenties heb je nodig om een succesvol ESG-beleid te realiseren?

Om hun duurzaamheidsdoelen te bereiken, moeten bedrijven duurzaamheid integreren in de normale gang van zaken en de nodige vaardigheden hiervoor in de hele organisatie integreren. De mindset en vaardigheden van elke medewerker moeten worden verbreed. Duurzaamheid is geen eenmansklus; het is iets waar het hele bedrijf actief bij betrokken moet zijn, bij voorkeur met de ondersteuning van een bevoegde ESG officer.

“In het ESG-rapporteringslandschap is het vooral zaak voor organisaties om nieuwe competenties op te bouwen bij hun medewerkers. Ervaren profielen aantrekken is vaak helemaal geen optie, simpelweg omdat die er vrijwel niet zijn op de arbeidsmarkt”, vertelt Gaëlle De Baeck, Sustainability Lead bij TriFinance.

De brede skillset van een ESG officer

“Een ESG officer moet echt de passie en het verlangen hebben om een positieve impact te hebben op zowel de planeet als de samenleving. Tegelijk moet deze persoon in staat zijn om anderen te inspireren om de gemeenschappelijke duurzaamheidsdoelen te bereiken”, vertelt Mario Matthys, Expert Practice Leader Corporate Reporting bij TriFinance CFO Services.

De ESG officer moet dus zaken in beweging kunnen zetten en verandering op alle niveaus van de organisatie kunnen stimuleren. Mario Matthys: “Deze mentaliteit is nodig in een beleidsgebied zoals duurzaamheid, dat aan belang heeft gewonnen, maar door veel afdelingen vaak nog wordt gezien als een last of verplichting, eerder dan als een kans. Pas wanneer iedereen aan boord is en overtuigd is van het belang van het onderwerp, zal verandering mogelijk zijn. Tegenslagen zijn zeer waarschijnlijk: het gaat niet om de korte termijn of om snelle oplossingen. Daarom moet de ESG officer veerkrachtig zijn in het stimuleren van change management.”

Zelf ruilde Gaëlle een carrière als milieuconsultant in voor de rol van Sustainability Lead. “Het mooiste en tegelijk het moeilijkste aan een rol in ESG is dat het niet zomaar een compliance-verhaal is. De grote uitdaging als ESG-expert is dan ook om de raad van bestuur en het management mee aan boord te krijgen. Enkel op die manier kan je echt met ESG aan de slag: niet als een bijkomende, verplichte rap-

portering, wel als een fundamentele shift in de manier van bedrijfsvoering. Daaraan kunnen meewerken, geeft meteen ook heel wat betekenis aan je job.”

Duurzaamheid is afdelingsoverschrijdend. De ESG officer kent het bedrijf bij voorkeur door en door en weet waar de nodige informatie te vinden, wie te contacteren, waar het bedrijf toe in staat is en waar het tekortschiet en kan verbeteren op het vlak van duurzaamheid. “De ESG officer moet rekening houden met de culturele, politieke, ethische en economische perspectieven en tegelijkertijd de gemeenschappelijke duurzaamheidsdoelen in gedachten houden”, voegt Mario Matthys toe.

Aangezien ESG een kwestie is die alle afdelingen, alle werknemers en alle delen van de waardeketen aangaat en beïnvloedt, moet de ESG officer ook goed kunnen communiceren en relaties kunnen opbouwen met alle belanghebbenden.

Competenties verbreden binnen de hele organisatie

Om een succesvol duurzaamheidsbeleid uit te bouwen, moeten ook binnen de verschillende afdelingen van een bedrijf ESG-skills worden opgebouwd. Gaëlle de Baeck: “Finance-medewerkers hebben vaak al een hele reeks vereiste vaardigheden in huis, zoals het identificeren van KPI's en opzetten van rapporteringen. Maar ook IT-profielen, juristen, HR-specialisten of medewerkers met een achtergrond in exacte wetenschap hebben uitermate relevante kennis op het vlak van ESG. Net als voor het profiel van de ESG officer geldt ook hier dat de soft skills zo mogelijk nog belangrijker zijn: communicatie, teamplay maar vooral ook probleemoplossend denken en pragmatisme.”

ESG-rapportering is een greenfield domein. Organisaties die hierin expertise willen opbouwen, geven medewerkers met een sterke interesse in het onderwerp dus het best de ruimte om zich hierin te verdiepen. Mario Matthys: “Bij TriFinance CFO Services hebben we een community opgebouwd van ESG-consultants voor ESG-projecten bij onze klanten. Stuk voor stuk zijn het mensen die sterk gemotiveerd zijn om zich hierin te specialiseren. Ze verdiepen zich in de wetgeving, nemen deel aan conferenties en delen hun projectervaringen bij onze klanten. Op die manier hebben we ondertussen een trainingstraject uitgezet voor andere medewerkers die zich ook in de materie willen verdiepen.” Dit traject omvat algemene ESG-introductiesessies, specifieke trainingen rond het duurzaamheidsrapporteringslandschap en masterclasses over onderwerpen als CSRD-rapportage, ESG-datatooling of het subsidielandschap binnen duurzaamheid.



Jean-Paul Corin



Mario Matthys

Ingekapseld verhaal

2023 draaide voor Duomed rond het uittekenen van een algemene ESG-strategie om de rapportering op groepsniveau op te zetten. Die strategie is geënt op de SDG-doelstellingen van de VN, maar tegelijk ondertekende het bedrijf ook het UN Global Compact. Duurzaamheid is daardoor een kernwaarde geworden. "Ik vind het bemoedigend om te horen dat heel het ESG-verhaal al ingekapseld is in de bedrijfsstrategie", reageert Mario Matthys. "Veel bedrijven, ook bedrijven die soms zelfs beursgenoteerd zijn, zitten nog niet op dat niveau."

“ De vaardigheden om een onderbouwde ESG-strategie en -rapportering op te zetten, liggen niet voor het rapen.

Concreet is er vandaag binnen Duomed een Sustainability Team aan de slag, legt Jean-Paul Corin uit. "Dat is een echt multidisciplinair team met onder andere iemand van HR, logistiek, marketing, finance dat wordt geleid door een van onze Business Unit Managers. Het zijn allemaal mensen met een intrinsieke motivatie voor sustainability, zowel professioneel als privé. Op groepsniveau is er daarnaast een Sustainability Officer aangeworven, daar is weinig discussie over geweest. Onze CEO en CFO delen die visie en ook voor de private equity-partners was dat common sense. Ook zij zien dat als een investering, dit is geen nieuwe verkoper die meteen een bepaalde omzet per jaar aanbrengt. Dit is iets wat nodig is en dat op langere termijn gaat renderen."

Duomed zal in 2024 een eerste beknopt duurzaamheidsrapport publiceren. Het bedrijf is daartoe nog niet verplicht, maar het wil de handschoen wel al opnemen. "Momenteel is dat een taak voor het Sustainability Team", zegt Jan Van de Meersch. "We willen daar ook niet te snel in gaan. We zouden meteen vier, vijf mensen voor dat team kunnen aanwerven en die zouden allemaal een zinvolle dagtaak hebben. Maar we blijven een bedrijf, we kijken wat er exact nodig is. Vanaf het moment dat we effectief CSRD rapporteren, moeten we de keuze maken. Gaan we breder aanwerven of gaan we dat uitbesteden aan een externe partner?"

“ Als je niet mee bent met de nieuwe ESG-regelgeving, zal je niet alleen snel de commerciële nadelen ontdekken, maar ook de moeilijkheden om nieuw talent aan te trekken. — Mario Matthys

Hefboom

De vaardigheden om een onderbouwde ESG-strategie en -rapportering op te zetten, liggen in elk geval niet voor het rapen, daar zijn alle gesprekspartners het over eens. Mario Matthys noemt specifiek 'leading by example', proactiviteit, empathie en het kunnen geven van feedback als onmisbare eigenschappen voor een goede duurzaamheidsspecialist. Jan Van de Meersch volgde dan weer verschillende opleidingen bij onder andere Vlerick. "Dan ken je ten minste alle frameworks die gebruikt worden", zegt hij. "Maar tegelijk beseffen we ook dat het moeilijk is om van alles perfect op de hoogte te zijn omdat er zo veel verschillende standaarden gebruikt worden."

Voor Jean-Paul Corin is het belangrijk om vooral niet té snel en ondoordacht aanwervingen te doen. "We moeten nog veel leren over wat we wel en niet nodig hebben. Daarom heeft het geen zin om nu al heel veel expertise zelf in huis te halen, want de kans is niet onbestaande dat die kennis over twee jaar al geen meerwaarde meer biedt. Die context biedt net opportuniteiten voor onze medewerkers om binnen het verhaal van de ESG-rapportering zelf te werken aan een eigen duurzame carrière. De medewerkers in het

“ We moeten nog veel leren over wat we wel en niet nodig hebben. Die context biedt net opportuniteiten voor onze medewerkers om binnen het verhaal van de ESG-rapportering zelf te werken aan een eigen duurzame carrière. — Jean-Paul Corin

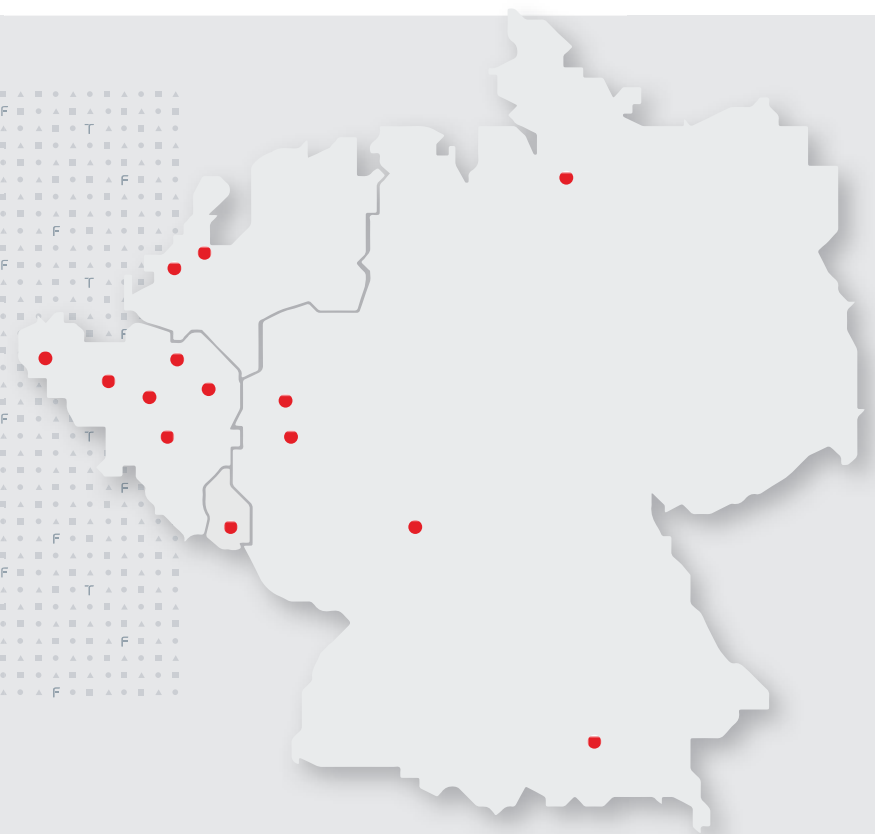
Sustainability Team hebben zelf de hand opgestoken om er deel van uit te maken. Dat ze binnen hun job kunnen evolueren en werken aan een topic waardoor ze gepassioneerd zijn, biedt ons bij Duomed de kans om hen gelukkig te maken en te houden. Op vandaag komt het ESG-luik bovenop het bestaande takenpakket vanuit hun enthousiasme. Het wordt dé uitdaging voor het komende jaar om dit zo veel mogelijk structureel te integreren. Wanneer er taken bijkomen, is het relevant om je af te vragen of alle taken die iemand standaard uitvoert wel meerwaarde hebben voor het bedrijf. Dat in kaart brengen en hierover in dialoog gaan met medewerkers, geeft hen purpose in hun job."

Van consolidator naar ESG-specialist

"Een onderbouwde ESG-strategie en -rapportering heeft dus wel wat mankracht nodig, maar gelukkig is het vaak ook net een hefboom om extra talent aan te trekken", zegt Mario Matthys. "Als je niet mee bent met de nieuwe ESG-regelgeving, zal je niet alleen snel de commerciële nadelen ontdekken, maar ook de moeilijkheden om nieuw talent aan te trekken. Jongeren willen gewoon niet meer aan de slag bij een bedrijf dat zegt 'al dat ESG-gedoe, daar doen wij niet aan mee'. Ik had laatst een klant die een vacature had voor een 'consolidator': geen mens voor te vinden, letterlijk niemand. Tot iemand het idee had om die functie 'ESG Consultant' te noemen. In geen tijd verschillende kandidaten."

“ Een onderbouwde ESG-strategie en -rapportering heeft dus wel wat mankracht nodig, maar gelukkig is het vaak ook net een hefboom om extra talent aan te trekken. — Mario Matthys

"Wij hebben ook heel veel mensen die in het ESG-team willen werken", concludeert Jean-Paul Corin. "Als medisch bedrijf zijn we sowieso al purpose-gedreven, maar dit versterkt dat idee natuurlijk nog meer. Bovendien: de healthcare-sector is een van de meest vervuilende sectoren. Qua uitstoot en afval bijvoorbeeld, scoren wij dramatisch. Reden te meer dus om van duurzaamheid echt een prioriteit te maken bij Duomed." ■



TriFinance is een innovatief groeibedrijf en biedt oplossingen in 'pragmatic advisory & implementation' en 'intelligent capacity'.

Al meer dan 20 jaar zetten we mensen op de eerste plaats en voor elk project gaan we voor de beste match tussen de consultant en de noden van de klant. Door te vertrekken vanuit de ambities van onze consultants heeft elk van hen een sterke intrinsieke drive. Zo kan je er als klant zeker van zijn dat de consultant op jouw project gemotiveerd is om de verwachtingen te overtreffen en 'the one thing more' te betekenen.

We bieden flexibele en pragmatische oplossingen op maat van finance en HR-afdelingen. We zetten zowel individuele project consultants als teams in om een tijdelijk tekort aan

mensen of competenties op te vangen, brengen bedrijven in contact met interim managers in ons netwerk en helpen onze klanten om vaste medewerkers te vinden via onze Recruitment & Selection service.

Dankzij onze vakinhoudelijke kennis en pragmatische aanpak, stellen we steeds geïntegreerde oplossingen voor die werken op alle belangrijke dimensies van een transformatie: Governance, Mensen, Processen, Systemen en Data.

Benieuwd naar ons volledige portfolio? Ga dan naar onze website www.trifinance.be

Antwerpen

Uitbreidingstraat 80
2600 Berchem
+32 (0)3 201 25 60

Brussel

Excelsiorlaan 4b
1930 Zaventem
+32 (0)2 712 08 90

Gent

The Office 3, Moutstraat 66 B602
9000 Gent
+32 (0)9 210 82 70

Hasselt

Corda Campus 2,
Kempische Steenweg 293/2.08
3500 Hasselt
+32 (0)11 49 03 27

Louvain-La-Neuve

Chemin de la Colette, Corroy 6
1325 Chaumont-Gistoux
+32 (0)10 394 500

Roeselare

Kwadestraat 151b/21
8800 Roeselare
+32 (0)51 79 00 95