



White Paper

10 TIPS VOOR STERKE FUNCTIEPROFIELEN

Om succesvol financieel personeel te werven

HEADSEARCH

Nieuwezijds Voorburgwal 158

1012 SJ Amsterdam

T 020 – 470 49 02

www.headsearch.nl



INHOUDSOPGAVE

1.	Voorkom onnodig hoge wervingskosten!	3
2.	Waarom zijn functieprofielen vaak onvoldoende?.....	4
3.	Tien tips voor een volledig en effectief financieel functieprofiel	5
	1. Gun uzelf de tijd om intern helderheid te verkrijgen.....	6
	2. Betrek relevante partijen vroegtijdig bij het schrijven van het functieprofiel.....	6
	3. Opstellen vacaturetekst: blijf in communicatie met de afdelingen	7
	4. Stel een passende functietitel op.....	7
	5. Transparantie: Wees eerlijk naar de kandidaat toe.....	7
	6. Wat heeft u de kandidaat te bieden: arbeidsvoorwaarden	8
	7. Het functieprofiel is een dynamisch document	8
	8. Geef kort en bondig aan hoe de sollicitatieprocedure is opgebouwd	9
	9. Evalueer of het functieprofiel de lading dekt.....	9
	10. Oriënteer u bij inschakeling van een extern bureau op de markt	9
4.	Welke informatie moet er in een functieprofiel staan?	10
5.	Conclusies over het opstellen van een financieel functieprofiel	11
6.	Specifieke oplossingen zoals door HEADSEARCH gepromoot.....	12



1. Voorkom onnodig hoge wervingskosten!

Deze white paper heeft als doel een positieve bijdrage te leveren aan efficiënte werving van financieel personeel. Het ontbreken van een goed functieprofiel kan u bij de werving van een nieuwe medewerker duur komen te staan. Het leidt tot onnodig langdurige trajecten die hoge wervingskosten met zich meebrengen. Een werving- en selectietraject is immers intensief en veeleisend: U investeert tijd, energie en geld om uw vacature in te vullen.

Het is zaak de juiste financiële man of vrouw voor uw organisatie te vinden, deze te enthousiasmeren *en* uiteraard te behouden! U wilt natuurlijk voorkomen dat u binnen een aantal maanden met lege handen komt te staan zodat u weer van vooraf aan kunt beginnen. Kortom, er is heel wat winst te boeken met een scherpe werving en selectie; en dit begint met een helder functieprofiel.

De focus in deze paper is specifiek gericht op het financieel functieprofiel. De adviezen die uiteengezet worden zijn bedoeld voor HR-professionals die de verantwoordelijkheid dragen voor de werving en selectie van financieel personeel. Wat de juiste ingrediënten zijn voor een goed profiel hangt af van het type organisatie, de functie, het functieniveau, de bedrijfscultuur en het type collega waar de organisatie naar op zoek is.

U hoeft natuurlijk zelf geen financieel professional te worden om een goed beeld te krijgen van wat de vacante financiële functie op vakinhoudelijk gebied precies vereist. Toch zult u zien dat investeren in de inventarisatie van de functie-inhoud zeer rendabel kan zijn. Om teleurstellingen achteraf te voorkomen is het raadzaam om vóór het ingaan van het werving- en selectietraject intern de zaken in kaart te brengen.

Op basis van uitgebreide interne informatie kan een goed onderbouwde inschatting worden gemaakt of de kandidaat een match met de organisatie is. Pas wanneer u zelf helder voor ogen heeft wie u zoekt kunt u dit overtuigend naar de kandidaat communiceren. Hiermee verkleint u de kans dat u, of uw kandidaat, in een later stadium voor onaangename verrassingen komt te staan met alle gevolgen van dien.



2. Waarom zijn functieprofielen vaak onvoldoende?

De werving- en selectie van nieuwe personeelsleden valt veelal onder de verantwoordelijkheid van de HR-afdeling en dit zal over het algemeen geen problemen opleveren. Met name functies die nauw gerelateerd zijn aan de core business zullen binnen redelijke termijn succesvol ingevuld kunnen worden. Echter, het werven van een specialist die *niet* in de core business van de organisatie werkzaam is, zoals bijvoorbeeld een Financial, kan de HR-afdeling voor een grote uitdaging stellen. Werving en selectie van een financieel specialist is een specialisme.

Het opstellen van een volledig en aantrekkelijk functieprofiel valt soms niet mee. In de huidige markt circuleren veel functieprofielen die onvoldoende onderscheidend zijn. Zij geven niet de essentie van de functie weer of wat er nu precies van een kandidaat gevraagd wordt. Tijdsdruk is een belangrijke factor die van invloed kan zijn op de kwaliteit van het functieprofiel. Ontoereikende vakinhoudelijke kennis van het financiële werkveld kan een tweede belangrijke factor zijn.

Als HR-professional weet u alles van HR-processen en de bijkomende administratie en heeft u kennis van de core business. Binnen een productieorganisatie mag bijvoorbeeld verwacht worden dat de HR-afdeling kennis van het eindproduct en het productieproces heeft. Zo mag ook verwacht worden dat een HR-manager binnen een zorginstelling weet hoe de dienstverlening binnen de organisatie is ingericht. Echter, een HR-manager beschikt niet noodzakelijkerwijs over kennis van de financiële administratie en –controlprocedures. In hoeverre bent u op de hoogte van de specifieke werkzaamheden binnen de financiële afdeling?



3. Tien tips voor een volledig en effectief financieel functieprofiel

In deze white paper wordt een tiental adviezen aangeboden dat als handleiding kan dienen bij het opstellen van een financieel functieprofiel. Afhankelijk van de organisatie en intern gestelde prioriteiten kunt u als HR-manager naar eigen inzicht een willekeurig aantal van de adviezen toepassen bij het schrijven van het financiële functieprofiel.

Een functieprofiel kent verschillende aandachtsgebieden. Globaal kan de volgende indeling gemaakt worden: bedrijfsinformatie (harde feiten), bedrijfscultuur, takenpakket, functie-eisen (harde en zachte criteria), arbeidsvoorwaarden en de sollicitatieprocedure. Een functieprofiel dient een informatief en hanteerbaar document zijn. Een belangrijke afweging die u als opsteller van het financieel functieprofiel zult moeten maken heeft betrekking op de hoeveelheid informatie in het document.

De weg naar een efficiënt en helder functieprofiel is opgeknipt in twee processen. In het eerste proces, de *inventarisatie*, brengt u uitgebreid in kaart wat de vacante functie precies inhoudt en welke eisen aan een potentiële kandidaat gesteld worden. Daarnaast brengt u de bedrijfscultuur in kaart en vormt u zich een beeld over wat voor type kandidaat u zoekt. Nadat u alle benodigde informatie verzameld en verwerkt heeft dient u eventuele tegenstrijdigheden aan het licht te brengen en mogelijke onduidelijkheden op te helderen. Wanneer alle betrokken partijen op één lijn zitten is kan het tweede proces gestart worden: het *opstellen* van het functieprofiel. Het is zaak de belangrijkste informatie te selecteren en een volledig en aantrekkelijk functieprofiel op te stellen dat dicht bij de organisatie blijft. Hierna volgen tien tips die helpen bij het opstellen van een financieel functieprofiel.

1. Gun uzelf de tijd om intern helderheid te verkrijgen

Voordat u een helder en aantrekkelijk functieprofiel naar buiten toe kunt communiceren dient er intern duidelijkheid te zijn met betrekking tot de inhoud van de vacante functie. Wie zoekt u en in welke rol gaat deze persoon opereren? Het in kaart brengen van het functieprofiel vergt de nodige tijd maar zal zich in een later stadium van het vaak inspannende werving- en selectietraject zeker uitbetalen.

Om teleurstellingen te voorkomen doet u er verstandig aan om *juist* in de aanloopfase aandacht te besteden aan de verwachtingen en eisen die aan de nieuw te werven collega gesteld worden. Neem niet klakkeloos oude profielen over. Durf pas op de plaats te maken en ga pas over tot externe communicatie nadat er intern overeenstemming bereikt is.

2. Betrek relevante partijen vroegtijdig bij het schrijven van het functieprofiel

Raadpleeg bij het verzamelen van de informatie met betrekking tot het functieprofiel de collega's van de financiële afdeling; de experts op financieel gebied binnen uw organisatie. De finance manager of controller kan u voorzien van vakinhoudelijke informatie die van belang is voor het functieprofiel. Hierbij kunt u denken aan relevante specifieke systeemkennis, het niveau waarop de nieuwe collega zal komen te werken en de reikwijdte van zijn of haar verantwoordelijkheden. Zorg dat u niet alleen in kaart brengt wat er gevraagd wordt, maar juist ook wat uw organisatie op vakinhoudelijk gebied voor de kandidaat kan betekenen.

Raadpleeg naast de financiële afdeling ook het management voor meer algemene informatie met betrekking tot de organisatie en haar toekomstverwachtingen. Wat is de toekomstvisie van de organisatie en wat voor type financial past hierbij? Wat zijn verwachte ontwikkelingen en hoe vertalen die zich concreet naar de financiële afdeling? Zoekt de financieel manager naar dezelfde collega als HR-manager en past deze nieuwe collega binnen de visie van bijvoorbeeld het management of de algemeen directeur? Met andere woorden; is er overeenstemming binnen de organisatie over wat voor type collega er in huis gehaald moet worden en over welke kwaliteiten, capaciteiten en kennis deze dient te beschikken?



3. Opstellen vacaturetekst: blijf in communicatie met de afdelingen

Wanneer het functieprofiel intern helder is, kan de tekst worden opgesteld. Maak na het opstellen van de eerste versie de terugkoppeling naar de geraadpleegde partijen. Is het profiel volledig en kan iedereen zich erin vinden? Voldoet het functieprofiel op de verschillende aspecten: persoonlijkheid en ambitie, vakinhoudelijke vereisten en bedrijfscultuur? Geeft het functieprofiel de toekomstvisie weer, worden relevante toekomstige ontwikkelingen aangegeven? Wordt de bedrijfscultuur gecommuniceerd? Komt uit het functieprofiel duidelijk naar voren wat voor type financial u zoekt? Gaat de voorkeur bijvoorbeeld uit naar een zelfstandig opererende financial, een teamspeler of iemand met leidinggevende capaciteiten? U bepaalt waar de accenten liggen en met een volledig en correct functieprofiel kunt u de best passende kandidaten enthousiasmeren.

4. Stel een passende functietitel op

Kandidaten die zich op de arbeidsmarkt begeven zullen zelf actief zoeken naar interessante posities, vaak via zoekmachines op het internet. De zoekterm die de kandidaat invoert zal veelal de gewenste functietitel betreffen. Het is dus van groot belang een functietitel te kiezen die de lading dekt en die aansluit bij de belevingswereld van de kandidaat. Maak het niet mooier dan het is en kies waar mogelijk voor specificatie. Een "Controller" is een veelgevraagde en -gebruikte functietitel. Maar met de titel "controller" is de informatieverstrekking wel erg summier. Specificeer: "Controller binnen een productieomgeving" zegt al veel meer.

5. Transparantie: Wees eerlijk naar de kandidaat toe

Verval niet in nietszeggende algemeenheden maar benadruk de *unieke* kanten van uw organisatie. Geef openheid van zaken omtrent de recente of verwachte ontwikkelingen. Staat u bijvoorbeeld aan de vooravond van een reorganisatie? Of is er misschien een specialist nodig die de implementatie van een nieuw financieel systeem begeleidt? Geef deze relevante (toekomstige) ontwikkelingen prijs; wanneer een potentiële kandidaat niet op de hoogte is van recente of aankomende ontwikkelingen binnen de organisatie kan dit leiden tot verrassingen of teleurstellingen later in het traject. Bovendien bestaat het gevaar dat geschikte kandidaten zich niet melden omdat zij niet inzien dat er een mooie uitdaging voor hen ligt.



6. Wat heeft u de kandidaat te bieden: arbeidsvoorwaarden

Arbidsvoorwaarden zijn een belangrijk onderdeel van het functieprofiel. Naast informatie over de organisatie, de functie en eventuele doorgroeimogelijkheden zal een serieuze kandidaat altijd geïnteresseerd zijn in het arbeidsvoorwaardenpakket. Veel organisaties geven er de voorkeur aan het salaris niet in een eerste uiting naar buiten toe te communiceren, geboden: een marktconform salaris. Echter, met het benadrukken van de secundaire voorwaarden kunt u zich van uw concurrenten onderscheiden.

Benoem expliciet de secundaire voorwaarden en eventuele keuzes die de werknemer hierin heeft. Hierbij kunt u bijvoorbeeld denken aan het sparen voor een sabbatical of een mooie bonusregeling. Een kans bij uitstek om te laten zien waar u als organisatie waarde aan hecht; een stukje bedrijfscultuur weergeven.

7. Het functieprofiel is een dynamisch document

Sta open voor verbeteringen en aanpassingen in het functieprofiel. Geef een zorgvuldig opgesteld functieprofiel de kans maar grijp in wanneer het profiel niet tot aanbod van de gewenste kandidaten leidt. U kunt het profiel bijstellen, de prioriteiten herordenen en aangeven waar de nadruk ligt op basis van nieuwe informatie. Bijvoorbeeld wanneer de marktomstandigheden zo zijn dat de gewenste kandidaat, de 'perfect match' onvindbaar lijkt. Om in een dergelijk geval toch de meest geschikte kandidaten te werven is het wellicht wenselijk bepaalde eisen te versoepelen of juist te verscherpen.

Kortom, het functieprofiel is een instrument; een werktuig tot het werven van kandidaten. Het functieprofiel is een *dynamisch* document en is onderhevig aan veranderingen indien de situatie daarom vraagt. Het einddoel is immers het vinden van die geschikte kandidaat, niet het opstellen van een mooi profiel.

8. Geef kort en bondig aan hoe de sollicitatieprocedure is opgebouwd

Geef aan hoe het sollicitatietraject in elkaar steekt. Vermeld indien van toepassing de sluitingsdatum, hoeveel gesprekken er zullen worden gevoerd, of er psychologische of competentietesten zullen worden afgenomen. Vermeld na hoeveel dagen de sollicitant een reactie mag verwachten. U neemt alle reacties immers serieus.

9. Evalueer of het functieprofiel de lading dekt

Na aanstelling van uw nieuwe werknemers: zijn de juiste verwachtingen gewekt met het zorgvuldig opgestelde functieprofiel? Is een duidelijk beeld geschetst van de te verrichten werkzaamheden, de verantwoordelijkheden en de bedrijfscultuur? Alleen de aangestelde werknemer kan deze vragen uiteindelijk beantwoorden. Vraag hiernaar wanneer de nieuwe collega zijn of haar plaats binnen de organisatie heeft gevonden en zich de werkzaamheden heeft eigengemaakt. Gebruik de feedback; het is waardevolle informatie voor het opstellen van toekomstige functieprofielen.

10. Oriënteer u bij inschakeling van een extern bureau op de markt

Mocht u besluiten tot inschakeling van een externe partij om u terzijde te staan bij de werving- en selectie van kandidaten voor een financiële functie dan doet u er verstandig aan zich te oriënteren op de markt. Zoek een sparringpartner die weet wat er op financieel gebied mogelijk is en hoe de huidige markt in elkaar steekt. Een bureau met financieel specialisten in huis dat u terzijde staat bij het in kaart brengen van hetgeen u zoekt. Daarnaast kan het bureau u helpen belichten wat uw organisatie op financieel (administratief) gebied voor uitdagingen en leermogelijkheden te bieden heeft.

Uw relatie met de consultant is een tweerichtingsverkeer. Een functieprofiel per e-mail toesturen om vervolgens af te wachten wat er van terechtkomt is niet de weg naar succes. Een gedegen en professionele consultant zal altijd aansturen op een persoonlijk gesprek. Wil een consultant daadwerkelijk de functie succesvol invullen met een geschikte kandidaat dan heeft hij of zij specifieke stuurinformatie nodig. Deze informatie reikt verder dan de technische specificaties of harde criteria zoals opleidingsachtergrond en aantal jaren werkervaring.

4. Welke informatie moet er in een functieprofiel staan?

Een duidelijke vraag waar helaas geen pasklaar antwoord op is. Iedere organisatie is anders en kent een eigen cultuur, biedt een specifiek product of een unieke dienstverlening. Omvang en naamsbekendheid van de organisatie spelen evengoed een rol. Een bekende speler in de markt hoeft in een functieprofiel minder ruimte te reserveren om de organisatie toe te lichten; deze is in grote lijnen immers bekend en kandidaten weten de organisatie –en relevante informatie- te vinden. Een dergelijke onderneming heeft dus meer ruimte om vakinhoudelijk op de functie in te gaan. Een minder bekende organisatie doet er verstandig aan zichzelf voor te stellen en de bedrijfscultuur te schetsen.

In het algemeen kan gesteld worden dat kandidaten de volgende informatie verlangen om een goed beeld van organisatie en functie te krijgen:

- Pakkende functietitel
- Stuk bedrijfsinformatie
- Omschrijving van de bedrijfscultuur
- Uitgebreide maar vooral concrete omschrijving van het takenpakket
- Missie en waarden van de organisatie
- Recente of verwachte ontwikkelingen binnen de organisatie
- Arbeidsvoorwaarden (uitgebreid; ook secundaire arbeidsvoorwaarden benoemen!)
- Uitdagingen en leermogelijkheden
- Informatie omtrent de sollicitatieprocedure



5. Conclusies over het opstellen van een financieel functieprofiel

In paragraaf drie zijn een tiental adviezen aangeboden die u als leidraad kunt gebruiken bij het opstellen van functieprofiel voor financieel personeel. De rode draad die door de adviezen loopt is: wees transparant, blijf dicht bij de organisatie en neem de tijd om te inventariseren welke versterking uw financiële afdeling daadwerkelijk nodig heeft. Blijf tijdens de processen van inventariseren en opstellen van het profiel terugkomen bij uw informatiebronnen. Verifieer of u de informatie juist geïnterpreteerd heeft en of uw vertaling naar een financieel functieprofiel de goedkeuring van de betrokken partijen kan wegdragen. Ga uit van de eigen kracht van uw organisatie en benadruk wat u onderscheidt van concurrerende organisaties binnen uw branche en wat de (doorgroei) mogelijkheden binnen uw organisatie zijn.

Samengevat:

- Inventarisatie: Wie zoeken we en wat moet deze persoon kunnen?
- Opstellen functieprofiel
- Terugkoppeling naar de betrokken partijen: Voldoet het profiel?
- Communiceer het functieprofiel naar buiten



6. Specifieke oplossingen zoals door HEADSEARCH gepromoot

Wilt u de volgende stap maken in het opstellen van een functieprofiel dat scoort? Neemt u dan gerust contact op met HEADSEARCH. Wij helpen u graag met raad én daad, en uiteraard zonder verdere verplichtingen. Met een sterk functieprofiel als startpunt kunt u vervolgens besluiten zelf de werving en selectie ter hand te nemen of dit over te laten aan een vakspecialist, zoals HEADSEARCH.

HEADSEARCH richt zich op de bemiddeling van [Financiële, ICT en Commerciële professionals](#) voor **vaste**, **interim** en **executive** posities. De crux van ons werk bestaat er uit kandidaten te selecteren en voor te stellen die goed aan de gestelde eisen voldoen, werkplezier beleven en zich 'thuis' kunnen gaan voelen in uw organisatie. Dat is ons dagelijks werk, daar zijn we goed in.

Onze gerichte aanpak en heldere communicatie over wat kan en wat niet kan spreekt steeds meer opdrachtgevers bijzonder aan. Wat ons verder tot een aantrekkelijke zakenpartner maakt is dat wij veel aandacht hebben voor de kwaliteit van onze dienstverlening en een zeer persoonlijke aanpak kennen, dit komt bij ons tot uiting in:

Integriteit; alleen na uitdrukkelijke toestemming van de kandidaat en alleen na een uitvoerig intake gesprek presenteren wij een geschikte kandidaat.

Zachte criteria; wij zijn van mening dat de zachte criteria zeer belangrijk zijn. Past een kandidaat bij de organisatie cultuur? Om dit goed te kunnen inschatten vinden wij een goed inhoudelijk gesprek met onze opdrachtgever essentieel.

Vast contactpersoon; elke klant heeft een vast contactpersoon die volledig bekend is met de organisatie en op de hoogte is van de status van de opdrachten. Wij werken met een hecht team van ervaren Consultants en Recruiters, geroutineerd en met veel persoonlijke aandacht voor onze relaties.



Presentatie CV; een klant zal van ons nooit meer dan 2 à 3 CV's voor een opdracht ontvangen. Wij werven en selecteren onze kandidaten met zorg en bij voorkeur uit ons eigen netwerk. Alleen als wij beoordelen dat een kandidaat geschikt is voor de positie, gaan we over tot digitale presentatie van het CV samen met een begeleidende tekst over de kandidaat.

Invulgarantie; indien een opdracht exclusief aan ons is gegund is (en door ons is geaccepteerd) en dus niet bij andere interim en W&S bureaus wordt uitgezet, dan garanderen wij dat we de opdracht invullen.

De ervaringen van onze klanten zeggen meer dan onze woorden. Organisaties als Sony, booking.com, APG, Defensie, UWV, maar ook bedrijven uit het MKB hebben daarom voor **HEADSEARCH** gekozen. En dat we ons werk goed doen, blijkt wel uit het feit dat klanten bij ons terug blijven komen.

Meer weten, kijk op www.headsearch.nl of pak direct de telefoon voor het maken van een persoonlijke afspraak en bel ons kantoor: **020-470.4902.**