



**CHIEF VALUE OFFICER
VAN HET JAAR**

**JURYRAPPORT
2025**



**IMPACT
ECONOMY
FOUNDATION**

INHOUD

INHOUD	2
--------	---

VOORWOORD VAN DE JURY	3
-----------------------	---

OVER DE AWARD	5
---------------	---

DE CHIEF VALUE OFFICERS VAN 2025	7
----------------------------------	---

JURY	17
------	----

VOORWOORD VAN DE JURY

Klimaatverandering, biodiversiteitsverlies en chemische vervuiling zijn drie van de negen planetaire grenzen die inmiddels zijn overschreden. Wereldwijd zijn er nog slechts twee grenzen waar we binnen blijven. De urgentie om onze economie weer binnen de draagkracht van de aarde te brengen is dan ook enorm. Toch blijft structurele actie uit. De politiek richt zich vooral op korte termijn stemmenwinst, waardoor langetermijnbeleid onvoldoende van de grond komt. Terwijl juist standvastig en consistent overheidsbeleid nodig is om duurzame transities mogelijk te maken. Ook het bedrijfsleven heeft lange tijd vooral gestuurd op kortetermijnwinst voor aandeelhouders.

In deze context is de rol van de Chief Value Officer (CVO) van grote waarde. De CVO kijkt verder dan kwartaalcijfers en stuurt op langetermijn waardecreatie voor een brede groep stakeholders: medewerkers, klanten, leveranciers, omwonenden, de samenleving én toekomstige generaties. Door maatschappelijke, menselijke, natuurlijke én financiële waarde integraal mee te nemen in besluitvorming, maken CVO's het verschil. Zij brengen dilemma's in kaart, maken impact meetbaar en kiezen bewust voor de lange termijn, ook als dat niet de makkelijkste weg is.

Met deze award zetten we leiderschap in de schijnwerpers dat inspireert en uitdaagt. Want alleen met moedige, impactgedreven CVO's bouwen we aan een toekomstbestendige economie en samenleving.

Om recht te doen aan de diversiteit van sectoren, organisaties en eigendomsstructuren waarin impactgedreven financieel leiderschap tot uiting komt, kiest de jury bewust voor meerdere winnaars. Dit jaar zijn dat er drie. Zo laten we zien dat langetermijn waardecreatie niet gebonden is aan één type organisatie of sector.

Meerdere winnaars maken het bovendien mogelijk om verschillende vormen van leiderschap en concrete verduurzamingsacties te belichten. Dit vergroot het inspirerende effect van de award en biedt anderen de kans te leren van uiteenlopende voorbeelden. Het onderstreept dat er niet één juiste manier is om als CVO het verschil te maken; moedige keuzes en impactgericht sturen zijn in elke context relevant en waardevol.

De drie finalisten dragen elk al jaren de financiële eindverantwoordelijkheid voor middelgrote of grote Nederlandse organisaties in uiteenlopende sectoren: volkshuisvesting, IT, consultancy en engineering. De organisaties zijn actief in zowel de private als publieke sector en kennen verschillende eigendomsstructuren: een familiebedrijf, een steward-owned onderneming en een stichting.

Wat deze drie winnaars verbindt, is hun leiderschap dat aanzet tot concrete acties om te verduurzamen. Zij laten zien dat het mogelijk is om, ondanks de uitdagingen van deze tijd, daadwerkelijk het verschil te maken voor mens, maatschappij en milieu.

De jury

Barbara Baarsma (*voorzitter*)

Adrian de Groot Ruiz

Jaap Winter

Vincent Timmers

Hanneke van de Vijfeijke

Josefien Kursten (*één van de winnaars van de Chief Value Officer Award 2024*)

Meer informatie op: www.cvosvanhetjaar.nl.

De Chief Value Officer van het Jaar Award is een initiatief van:



In samenwerking met:



OVER DE AWARD

Koers houden bij tegenwind

De uitdaging van deze tijd is koers te houden in een wereld vol onzekerheden en spanningen. Geopolitieke onrust, economische druk en maatschappelijke polarisatie zorgen voor tegenwind die bedrijven dwingt hun keuzes te herijken. In dit speelveld wordt duidelijk dat succes niet alleen draait om financiële winst, maar juist om echte winst, **True Profits**: de daadwerkelijke maatschappelijke waarde die een onderneming creëert.

Maatschappelijke waardecreatie is steeds bepalender voor het succes van ondernemingen, zowel vanuit risicoperspectief als door de marktkansen die impactgedreven strategieën bieden. **Impact verankeren in de kern van de onderneming is niet langer optioneel, maar noodzakelijk om veerkrachtig en toekomstbestendig te blijven.**

In deze transitie staat de CFO in het middelpunt. De traditionele verantwoordelijkheden – financiële rapportage, het vormgeven van verdienmodellen, resource-allocatie en investeringsbeslissingen – verbreden zich naar de rol van Chief Value Officer (CVO). De CVO kijkt voorbij financiële resultaten en maakt maatschappelijke waardecreatie leidend in strategie en besluitvorming. Door te sturen op impact en regeneratieve verdienmodellen bouwt de CVO aan ondernemingen die koersvast blijven in tijden van tegenwind en tegelijkertijd bijdragen aan echte winst - het welzijn van alle stakeholders.

Chief Value Officer (CVO) van het Jaar Award

Om deze leiderschapstransitie te versnellen, organiseert de Impact Economy Foundation samen met haar partners jaarlijks de Chief Value Officer van het Jaar Award voor de meest impactgedreven CFO's van Nederland.

De CVO van het Jaar Award is dé jaarlijkse award voor de meest impactgedreven CFO's van Nederland die met leiderschap maatschappelijke impact centraal stellen in de strategie, organisatie én sector. De award plaatst de koplopers van de nieuwe economie, de Impact Economie, in de spotlights. Daarmee zetten we de standaard voor impact in de bestuurskamers in Nederland!

Ga voor meer informatie naar www.cvovanhetjaar.nl.

Het Selectieproces

Het selectieproces voor de winnaars van de CVO van het Jaar Award was zorgvuldig en grondig. Dit jaar zijn meer dan 77 impactgedreven CFO's van grote bedrijven (>250 werknemers) uit diverse sectoren genomineerd voor de award. Uit deze genomineerden stelde de jury een shortlist op van 10 kandidaten.

Vervolgens is verdiepend onderzoek gedaan naar deze kandidaten, waarbij jaarverslagen, duurzaamheidsrapportages, media-artikelen en interviews met referenten werden geanalyseerd. Op basis van dit onderzoek zijn enkele impactgedreven CFO's uitgenodigd voor een jury-interview. Na deze gesprekken heeft de jury de 3 winnaars van de Chief Value Officers van 2025 vastgesteld.



CHIEF VALUE OFFICERS VAN 2025



MARIKE BONHOF
CFO YMERE



JASPER DE WIT
CFO HASKONING



ARNOLD MARS
CFO AFAS



Achtergrond

2019 – Heden: CFO en Lid van de Raad van Bestuur | Haskoning

2012 – 2019: Leidinggevende financiële functies | Haskoning

2005 – 2012: Diverse controllerfuncties | DHV

1999 – 2005: Diverse financiële en analytische functies | KLM Royal Dutch Airlines

JASPER DE WIT
CFO HASKONING

Jasper de Wit, CFO van Haskoning, geeft als Chief Value Officer richting aan het structureel verankeren van purpose in de bedrijfsvoering. Onder zijn leiding werd de Purpose Matrix ingevoerd, waarmee projecten aan de voorkant én gedurende de uitvoering worden getoetst (negatief-neutraal-positief) op klimaat, biodiversiteit, hulpbronnen, maatschappelijke waarde en sociale veiligheid en welzijn. Dit instrument stimuleert de dialoog met medewerkers en klanten en helpt keuzes te maken die passen bij *Enhancing Society Together*. De Wit koppelt financiële resultaten direct aan maatschappelijke waarde. Hij zette de herziening van de winstbestemming in gang, waarbij de winstdeling voor medewerkers werd verhoogd en jaarlijks meer dan tien procent van de winst wordt geïnvesteerd in langetermijnonderzoek naar klimaat- en watertechnologie. Daarmee laat hij zien dat winst geen doel is, maar een middel om innovatie en brede waardecreatie te versterken. Zijn overtuiging dat sturen langs purpose ook zakelijk resultaat oplevert, maakt hem tot een aanjager van duurzame waardecreatie binnen én buiten de organisatie.



Barbara Baarsma

“Wat ik sterk vind, is dat Jasper de Wit met de Purpose Matrix en duidelijke thema's als klimaat, biodiversiteit en sociale veiligheid, het sturen op maatschappelijke waarde niet abstract houdt, maar juist meetbaar en bespreekbaar maakt in de dagelijkse praktijk.”

In gesprek met de Chief Value Officer...

Wat motiveert jou persoonlijk om als CFO van Haskoning de purpose Enhancing Society Together leidend te maken in je werk?

“Wat mij raakt, is dat onze mensen niet alleen slimme oplossingen bedenken, maar dat ze dat doen om echt iets bij te dragen aan een betere wereld nu en voor onze kinderen en kleinkinderen. Dat is onze purpose: Enhancing Society Together. Die staat aan de basis van alles wat we doen — al sinds 1881, het zit gewoon in ons DNA: altijd kijken of iets nog duurzamer kan.

Het gaat voor mij uiteindelijk om de collega's van Haskoning en de impact die zij maken met de projecten die we doen. Zij brengen namelijk ons purpose elke dag tot leven.”

Soms betekent dit purpose ‘nee’ zeggen tegen financieel aantrekkelijke projecten. Kun je een voorbeeld geven van zo'n dilemma, en hoe je daarin de afweging hebt gemaakt?

“We hebben bewust ‘nee’ gezegd tegen het ontwerp van een waterinlaatsysteem in Afrika, omdat het project de uitbreiding van een kolencentrale zou ondersteunen. Financieel aantrekkelijk? Zeker. Maar het strookte niet met onze duurzaamheidsambities. Een ander voorbeeld is het afwijzen van een project voor duurzame vliegtuigbrandstof van een palmoliebedrijf in Indonesië, vanwege zorgen over ontbossing en mensenrechten.

Deze afwegingen maken we met behulp van onze Purpose Matrix, waarin projecten worden beoordeeld op vijf thema's: klimaatverandering, biodiversiteit, circulariteit, sociale waarde & gelijkheid, en veiligheid & welzijn. We beoordelen projecten van -1 als er een negatieve impact is, tot +2 voor een ‘very positive’ impact.”

Ingenieursprojecten raken vaak aan grote maatschappelijke uitdagingen zoals klimaatadaptatie en waterveiligheid. Hoe zie jij de rol van een CFO in het mogelijk maken van deze langetermijninvesteringen?

“Haskoning is een ‘steward-owned’ en ‘employee-owned’ bedrijf. De aandelen zijn ondergebracht in twee stichtingen, en daarmee deels in handen van onze mensen. Dankzij deze structuur kunnen we keuzes maken die echt passen bij wat wij belangrijk vinden - gericht op de lange termijn. We streven naar een gezonde balans tussen investeren in onze mensen, het creëren van impact en gezonde financiële resultaten. Als CFO kijk ik naar winstoptimalisatie, en dus niet naar winstmaximalisatie.

Ik zie het als mijn taak om onze maatschappelijke ambities ook financieel mogelijk te maken. Een enorme stap die kant op zetten we begin dit jaar met de lancering van ons innovatie- en educatiefonds waarmee we onderzoek en ontwikkeling financieren voor klimaatbestendigheid en watertechnologie. Ieder jaar stoppen we 12,5% van onze winst in dat fonds. Hier zie je dus precies hoe we als bedrijf investeren in een maatschappelijke ambitie. En hiermee willen we ook weer andere bedrijven inspireren iets soortgelijks te doen.

Op welk project of initiatief dat Haskoning uitvoerde en dat duidelijk bijdroeg aan duurzaamheid of brede maatschappelijke waarde ben jij het meest trots?

“Ik ben vooral trots op hoe we als Haskoning-team samen met klanten en partners werken aan duurzame oplossingen. Een mooi voorbeeld is het

Bacton Sandscaping-project in Engeland. Gebaseerd op een slimme Nederlandse zandmotor-oplossing hebben we daar de kust versterkt. Daardoor is een belangrijke gastterminal beschermd tegen kusterosie. Tegelijkertijd zijn 200 woningen beschermd. Er is een nieuw stuk openbare ruimte ontstaan — een strand dat niet alleen zorgt voor meer recreatiemogelijkheden voor de lokale gemeenschap, maar ook bijdraagt aan biodiversiteit. Dat stimuleert weer het toerisme én de lokale economie. Het project heeft al meer dan 3 miljoen Britse pond aan schade voorkomen. En misschien nog wel belangrijker: bewoners voelen zich duidelijk veiliger. Waar voorheen bijvoorbeeld meerdere evacuaties per jaar nodig waren door overstromingen, is dat nu verleden tijd. Dat is impact waar je als team echt trots op mag zijn.

Als je vooruitkijkt, welke maatschappelijke bijdrage wil je dat Haskoning over tien jaar zichtbaar heeft geleverd?

“Wij hebben ons gecommitteerd aan een aantal Sustainable Development Goals. Als ik in een glazen bol kijk, zie ik dat Haskoning hier op twee manieren aan heeft bijgedragen. Door onze eigen operatie te verduurzamen en verbeteren én - nog veel belangrijker - via de circa 100.000 projecten die we in die periode hebben uitgevoerd. Aan de hand van de 5 thema's van onze Purpose Matrix hebben we concreet gemaakt op welke wijze we een positieve impact als bedrijf hebben gemaakt. Concrete voorbeelden van onze maatschappelijke bijdrage hebben we vandaag de dag, en zullen we ook de komende 10 jaar hebben. Neem

biodiversiteit waarbij wij ons inzetten voor het verbeteren van de biodiversiteit gekoppeld aan onze projecten op land en onder water. Denk aan het verbeteren van de kwaliteit van oppervlaktewater door betere waterzuiveringstechnologie. Een ander thema is goede gezondheid en welzijn. Zo zijn we in Antwerpen betrokken bij het ondertunnellen van de ring waardoor luchtkwaliteit verbetert voor de inwoners. In Indonesië hebben we het geplande traject van een transmissielijn kunnen veranderen ten gunste van de lokale gemeenschap daar én er ook voor gezorgd dat deze wordt aangesloten op het stroomnet. Dit zijn allemaal zichtbare verbeteringen die we samen met klanten en partners in de waardeketen maken. Andere thema's waar we het verschil willen maken is het verminderen van CO2 uitstoot en grondstoffenverbruik, en het vergroten van veiligheid.





MARIKE BONHOF
CFO YMERE

Achtergrond

2023 – Heden: CFO en lid van de Raad van Bestuur | Ymere

2017 – 2023: CFO en lid van de Raad van Bestuur | Vitens

2005 – 2017: Diverse functies | Gemeente Amsterdam

1999 – 2005: Diverse functies | Ministerie van Financiën

Marike Bonhof, CFO van Ymere, heeft de afgelopen jaren brede waardecreatie stevig op de kaart gezet binnen de corporatiesector. Na haar periode bij Vitens, waar zij water en wonen met elkaar verbond, koos zij bij Ymere voor de kans om op grotere schaal impact te maken. Ze trof een organisatie waar duurzaamheid vooral over energielabels ging en bracht er een integrale ESG-aanpak in, met CO₂-reductie en brede welvaart als leidende principes. Bonhof combineert financiële expertise met maatschappelijke ambitie. Ze stimuleert innovatie met biobased en houtbouwprojecten, vernieuwde de verslaglegging door ESG te integreren in het jaarverslag en weet met haar verbindende stijl collega's en partners te mobiliseren. Weerstand pakt ze aan door het gesprek te voeren en te laten zien dat duurzaamheid niet ten koste gaat van betaalbaarheid, maar deze juist kan versterken. Met vasthoudendheid en open leiderschap geeft zij richting aan een beweging waarin betaalbaar wonen, duurzaamheid en sociale impact samenkomen. Haar motto "Action is Hope" onderstreept haar overtuiging dat juist het handelen perspectief biedt – voor huurders, voor de sector en voor de samenleving als geheel.



**Hanneke van de
Vijfeijke**

"Marike laat zien hoe je brede welvaart thema's als natuur mee kan nemen in investeringsafwegingen, om zo te sturen op de lange termijn. Ook verbindt zij werelden aan elkaar om van elkaar te leren, zoals de uitwisseling tussen woningbouwcorporaties en de haar welbekende 'waterwereld'."

In gesprek met de Chief Value Officer...

Wat drijft jou persoonlijk om binnen een woningcorporatie als Ymere te werken aan betaalbaar en duurzaam wonen, en hoe geef je daar als bestuurder richting aan?

“Groot geworden met de ochtendkrant bij het ontbijt word ik al sinds jonge leeftijd gedreven door het maken van maatschappelijke impact. De onderkant van de piramide van Maslov. Al lang voordat het woord bestaanszekerheid werd geïntroduceerd werkte ik aan een goed en stevig fundament – basisvoorzieningen als water en wonen – voor onze samenleving. Klimaatverandering vraagt van ons om onze woningen te verduurzamen en anders te bouwen. Woningschaarste vraagt ons om snel te bouwen. En de leefbaarheid van onze buurten staat door klimaat- en sociale problemen onder druk, evenals de betaalbaarheid voor onze huurders, bijvoorbeeld door energiearmoede. Het vinden van nieuwe oplossingen voor deze complexe puzzel motiveert mij iedere dag. En zoals de voormalig minister-president van Finland het zo mooi verwoordt: *“Action is hope.”*

Ik ben een betrokken en bevlogen bestuurder die ideeën bedenkt en uitvoert waarbij ik mensen in hun kracht zet. Iemand die zich inzet om maatschappelijke impact te maken. Een leider die nieuwsgierig is, scherpste brengt en verbindt. Iemand die anders dan de gebaande paden gaat als dat nodig is, maar altijd met een realistisch oog voor de haalbaarheid. Wat anderen over mij zeggen (uit mijn 360 graden feedback 2024): *“Je bent inhoudelijk een ijzersterke sparringpartner en bestuurlijk ervaar ik je zowel intern als extern koersvast en richtinggevend. Je praat met één mond, bent scherp en duidelijk op een (voor mij) prettige manier. Qua samenwerking vind ik het fijn dat we staccato onderwerpen kunnen bespreken waarna ik écht weer verder kan. Ook vind ik het*

prettig dat je zo benaderbaar bent en onze lijn heel kort is en ik snel en duidelijk reactie van je krijg. Ten slotte vind ik jouw balans tussen je ratio en je hart heel prettig. Ik ervaar daardoor dat ik gemakkelijk verbinding met je kan maken en we elkaar goed begrijpen.”

Welke uitdagingen ervaar je bij het combineren van betaalbaarheid, verduurzaming en nieuwbouw van sociale huurwoningen?

“Een enorme uitdaging. Het één gaat vaak letterlijk op de korte termijn ten koste van het ander. En toch proberen we te doen wat we kunnen door juist ook naar de lange termijn te kijken. In Haarlem doen we ons best een betaalbaar warmtenet van de grond te krijgen, we zoeken ‘slimme wissels’ om te starten met biobased materialen, we hebben een R&D budget voor houtbouw, gebruiken onze opdrachtgevende rol om via inkoop te verduurzamen, we gaan met partners waterpositief bouwen waarmee we tot een maatschappelijke businesscase komen (nu investeren bespaart op klimaatschade achteraf), we werken aan groene tuinen en wateropvang samen met het waterschap in enkele wijken in Amsterdam. We combineren isoleren met onze duurzame energieconcepten. Samenvattend: we combineren de betaalbaarheid op de korte termijn met de betaalbaarheid en leefbaarheid op de lange termijn. Niets doen is geen optie en zet de betaalbaarheid en duurzaamheid verder onder druk.”

Hoe stimuleer jij als bestuurder een impact gedreven cultuur binnen Ymere, en hoe betrek je huurders actief bij deze missie?

“De collega’s met ‘een groen hart’ – de Groene Hartjes – zijn inmiddels met elkaar in verbinding en werken samen om onze

strategie op de Duurzame Stad te concretiseren en uit te voeren. In het jaarplan hebben we dit tot een prioriteit benoemd en meerjarig financiële middelen gereserveerd. Ik stimuleer en ondersteun actief initiatieven om een impuls te geven: het Houtbouw Budget, de Biobased Academy, het CO₂-prestatie <1,7 graad convenant getekend met opdrachtgevers van de bouw, duurzaamheid verankerd in het inkoopbeleid (we kopen jaarlijks voor 500 miljoen euro in), inclusiviteit van partners bevorderen, een EFG-jaarverslag en de doorontwikkeling van ons investeringskader, waarbij maatschappelijke waarde nog nadrukkelijker de basis van onze afweging wordt. Daarnaast spreken we ieder kwartaal met de SHY (Huurdersvereniging Ymere) over duurzaamheid."

Kun je een voorbeeld geven van een initiatief binnen Ymere waar jij trots op bent en dat brede maatschappelijke waarde heeft opgeleverd?

"Het mooiste voorbeeld is het verbinden van water met wonen en dat samen met vijf andere partners concreet toepassen in een gebiedsontwikkeling in Haarlem. Daarnaast organiseerden we een Waarden van Waterdiner, waarmee een beweging op gang is gebracht om water en de corporatiesector met elkaar te verbinden. Hierdoor hebben 26 grootstedelijke corporaties – samen goed voor meer dan een derde van de sector – het thema omarmd en zijn zij ermee aan de slag gegaan."

Welke vraag zou volgens jou vaker gesteld moeten worden in de bestuurskamers van woningcorporaties om maatschappelijke impact te vergroten?

"Wat kost het op korte termijn en wat levert het op de lange termijn aan maatschappelijke waarde op? Door die vraag vaker te stellen verbinden we de korte termijn met de lange termijn en verbreden we kosten naar waarde. Daarbij helpt het om ook te vragen: wat zouden de kosten worden als we niets doen? Op die manier kun je, zelfs in de traditionele taal van kosten, duidelijk maken dat het verstandig is om nu in brede welvaart te investeren, omdat dat juist kosten bespaart op de lange termijn. En als je deze rationaliteit koppelt aan het hart, komt er nog een diepere vraag bij: wat vertel jij straks aan je kleinkinderen over wat jij hebt gedaan in je bestuursrol?"





Achtergrond

2008 - Heden: CFO en lid Hoofddirectie | AFAS

2002 – 2008: Commerciële medewerker en teamleider
| AFAS

ARNOLD MARS CFO AFAS

Arnold Mars, CFO van AFAS Software, laat zien dat zakelijk succes en maatschappelijke verantwoordelijkheid elkaar versterken. Onder zijn leiding kreeg duurzaamheid binnen AFAS een vaste plek in cultuur en strategie. Waar drie jaar geleden nog geen green team, data of certificeringen waren, is nu een geïntegreerde ESG-aanpak ontstaan met initiatieven als het Optimistival, het Klimaatfonds en een gesloten energiesysteem dat de panden grotendeels energieneutraal maakt. Mars ziet zichzelf niet als traditionele CFO maar als cultuurbewaker: hij stuurt op processen, welzijn en innovatie in plaats van cijfers alleen. Met projecten als energiezuinige softwareontwikkeling, de vierdaagse werkweek en het familiefonds dat AFAS' waarden beschermt voor volgende generaties, verbindt hij menselijkheid met vooruitgang. Hij benadrukt het belang van vooruitkijken en duurzaamheid al in het ontwerp meenemen, in plaats van pas achteraf te meten of te rapporteren. Daarmee heeft hij binnen AFAS een cultuur verankerd waarin innovatie, betrokkenheid en duurzaamheid samenkomen.



“Arnold ziet duurzaamheid als een ondernemerskans waarbij waarde niet alleen in geld wordt uitgedrukt, maar ook bv in medewerkersbetrokkenheid, klimaat impact of op verduurzaming van de bredere waarde keten. Hij is bereid om te delen om te vermenigvuldigen.”

Vincent Timmers

In gesprek met de Chief Value Officer...

Wat motiveert jou persoonlijk om als CFO van AFAS niet alleen op cijfers, maar ook op maatschappelijke impact te sturen?

“Als CFO ben ik natuurlijk van de cijfers. Ik hou van overzicht, van structuur, van meten is weten. Maar wat mij écht drijft, is de overtuiging dat cijfers pas betekenis krijgen als ze voortkomen uit iets groters: maatschappelijke impact.

Bij AFAS sturen we niet op winst, maar op waarde. Vanuit onze kernwaarden – vertrouwen, doen, gek en familie, bouwen we aan een bedrijf dat ertoe doet. We ontvangen veel, en geven met trots en dankbaarheid ook veel terug.

Juist dat geven, dat bijdragen, is wat ons drijft. Want als onze medewerkers gelukkig zijn, onze klanten tevreden en onze leveranciers betrokken, dan volgt het financiële resultaat vanzelf. Blijve medewerkers presteren beter. Tevreden klanten blijven langer. Betrokken leveranciers leveren kwaliteit. En dat zie je terug in de cijfers.”

AFAS staat bekend om innovatie en digitalisering. Hoe zorg jij dat deze innovaties ook bijdragen aan duurzame en sociale waarde?

“Innovatie en digitalisering zijn bij AFAS geen doel op zich. Het is onze verantwoordelijkheid om ervoor te zorgen dat technologische vernieuwing bijdraagt aan iets groters: het werk van mensen leuker en betekenisvoller maken, met meer inzicht en een beter rendement. Pas als de klant succes heeft met AFAS kunnen wij zeggen dat wij succesvol zijn.

Meer mens en meer innovatie gaan wat mij betreft hand in hand samen. Innovaties zoals bijvoorbeeld AI is heel interessant. Ik hoop dat dit bijdraagt aan een socialere wereld met meer tijd en aandacht voor elkaar.”

Welke uitdagingen heb je ervaren in het verankeren van maatschappelijke impact in de strategie en besluitvorming van AFAS?

“Eigenlijk niet zo heel veel, omdat de maatschappelijke impact verankerd is in het familie en vanaf de start al aanwezig was. Wij hebben altijd gehandeld vanuit ‘impact maken’ en dit als basis gezien voor besluitvorming.

Mijn ervaring is wel dat het ontzettend belangrijk is je motivatie te delen met anderen en hier actief over te communiceren. En het daarmee ook niet te klein maken, maar juist medewerkers en klanten hierin voor te gaan en te inspireren. Daarom hebben we een eigen Greenteam en de Groene Jagers, die zich actief inzetten om de CO₂-footprint van AFAS omlaag te brengen door heel praktisch aan de slag te gaan.”

Op welk impactgedreven initiatief of project ben je het meest trots, en waarom?

“Ik ben trots op ons Energy Management Systeem dat we hebben geïmplementeerd. Op de AFAS Campus communiceren alle gebouwen met elkaar en is er een energienetwerk dat vraag en aanbod reguleert, mede dankzij ruim 3.500 zonnepanelen en 4 megawatt aan batterijopslag. Meer dan 50% van de energie is duurzaam opgewekt en 25% van de tijd zijn de gebouwen offgridd.

Daarnaast hebben we CSR-functionnalité in onze software geïntegreerd, zodat klanten hun duurzaamheidsdata eenvoudig kunnen vastleggen. We zien duurzaamheid als een kwaliteitscertificering en bieden klanten de tools om doelstellingen, projectbeschrijvingen en voortgang op een

overzichtelijke manier te monitoren – mét zo min mogelijk administratieve last, maar juist maximale inzichten en handvatten om écht aan de slag te gaan.

En misschien wel het allermooiste vind ik onze AFAS Foundation, met een bestuur en meer dan vijftig projectleiders – allemaal medewerkers – die zich inzetten voor projecten wereldwijd waar we financiële steun aan bieden.”

Welk advies zou jij andere CFO's geven die software en data willen inzetten om hun maatschappelijke bijdrage inzichtelijk te maken en meer impactgedreven te sturen?

“Het inzetten van data om je doelstellingen voor maatschappelijke bijdrage en impact te realiseren is ontzettend belangrijk. Het is ook geen gemakkelijke opgave, want hoe kom je aan goede data? En hoe kun je al die data goed presenteren?

Het begint allemaal wel bij de toon aan de top. Hoe wordt er vanuit het management en de directie gesproken over het maken van maatschappelijke impact? Als daar geen overtuiging en urgentie zit, heeft het verzamelen van data namelijk weinig zin.

Daarnaast is het essentieel om te zoeken naar hele concrete doelstellingen die je kunt gebruiken om de data uiteindelijk ook kwalitatief te maken. Het gaat immers niet om de data op zich, maar om het resultaat.

Zorg er ook voor dat er ruimte is om op elk niveau in de organisatie de data rondom maatschappelijke impact bespreekbaar te maken. En stuur niet alleen op financieel rendement, maar geef ook expliciet sturing aan maatschappelijk rendement. Alleen dan ontstaat er een cultuur waarin data echt bijdraagt aan betekenisvolle en duurzame verandering.”



JURY



**Barbara
Baarsma**

*Hoofdeconoom PwC
& hoogleraar
toegepaste economie
UvA*



**Vincent
Timmers**

Partner Ebbinge



**Adrian de Groot
Ruiz**

*CEO bij Impact
Institute*



**Josefien
Kursten**

CFO UMC Utrecht



**Hanneke van de
Vijfeijke**

*Programma manager
circulariteit &
biodiversiteit bij Royal
BAM Group*



Jaap Winter

*Partner bij
Phyleon
leadership &
governance*

Meer informatie op:

www.cvosvanhetjaar.nl

www.impacteconomyfoundation.org

Contact:

info@impacteconomyfoundation.org

De CVO van het Jaar Award is
een initiatief van:



**IMPACT
ECONOMY
FOUNDATION**

Partners:

de baak

been

