

ROBBERT SLOOS

(SINDS 2022 CFO BIJ HEEREMA MARINE CONTRACTORS EN VERANTWOORDELIJK VOOR FINANCE & CONTROL, TREASURY, PROCUREMENT, ICT, INFORMATIEMANAGEMENT, QUALITY, TAX, FACILITIES EN HR.)



**MARINE
CONTRACTORS**



DE DUIZENDSTE CFO

In 2021 sloot Robbert Sloos zich als duizendste CFO aan bij CFO Groep Nederland. Toen was hij nog CFO bij Seaway7, nu bij Heerema Marine Contractors.

'BREDE VERANTWOORDELIJKHEID'

Als CFO bij Heerema Marine Contractors heeft Robbert een brede verantwoordelijkheid. "Bij een beursgenoteerd bedrijf werk je vaak meer in silo's. Hier ben ik als statutair directeur van het bedrijf bij veel meer onderdelen betrokken. Die breedte maakt mijn rol heel interessant en uitdagend."

"Ik wilde graag een bredere verantwoordelijkheid. Misschien had ik die kans bij Seaway7 ook wel gekregen, maar Heerema was eerder", zegt Robbert eerlijk. Hij kijkt positief terug op zijn tijd bij Seaway7: "Ik was toen toe aan een nieuwe uitdaging en heb bij Seaway7 mooie ervaringen en nieuwe inzichten opgedaan. Dat heeft mij echt verruimd."

OVER HEEREMA MARINE CONTRACTORS

Het is maar goed dat de schepen van Heerema Marine Contractors niet naast het hoofdkantoor in Leiden liggen, anders keek iedereen alleen maar naar buiten. De drijvende gevaartes ter grootte van twee voetbalvelden gaan ieders verbeelding te boven. En dat is precies hoe Heerema zich onderscheidt op de wereldmarkt van de offshore energie-industrie.

"We hebben vier grote kraanschepen, twee sleepboten en een aantal bakken. Met die vloot voeren we offshore projecten uit voor de windindustrie, decommissioning en olie en gas", vertelt CFO Robbert Sloos trots. "Onze kraanschepen zijn de grootste ter wereld. Ze zijn halfafzinkbaar en bovendien uitgerust met een dynamisch positioneringssysteem, waardoor het schip nooit meer dan 50 cm uit positie raakt. Vorig jaar hebben we als eerste ter wereld met zo'n drijvend schip windturbines neergezet. Dat is echt een nichemarkt."

'DUURZAAMHEID ZIT ECHT IN ONS DNA.'

Tot 2017 richtte het familiebedrijf zich vooral op olie en gas. Tegenwoordig ligt de focus op de offshore windindustrie. "Het merendeel van onze omzet komt uit een duurzame bijdrage, inclusief het verwijderen

van oude platformen, waarbij recycling een grote rol speelt. Duurzaamheid zit echt in het DNA van ons bedrijf, waarbij investeren in het milieu ook een economische afweging blijft. We bevinden ons niet in de luxepositie om volledig te kunnen focussen op offshore wind."

Een extra uitdaging op duurzaamheidsvlak zijn de schepen. "We investeren flink in het verminderen van de CO2-uitstoot en andere emissies. Onze schepen draaien op hun ligplaats in het Calandkanaal in de haven van Rotterdam al volledig op walstroom van negen windturbines. Verder zijn we de schepen aan het voorbereiden op HVO (biodiesel), testen we dit jaar een emissie afvang- en opslagsysteem aan boord van Sleipnir, en monitoren we via digitalisatie en dashboards het energieverbruik met het doel de efficiëntie te verhogen."

'LICHT, TRANSPARANT EN RUIM.'

Heerema Marine Contractors is opgericht in 1962 en vormt samen met Heerema Fabrication Group en Heerema Engineering Solutions de Heerema Group. Het hoofdkantoor oogt licht, transparant en ruim. "Net als onze organisatie", vergelijkt Robbert. "We hebben een one-tier board. Als executive board zijn we met zijn vijven. We hebben een platte organisatiestructuur en mijn deur staat altijd open."

"Ik koester onze familiale cultuur. De reorganisaties na de 'oliecrisis' hadden flink impact op onze organisatie. De afgelopen twee jaar hebben we weer bijna 200 mensen aangenomen. We hebben nu in totaal, met de flexibele staf, zo'n 2.000 medewerkers. Zo'n versnelling van een bedrijf gaat altijd gepaard met groeipijnen. We hebben nu een welbewuste adempauze om de nieuwe mensen te onboarden en een brug te slaan tussen de oudere en de jongere generatie."

OVER ROBBERT SLOOS

Robbert (42) woont samen met Yvonne en hun zoon en dochter in Oegstgeest. Vlakbij Leiden waar hij is geboren en getogen, en op vijf minuten fietsafstand van zijn werk. De sportieve CFO werkt zich twee keer per week in het zweet tijdens high intensity trainingen en loopt hard. Vroeger voetbalde Robbert in de hoofdklasse, nu speelt hij in een vriendenteam.



Na zijn bachelor Business Economics werkte Robbert ruim zes jaar bij KPMG en studeerde hij door tot registeraccountant. Hier werd zijn interesse voor de energiemarkt aangewakkerd. In 2011 startte Robbert bij Heerema Marine Contractors, waar hij doorgroeide tot VP Finance & Control. In 2018 stapte hij over naar Seaway7 om eind 2022 terug te keren bij Heerema Marine Contractors als CFO. Robbert is trots op waar hij nu staat: “Dat had ik bij mijn start bij KPMG nooit verwacht.”

‘DE C VAN CFO STAAT NIET VOOR CONTROLE.’

Als doelman heeft Robbert overzicht en controle. “Die twee woorden zijn tekenend voor mij als persoon. Je moet het veld overzien, situaties inschatten, de spelers op de juiste plek zetten en coachen. Bij een CFO staat de C niet voor controle, maar het is wel een belangrijk aspect. Je moet de balans vinden tussen de details en het empowerment van je mensen, en durven loslaten.”

Op de vraag of hij een controlfreak is, schiet hij in de lach: “Als je het aan mijn vriendin vraagt wel.” Dan serieuzer: “Als ik iets in mijn hoofd heb, dan gebeurt dat meestal ook. Ik probeer mensen altijd mee te krijgen en geef ze de ruimte om mee te denken. Zeker als het om iets nieuws gaat, een organisatorische verandering of een andere opzet of aanpak, dan probeer ik met enthousiasme en overtuigingskracht anderen daarin mee te krijgen.”

WAT MAAKT U EEN GOEDE CFO?

“Als CFO moet je de bedrijfsprocessen begrijpen, risico’s kunnen inschatten en snappen hoe je die moet mitigeren. Je moet risico’s en kansen altijd afwegen naar de geldkant – de klantkant – en naar de

operationele kant. Die combinatie maakt in een projectorganisatie als Heerema het verschil tussen een goede en een minder goede CFO. Ik ben geen techneut, maar kan wel visualiseren hoe een project zou moeten gaan en of wat we rapporteren te conservatief is of te opportunistisch. In dat spanningsveld tussen de projectmanager en mijzelf moet ik als CFO de balans vinden.”

WAT STAAT OP DIT MOMENT OP DE AGENDA?

“We hebben op het vlak van ICT echt wat stappen in te halen. We genereren veel data en willen deze gebruiken om onze organisatie efficiënter te maken. We zijn anderhalf jaar geleden gestart met de digitalisering van de processen en informatiemanagement. Die transitie naar de cloud, digitalisering, informatiebeveiliging en alles wat daarbij hoort, dat is nu de grootste uitdaging voor mijn afdeling.”

“We kijken ook naar Business intelligence en AI. AI kan ons helpen bij het plannen van preventief onderhoud voor onze schepen en bij projectplanningen op basis van voorgaande projecten onder vergelijkbare omstandigheden. Dan moeten we goed op onze data kunnen vertrouwen. Hiervoor ontwikkelen we een datalake vanuit Finance, de schepen en de uren.”

‘CSRD IS VAN ONS ALLEMAAL.’

De voorbereidingen voor CSRD zijn in volle gang. “De double materiality assessment is afgerond. We hebben de thema’s bepaald waarover we moeten rapporteren en onderzoeken wat onze interne en externe stakeholders belangrijk vinden. CSRD staat hoog op onze managementagenda om de implementatie als eigenaarschap in de organisatie in te bedden. Het is van ons allemaal!”

HOE ZIET U DE ROL VAN DE CFO IN DE TOEKOMST?

“De CFO moet focussen op de digitale agenda en de impact van AI om met betrouwbare data de organisatie efficiënter te maken en sneller te kunnen beslissen. Daarnaast maakt de focus op duurzaamheid door CSRD de rol van de CFO inhoudelijk anders. De betrokkenheid bij de impact op de omgeving wordt steeds belangrijker.”

HOE DENKT U OVER DE (FINANCIËLE) MARKT?

“De huidige markt is grillig door de gestegen inflatie, rentetarieven en grondstofprijzen. De afgelopen maanden zijn een paar grote projecten uitgesteld en gecancelled. Met vaste afspraken voor de levering van elektriciteit, stijgende prijzen in de supply chain en toenemende financiële kosten rendeert de businesscase voor deze klanten niet meer.”

‘TIJD OM TE CONSOLIDEREN’

“Die windprojecten hebben een doorlooptijd van meerdere jaren. Natuurlijk worden de kosten netjes betaald. Maar voor de portfolio en de scheepsdagen die we dachten te hebben verkocht, moeten we opnieuw kijken wat er beschikbaar is in de markt. Tegelijk is het goed dat we even op de rem staan”, blikt Robbert positief vooruit. “We hebben nu de tijd om na onze snelle groei te consolideren.”

WAAR BENT U TROTS OP?

“Tijdens mijn eerste periode bij Heerema Marine Contractors zijn we enorm gegroeid en in de moeilijke tijd daarna zijn we er ook weer bovenop gekomen. Ik ben echt trots op onze organisatie en onze projecten. We worden in de industrie gezien als ons credo, ‘Making the impossible possible’. We doen wat we zeggen, dat maakt Heerema.”



De vraag van de vorige interviewkandidaat, Maureen Lub, financieel directeur bij Mouri, divisie Industry:

‘HOE WERF EN BEHOUD JE FINANCE PROFESSIONALS VOOR JOUW ORGANISATIE?’

“Neem je medewerkers mee in jouw agenda. Daag ze uit om mee te denken en verder te kijken. Ik probeer de controlfunctie om te buigen van rapporteren naar beheersen. Niet alleen vastleggen wat er is gebeurd, maar ook ruim van tevoren zien aankomen dat iets gaat gebeuren en tijdig bijsturen. Dat maakt het werk uitdagend en afwisselend en zorgt dat medewerkers zich betrokken voelen.”

Welke vraag zou u aan de volgende CFO willen stellen?

‘HOE ZORG JE DAT JE ALS FINANCIËEL EIND-VERANTWOORDELIJKE BINNEN DE DIRECTIE ALS VOLWAARDIG SPARRINGPARTNER IN ALLE, DUS OOK NIET-FINANCIËLE, ONDERWERPEN WORDT MEEGENOMEN?’