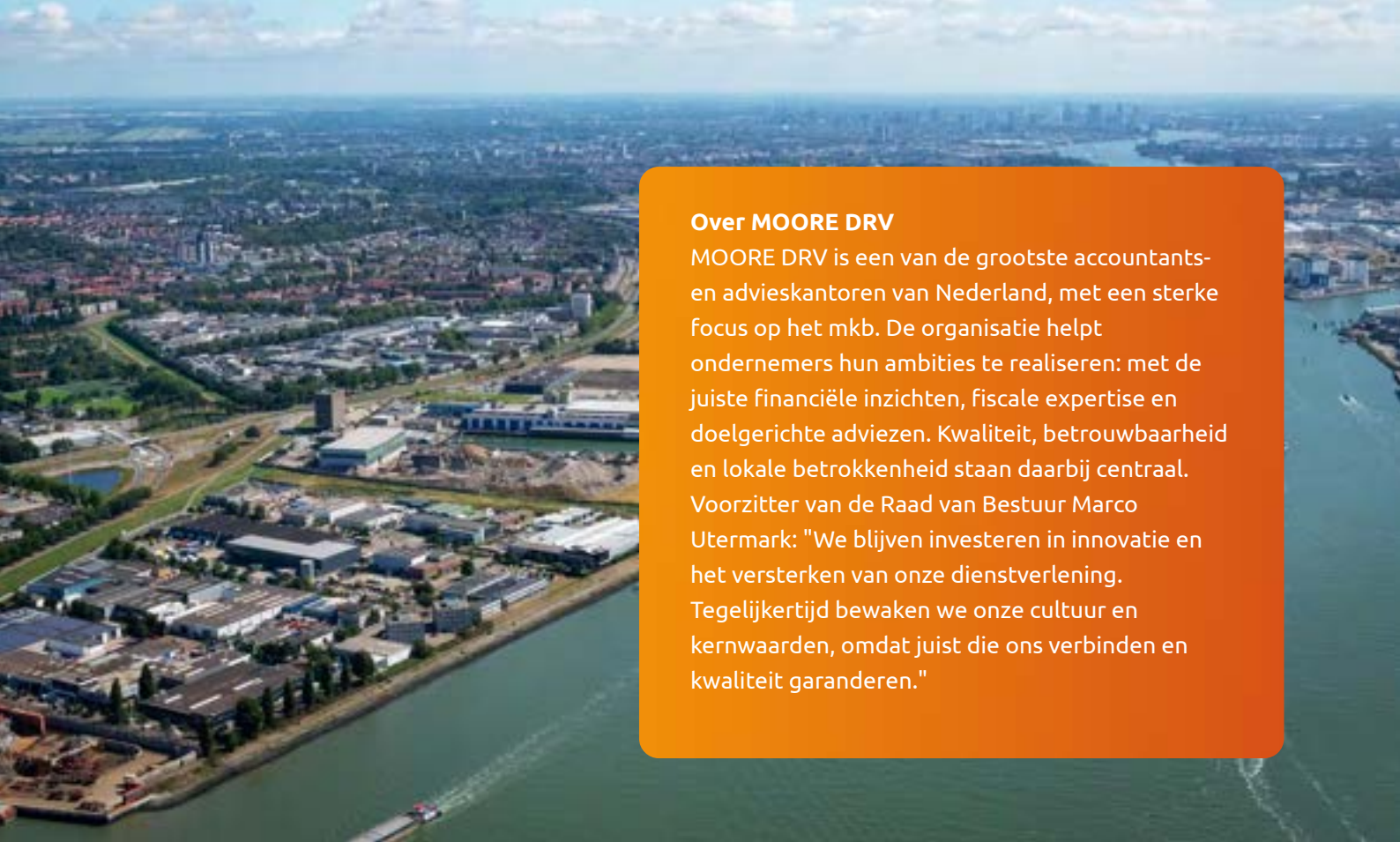




**Van ambitie  
naar leiderschap:  
*hoe MOORE DRV investeert  
in de leiders van morgen***



### Over MOORE DRV

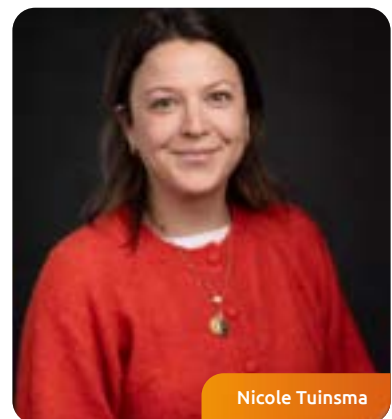
MOORE DRV is een van de grootste accountants- en advieskantoren van Nederland, met een sterke focus op het mkb. De organisatie helpt ondernemers hun ambities te realiseren: met de juiste financiële inzichten, fiscale expertise en doelgerichte adviezen. Kwaliteit, betrouwbaarheid en lokale betrokkenheid staan daarbij centraal. Voorzitter van de Raad van Bestuur Marco Utermark: "We blijven investeren in innovatie en het versterken van onze dienstverlening. Tegelijkertijd bewaken we onze cultuur en kernwaarden, omdat juist die ons verbinden en kwaliteit garanderen."

## De uitdaging: een organisatie in beweging

De samenwerking tussen MOORE DRV en Intenza begint al in 2018. De organisatie ziet dan dat vakinhoudelijk sterke professionals, op het moment dat ze doorstromen naar een partnerrol, voor een heel andere uitdaging komen te staan. Niet langer alleen specialist, maar ook leider, ondernemer en gezicht van de organisatie in de regio. Die overgang vraagt begeleiding. MOORE DRV kiest er bewust voor om die niet aan het toeval over te laten.

Sindsdien is de organisatie ingrijpend veranderd, vertelt Nicole Tuinsma, manager Learning & Development bij MOORE DRV. Door een reeks aansluitingen verdrievoudigde het aantal medewerkers van MOORE DRV, verspreid over vestigingen door heel Nederland. Nieuwe kantoren brachten nieuwe culturen en nieuwe leiderschapsstijlen mee. Dat gaf reuring. Mensen die een kleiner bedrijf gewend waren, kwamen terecht in een grote organisatie. De uitdaging verschoof: niet alleen nieuwe partners voorbereiden op hun rol, maar ook bestaande leiders meenemen in een organisatie die razendsnel verandert.

Daar komt nog iets bij. De omgeving waarin MOORE DRV opereert verandert minstens zo snel. AI doet zijn intrede in de accountancy en fiscaliteit. De verwachtingen van medewerkers over werk en privé verschuiven. Leaders die gewend zijn zich te focussen op vakinhoud, moeten leren hun mensen ook daarin mee te nemen. Dat vraagt een ander type leiderschap dan vroeger. En precies daarvoor blijft MOORE DRV samenwerken met Intenza.



Nicole Tuinsma

## Wat is het Leadership Development Programma?

Het LDP (Leadership Development Programma) is een traject van anderhalf jaar. Het programma bestaat uit zes tot acht themaperioden, verdeeld over twee hoofdthema's: intern en extern leiderschap. De helft van de thema's richt zich op de leider zelf, het team en de organisatie. De andere helft op de klant, de markt en ondernemerschap.

Elke themaperiode heeft een vaste opbouw: een kick-off waarin het nieuwe thema centraal staat, twee individuele coachsessies met de Intenza Realisatiecoach een gezamenlijke pitstop waar deelnemers ervaringen uitwisselen en een Action Learning Project. Dat laatste is een concrete opdracht die de deelnemer direct in de eigen praktijk uitvoert, zodat het geleerde niet blijft hangen in theorie maar meteen wordt omgezet in gedrag.



Daarnaast werkt het programma met een estafettestokje: bij elk thema benadert één deelnemer de Raad van Bestuur voor een gouden tip, en schrijft na afloop een samenvatting van de geleerde lessen. Zo blijft de RvB betrokken en sijn de inzichten door naar de top van de organisatie.

Het traject begint met een pitch en een commitmentgesprek. Deelnemers worden aangedragen en laten in dat gesprek zien waarom ze willen deelnemen en wat ze willen ontwikkelen. Het programma sluiten ze af met een presentatie over hun persoonlijke groei: waar zijn ze begonnen, wat hebben ze geleerd, en waar staan ze nu? Een 0-meting aan het begin en een 1-meting aan het einde maken de groei zichtbaar, niet alleen voor de deelnemer zelf, maar ook voor het team.



*"Je zet een haakje dat niet meer losschiet."*

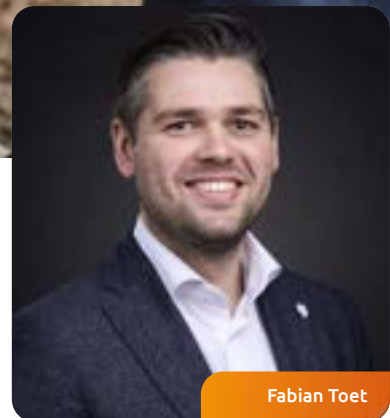


## Een programma met impact

Aan het LDP nemen deelnemers deel met heel verschillende achtergronden, rollen en uitdagingen. Vier van hen vertellen wat het programma voor hen betekende.

Fabian Toet, Partner en Belastingadviseur in Middelburg, omschrijft zichzelf als iemand van de status quo. Geen grote fan van verandering, liever de dingen doen zoals ze altijd gingen. Dat hij één maand na zijn benoeming tot directeur al startte met een leiderschapsprogramma, was dus meteen een eerste stretch. Maar als er één ding is dat hij heeft meegenomen uit het LDP, is het precies dat: jezelf prikkelen, stretchen en af en toe een beetje pijnigen.

Hij omschrijft het programma met drie woorden: "Positief, praktisch toepasbaar en prikkelend. Positief omdat je gewoon heel veel met de toekomst bezig bent. Praktisch toepasbaar omdat je gewoon veel moet doen en veel in de actiemodus bent. En prikkelend omdat je toch ook wordt gevraagd om dingen anders te doen dan je gewend bent."



Fabian Toet

Wat hem het meest blijft is de manier waarop het programma je dwingt om expliciet te maken wat je anders zou laten sudderen. Door een actie te beschrijven in je action learning plan, ga je er bewuster over nadenken. Is er genoeg beweging in? Is het niet te veel van hetzelfde? "Door dat ook in je action learning plan te beschrijven word je gewoon gedwongen om dat niet automatisch te doen. Dat is ook wel weer de essentie van het hele programma."

Na anderhalf jaar staat Fabian steviger. Niet alleen in zijn rol, maar ook in hoe hij met onverwachte situaties omgaat. "Het LDP heeft mijn rugtas verder aangevuld met tools die je echt kan gebruiken. Als je in het leidinggeven voor lastige situaties staat, voel je je daar comfortabeler in. Bewuster. En ook rustiger."



Greetje van der Heden

Greetje van der Heden, Directeur en fiscalist in Maasdijk, stond er aanvankelijk niet op te wachten. Ze kwam net terug van zwangerschapsverlof,

zat middenin een fusie, had net een nieuwe directeursrol gekregen en kende de organisatie om haar heen nog nauwelijks. Een leiderschapstraining was het laatste waar ze op zat te wachten. "Ik dacht: ja, weer een soft skill training, daar zit ik op dit moment helemaal niet op te wachten. Van die trainingen waar je één dag heel veel informatie krijgt en denkt: heel mooi, hier ga ik iets mee doen, en dan vergeet je het weer."

Het LDP werkte anders, omdat de opbouw je geen kans geeft om het te vergeten. De Intenza Realisatiecoach komt terug op wat je in eerdere thema's hebt besproken, de coachsessies dwingen je om het toe te passen, en de tools zijn concreet genoeg om direct mee aan de slag te gaan. "Het is niet alleen maar informeren, maar ik krijg ook gelijk tools mee en het toepassen ervan."

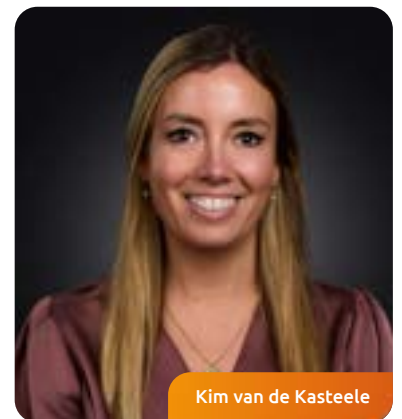
Het resultaat: kennis en vaardigheden die beklijven. "Door de herhaling, de coachsessies en de toepassing is het veel meer blijven hangen. Als je graag wilt ontwikkelen is het LDP een veel praktischere en betere manier om het te doen dan een keer een algemene cursus volgen. Dus mijn kijk op dit programma is echt veranderd."

Kim van de Kastele, Partner en directeur HR & arbeidsrecht, is niet het type dat stilzit en luistert. Ze is uitgesproken, zoekt de dynamiek op en denkt groots. Wat ze aantrof was een groep die qua profiel niet veel op haar leek: accountants, rustig, gestructureerd. Die diversiteit bleek juist waardevol: doordat iedereen anders reageerde op dezelfde situaties, begon Kim te zien dat er meerdere manieren zijn om leiding te geven.

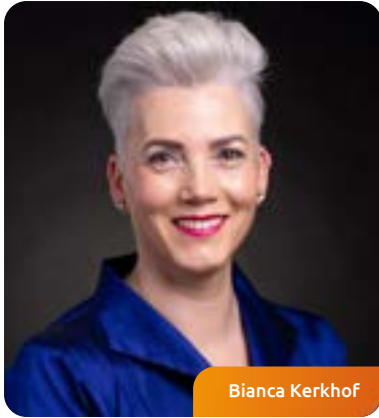
Hoe pak je je rol in een partnergroep, waar jij een van de jongste bent, een van de weinige vrouwen, en moeder van twee jonge kinderen? Dat was de vraag die Kim bezighield. Niet hoe ze haar team beter kon aansturen, maar hoe ze haar plek kon pakken in de bovenlaag. "Mijn doelstelling was niet het leiderschap richting mijn personeel, maar het leiderschap pakken in de bovenlaag." De persoonlijke coaching met de Intenza Realisatiecoach was daarvoor het meest waardevol.

"Ik zat soms echt met zenuwen als ik naar zo'n gesprek met het DB moest. Ten aanzien van andere partners voelde ik me soms een soort van 'impostor', terwijl we allemaal gelijk zijn. Alsof ik mezelf moest bewijzen." De Intenza Realisatiecoach hield haar de spiegel voor: wat er al stond en wat ze had bereikt. Stap voor stap liet ze het impostersyndroom los. Ze heeft de Intenza Realisatiecoach ook buiten de vaste coachsessies om weten te vinden. In een moeilijke periode eind vorig jaar, toen er wat speelde in het team, appte ze hem. Hij belde gelijk terug, op zo'n moment kunnen sparren is heel fijn.

Haar advies aan toekomstige deelnemers is helder: "Gebruik het programma om je eigen leiderschapstijl te ontdekken. En durf je kwetsbaar op te stellen, want dat helpt jezelf én de anderen."



Kim van de Kastele



Bianca Kerkhof, directeur MKB, stapte met volle energie in het programma. Precies zoals ze alles aanpakt. Wat het programma met haar deed, verraste haar. Want juist die aanpak, dat altijd maar doorgaan, werd ter discussie gesteld. Het was intens, confronterend en continu aanwezig.

De grootste verschuiving zat niet in wat ze deed, maar in wat ze losliet. Ze had nooit een formele leiderschapsopleiding gevolgd, stuurde altijd op gevoel en was altijd degene die trok, oploste en in actie kwam. "Voorheen dacht ik een collega te helpen door een vraag te beantwoorden met 'ik doe het altijd zo, dus pas dat maar toe'. Nu leer ik de ander leren en vraag ik eerst naar wat ze zelf voor mogelijke oplossingen en ideeën hebben en vul dat enkel nog aan met mijn visie. Zo creëer ik ruimte voor anderen om te groeien."

In de coachsessies was ruimte voor alles wat speelde, zakelijk én persoonlijk. "Er is heel veel ruimte om je ontwikkelpad zo persoonlijk mogelijk te maken. Afgestemd op je eigen doelen."

Het mooiste compliment kwam van haar collega's. Ze merkten dat ze het traject had gevolgd, maar konden niet precies zeggen waarom. Voor Bianca zegt dat alles. "Dat betekent voor mij dat ik nog steeds mezelf ben. Alleen dat wat ik met mensen doe, dat de output die eruit komt anders is, beter is dan anderhalf jaar geleden."



## De Intenza Realisatiecoach

Wat in alle verhalen terugkomt, is de rol van de Intenza Realisatiecoach. Wie zo'n coach nog niet kent, wordt al snel verrast. De aanpak is direct, confronterend en zonder omwegen. Maar juist die aanpak is wat deelnemers na afloop het meest waarderen. De coach doorziet mensen snel, ziet wat iemand drijft, waar iemand op aangaat en waar de echte uitdaging zit, soms nog voordat de deelnemer dat zelf heeft benoemd. Als je iets niet hebt gedaan, wordt dat benoemd. Als je ergens doorheen breekt, versnelt de coach mee.

Dat de groep goed gelezen wordt, is een tweede kracht. In een programma waar accountants en commerciële profielen zij aan zij zitten, weet de coach de balans te bewaren. Iedereen wordt op de eigen manier aangesproken, zonder dat de groepsdynamiek verloren gaat.

De persoonlijke coaching is voor de deelnemers een heel waardevol component. Niet alleen omdat de sessies zijn afgestemd op individuele doelen, maar ook omdat de coach beschikbaar is als er iets speelt, ook buiten de geplande momenten om. Deelnemers omschrijven de coach als iemand die grote problemen klein kan maken en complexe dingen snel in heldere taal weet te vatten. Iemand die je confronteert, maar ook de moed insprekt.

## Wat heeft het LDP jou opgeleverd?

Het LDP verandert niet alleen hoe deelnemers denken over leiderschap, het verandert wat ze de volgende dag anders doen. Dat zit soms in kleine dingen, soms in een fundamentele verschuiving in aanpak.

### Effectiever vergaderen en voorbereiden

Waar vergaderingen voorheen vaak ad hoc verliepen, bereiden deelnemers ze nu bewust voor. Ze sturen agenda's en discussiepunten vooraf en vragen collega's alvast na te denken over specifieke punten. Het resultaat: kortere, effectievere besprekingen. Datzelfde geldt voor klantafspraken. Een kort voorgesprek vooraf zorgt voor een gerichtere voorbereiding. Tijdens het gesprek worden vervolgstappen direct vastgelegd, in plaats van dat open te laten.

### Van zelf doen naar anderen laten groeien

Een terugkerend thema is de verschuiving van zelf oplossen naar anderen laten groeien. Deelnemers die gewend waren overal aan te trekken, leren vragen te stellen in plaats van direct in actie te komen. Niet "ik doe het wel", maar "wat zou jij doen?" Die omslag klinkt eenvoudig, maar vraagt echt bewustwording. Het effect is zichtbaar: collega's ontwikkelen zich, nemen meer verantwoordelijkheid en voelen zich meer betrokken. Zo groeien we ook als organisatie.

### Grip op tijd en prioriteiten

Een van de meest herkenbare uitdagingen voor nieuwe leidinggevendenden is het combineren van meerdere rollen. Je bent directeur, maar ook vakinhoudelijk professional met eigen klanten en verantwoordelijkheden. Het LDP helpt deelnemers daar bewust mee om te gaan. Door de ideale week te tekenen en die naast de werkelijke week te leggen, ontstaat inzicht in waar tijd naartoe gaat en waar die naartoe zou moeten gaan. Dat inzicht leidt tot scherpere keuzes en het loslaten van taken die anderen ook kunnen oppakken. Aangevuld met een to-do-not-lijst, een bewuste lijst van wat je juist niet meer doet, leren deelnemers focus te bewaren op wat er echt toe doet in hun rol.

### Bewuster sturen op energie

Deelnemers leren bewuster sturen op energie, zowel die van henzelf als die van hun team. In plaats van tijd en aandacht te verliezen aan weerstand, richten ze zich op de mensen die wél willen bewegen. Een dagstart of weekstart helpt daarbij: een vast moment om kort in te checken, de sfeer te peilen en issues snel op te pakken voordat ze groter worden. Collega's die eerder te weinig aandacht kregen, komen nu bewust op de radar.

## Diepere klantrelaties en actiever op acquisitie

Ook in klantrelaties is de verschuiving merkbaar. Ambitiesprekken, gesprekken over de toekomst en visie van de klant in plaats van over directe opdrachten, blijken een krachtig instrument. Klanten waarderen de ruimte om eens echt na te denken. De relatie verdiept, en er ontstaat vanzelf meer werk aan de voorkant in plaats van repareren achteraf. Deelnemers worden actiever op acquisitie: een mail sturen naar een potentiële klant voelt niet meer als iets dat moet, maar als een eerste stap in een proces.



## Leiderschap naar boven ontwikkelen

Niet elke leiderschapsuitdaging zit in het aansturen van een team. Soms zit hem die juist in hoe je je rol pakt in de eigen organisatie, in een partnergroep, bij een Raad van Bestuur, of in een overleg waar je de jongste bent of de enige met een ander profiel. Het LDP helpt deelnemers ook daar steviger in te worden. Door persoonlijke coaching leren ze hun plek in te nemen, hun ideeën gericht te brengen en het zelfvertrouwen te ontwikkelen dat past bij wat ze al hebben neergezet.

## Grote ambities, kleine stappen

Deelnemers leren grote ambities op te knippen in kleine, haalbare stappen. Niet omdat de ambitie kleiner wordt, maar omdat kleine successen energie geven om door te gaan. En die energie, zo blijkt keer op keer, is precies wat een team nodig heeft om mee te bewegen.



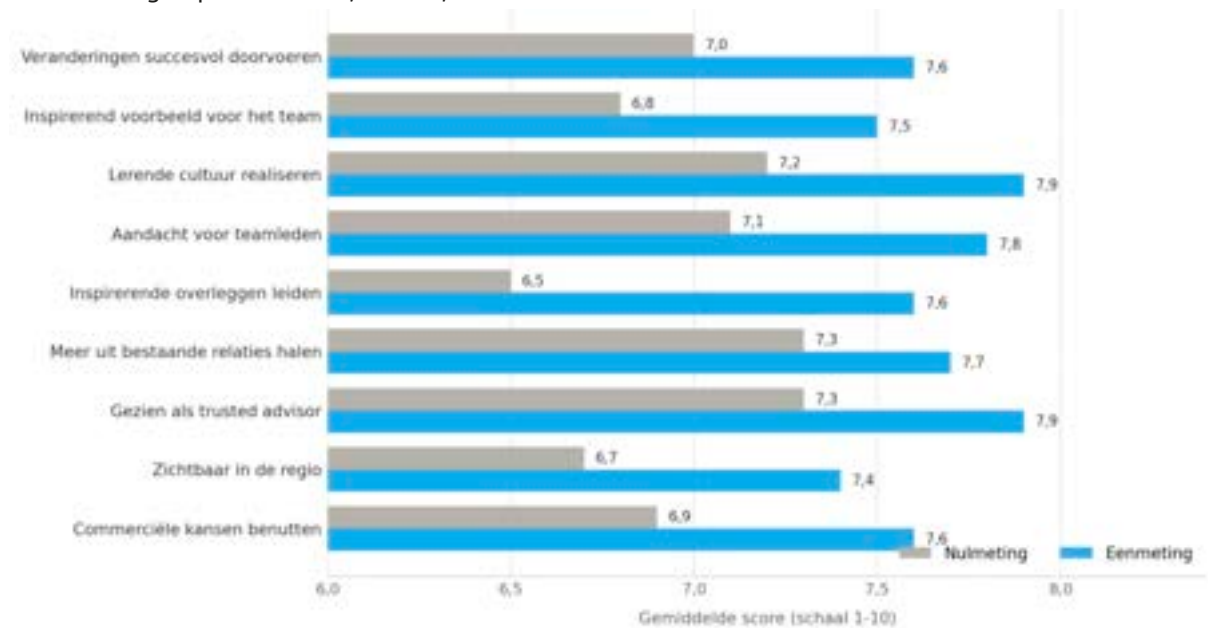
## Meetbare groei: de nul- en éénmeting

De impact van het LDP blijft niet bij gevoel of indruk. Aan het begin en aan het einde van het traject vindt een meting plaats. Niet alleen de deelnemer beoordeelt zichzelf, ook de leidinggevende en minimaal vijf teamleden geven hun oordeel. Daarmee wordt groei zichtbaar vanuit verschillende perspectieven en op de punten die er in de praktijk toe doen: veranderingen doorvoeren, een lerende cultuur creëren, aandacht geven aan het team, zichtbaar zijn in de regio en commerciële kansen benutten.

De resultaten zijn consistent en overtuigend. Bij de meest recente groep steeg de gemiddelde score van een 7,0 naar een 7,7. De groep daarvoor liet een stijging zien van een 6,4 naar een 7,3. En het beeld is structureel: over de laatste vier groepen bedroeg de gemiddelde stijging per groep gemiddeld een rapportcijferpunt. Dat is geen marginale verbetering, maar een groei die merkbaar is voor de deelnemer zelf, voor de leidinggevende én voor de teamleden om hen heen.

## Resultaten nul- en éénmeting - MOORE DRV groep 4

Gemiddelde groepsscore: van 7,0 naar 7,7



Juist die brede waarneembaarheid maakt het verschil. Leiderschapsontwikkeling die alleen op papier bestaat, verandert niets. Bij het LDP zien de mensen in de directe omgeving van de deelnemer het verschil. En dat is precies waar het om gaat.

## Het effect reikt verder dan de deelnemer zelf

Wat niemand vooraf had verwacht, maar iedereen achteraf benoemt: het LDP stopt niet bij de deelnemer. Deelnemers nemen nieuwe werkvormen mee naar hun teams, stellen samenwerkingsafspraken bij en voeren gesprekken die eerder niet plaatsvonden. Wat begint als persoonlijke ontwikkeling, wordt zichtbaar in teams, in klantrelaties en in de cultuur van een vestiging.

Na afloop van het programma heeft de meest recente groep een maandelijkse intervisiebijeenkomst opgezet met elkaar. Ze brengen vooraf een actueel vraagstuk in en checken in op elkaars voortgang.

Nicole ziet dat effect in de hele organisatie: "De mensen die aan onze programma's deelnemen, zijn een voorloper voor de rest van de groep. Ze nemen anderen mee, zo sijpelt het door."

