

FM

FINANCIEEL MANAGEMENT

ALEX VAN
GRONINGEN

GLOBAL FINANCE BIJ VOPAK

Veel kansen in opkomende markten

PROFESSOR JAN JONKER

Het creëren van circulaire businessmodellen

JAARCONGRES FINANCE TRANSFORMATION

De snelle opkomst van kunstmatige intelligentie

GENERATIE-EXPERT AART BONTEKONING

Het binden en boeien van generatie Z

THE NEXT TRANSFORMATION WAVES



ONMISBARE E-LEARNING VOOR AMBITIEUZE FINANCIALS

VERGROOT UW KENNIS. WAAR EN WANNEER U WILT

Wilt u uw kennis efficiënt op een hoger niveau brengen? Heeft u behoefte aan praktijkgerichte cursussen maar ontbreekt het u aan tijd? Volg dan één van de succesvolle online cursussen bij Alex van Groningen. In uw eigen tempo, waar en wanneer u wilt. Op uw laptop, tablet of zelfs mobiele telefoon. Alle tientallen modules zijn geaccrediteerd, actueel en gericht op de praktijk. Bekijk het complete e-learning aanbod op AlexVanGroningen.nl/elearning.

PROFITEER VAN E-LEARNING

- ✓ Volg online modules waar en wanneer u wilt
- ✓ Geaccrediteerd, actueel en praktijkgericht
- ✓ Ontwikkeld door topdocenten
- ✓ Elke maand nieuwe modules
- ✓ Behaal efficiënt uw PE Uren

START VANDAAG NOG VIA ALEXVANGRONINGEN.NL/ELEARNING





06. FM Dag: Groeien in een onvoorspelbare wereld

De eerste editie van FM Dag, het nieuwste event van Alex van Groningen, werd op donderdag 6 oktober spectaculair geopend met een subversieve keynote van futurist Ruud Veltenaar. Daarna volgde een plenaire talkshow over de vier rollen van finance als groeiversneller.



11. Michiel van Cortenberghe (Vopak): Kapitaal zo goed mogelijk aanwenden

Voortdurend aanpassen aan de wensen van de klant, simplicity en een strakke executie. Dat zijn enkele belangrijke factoren die Vopak kenmerken: een zeer succesvol bedrijf in tankopslag dat dit jaar het 400-jarige bestaan viert. Global Finance Director Michiel van Cortenberghe vertelt hoe Vopak ondernemend blijft en hoe finance zich aanpast om met de huidige tijd mee te kunnen komen.



46. Finance Inspiration Day More Finance or Finance No More?

Door toenemende automatisering en de snelle opkomst van robotics-technologie staat de toekomst van de financiële functie al enkele jaren ter discussie. Tijdens de Finance Inspiration Day op 11 oktober was het tijd om voor eens en altijd de discussie te beslechten. En er kwam zowaar een oplossing. Niet zozeer één eenduidig antwoord, maar wel heel veel kansen en mogelijkheden waar finance mee aan de slag kan.



53. Professor Jan Jonker over duurzame businessmodellen

Veel bedrijven erkennen het belang of zelfs de noodzaak van een duurzaam businessmodel, maar we zitten nog vast in oude paradigma's, zoals groei en BNP (Bruto Nationaal Product). Wilen we echt een circulaire economie dan moeten we dit denken volledig op zijn kop zetten. "Dit is niet een kwestie van een paar spaarlampen indraaien", stelt professor Jan Jonker. "Je moet de kringloop sluiten en dan kom je automatisch ook bij nieuwe verdienmodellen terecht."

- 4. Voorwoord
- 17. Femke de Vries, AFM
- 19. Tijdperk van de Feniks
- 23. Erwin Witteveen, auteur Nooit Af
- 40. Jaarcongres Finance Transformation 2016
- 43. Erik Driebeek, CFO
- 50. Esther van Toledo, leiderschapscoach
- 56. Column Roel Wolbrink
- 57. Breken met banken?
- 60. Robots komen voor onze banen!
- 62. Aart Bontekoning, generatie-expert
- 64. Vacatures

Experts & Dienstverleners

- 26. Unit4
- 28. World First
- 30. MaxCredible
- 32. Flynth
- 34. DAS
- 36. Certin
- 38. Avaxa

4 golven van transformatie

De afgelopen jaren hebben we binnen onze activiteiten bij Alex van Groningen, waaronder de FM en CFO Communities, veel aandacht besteed aan de digitale transformatie die onze samenleving en het bedrijfsleven grondig aan het veranderen is. In deze editie van FM Magazine kijken we naar de volgende transformatiegolven die op ons afkomen. Welke (r)evoluties staan ons te wachten? En wat betekent dat voor uw werk als financiële professional? De volgende vier grote veranderingen staan in dit themanummer centraal:

1. Opkomende markten

Het zwaartepunt van economische activiteit en dynamiek verschuift de komende decennia naar opkomende markten, zoals China. In 2000 bevond het hoofdkantoor van 95 procent van de grootste bedrijven wereldwijd, zoals Shell en Coca-Cola, zich in ontwikkelde economieën. McKinsey verwacht dat in 2025 China de thuisbasis is van meer grote bedrijven dan de Verenigde Staten of Europa. Zijn we ons er voldoende van bewust hoe ingrijpend de machtsbalans de komende decennia zal verschuiven? En hebben we onze organisaties en financiering zodanig ingericht dat we van de kansen die dit biedt kunnen profiteren?

2. Circulaire economie

Grondstoffen zijn eindig en dat is een enorme kans, want we kunnen onze economie op een andere leest schoeien. In deze circulaire economie gaan we van zo veel mogelijk gebruiken naar zo slim mogelijk gebruiken en hergebruiken. Waarde toevoegen in de keten wordt bepalend. Als financial heeft u een sleutelrol in het creëren van bewustzijn in uw onderneming door andere zaken te gaan rapporteren en presenteren dan slechts de financiële cijfers.

3. Generatie Z

De jongeren die zijn opgegroeid tijdens de digitale revolutie kijken anders naar de samenleving, organisaties en werk. Zijn we ons hiervan voldoende bewust? Begrijpen we dat onze traditionele managementfilosofie en -structuur ons naar een faillissement zal leiden? Want in een tijdperk waarin alle productiefactoren onder invloed van technologie (als ze er al niet tot gereduceerd zijn) laagdrempelig beschikbaar zijn, zal de mens meer dan ooit het verschil maken. Maar zullen de creatieve high potentials van morgen wel iets met uw organisatie te maken willen hebben?

4. Kunstmatige intelligentie

Wat houdt kunstmatige intelligentie (ki) in? Welke nieuwe producten en typen dienstverlening zullen erdoor ontstaan? Klopt het dat ook kenniswerk zal automatiseren? Is het echt zo dat 50 procent van de huidige banen niet langer zal bestaan? Wat zal dit betekenen voor onze samenleving en democratie? En welke toepassingen zijn er nu al voor robotics en ki in (finance) organisaties te vinden?

Om de transitie naar dit nieuwe tijdperk goed af te leggen, zullen bedrijven - geholpen door hun financiële afdeling - moeten investeren in kennis, vaardigheden en de juiste tools. Hopelijk haalt u uit dit themanummer wat goede ideeën over waar u de komende jaren het beste op kunt inzetten.

Ik wens u veel inspiratie toe! ■

Jeppe Kleynveld

Hoofredacteur



Er is een betere manier om in de kosten te snijden

Waarom werkt u niet op één van onze locaties?

Bedrijven kiezen steeds vaker voor een Regus business center. Een flexibele en betaalbare oplossing, die zorgt dat mensen meer voor elkaar krijgen.



"Sorry, ik probeer boven het geluid van de koffiemachine uit te komen."

U kunt op ieder moment beginnen

Download onze app | Bel 0800 020 2000 | Kijk op regus.nl/FMMagazine

Kantoorruimte. Co-working. Vergaderruimtes.
In heel Nederland en in talloze steden wereldwijd.

RegusTM

FM Dag 2016

Groeien in een onvoorspelbare wereld

De eerste editie van FM Dag, het nieuwste event van Alex van Groningen, werd op donderdag 6 oktober spectaculair geopend met een subversieve keynote van futurist Ruud Veltenaar. Daarna volgde een plenaire talkshow over de vier rollen van finance als groeiversneller. DOOR ONZE REDACTIE



Cateraar Bob Hutten: “We zijn gaan geloven dat bedrijven puur gaan over geld verdienen”

Het thema van de FM Dag 2016 was 'Finance als groeiversneller' en daarbij gaat het niet alleen over financiële groei. We zitten in een transitiefase, stelde Veltenaar, waarbij het gaat om het creëren van ecologische, sociale en financiële waarde voor zoveel mogelijk mensen. "We gaan van welvaart naar welzijn, van ego naar wij en van spreadsheet naar Genuine Progress Indicator (GPI)."

We zitten momenteel echter nog gevangen in het oude economische paradigma van zoveel mogelijk aandeelhouderwaarde creëren. Hoeveel van de 400 aanwezige financieel directeurs meten op dit moment de sociale en ecologische impact van hun business op de wereld? Niet meer dan een viertal.

TECHNOLOGISCHE TSUNAMI EN VERSCHILLENDE CRISES

Om ons heen doen zich tegelijkertijd wonderbaarlijke ontwikkelingen voor. Teleportatie, tot voor kort nog beschouwd als pure science fiction, is nu snel realiteit aan het worden voor niet-organische moleculen. "Voor een investering van 2,9 miljard euro kan ik een spijkerbroek van Zalando teleporteren naar de andere kant van de wereld", vertelde Veltenaar. "Vertel ik u iets nieuws? Bent u connected met de buitenwereld? Nu is het onbetaalbaar, maar binnen 30 jaar is dit vol in gebruik."

Dergelijke significante ontwikkelingen zullen ons steeds vaker overvallen. En door de dalende kosten en snel groeiende capaciteit van technologie is dat voorlopig een blijvend fenomeen. Ook doen zich verschillende crises voor. Een ecologische crisis die door onze huidige manieren van leven en zakendoen steeds urgenter wordt. Op sociaal vlak zien we een toenemende inkomensongelijkheid, ook in ons land, die op den duur zal leiden tot een onhoudbare situatie. Hoe kunnen we onze huidige overtuigingen laten varen en sociale innovatie mogelijk maken voor zoveel mogelijk mensen? Veltenaar liet het voorbeeld zien van Not Impossible Labs dat 3D-geprinte armen maakt voor geamputeerden in Afrika. "Ze printen nu één arm per week, en het mooie is dat ze hun kennis en technologie in Afrika achterlaten. Ze zijn niet gericht op



winst maken voor een kleine groep aandeelhouders, maar op het leven van zoveel mogelijk mensen positief beïnvloeden met technologie."

"De nieuwe wereld wil manifest worden via ons, maar als we de huidige bedrijven hun gang laten gaan blijven we waarde vernietigen"

IEDEREEN KAN HET VERSCHIL MAKEN

"We verkeren momenteel in een door een kleine elite aangestuurde staat van georganiseerde onverantwoordelijkheid", aldus Veltenaar. "De nieuwe wereld wil manifest worden via ons, maar als we de huidige bedrijven hun gang laten gaan blijven we waarde vernietigen. Dan heb ik het niet alleen over bedrijven als Shell, maar ook over een concern als Unilever dat heel veel ongezond voedsel produceert en Albert Heijn dat boeren uitknijpt. Verdienen die bedrijven het om over tien jaar nog te bestaan? Willen we echt dat 70 procent van ons voedsel straks door Bayer-Monsanto geleverd wordt? En dat een Silicon

Valley-onderneming alle winst op zelfrijdende auto's in Nederland naar zich toetrekt? De aandeelhouders en bestuurders van deze bedrijven gaan het niet tegen hun eigen belangen in veranderen. Hoe krijgen we de macht van Wall Street naar All Street?"

Veltenaar doet een beroep op het individu – de financieel directeur in dit geval – om het anders te gaan doen. "Een betere wereld bouwen is een mindset en in je eentje kun je wel degelijk verschil maken. Ga niet wachten op Den Haag, maar vind met je organisatie een profound purpose en maak die meetbaar."

4 ROLLEN VAN FINANCE ALS GROEIVERSNELLER

Na het toonzettende betoog van Veltenaar, werden in vier plenaire sessies inzichten gedeeld in hoe financials hun organisaties verder kunnen helpen.

1. FINANCE ALS ONDERNEMER

Is de rol van finance inderdaad die van groeiversneller. "Zeker", meende Onno Krap van Exact. "Finance schept de randvoorwaarden voor groei in de vorm van financiering en ondersteunt daarnaast de uitvoering van de strategie." Ook bij familiebedrijf Enza Zaden speelt de finance-rol een sleutelfunctie in het ondersteunen van groei. "En die groei is nodig voor onze R&D-activiteiten in zaadveredeling", stelde financieel directeur Luuk van der

Pal (CFO bij het familiebedrijf 2015). “We zijn de afgelopen jaren met 10 procent per jaar gegroeid en besteden 30 procent van onze omzet aan R&D.”

“Hoeveel rendement is genoeg en zouden bedrijven met de meeste maatschappelijke impact niet het minste belasting hoeven te betalen?”

Bob Hutten (directeur Hutten Catering) vindt dat de CFO's meer werk moeten maken van maatschappelijk ondernemen. “Wij zijn gaan geloven dat bedrijven puur gaan over geld verdienen, maar met die eenzijdige focus hollen we alles uit. Ik wil graag twee vragen aan jullie voorleggen; hoeveel is genoeg en zouden bedrijven met de meeste maatschappelijke impact niet het minste belasting hoeven te betalen?”

De bevlogen ondernemer gaf het voorbeeld van een bieding waarin hij

het onlangs opnam tegen 13 shareholder-gedreven concurrenten. Hij werd tweede. “De inkoper wordt aangestuurd door een financieel directeur die hem heeft opgedragen voor de goedkoopste oplossing te gaan”, stelde Hutten. “Soep is immers soep. Wat wilt u nou van mij? Dat ik puur voor de kosten ga of ook probeer een betere wereld te creëren? Wie durft er tegen zijn investeerders te zeggen: ‘de wereld zit in een transitiefase! Je kunt niet nog meer verdienen. Je hebt genoeg geld verdiend.’ Ik denk heel weinig. De vraag is uiteindelijk, wat is de betekenis van uw leven? Dat u jaar-op-jaar 10 procent rendement voor uw aandeelhouders heeft verdiend?”

Hoewel inspirerend is de praktijk toch lastiger, stelde Onno Krap. “Hoe maak je het kleiner? Je kunt niet alle trends volgen.” Geld blijft verreweg de belangrijkste drijfveer in het businessmodel van bedrijven. Dat die focus verlegd moet worden is evident voor de panelleden. Maar hoe je dit in de praktijk brengt vinden zij een ingewikkeld vraagstuk. Het begint, blijkt uit het mooie voorbeeld van Bob Hutten, bij een andere blik van de financieel directeur op wat nou echte waarde is.

2. FINANCE ALS RENTMEESTER

Breman Installatiegroep heeft een heel apart besturingsmodel. De familie Breman heeft het zeggenschap van

de onderneming (1600 medewerkers, 213 miljoen euro omzet) formeel bij de medewerkers gelegd. “De visie hierachter”, legde financieel directeur Berto Smelt uit, “is dat je arbeid en kapitaal evenveel nodig hebt voor succes. Het ene kan niet zonder het andere. Met ons zeggenschapsmodel hebben we deze twee productiefactoren in evenwicht gebracht. Medewerkers mogen bij Breman Groep overal over meebeslissen. Dit is juridisch zo geregeld dat het niet terug te draaien is. Ook al verkoopt de familie de aandelen, dan neemt de koper ook het Breman-systeem erbij. Daarom zijn we niet interessant voor private equity partijen.”

Voor de CFO betekent dit model vooral dat je bij beslissingen over bijvoorbeeld overnames of een nieuw ERP-systeem goed beslagenten ijs moet komen. Het grote voordeel van het model is een enorme betrokkenheid van medewerkers en beslissingen die breed gedragen worden in het bedrijf. Betrokken medewerkers vasthouden hoort bij goed rentmeesterschap. Zoals we bij Breman hebben kunnen zien, kan het besturingsmodel een groot verschil maken. Hoe pakt men dit aan bij een bedrijf dat in bezit is van private equity, zoals Exact, of beursgenoteerd is, zoals ING? Bij Exact probeert men dit te doen door een uitdagende werkomgeving te creëren. Bij het snel veranderende ING heeft



De genomineerden van de CFO van het Familiebedrijf Award 2016. V.l.n.r.: de CFO's van Vebego, Prinssen Food Group, Broshuis, De Vries Scheepsbouw en Dekker Zevenhuizen



men zelfsturende teams gecreëerd die in end-to-end processen alles zelf mogen beslissen, legde Raoul van Neer van ING Zakelijk uit.

De laatste les over finance en rent-meesterschap kwam van predikant van de Zuidas Ruben van Zwieten die stelde dat bedrijfskunde de weg naar taal heeft gevonden. Toen hij een finance-man die ging trouwen vroeg waarom hij deze stap wilde zetten luidde het antwoord; 'Sabine is de volgende logische stap in mijn leven.' Van Zwieten stelde dat het leven niet gaat over groeiversnelling, maar juist om het teruggaan naar de kern. "Financials die hun organisatie eraan willen helpen herinneren dat er belangrijkere dingen dan geld zijn, doen er goed aan kritischer te zijn in de taal en boeken die zij kiezen. Het mag allemaal wat beeldender en poëtischer zijn dan de uitgekauwde stip aan de horizon."

3. FINANCE ALS NAVIGATOR

In dit derde blok draaide het om de wijze waarop finance de business kan voorzien van tijdige en waardevolle informatie. "Alle financials willen businesspartner zijn", stelde Erik Driebeek, CFO bij Batenburg Techniek. "Maar alleen de interne klant beslist in hoeverre we hierin slagen." Toen hij werkte bij Mora-Iglo waren Driebeek en zijn team ervan overtuigd dat ze businesspartners waren. Maar toen ze constateerden dat hun analyses en verhalen vaak niet leidde tot actie gingen ze bij zichzelf te rade. "We hebben toen 360 graden feedback gedaan en daaruit bleek dat we totaal niet als businesspartner werden gezien. Financials benaderen zaken typisch vanuit de inhoud. Je kunt er wel 10 argumenten in rammen, en denken dat je werk gedaan is, maar als het gedrag niet verandert is je impact dus nul." De kunst is om de verbinding te maken, stellen zowel

Driebeek, Krap als Van der Pal. Begrijp goed wat de agenda is van je interne klant: dan pas kun je de essentie raken. "Ga daarna werken aan de vorm", aldus Driebeek. "Wij werden toch vaak gezien als bedreigend." (Lees ook het interview met Erik Driebeek op pagina 43). De volgende gastspreker, managementauteur Stephan van den Broek, begon met een trieste mededeling. De co-auteur van zijn meest recente boek, professor Tjeu Blommaert, is de week voor de FM Dag helaas overleden. Samen hebben ze zich anderhalf jaar lang verdiept in technologische versnelling en de gevolgen die dit heeft voor (financieel) management. Dit heeft geresulteerd in het boek 'Management in Singularity', het nalatenschap van Blommaert.

"In hoeverre zijn onze traditionele instrumenten nog bruikbaar als alles om ons heen zo snel verandert?", begon Van den Broek. "Neem de kwaliteitscirkel van Deming: plan, do, act, check. Kunnen we nog wel beginnen met plannen? Met budgetteren? Ik denk het niet; we moeten beginnen met 'doen' en dat betekent de verbinding maken met de ecosystemen waar je organisatie deel van uitmaakt. In 2018 wordt de eerste brug in Amsterdam in 3D-geprint. Als je financial bent bij een bouwbedrijf, en je weet hier niet alles vanaf, dan ben je out-of-control. De singulariteit – het tijdperk waar we nu snel op afstevenen – vraagt van ons financials dat we echt vooruit gaan kijken."

“De singulariteit – het tijdperk waar we nu snel op afstevenen – vraagt van ons financials dat we echt vooruit gaan kijken ”



4. FINANCE ALS LEIDER

Moet een financieel directeur ook een leider zijn? Onno Krap vindt van wel. "Als je je finance-team niet weet te inspireren krijg je niks voor elkaar. Bovendien maakt de CFO doorgaans deel uit van de Raad van Bestuur en geef je leiding aan het uitvoeren van de strategie." Onafhankelijkheid is daarbij cruciaal, voegde Van der Pal toe. "Je moet als financieel leider altijd kunnen zeggen wat je denkt. Kies wel altijd zorgvuldig je must-win battles, vind dan medestanders en ga ervoor."

Leendert van Reeuwijk (CFO Vlisco Group) heeft veel ervaring met leiderschap bij vastzittende bedrijven, onder meer bij Gamma Holding (het textielbedrijf). Wanneer hij binnenkomt is er vaak een totaal gebrek aan vertrouwen in het voormalige bestuur. De eerste stap is dan altijd het herstellen van dit vertrouwen. "Iedereen kijkt naar mij en de nieuwe CEO. Ze geven ons even de tijd, maar niet te lang. We kijken dan naar ieders belangen en hoe we de zaak tot rust kunnen brengen. Het is vooral belangrijk om snel aan de slag te gaan en eerlijk te zijn. Ga geen bullshit verkopen."

In zijn team handelt Van Reeuwijk zeer kordaat. "Ik kijk met wie ik verder ga en met wie niet. Ik moet zeker kunnen weten dat dingen geborgd zijn en daarin kan ik me geen risico's permitteren. Het water staat ons aan de lippen en we hebben geen tijd te verliezen." Volgens Van Reeuwijk kan hij de mensen met wie hij niet verder gaat toch in de ogen blijven kijken achteraf omdat hij wel altijd eerlijk is. "Dat is heel fundamenteel." Tot slot is het belangrijk om zelf overal het verhaal te gaan vertellen. "Slides heb ik niet nodig", besloot Van Reeuwijk. "Ik ken mijn boodschap voor alle stakeholders uit mijn hoofd."

De FM Dag werd afgesloten met de feestelijke uitreiking van de CFO van het Familiebedrijf Award 2016. De opvolger van Luuk van der Pal is geworden: Ferry Muller, CFO bij Vebego International!

Gezien de mooie opkomst van ruim 400 financieel directeuren en de positieve reacties op onder meer het gebruikte 'De wereld draait door'-format, is een volgende editie van FM Dag in 2017 verzekerd. ■

REACTIES DEELNEMERS FM DAG 2016

"Ik heb de dag erna bij een MT onze verantwoordelijkheden t.a.v. de maatschappij onderstreept, terwijl ik zonder dit evenement enkel cijfermateriaal zou hebben benoemd."

"Leerzame en interessante dag. Ruime mogelijkheden om te netwerken en om nieuwe inzichten en inspiratie op te doen"

"Een zeer interessante dag voor finance professionals met name om de erg gevarieerde sprekers die het publiek wat meer 'outside-the-finance-box' leren denken"

"Goed opgezet programma, met veel verrassende intermezzo's, zoals de muziek en de boekbesprekingen"

Het evenement (gemiddelde score 8.25) wordt in 2017 opnieuw georganiseerd. We houden u op de hoogte via o.a. de FM.NL-nieuwsbrief en FM-Dag.nl.



Winnaar van CFO van het Familiebedrijf Award: Ferry Muller (Vebego International). Rechts: juryvoorzitter Albert van Bolderen (CFO Zeeman Groep)

Michiel van Cortenberghe, Vopak:

“Het allerbelangrijkste is een goed plan en een uitstekend team”

Voortdurend aanpassen aan de wensen van de klant, simplicity en een strakke executie. Dat zijn enkele belangrijke factoren die Vopak kenmerken: een zeer succesvol bedrijf in tankopslag dat dit jaar het 400-jarige bestaan viert. Global Finance Director Michiel van Cortenberghe vertelt hoe Vopak ondernemend blijft en hoe finance zich aanpast om met de huidige tijd mee te kunnen komen.

DOOR JEPPE KLENGELD

JULLIE BESTAAN ALWEER 400 JAAR. WAT ZIJN DE BELANGRIJKSTE STRATEGISCHE KEUZES GEWEEST DIE HEBBEN BIJGEDRAGEN AAN DIT SUCCES?

“We kijken voortdurend naar de lange termijn veranderende behoeften van onze internationale klanten. Daar vroegtijdig op inspelen, met onder andere de strategische positionering van ons netwerk, is een van de succesfactoren van ons business-model. In 2003 zijn we ons specifiek op opslagactiviteiten gaan richten en hebben we andere activiteiten afge-stoten. Deze strategische focus heeft ons in staat gesteld om onze klanten

“Vopak is een organisatie die gericht is op de buitenwereld. Er zijn weinig zaken waar we niet over hebben nagedacht”



Fotografie: Eric Fecken

een uitstekende service te bieden: we zitten langs alle belangrijke vaar-routes. Veiligheid is altijd onze eerste prioriteit, naast een uitstekende service en vlekkeloze frontline executie. Vopak is een organisatie die gericht is op de buitenwereld. Er zijn weinig externe ontwikkelingen waar we niet over hebben nagedacht.”

ALS U KIJKT NAAR ECONOMISCHE VERSCHUIVINGEN EN OPKOMENDE MARKTEN, WAT BETEKENT DAT VOOR VOPAK? HOE SPELEN JULLIE DAAR OP IN?

“Door onze wereldwijde goede strategische positionering bieden opkomende markten ons heel veel kansen. We kijken voortdurend naar nieuwe product-marktcombinaties



PROFIEL

Naam:

Michiel Van Cortenberghe

Functie:

Global Finance Director, rapportierend aan de vicevoorzitter Raad van Bestuur & CFO

Leeftijd:

46

Opleiding:

Rijksuniversiteit Groningen

Loopbaan:

KPMG Audit (1996-1998), P&O Nedlloyd/Maersk (1999-2005), Vopak (2006-heden). Verschillende posities in New York, Mexico City, Sao Paulo, Buenos Aires en Rotterdam.

Vrijetijd:

Familie, reizen, zeilen, maar vooral ontdekken en leren.

Organisatie:

Vopak

Omzet 2015:

Revenue 1.400, Net profit 325 (in EUR mln)

Aantal fte:

6.000

Aantal fte in Global team:

Ongeveer 30

Financiële software:

Oracle Cloud, Tagetik, Treasury Management System FIS

en naar wereldwijde lange termijn ontwikkelingen in onze industrie. We bekijken de wereld vanuit het perspectief van de klant. Waar worden nieuwe raffinaderijen gebouwd? Hoe voltrekt de energietransitie zich? En wat gebeurt er in opkomende markten, zoals China? Door middel van uitgebreide marktstudies proberen we steeds tijdig in te spelen op dat soort ontwikkelingen en dat leidt tot aanzienlijke projecten. Recentelijk hebben we een nieuwe terminal in Maleisië ontwikkeld en we zijn al bezig met een tweede. We kijken voortdurend naar hoe we kapitaal kunnen alloceren naar de plekken waar wij de meeste waarde toevoegen voor de klant en zodoende een goed rendement kunnen halen. Daarnaast volgen we natuurlijk intensief de ontwikkelingen op het gebied van duurzaamheid. Wij proberen voorop te lopen als het gaat om verantwoord ondernemerschap en de impact op mens en milieu van onze dienstverlening zo positief mogelijk te ontwikkelen."

"We kijken voortdurend naar hoe we kapitaal kunnen alloceren naar de plekken waar de klant ons op de lange termijn het hardste nodig heeft"

MAAR WAT DOEN JULLIE WANNEER 'HOT SPOTS' LANGS DE GROTE VAARROUTES VERPLAATSEN?

"Het kan gebeuren dat terminals niet langer binnen ons netwerk passen. In 2014 hebben we een duidelijke divestment-strategie gevolgd. We kijken naar de long term outlook van markten en hoe onze rol er in deze markten uit komt te zien. Wanneer een terminal niet langer past en we de maximale waardecreatie bereikt hebben, kijken we of er andere partijen zijn die meer waarde uit een

terminal kunnen halen dan wij. In 2014 hebben we onze divestment-doelstellingen gedeeld met de markt en die zijn allemaal verwezenlijkt. De divestment-strategie heeft tevens geleid tot additioneel vermogen om nieuwe groeiprojecten mee te financieren."

WAT IS DE ROL VAN FINANCE IN HET BEPALEN VAN DE STRATEGISCHE AGENDA?

"Een van de belangrijkste taken is het actief monitoren van alle financiële performance indicatoren van onze terminals middels winning performance dashboards. Op het moment dat daar opvallende zaken zichtbaar zijn doen we uitgebreide analyses om het management te helpen het beste uit deze terminals te halen. Verder kijken we naar geografische gebieden en risk-return profielen. We beoordelen alle modellen en aannames die ten grondslag liggen aan de investeringsprojecten zodat we kapitaal zo goed mogelijk aanwenden. Tegelijkertijd zorgt ons treasury team er voor dat we de financieringsstructuur zodanig hebben ingericht dat we de projecten kunnen doen tegen optimale financieringsvoorwaarden en kosten. We zorgen er altijd voor dat we de benodigde financiële faciliteiten hebben om onze groeistrategie gestalte te kunnen geven."

HOE GAAN JULLIE OM MET ONVERWACHTTE GEBEURTENISSEN DIE ZICH IN DE WERELD VOORDOEN?

"We zijn vergevorderd met het draaien van hele uitgebreide scenario- en risicoanalyses. Daardoor worden we niet zo snel verrast. Maar sommige landen zijn onvoorspelbaarder dan anderen. Zo is China best een moeilijk land met snel veranderende compliance vereisten. Aan de andere kant hebben wij daar door onze goede performance op het gebied van veiligheid een concurrentievoordeel."

HOE GAAN JULLIE OM MET DE CHINESE OVERHEID DIE SOMS OPEENS NIEUWE EISEN KAN STELLEN AAN BEDRIJVEN?

"Allereerst hebben we een uitstekend lokaal team en lokale partners: mensen die alle lokale processen heel goed kennen. Daarnaast zoeken we heel actief de samenwerking met Chinese autoriteiten door informatie te delen en heel open en transparant te zijn. Vanwege een aantal recente veiligheidsincidenten is men

terughoudend geworden en duren procedures langer. Zo duurt bijvoorbeeld het verlengen van vergunningen tegenwoordig soms lang en moet je er echt achteraan zitten. Maar toch slagen we er goed in onze doelen in China te verwezenlijken vanwege de eerder genoemde uitstekende 'safety performance'. Chinese autoriteiten willen ons vaak juist graag als operator en partner in een joint venture hebben vanwege onze kennis en kunde over terminals. Veiligheid is

onze eerste prioriteit bij alles wat we doen en dat wordt zeker gewaardeerd in China."

HOE HOUDEN JULIE HET ONDERNEMERSCHAP IN EEN ORGANISATIE VAN FORMAAT?

"Dat begint bij het vinden van de juiste mensen; mensen die het entrepreneurship in zich hebben, die de waarden van Vopak volgen, eigenaarschap nemen en betrokken zijn. We besteden veel aandacht aan training en het ont-

wikkelen van leiderschapsvaardigheden. We zorgen voortdurend voor een match tussen onze mensen en de skills die we op onze projecten nodig hebben. En als we die competenties onvoldoende in huis hebben gaan we ernaar op zoek. Vopak is al 400 jaar een hele entrepreneurial organisatie; dat wordt vooral gekenmerkt door korte lijnen, snelle besluitvorming en een uitstekende betrokkenheid van iedereen. We hebben een bedrijfscultuur gecreëerd waar ondernemerschap heel goed gedijt."

WAT MAAKT DAT ER GEEN BUREAUCRATIE ONTSTAAT EN DAT MENSEN GEEN BESLISSINGEN DURVEN NEMEN UIT ANGST HIEROP AFGEREKEND TE WORDEN?

"Vopak is een groot bedrijf, maar niet zo groot. We hebben 6000 mensen inclusief onze joint ventures en we zitten in meer dan 20 landen. We hebben goede besluitvormings- en kwaliteitsbewakingsprocessen gedefinieerd met korte doorlooptijden. We zijn als echte projectenorganisatie zeer bedreven in projectmanagement en projectcontrol. Onze aanpak is erop gericht in hele korte tijd kwalitatieve en kwantitatieve analyses te doen. Zo kunnen we snel besluiten. Finance speelt daar een grote rol in. Ook onze structuur helpt mee. De samenwerking tussen de landen, de divisies en het hoofdkantoor is uitstekend en stelt ons in staat bureaucratie te vermijden omdat we allemaal op elkaar zijn ingespeeld. We weten wat we van elkaar verwachten; rollen en verantwoordelijkheden zijn duidelijk vastgelegd. We hebben een open cultuur waarin we zaken die beter kunnen naar elkaar uitspreken."

WAT BETEKENT ONDERNEMERSCHAP VOOR UW EIGEN TEAM? WAT MOETEN FINANCIALS BIJ VOPAK KUNNEN OM DAT VERDER TE STIMULEREN?

"Ondernemerschap binnen Vopak stimuleren we door in zeer korte tijd reviews te kunnen doen en investeringsvoorstellen snel te kunnen beoordelen. In mijn team op het hoofdkantoor, maar ook in de divisies, hebben we experts op het gebied van valuation die als geen ander begrijpen hoe financiële modellen en cashflow-projecties werken. Ook gaan we de business in met mensen om te kijken wat er lokaal wordt voorgesteld. Finance staat heel dicht op sales, marketing en operations. Door die



link tussen de functionele gebieden zijn wij goed in staat daar een geïntegreerd advies over te geven.”

WAT DOEN JULLIE OM DE FINANCIËLE FUNCTIE VERDER TE ONTWIKKELEN?

“In 2015 hebben we de ‘finance transition roadmap 2020’ ontwikkeld. Die roadmap geeft aan wat we in de komende vijf jaar willen bereiken. Daarin hebben we een heel duidelijk ambitieniveau gedefinieerd. Daar gebruiken we een model voor waarbij we kijken naar zes functionele gebieden: de financiële processen, de organisatie van finance zelf, de locaties waar we de processen uitvoeren, de mensen en hun ontwikkeling, de services die we verlenen en tot slot: de technologie. Op deze zes vlakken

hebben we vorig jaar een *maturity profiling score* gedaan om te kijken waar we staan en waar we naartoe willen. Dat hebben we laten valideren door een externe partij. Daaruit zijn hele belangrijke prioriteiten en aandachtspunten gekomen waar we verbeterplannen voor hebben ontwikkeld die we nu volop aan het implementeren zijn.”

KUNT U EEN VOORBEELD GEVEN VAN ZO'N ONTWIKKELPAD?

“Een belangrijke is technologie omdat dat aan de basis staat van veel andere ontwikkelplannen. Onze financiële systemen dreigden verouderd te raken, dus hebben we besloten deze volledig te vervangen. Een wereldwijde IT-architectuur kan enorme voordelen

“Een wereldwijde IT-architectuur kan enorme voordelen bieden voor de finance organisatie”

bieden voor de finance organisatie, want naast een goedkopere oplossing vanwege het multi-tenant principe van SaaS technologie ten opzichte van traditionele ERP-systemen, biedt het ook de kans om eenvoudig een global insight te verkrijgen in de relevante financiële performance op elk niveau in de organisatie. De eerste stap was het vervangen van al onze oude consolidatietools door een SaaS-oplossing van Tagetik. Dat zorgt ervoor dat we op een veel efficiëntere manier kunnen rapporteren, budgetteren en forecasten. Ook hebben we besloten ons accounting systeem wereldwijd te gaan vervangen. We gaan het komende jaar de hele organisatie op Oracle Cloud omzetten. Dit stelt ons in staat wereldwijd een end-to-end winning performance proces neer te zetten voor alle global finance transactional processen, inclusief Purchase to Pay, Travel & Expenses, Order to Cash, Record to Report and Tax & Statutory Accounting. Deze processen zijn wereldwijd hetzelfde waardoor efficiëntie wordt verkregen.”

HOE GAAN JULLIE STRAKS MAXIMAAL DE VRUCHTEN PLUKKEN VAN ALLE MOGELIJKHEDEN VAN DEZE MODERNE TECHNOLOGIE?

“Aan ons wereldwijde financiële proces voegen we straks allerlei moderne technologieën toe, zoals scanning tools en robotics, die ons in staat stellen om op een veel efficiëntere manier realtime de finance organisatie en het financiële proces aan te sturen, waarbij de rol van Global Shared Services en uiteindelijk Global Business Services verder geoptimaliseerd kan worden. Dat leidt er toe, behalve procesoptimalisatie, dat we processen kunnen centraliseren en economies of scale kunnen gaan realiseren, maar ook alles meetbaar kunnen maken. Door er performance



indicatoren op te zetten kunnen we alle financiële processen, accounting, reporting, procurement, etc, steeds verder optimaliseren. Continuous improvement is onderdeel van onze values. Verder gaan we ons treasury management systeem vervangen. Uiteindelijk leidt dat er toe dat we eind 2018 voor onze consolidatie, financial reporting en treasury-processen een volledig geïntegreerd SaaS-gebaseerd IT platform hebben staan met alle voordelen van dien. Substantiële efficiency voordelen, een stuk goedkopere IT-architectuur, het mogelijk maken van data-analytics, noem maar op. Die benefits hebben we heel duidelijk beschreven en gaan we de komende periode realiseren.”

WAT DOEN JULLIE AAN HET VERANDERMANAGEMENT DAT NODIG IS BIJ DERGELIJKE OMVANGRIJKE IT-PROJECTEN?

“Daar besteden we veel aandacht aan. Mensen zijn gewend dingen op een bepaalde manier te doen. Als je ze dan nieuwe technologie aanbiedt en nieuwe processen, dan moet je ze wel echt meenemen. Daar hebben we uitgebreide change management programma's voor. Dat moet ook, want het raakt heel veel mensen. Van zo'n 1000 tot 1500 mensen gaan de dagelijkse activiteiten op zijn kop met de nieuwe systemen. En dan moeten de operationele processen nog volgen.”

WAT ZIJN DE BELANGRIJKSTE LESSEN DIE U GELEERD HEEFT IN LEIDERSCHAP IN FINANCE DE LAATSTE JAREN?

“Het allerbelangrijkste is dat je een plan hebt. Elke divisie heeft een Finance Director die, onder aansturing van mij, samen een Global Finance Leadership Team (GLFT) vormen. Jack de Kreij, vicevoorzitter & CFO, is vanuit de Executive Board de 'sponsor' en direct aanspreekpunt van het team. In hechte samenwerking met Jack en de GLFT hebben we een duidelijk punt op de horizon gedefinieerd, gebaseerd op een heldere, met de strategie van Vopak aansluitende visie, ondersteund door een doordachte focus, heldere keuzes en uiteraard een slagvaardige uitvoering. Zodoende weet de hele wereldwijde finance organisatie waar we willen staan in 2020. Vervolgens ga je die plannen consequent uitvoeren en zorg je voor de juiste mensen die

dat ook kunnen. Daarnaast geloof ik dat je voortdurend moet evolueren. Wat hebben we gedaan en hoe is het uitgekapt? Daarvoor kijken we voortdurend naar alle projecten, zoals investeringsvoorstellen waar we aan gewerkt hebben. Is deze acquisitie of greenfield development nou zo uitgekapt als we verwacht hadden? En waarom wel of niet? Zo worden we een lerende organisatie. Van onze eigen fouten leren we, maar we betrekken ook anderen; we luisteren goed naar onze klanten en praten regelmatig met andere bedrijven. Er is een voortdurende evaluatiecyclus in ons bedrijf.”

HOE BEOORDELEN JULLIE IN HOEVERRE JULLIE ALS FINANCE FUNCTIE EFFECTIEF ZIJN?

“Als een actie van ons een beslissing niet gaat veranderen heeft het ook geen zin om het te doen. We kijken dus bij al onze diensten en producten goed naar de relevantie voor de executive board om beslissingen mee te nemen. Finance heeft een belangrijke rol binnen Vopak omdat wij een highly capital intense bedrijf zijn en strak sturen op return indicators, zoals return on capital, return on equity, capital employed en free cashflow yield. Ik denk dat finance hier met fact checking van aannames, scenarioanalyses en risicoanalyses een belangrijke bijdrage aan levert. Finance moet de business uitdagen op een positieve manier, tenslotte zijn wij de guardians als het gaat om waardecreatie. Business developers hebben van nature de neiging een meer positieve basiscase neer te zetten. Wij zetten er een worst case en een best case naast. Dit samenspel zorgt dat het eindresultaat beter wordt. De laatste 10 jaar hebben wij diverse projecten afgerond, leidend tot een continue groei, een goed financieel resultaat gecombineerd met een sterke balanspositie. Uiteindelijk gaat het toch om waardecreatie voor onze aandeelhouders en medewerkers. Met onze huidige organisatie en marktpositie zien wij de toekomst met vertrouwen tegemoet.” ■

10 ELEMENTEN VAN HIGH PERFORMANCE FINANCE BIJ VOPAK

01. Een sterke focus op de buitenwereld.
02. Een heel duidelijk plan en een roadmap voor de ontwikkeling van de finance functie. Heldere visie, doordachte focus, duidelijke keuzes en een slagvaardige uitvoering.
03. Professionele en ondernemende mensen.
04. Een open cultuur met korte lijnen, betrokkenheid en snelle besluitvorming.
05. Een heldere structuur met duidelijke rollen en verantwoordelijkheden en een finance functie die heel dicht op sales, marketing en operations staat.
06. Een wereldwijde, eenduidige IT-architectuur: één financieel proces.
07. Veel aandacht voor talentontwikkeling.
08. Uitgebreid change management om mensen mee te nemen met technologische veranderingen.
09. Voortdurend evalueren van de performance en leren van fouten.
10. Bij alle activiteiten afvragen in hoeverre ze echt relevant zijn.



OPLEIDING CERTIFIED BUSINESS CONTROLLER

IN 6 MAANDEN CERTIFIED BUSINESS CONTROLLER

Bent u de volgende business controller? Bedrijven zoeken financiële professionals die pro-actief adviseren bij het nemen van belangrijke beslissingen in strategische situaties. De opleiding Certified Business Controller leidt financials in 6 maanden op tot succesvolle business controllers.

Voordelen voor u als financial:

- ✓ Voer exclusief de titel CBC
- ✓ Maak sneller carrière; word zichtbaar en onderscheidend op de arbeidsmarkt
- ✓ Word effectiever in uw werk en voeg meer waarde toe
- ✓ Laat zien wat u waard bent

Voordelen voor u als werkgever:

- ✓ Een businesscase ter waarde van 20.000 euro
- ✓ De bedrijfsresultaten verbeteren
- ✓ Certified Business Controllers in huis die functioneren op topniveau
- ✓ Sterke binding met talentvolle collega's

MELD U AAN VIA CERTIFIED-BUSINESS-CONTROLLER.NL

Femke de Vries, Bestuurslid AFM

Op weg naar vooruitblikkend financieel toezicht

Toezichthouders zijn voortdurend bezig het toezicht effectiever te maken. De belangrijkste ontwikkeling die Femke de Vries, bestuurslid van de Autoriteit Financiële Markten (AFM), daarbij ziet is een verschuiving van terugblikkend naar meer vooruitblikkend toezicht. “Als je problemen achteraf moet oplossen, is de schade vaak al geleden. Het is effectiever om de problemen vóór te zijn.” DOOR JEPPE KLEYNELD

Een van de wijzigingen die na de financiële crisis in de wetgeving is ingevoerd, is het Product Approval & Review Process (PARP), aldus Femke de Vries, bestuurslid AFM, gevraagd naar een voorbeeld van het meer vooruitblikkende toezicht. PARP schrijft financiële instellingen voor om heel goed na te denken: voor wie is dit product geschikt? En onder welke omstandigheden is het geschikt? “Aanbieders van deze producten gaan nu van te voren veel beter nadenken over de mogelijke impact ervan”, aldus De Vries. “Wat als de rente daalt of stijgt, is het dan nog steeds geschikt? Nu financiële ondernemingen verplicht zijn om deze vragen te stellen, zijn wij als toezichthouder effectiever geworden.”

INZICHTEN UIT GEDRAGSECONOMIE

Een ander voorbeeld van vooruitblikkend toezicht is dat de AFM heeft geïnvesteerd in kennis over consumentengedrag. Hoe maakt de financiële consument zijn keuzes? Volgens De Vries investeren partijen in de financiële sector zelf, zoals pensioenfondsen, hier ook steeds meer in. “Gedrags-toezicht was heel lang erg gericht op informatieverstrekking en de volledigheid daarvan; in de veronderstelling dat de consumenten dan de juiste keuzes

zouden maken”, licht De Vries toe. “Wat wij nu steeds meer proberen te doen is inzicht te krijgen in consumentengedrag middels *behavioural economics*. Welke psychologische factoren spelen er mee? En welke biases kunnen mensen hebben die een financieel product kopen? In hoeverre benutten ze de beschikbare informatie nu eigenlijk?” Een voorbeeld is consumptief krediet. “Wanneer de default binnen 36 maanden staat; dan betaalt de consument verhoudingsgewijs veel meer rente. Als je de default op 12 maanden zou zetten, zou het voor deze consument ook te betalen zijn. Door samen met de sector goed gebruik te maken van deze inzichten kunnen financiële ondernemingen hun dienstverlening verbeteren zodat het klantbelang daadwerkelijk geborgd is.”

Nog een andere belangrijke factor in het effectiever maken van toezicht is cultuur. De AFM heeft hiervoor een expertisecentrum opgericht. Dit centrum kijkt heel specifiek bij financiële ondernemingen naar de vraag; in hoeverre is het klantbelang doorleefd in deze organisatie? Zijn er prikkels aanwezig waardoor dit onder druk kan komen te staan? Of wordt handelen in het belang van de klant juist beloond? “We kijken daarbij ook naar succession planning in financiële ondernemingen”, aldus de

gedragstoezichthouder. “Wie komen bovendien voor topfuncties? Zijn dat de mensen die het belang van de klant behartigd hebben, of juist de mensen die commercieel de beste resultaten hebben behaald?”

TRANSPARANTIE

In de wetgevingsbrief van zowel de AFM als DNB staat de wens uitgesproken om nog een ander middel in te zetten om hun toezicht te versterken, namelijk het gebruik van ranglijsten. De financieel toezichthouders hebben beide al langer de wens om meer verantwoording te kunnen afleggen over de resultaten van hun toezicht. “De mogelijkheid om transparantie te gebruiken om onze doelen te bereiken is nu nog vrij beperkt”, aldus De Vries. “Momenteel kunnen we vooral opgelegde sancties publiceren. Andere toezichthouders, zoals de Onderwijsinspectie en de Nederlandse Voedsel- en Warenautoriteit (NVWA), maken al veel langer gebruik van ranglijsten. Zo publiceert de Onderwijsinspectie al enige jaren een ranglijst van scholen. De NVWA doen bijvoorbeeld onderzoek naar hygiëne in bepaalde categorieën bedrijven; die resultaten worden gepubliceerd. Een vergelijkbare manier van werken - vinden wij en DNB - zou nuttig kunnen zijn in het financieel toezicht.” Met deze werkwijze beogen AFM en DNB beter

verantwoording te kunnen afleggen over wat ze als toezichthouder aantreffen. Dat is volgens De Vries in lijn met wat de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid heeft aanbevolen aan alle toezichthouders in 2013: maak duidelijk welke maatschappelijke waarde je toevoegt. Het tweede effect is dat de afnemers van toezicht kunnen zien hoe het ervoor staat met de kwaliteit van hun dienstverlening ten opzichte van hun sectorgenoten. En consumenten krijgen inzicht in de kwaliteit van hun financiële dienstverleners. “Die rankings hebben ook een preventief effect”, stelt De Vries. “Ze sporen aan om het beter te gaan doen. Niemand wil onderaan dat lijstje staan.” Tot slot kan het worden ingezet om consumenten te kunnen waarschuwen wanneer de AFM het vermoeden heeft dat er iets mis is bij een aanbieder. Momenteel heeft AFM niet de bevoegdheid partijen met naam en toenaam te noemen, met uitzondering van accountantsorganisaties.

RANGLIJSTEN ACCOUNTANS

Voor accountantsorganisaties die wettelijke controles uitvoeren heeft de AFM al een publicatie gedaan. Het betrof de resultaten van een onderzoek naar de opzet van de maatregelen die de accountantsorganisaties doorvoeren om hun cultuur, organisatie en processen te veranderen om de kwaliteit van de wettelijke accountantscontroles te verhogen. De AFM heeft verschillende onderwerpen bekeken, zoals de governance van de accountantsorganisatie (bestuur en intern toezicht) en of het publiek belang doorslaggevend is in de cultuur, het gedrag en de processen. De AFM heeft haar observaties en conclusies over de opzet van de verbetermaatregelen voor deze onderwerpen weergegeven in het ‘Dashboard 2015 Verandering en verbetermaatregelen’.

Voor accountantskantoren is de openbaarmaking al anders geregeld dan voor financiële ondernemingen. Voor de overige doelgroepen wachten de AFM en DNB op een wetsvoorstel dat ter consultatie ligt. De onder-

zoeken die de AFM momenteel naar deze dienstverleners doet, worden wel gepubliceerd, maar zonder namen te noemen. Er zijn wel enkele voorbeelden van ranglijsten uit de sector zelf. Zo heeft de Nederlandse Vereniging van Banken twee jaar geleden de vertrouwensmonitor gelanceerd met daarin de rapportcijfers die de banken van klanten krijgen. Verzekeraars hebben met VerzekeraarsInBeeld iets vergelijkbaars in het leven geroepen. Een positieve ontwikkeling, vindt De Vries.

NAMING, SHAMING AND FAMING

Uit onderzoek van o.a. Albert Meijer van de Universiteit Utrecht blijkt dat het publiceren van ranglijsten inderdaad een disciplinerende werking heeft. Een ander voordeel dat De Vries ziet is dat het ondernemingen de kans biedt tot faming. “Als we nu een rapport uitbrengen waarin staat dat de financiële sector de kwaliteit van de beleggingsdienstverlening nog niet op orde heeft, dan wordt iedereen in de markt getroffen door de grootste gemene deler. Ook degenen die het misschien wel goed op orde hebben en boven het gemiddelde uitstijgen. Het aardige

van dit wetsvoorstel is dat degene die het goed doet, bovenaan dit lijstje staan en niet benadeeld worden door zo’n generiek rapport, maar juist een positief oordeel krijgt van de toezichthouder.

Het wetsvoorstel roept ook vragen op bij dienstverleners. Hoe gaat dit uiteindelijk werken? Wat zal er dan precies bekend worden gemaakt? “Dat zullen we verder uitwerken als de wettelijke mogelijkheden er zijn”, aldus De Vries. “We werken bij ieder onderzoek met een normenkader. We maken het vrij transparant hoe de scores tot stand komen; ik denk dat dat ook hoort bij zo’n bevoegdheid om ranglijsten te publiceren.” Aan de kant van consumenten is het zaak voor de AFM om goed te kijken naar hoe ze de informatie zullen aanbieden. “We moeten consumenten niet overspoelen met informatie”, besluit De Vries. “We zullen heel gericht moeten communiceren om te zorgen dat consumenten het daadwerkelijk gaan gebruiken om de juiste keuzes te maken. Hoe we dat gaan doen is nog een vraagstuk voor ons om nader te onderzoeken.” ■



Femke de Vries:
“Rankings hebben ook een preventief effect. Niemand wil onderaan het lijstje staan”

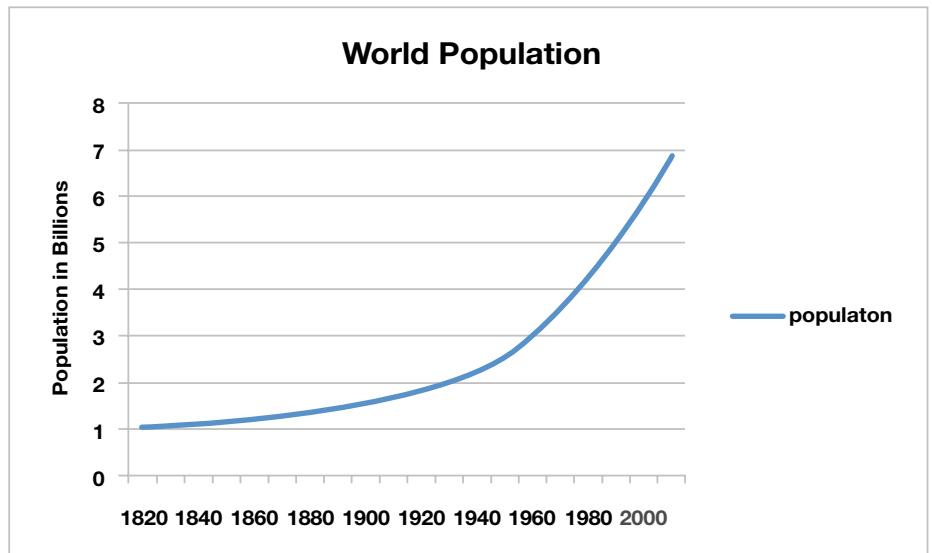
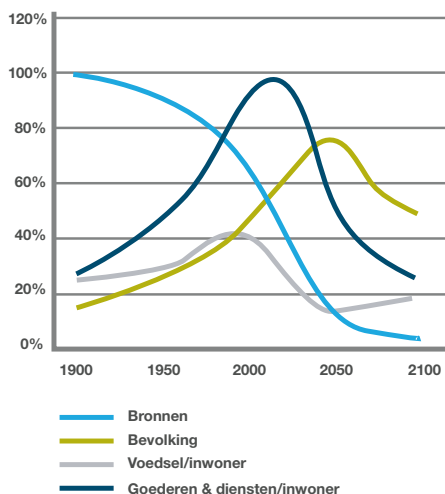
Het tijdperk van de Feniks

Wereldwijd vinden er grote veranderingen plaats in het denken over de bestaansreden van bedrijven. Nog niet zo lang geleden heerste de consensus in de westerse wereld dat bedrijven primair bestaan op basis van het creëren van waarde voor aandeelhouders. In de afgelopen jaren heeft een (beperkte) verschuiving plaatsgevonden naar de inmiddels bekende People, Planet, Profit drijfveren voor het bestaan van organisaties. Tegelijkertijd is het zo dat de verdere groei van het wereld BNP - op basis van een combinatie van grondstoffen, voedsel en bevolkingsgroei - op zijn einde loopt. DOOR HAN MESTERS



“The greatest shortcoming of the human race is our inability to understand the exponential function”
-- Albert Bartlett

De economisch historicus Maddison heeft het einde van BNP-groei in de afbeelding hieronder mooi in kaart gebracht.



Het wachten is op een 'tipping point'; een drempelwaarde waarop een kritieke massa wordt bereikt. Deze kritieke massa zorgt ervoor dat het huidige, op groei gebaseerde, economische systeem omgevormd wordt tot een nieuw economisch systeem dat voor een groot deel op duurzaamheid gebaseerd is. Voor een verdere uitleg hiervan maak ik gebruik van een boek dat in een tijd werd geschreven die even turbulent was als de onze. Het betreft het spraakmakende Divina Commedia van Dante. Net als Dante een overgangsfiguur tussen de middeleeuwen en de Renaissance was, is onze tijd een overgangperiode van een tijdperk van instituten naar heel andere vormen van (samen)werken. Dante vertelde zijn verhaal aan de hand van drie krachtige begrippen: Inferno (hel), Purgatorio (vagevuur)

en Paradiso (paradijs). Onze tijd kan op eenzelfde manier gekenmerkt worden. De vraag is in welke fase we nu zitten...

INFERNO: GROEI IN DE 21E EEUW: DE MACRO ANALYSE

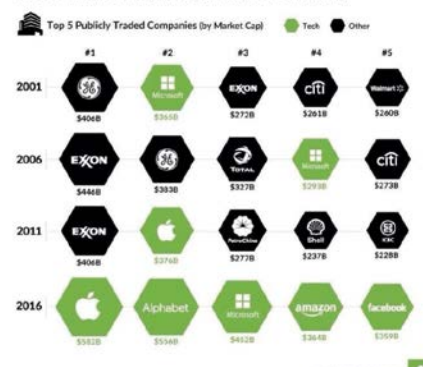
Recent onderzoek laat zien dat de voorspellingen van de zogeheten Club van Rome in de jaren zeventig van de vorige eeuw wellicht accurater waren dan we lange tijd gedacht hebben. Recent NASA onderzoek gaat uit van een tipping point rond 2030. Met name bevolkingsgroei is een mooi voorbeeld van het verwoestende effect van exponentiële groei (zie afbeelding hierboven). Het blijft dus verbazingwekkend dat

- op een planeet met eindige bronnen
- bedrijven nog steeds worden afgerkend op hun groeivermogen.



THE LARGEST COMPANIES BY MARKET CAP

The oil barons have been replaced by the whiz kids of Silicon Valley



PURGATORIO: DE MESO (BEDRIJFSTAK) REALITEIT: SILICON BEATS PIN-STRIPE

Er is echter meer aan de hand: een analyse van de omzet- en winstgroei van de 500 grootste beursgenoteerde bedrijven in de VS laat zien dat er een reden is waarom in veel sectoren fusies en overnames (M&A) hot zijn. Organische groei komt nauwelijks van de grond. Oorzaak: veel businessmodellen zijn 'op'.

In deze fase lijkt het of de beperkingen van aanhoudende groei die we in de macrowereld hebben gezien ook steeds meer voelbaar beginnen te worden binnen bedrijfstakken. Is er een correlatie met de teruglopende wereldhandel? Misschien. Het is in ieder geval interessant om te zien dat in ons land de sec-

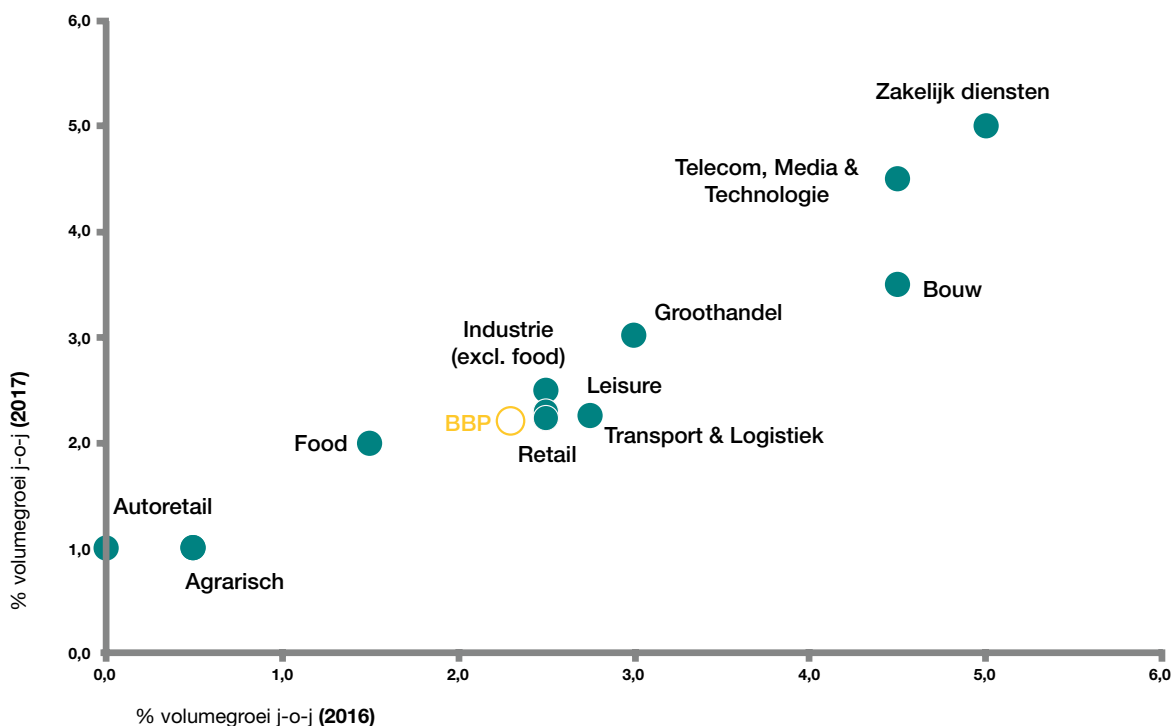
tor zakelijke dienstverlening de hoogste groei laat zien van alle sectoren. Dienstverlening is per definitie lokaal. Nummer twee van de snelst groeiende sectoren is de TMT sector. 'Software is eating the world', dus dat is geen verrassing. Nummer drie is de bouwsector, maar daar vindt een inhaaleffect plaats na jaren van stagnatie; dus belangrijk om niet de verkeerde conclusie te trekken. Het lijkt er op dat traditionele, 'asset based' sectoren minder hard groeien. Hebben we meer aanwijzingen dat er dramatische veranderingen plaatsvinden tussen sectoren? Jazeker. In de bovenstaande afbeelding zien we dat in 15 jaar de signatuur van de Amerikaanse grote beursfondsen radicaal is veranderd: Silicon beats pin-stripe.

DE MICRO ANALYSE: TROUBLE IN THE BOARDROOM

Op bedrijfsniveau zien we dat senior management geconfronteerd wordt met grote uitdagingen. Na een rondje langs de grote spelers in de professionele dienstverlening (accountants, advocaten, consultants) kunnen we vaststellen dat deze bedrijven tegen twee belangrijke uitdagingen aanlopen: hoe kan ik commercieel slagvaardiger worden en welk bedrijf wil ik zijn in de toekomst?

Commerciële slagkracht

Deze eerste uitdaging heeft grote impact op de organisatiestructuur van bedrijven. Klantvragen worden steeds complexer en kunnen vaak alleen goed ingevuld worden als specialisten uit verschillende disciplines betrokken



Turbulentie van de omgeving	Repetitief	Uitbreidend	Veranderend	Discontinuu	Onvoorspelbaar
	Repetitief	Langzaam, incrementeel	Snel, incrementeel	Discontinuu voorspelbaar	Discontinuu onvoorspelbaar
Strategische agressiviteit	Stabiel	Reactief	Anticiperend	Ondernemend	Creatief
	Stabiel, gebaseerd op verleden	Incrementeel, gebaseerd op ervaring	Incrementeel, gebaseerd op extrapolatie	Discontinuu, nieuw, gebaseerd op waarneembare kansen	Discontinuu, kansen gebaseerd op creativiteit
Reactie van het bedrijf	Zoeken naar stabiliteit	Efficiency-gedreven	Marktgedreven	Omgeving-gedreven	Creëren van de omgeving
	Verwerpt verandering	Past zich aan verandering aan	Zoekt verandering vertrouwd is	Zoekt verandering die gerelateerd is aan bestaande situatie	Zoekt nieuwe, onbekende verandering
Turbulentie-niveau	1	2	3	4	5

zijn. Dit vergt andere vaardigheden van specialisten.

Welk bedrijf wil ik zijn in de toekomst?

Het besef begint door te dringen dat het vermogen tot het in stand houden van winstgevendheid veel te maken heeft met intrinsiek gemotiveerde medewerkers. Dit in tegenstelling tot het kortstondige instrument van kostenbesparingen om winst te waarborgen. Het hebben van de juiste bedrijfscultuur wordt daarom heel belangrijk: het trekt talent aan.

WAT IS ER AAN DE HAND?

De zogeheten turbulentiematrix van Ansoff (zie afbeelding hierboven) is nog nooit zo actueel geweest. Al in 2008 in ons eerste 'Human capital in de 21e eeuw' rapport wezen wij op het belang van de snelle veranderingen in de omgeving van bedrijven op de slagvaardigheid. Steeds meer wordt duidelijk dat de klassieke hiërarchische aansturing een enorm nadeel is in een tijd waarin de wereld om ons heen onvoorspelbaar is.

HIËRARCHIE EN CREATIVITEIT

Nu de noodzaak tot het herzien van bestaande businessmodellen hoge prioriteit heeft, komt een ander vervelend nadeel van de hiërarchische inrichting van bedrijven naar boven. Allerlei onderzoek laat keer op keer zien dat het dodelijk is voor creativiteit. Welke opties hebben traditionele bedrijven eigenlijk als het gaat om het doorvoeren van innovatie?

1. Innovatie in-house

Nog steeds veel toegepast door grote bedrijven. Niet de beste optie. Het wordt zo langzaam wel duidelijk dat geforceerd inpassen van innovatie-afdelingen binnen een bestaande controle- en proces gedomineerde cultuur geen succes is.

2. Innovatie buiten de bestaande organisatie

Steeds meer bedrijven kiezen voor een andere locatie met nieuwe (jongere) mensen en minder regels en management als het gaat om het faciliteren van innovatie. In de afbeelding op de volgende pagina zien we

de meest voorkomende varianten van organisatievormen. De meest radicale vorm (in relatie tot een traditionele hiërarchische vorm) van aansturing is de zogeheten holacracy: volledig zelfsturend. Deze organisatievorm vinden we steeds vaker terug bij start-ups en is een goede, bewezen manier om innovatie aan te jagen. Eén van de kenmerken van deze vorm is ook dat interne en externe medewerkers volledig geïntegreerd zijn. En we weten allemaal wat de mantra is voor succesvolle innovatie: 'de universe is my lab'. De meeste slimme mensen werken buiten je organisatie en die kun je maar beter betrekken bij innovatie. Dit in tegenstelling tot 'the (our) lab is my universe'.

In de meest ideale situatie werkt innovatie buiten de organisatie als 'communicerende vaten': het oude bedrijf wordt als cash cow gemanaged en buiten de organisatie worden de nieuwe business- en verdienmodellen opgestart. Op een gegeven moment wordt de start-up het nieuwe bedrijf en zal het oude bedrijf langzaam

	Traditional Hierarchy Management	Agile Methods	Social Business	Holacracy
Org Structure	Hierarchy	Flat Team	Communities	Circels
Primary Actors	Managers, Workers	Peer Team Members	Participants	Roles
Motive Force	Business need	User Need	Community Objective	Tension
Leadership Force	Management	External Change	Community Consensus	Transparent
Primary Leadership	Top-Down	Jointly Shared	Emergent	Distributed
Processes	Linear, Waterfall	Iterative	Informal, Continuous	Self-Organizing
Technology Support	IT Automation & Communication Tools	Continuous Integration, Communication	Online Community, ESN, Analytics	Collaboration, Analytics

afsterven. De timing hiervan in de vorm van het verstrekken van kapitaal (funding) is bijzonder lastig.

3. Kopen van innovatie

Eén van de redenen waarom M&A zo in de lift zit, is omdat het kopen van omzet een effectief instrument is voor groei in tijden van magere organische groei. Nog steeds is het zo dat ongeveer 70 procent van de overnames niet lukken, voor een groot deel vanwege 'zachte' redenen zoals conflicterende bedrijfsculturen. Kennelijk nog steeds geen cijfers om anders over overnames te denken...

4. Kill the competition

Grote bedrijven zullen het niet gauw toegeven, maar M&A wordt soms ook gebruikt om kleine concurrenten met een innovatief businessmodel over te nemen en vervolgens de nek om te draaien.

PARADISO: HOE ZIET DE FENIKS ER UIT?

Veel bedrijven zijn bezig met de transitie van winst centraal stellen naar het vinden van een bredere reden van bestaan. Daarmee ben je er nog niet. De afbeelding hieronder geeft een evolutionair overzicht van de bestaansredenen van bedrijven. In de eerste fase (Bedrijf centraal) gaat het inderdaad primair om het behalen van winst en is 'goed doen' vooral beperkt tot de duurzaamheidsafdeling (CSR). In de volgende fase (Klant centraal) bestaan bedrijven om het voor hun klanten mogelijk te maken zowel materiële als immateriële groei te realiseren. In deze fase is duurzaamheid al onderdeel van het merk en van de beoordelingen van medewerkers. In de derde en laatste fase zijn bedrijven echt mensgericht en bestaan ze om maatschappelijke problemen op te lossen en om 'gemeenschappen' te

bouwen met mensen van binnen en buiten de organisatie. Zingeving is een belangrijk onderdeel van de cultuur geworden en is een instrument om talent aan te trekken en vast te houden. De kans dat grote hiërarchische bedrijven in staat zijn om te opereren in deze derde fase is een vraagteken. Gezien het belang van integratie met de buitenwereld, is het waarschijnlijker dat social business en holacracy het beter zullen doen... ■

Han Mesters is Sector Banker bij ABN AMRO. Hij is bedrijfskundige en economisch historicus en heeft als specialisatie strategie. Mesters is binnen de afdeling Sector Advisory van ABN AMRO verantwoordelijk voor de Zakelijke Dienstverlening. 'De leukste baan binnen de bank. Ik kan me bezighouden met thought leadership en het creëren van toegevoegde waarde voor klanten door het aanbieden van sector kennis'.



Erwin Witteveen

“Financials moeten zich afvragen of ze wel de juiste meetinstrumenten gebruiken”

Journalist Erwin Witteveen windt er geen doekjes om. In zijn nieuwste boek *Nooit Af*, een co-productie met Martijn Aslander, interpreteert hij de immense veranderingen die onze digitaliserende wereld op ons (zakelijke) leven heeft. De wereld was al heel complex en ze wordt elke dag ingewikkelder, schrijven ze, en dan zijn er twee mogelijkheden: je moet beter je best doen om het wél te begrijpen, of je moet het minder ingewikkeld maken. Met die twee onderwerpen vullen de twee momenteel hun dagen: de nieuwe wereld in begrijpelijke taal uitleggen bedrijven en instellingen zodat zij de kansen kunnen grijpen in plaats van de toekomst angstig tegemoet te zien. Van sessies op de werkvloer tot de Secretaris-Generaal van het ministerie van Economische Zaken aan toe. DOOR EDWIN VAN SAS

GROTE BEDRIJVEN BESTAAN STRAKS NIET MEER, SCHRIJF JE. DAT LIJKT ME GEEN FIJNE BOODSCHAP VOOR DE FINANCIËLE MANAGERS DIE JE TIJDENS DE FM-DAG TOESPREEKT.

Bedrijven worden kleiner, die trend is al veel langer aan de gang. Kijk bijvoorbeeld naar de banken, die hebben grofweg nog een derde van het personeel in dienst van wat zij een paar decennia terug in dienst hadden. Daar is niks mis mee, want we hebben door internetbankieren al die kantoren ook niet meer nodig. En geldautomaten zijn een soort robots die het werk van de kassier hebben overgenomen. De personele omvang van een bedrijf zegt steeds minder over de prestaties of de financiële omvang. Door slimmer te werken en beter te organiseren hebben we steeds minder manuren nodig om dezelfde hoeveelheid goederen en diensten te produceren. Radicale arbeidstijdvermindering en/of basisinkomen lijken op termijn onvermijdelijk. Het produceren van welvaart en de verdeling ervan, dát is de kern van de economie. De hoogte

van de geldstromen daarbij, is in feite irrelevant. Als alles twee keer zo duur is, of twee keer zo goedkoop; het verandert niets aan het totaalplaatje.

BEDRIJVEN KUNNEN DOOR DE OPKOMST VAN TECHNOLOGIE OOK IN KORTE TIJD KAPOT GAAN, ZOALS V&D. OOK GEEN VROLIJK VERHAAL.

Hoop is beter dan angst, schrijf ik in ons boek. Technologie biedt ook tal van kansen. Maar wat bedrijven en ook financieel managers wel in hun oren moeten knopen is dat de wereld écht veranderd is. Als je niet mee verandert, maar vasthoudt aan business- en organisatie modellen uit het verleden, betekent dat je ondergang. En dat kan snel gaan, de levensduur van bedrijven is tegenwoordig veel korter dan vroeger.

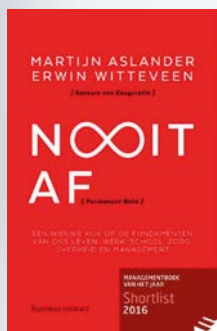
WIE MOETEN ZICH HET MEEST ZORGEN MAKEN?

Alle markten waar een monopolie op zit, in kennis of toegang, zijn vroeg of laat aan de beurt. Met de technologie kunnen in onze netwerksamenleving

razendsnel nieuwe markten, nieuwe ‘zwermen’ worden georganiseerd en sta je binnen de kortste keren buitenspel. Maar *Nooit Af* is geen negatief verhaal, want veranderen kán wel. Dat is de spiegel die ik mensen voorhoud.

WELKE VERANDERING IN MINDSET IS VOOR FINANCIALS NOODZAKELIJK?

Financials, en zij niet alleen hoor, moeten nadenken over hoe zij naar hun bedrijf kijken. Gebruik je wel de juiste meetinstrumenten om te bepalen hoe het met het bedrijf gaat? Streef je naar winstmaximalisatie en het verhogen van de beurswaarde, of naar een superieur product? Een praktisch voorbeeld: als je eerst 1000 fietsen verkoopt en het jaar erop 1400 fietsen. Door marktomstandigheden en toegenomen concurrentie worden die wel voor een fors lagere prijs verkocht. Doe je het dan goed als bedrijf? De winst kan lager zijn dan het jaar ervoor, maar blijkbaar word je product gewaardeerd – ondanks de concurrentie.



BUSINESSMODELLEN KUNNEN DUS OVERBOORD?

Laat ik het zo zeggen: redeneren vanuit een businessmodel is niet meer van deze tijd. Businessmodellen veranderen ook continu. Ik schreef dit boek en wilde gewoon een goed boek maken. Nu komen mijn inkomsten meer uit spreekbeurten dan uit de royalties over het boek. Als je een product hebt wat iedereen wil hebben blijkt het businessmodel vaak heel anders te werken dan je dacht. Stel dat Google, ooit alleen een zoekmachine, geld was gaan vragen voor iedere zoekopdracht. Hoe was het dan met ze afgelopen? In plaats daarvan hebben ze een product gemaakt wat veruit het beste is en genereren ze nu inkomsten op manieren die ze nooit hadden voorzien op dat moment.

DUS EEN GOED PRODUCT VERKOOPT ZICHZELF?

Mijn stelling is: zorg dat je producten en diensten levert die heel waardevol zijn. Dan ben je doorvertelbaar. Dan trek je massa. En massa leidt tot kassa, ook al weet je vooraf niet hoe.

NIET FOCUSSEN OP DE GROEI VAN JE WINST, MAAR VAN TEVREDEN KLANTEN DUS. DAT DRIUST IN TEGEN HET IDEE DAT WE OP ZOEK MOETEN NAAR ECONOMISCHE GROEI.

Het paradigma van een eeuwig voortdurende economische groei waar veel bedrijven vanuit gaan is een sprookje,

dat houdt een keer op. Het idee dat een bedrijf elk jaar meer omzet of winst moet maken, daar moeten we echt van af. Minister Dijsselbloem bijvoorbeeld, die snapt er echt helemaal niks van. Hij beoordeelt de economie op basis van het BBP, de totale geldwaarde van alle in ons land geproduceerde finale goederen en diensten. Maar als iedereen zonnepanelen op z'n dak zet betekent dit dat we minder aan de energiereuzen betalen en de economie minder groeit. Dan zeggen de cijfers dat het slecht gaat met de economie, maar dat is natuurlijk vooruitgang.

NU IS DE GROTE VRAAG: HOE IMPLEMENTEER JE DIT GEDACHTEGOED BINNEN JE BEDRIJF?

Dat is inderdaad een van de grote uitdagingen waar traditionele bedrijven voor staan. Er is natuurlijk niet één algemeen recept voor elk bedrijf, maar het begint ermee dat je moet bedenken wat de veranderde wereld betekent voor jouw organisatie. Niet afwachten tot de crisis zich voordoet, maar je erop voorbereiden. Bewustwording, op alle niveaus, dat is waar *Nooit Af* aan bijdraagt. De implementatie hangt af van het type organisatie en de problemen waarvoor het zich gesteld ziet.

MAAR IN WELKE RICHTING MOETEN WE DENKEN?

Mijn advies is om te durven experimenteren. Denk bijvoorbeeld aan een

satellietbedrijf waarbij je een nieuwe unit optuigt die het anders aanpakt en zoek naar nieuwe producten. Let wel: je moet ze geen financiële doelstellingen meegeven, maar louter sturen op klantwaardering en groei. En geef het de tijd om het wiel opnieuw uit te vinden. Wacht en twijfel niet, maar heb de durf om iets nieuws te proberen.

'IETS PROBEREN' KLINKT NOGAL VRIJBLIJVEND. UITEINDELIJK MOET HET TOCH OOK IETS OPLEVEREN.

Ons boek heet *'Nooit af'*. Veel bedrijven werken vanuit de gedachte dat wanneer je een nieuw product of dienst neerzet, dit af moet zijn. Dat het decennialang weer de centen opbrengt. De investering is groot en dan moet het werken. Ik zeg: de wereld verandert zo snel dat je niet te lang moet nadenken, maar moet beginnen, testen en doorontwikkelen. Continu in beta, noemen we dat. Ook verdienmodellen veranderen continu, maar de investering is ook een stuk kleiner als je het op deze manier aanpakt. Als iets niet werkt kun je het makkelijker stoppen en een nieuw project starten. Soms gaan nieuwe producten of methodes ten koste van de bestaande verdienmodellen in de organisatie, hoor ik vaak. Het zij zo, met dat kannibalisme. Niets doen levert uiteindelijk nog minder op. ■

experts en dienstverleners

THE NEXT TRANSFORMATION WAVES

UNIT4 26 WORLD FIRST 28 MAXCREDIBLE 30 FLYNTH 32 DAS 34 CERTIN 36 AVAXA 38

Sjoerd-Jaap Westra, Unit4:

“Finance moet zelf voortouw nemen rond automatisering en performance management”

Financieel directeuren hebben de ogen zeker geopend voor de toenemende digitalisering. Die verandert het werk van de klassieke afdelingen boekhouding en compliance in self-driving finance, self-service intelligence en collaborative integrated business planning. “Het besef bij CFO's is er”, constateert Sjoerd-Jaap Westra, Global Product Marketing Manager ‘Office of the CFO’ bij Unit4. “Alleen weten ze vaak niet goed hoe ze hun organisaties moeten omvormen.” DOOR EDWIN VAN SAS

Van financiële afdelingen wordt meer en meer verwacht dat zij invulling geven aan de rol van businesspartner en dat ze hun impact op de winstgevendheid van het bedrijf vergroten. Sjoerd-Jaap Westra, Global Product Marketing Manager bij Unit4, ziet veel bedrijven worstelen met die verandering. “De werkzaamheden van financiële afdelingen zijn grofweg in drie lagen in te delen: transactional, specialized expertise en decision support.” De eerste laag betreft het inkloppen van data en andere transactionele

zaken, in de laag erboven komen we in de werkzaamheden die te maken hebben met rapporten, audits en planning. De bovenste laag is waar invulling wordt gegeven aan de rol van businesspartner. Maar daar komen financiële afdelingen in de praktijk weinig aan toe, constateert Westra. “Wat ik zie is dat vaak 70 procent van de tijd aan transactionele zaken wordt besteed en ruwweg 25 procent aan specialized expertise. Dan blijft er nog maar 5 procent over om te besteden aan het ondersteunen van strategische business-beslissingen.”

“Wat ik zie is dat vaak 70 procent van de tijd aan transactionele zaken wordt besteed en slechts 5 procent aan het ondersteunen van strategische business-beslissingen”

BUSINESS EMPOWERMENT MATURITY

CFO's willen die verdeling van werkzaamheden graag omkeren en begrijpen dat met de hedendaags technologische oplossingen veel werk uit handen kan worden genomen. Waarom komt het businesspartnerschap dan vaak toch niet van de grond? “Ieder bedrijf gebruikt software, zoals een boekhoudsysteem. Maar in aanvulling op de boekhoudsystemen gaat het er om welke software je gebruikt voor strategieplanning en planning & control en hoe je deze gebruikt. In de tweede en derde laag van mijn model zie je dat er nog veel met Excel wordt gewerkt. Een prachtig programma, maar niet geschikt voor de planning, monitoring en beheersing van kritische processen voor het sturen van de bedrijfsvoering.”

De kracht van de Office-tool is ook meteen zijn zwakte: je kunt alles instellen en aanpassen, maar in de praktijk is dat lang niet altijd nodig. Zo gaat

“Het installeren van gestructureerde financiële processen geeft de CFO inzicht in waar de ruimte voor optimalisering ligt, waardoor het proces zichzelf versterkt”

er zeer veel tijd en geld zitten in het creëren en onderhouden van de Excel-modellen, data handling en controle. Bovendien gaan er al snel meerdere versies rond, heeft niet iedereen toegang tot de informatie en zijn er maar een paar mensen die de modellen nog begrijpen en kunnen aanpassen. “Het is dan beter om het aantal instelmogelijkheden te limiteren, alle informatie op een centrale plaats te verzamelen en voor iedereen toegankelijk te maken. Met zo’n standaardisering is veel winst te behalen”, aldus Westra. Ook met het oog op de alsmaar toenemende wet- en regelgeving waaraan moet worden voldaan. Door gebruik te maken van specialistische software voldoet een bedrijf met meer zekerheid aan de laatste standaarden terwijl dat met spreadsheets niet altijd het geval is.

Naast het standaardiseren van processen kan moderne, geavanceerde software bovendien een hoop fysiek invoerwerk uit handen nemen. “Denk bijvoorbeeld aan het invoeren van bonnetjes voor declaraties. Dat gebeurt vaak nog handmatig en met behulp van spreadsheets, terwijl moderne software op basis van een foto van het bonnetje dat de werknemer doorstuurt de meeste relevante data uit het bonnetje haalt en alvast in de juiste velden invoert. Dit soort op het oog kleine innovaties leveren uiteindelijk een enorme tijds winst op die aan belangrijker zaken kan worden besteed.”

VOORSPELLEN EN STUREN

Dit zijn de eerste stappen in Westra’s Business Empowerment Maturity-model, waarmee hij CFO’s en financiële

afdelingen helpt de omslag naar business partner te maken. “Het installeren van gestructureerde financiële processen geeft de CFO inzicht in waar de ruimte voor optimalisering ligt, waardoor het proces zichzelf versterkt. Door de handmatige data-invoer bovendien tot het absolute minimum te beperken worden de transactionele processen als het ware self-driving. Daarmee wordt belangrijke tijd vrijgespeeld om aan die andere twee belangrijke taken toe te komen: voorspellen en sturen.” Westra benadrukt dat zijn model een groei-model is, waarin elke stap belangrijk is voor ultieme volwassenheid. Om goed te kunnen voorspellen en sturen is het noodzakelijk dat correcte, juist gestructureerde en toegankelijke data beschikbaar is. “Na deze stappen te hebben genomen kan de CFO de rol van businesspartner invulling gaan geven. Hij ondersteunt de business met informatie die niet alleen het verleden reflecteert, maar ook een blik op de toekomst gunt, zoals forecasts, budgetten en cashflowplanning”, licht Westra toe. Finance raakt hier meer en meer verweven met de business, maar vaak zijn het hier nog de finance medewerkers die – veelal met Excel – hun bijdragen leveren op het terrein van financieel en strategisch Corporate Performance Management. Maar ook op dit vlak kan de juiste tooling financiële afdelingen verder helpen.

SELF-SERVICE INTELLIGENCE

“De volgende stap in de evolutie is op het terrein van self-service intelligence”, licht Westra toe. “Daarbij gaat het om een geautomatiseerd selfservicemodel waarbij de business rechtstreeks vragen stelt aan het systeem en daar ook de antwoorden van ontvangt. Denk aan informatie over de omzet van een product, of andere specifieke finance-informatie die in de systemen besloten ligt.”

Met self-service intelligence komen er dus geen financehanden meer aan te pas en is men niet langer – gechargeerd gesteld – het loopjongetje van de business. In plaats daarvan raakt de afdeling verweven met de business als een volwaardig partner met een toegevoegde waarde voor de strategie van het bedrijf, de realisatie en beheersing van groei en het vergroten van de shareholder value. “Finance behoort

zo ineens tot de core business waarin controllers bijvoorbeeld veel nauwer in contact staan met de business. De oude schotten verdwijnen en er ontstaat een embedded network van business en finance specialisten.”

Technologie biedt dus de kans voor finance-afdelingen om de omslag te maken, maar daarin moeten CFO’s leiderschap durven te tonen. “Disruptie ligt op de loer, op ieder niveau. Finance moet niet lijdzaam toezien en wachten tot automatisering een belangrijk deel van de taken heeft overgenomen. Daarom bieden wij oplossingen voor het beheersen van processen in de totale ‘Office of the CFO.’

Juist in die totale oplossing, waarin het volledige Business Empowerment-model wordt doorlopen, zit de kracht. Westra: “Finance moet rond automatisering en performance management zelf het voortouw nemen. Zo evolueert het kantoor van de CFO dankzij self-driving ERP richting self-driving finance, self-service intelligence en collaborative integrated business planning.” ■





World First, een mondiale valutaspecialist in Nederland

VANUIT EEN LONDENSE KELDER

World First is een mondiale specialist op het gebied van internationale betalingen en valuta. Het bedrijf werd opgericht in 2004 toen twee vrienden, Jonathan Quin en Nick Robinson, besloten dat de manier waarop we valutatransacties aangaan beter kon. In de kelder van een huis in Stockwell, Zuid-Londen genereerden ze binnen de eerste maand hun eerste omzet. Tegen het einde van het eerste jaar hadden ze al 43 miljoen pond aan transacties verwerkt. Een jaar later was dat meer dan verdubbeld.

Door het consequent centraal stellen van de klant en door hun focus op de best mogelijke klantbeleving, bouwden ze hun eigen systemen. Nadat ze ook voor de hoogste mate van transparantie, integriteit en veiligheid hadden gezorgd, kon hun stille revolutie om klanten een goed alternatief voor de

banken te bieden beginnen. In iets meer dan 10 jaar is World First uitgegroeid tot een wereldwijde onderneming met kantoren in Londen, Singapore, Hong Kong, Sydney, Austin, Texas en inmiddels ook Amsterdam.

SITUATIE IN NEDERLAND

Ook in Nederland is er veel te winnen op het gebied van internationale betalingen en valuta. De grootbanken bieden het MKB niet de ondersteuning bij het internationaal zaken doen die wel beschikbaar is voor de grote ondernemingen. Ook kunnen de tarieven een stuk lager en de service veel beter.

Met haar focus op internationaal opererende MKB-bedrijven - World First noemt deze 'mini-multinationals' - was het dus een logische stap om de Nederlandse markt te betreden. Met haar kennis en research stelt World First haar klanten - van groot tot klein- in

staat om een valutastrategie te ontwikkelen en met haar service en producten ondersteunt ze de uitvoering ervan. Dit alles met maar één doel voor ogen: bedrijven in staat stellen winstgevend internationaal zaken te doen.

CURRENCY BROKER

Nederlandse bedrijven zijn van oudsher gewend om voor al hun financiële zaken aan te kloppen bij de huisbank. Maar die generalistische bank is niet noodzakelijkerwijs de beste dienstverlener op specifieke deelgebieden. World First is een specialist die zich puur richt op internationale betalingen en valuta. In Nederland is het MKB, 'mini-multinationals' met een omzet tot €200 miljoen, de enige klantgroep die bediend wordt.

Iedere klant krijgt een eigen accountmanager toegewezen en krijgt tevens toegang tot alle producten, zoals spot

transacties, opties en forward contracten, mogelijkheden die banken meestal niet bieden. En dat alles tegen lagere kosten dan bij de grootbank.

Valutaspecialisten, die op maat gemaakte technologie combineren met persoonlijke service voor al hun klanten, zijn bij het Nederlandse MKB nog nauwelijks bekend, zo is gebleken uit een onderzoek van TNS NIPO in opdracht van World First. Uit het onderzoek kwam naar voren dat maar liefst 75% zich niet bewust is van het bestaan van deze alternatieve aanbieders van vreemde valutadiensten.

VREEMDE VALUTA

Als u importeert uit of exporteert naar landen buiten de Eurozone dan krijgt u te maken met vreemde valuta. Schommelingen in de waarde van die vreemde valuta ten opzichte van de euro kunnen grote, onvoorziene gevolgen hebben. U spreekt immers inkoop- of verkoopprijzen af in vreemde valuta, maar hoeveel euro's u daarvoor moet inkopen of kunt krijgen staat niet op voorhand vast. Als de bewegingen op de valutamarkten tegen zitten dan kunt u wel eens uw hele marge in rook zien opgaan, of zelfs met een onvoorzien verlies geconfronteerd worden.

De Amerikaanse dollar is met afstand de meest verhandelde valuta door het Nederlandse MKB; 43 procent van de kleinere Nederlandse MKB-ers koopt geregeld de dollar aan en onder MKB-ers met 20 of meer werknemers ligt het percentage zelfs op 53, zo is gebleken uit het eerdergenoemde TNS NIPO-onderzoek. Ter vergelijking, het Britse pond is de tweede meest aangekochte valuta door het Nederlandse MKB met 13 procent.

De euro is in de afgelopen maanden minder waard geworden ten opzichte van de dollar, wat importeren uit de Verenigde Staten duurder maakt. Sinds de Amerikaanse presidentsverkiezingen op 8 november is de Amerikaanse dollar verder aange-trokken. De Verenigde Staten zijn het vijfde meest belangrijke land voor Nederland als het om de import gaat: 6,3% van de geïmporteerde goederen en diensten komt uit de VS (bron: Observatory of Economic Complexity - 2014). Dergelijke schommelingen in

de waarde van valuta heeft natuurlijk gevolgen voor de bedrijfsvoering.

VALUTABELEID ESSENTIEEL

Vandaar dat het zo belangrijk is dat u een valutabeleid ontwikkelt. Daarbij gaat het niet zo zeer om een mening over de koersontwikkelingen, als wel om hoe u met de valuta-risico's omgaat. World First biedt verschillende producten aan om u te ondersteunen bij het winstgevend internationaal zaken doen.

U kunt bijvoorbeeld denken aan de scherpe spot transacties van World First. Dit product is onder andere populair bij klanten in de bloemen-branch. Exporteurs van bloemen werken met een minimale marge van rond de 1% en met snelle transacties. Door de lagere kosten van de scherpe spot transacties van World First houden de bloemenexporteurs meer marge over.

Voor een industrieel productiebedrijf dat werkt met een vaste catalogus en jaarlijks vastgestelde prijzen is het belangrijk de ondergrens ingedekt te hebben om de marge veilig te stellen. Daarvoor kunnen langer-lopende producten zoals forward contracten gebruikt worden.

Opvallend genoeg heeft het Nederlandse MKB de weg naar beschermingsproducten nog nauwelijks gevonden. Liefst 95% van het Nederlandse MKB geeft aan geen financiële producten te gebruiken om zich te beschermen tegen wisselkoersschommelingen, zo wijst het TNS NIPO-onderzoek uit. Van de Nederlandse MKB-ondernemingen zegt 64% niet goed beschermd te zijn tegen wisselkoersschommelingen, terwijl 70% van de ondervraagde Nederlandse MKB-ers zich zorgen maakt om wisselkoersschommelingen en volatilititeit.

VOLATIELE WERELD

Het zal u zeker niet ontgaan zijn dat we in een snel veranderende wereld leven. Brexit, de verkiezing van Donald Trump tot president van de VS, wie had dat ooit gedacht? Deze politieke ontwikkelingen hebben ook hun weerslag (gehad) op de valutamarkten. Het Britse pond is in de afgelopen maanden met meer dan 20% gedaald

en bereikte in oktober de laagste stand sinds 1985. En sinds de overwinning van Trump is de dollar bijna 4% gestegen tot bijna 95 eurocent. Natuurlijk speelt de aanstaande renteverhoging in de VS daarbij een belangrijke rol. Inmiddels hebben media het woord pariteit – gelijkheid aan de euro – alweer van stal gehaald.

De Amerikaanse dollar zal op de korte termijn waarschijnlijk verder appreciëren dankzij het aangekondigde beleid van Trump. Zo wil hij Amerikaanse bedrijven die grote bedragen in het buitenland aanhouden hun posities belastingvrij naar de VS terug laten brengen. Toen president George W. Bush iets soortgelijks deed in 2004 ging de dollar ongeveer 15 procent omhoog.

Met verkiezingen in Frankrijk, Duitsland en Nederland en het referendum in Italië in het verschiet is de verwachting dat de internationale valutamarkten voorlopig volatiel zullen blijven.

'KLEINE' WERELDSPELER

Bent u een 'mini-multinational'? Dan zijn wij er voor u. Ook wij zijn namelijk een 'kleine' wereldspeler. Door het bereik van de valuta's die door onze handen gaan en de omvang van ons bedrijf zijn we inmiddels een echte wereldwijde speler geworden. In de afgelopen tien jaar hebben we tienduizenden klanten over de hele wereld geholpen miljoenen te besparen. Onze op maat gemaakte technologie heeft ons ook aan boord gebracht bij 's werelds grootste merken, waardoor deze de voordelen van onze diensten aan hun klanten kunnen doorgeven.



Kunnen wij ook u helpen kosten te besparen en winstgevend internationaal zaken te doen? Bezoek de World First Nederland website: www.worldfirst.com/nl of neem telefonisch contact op met ons kantoor in Amsterdam via 020-703 81 80. ■

Game changer Maxcredible levert 'First-Contact to Cash' applicatie!

Eric van de Beeten, CEO MaxCredible (Customer Credit Management Applicatie CCM): "Organisaties moeten sneller dan ooit kunnen veranderen om te kunnen blijven anticiperen en inspelen op de behoeftes van de klant. Deze behoeftes worden 24 uur per dag (online) gecommuniceerd. Organisaties moeten daarom structureel transformeren in werkelijk vraaggestuurde organisaties. Een vraaggestuurde organisatie denkt en handelt vanuit het eerste contactmoment met de klant. Dit geldt niet in de laatste plaats voor debiteurenbeheer."



CREDIT MANAGEMENT TRANSFORMEERT: VAN "ORDER TO CASH" NAAR "FIRST CONTACT TO CASH".

Eric van de Beeten, CEO MaxCredible (Customer Credit Management Applicatie (CCM)): "Organisaties moeten sneller dan ooit kunnen veranderen om te kunnen blijven anticiperen en inspelen op de behoeftes van de klant. Deze behoeftes worden 24 uur per dag (online) gecommuniceerd. Organisaties moeten daarom structureel transformeren in werkelijk vraaggestuurde organisaties. Een vraaggestuurde organisatie denkt en handelt vanuit de eerste contact moment met de klant. Dit geldt niet in de laatste plaats voor debiteurenbeheer".

HOE KAN DEBITEUREN BEHEER DOOR MIDDEL VAN BUSINESSINNOVATIE DEZE OMSLAG MAKEN?

De wereld digitaliseert in hoog tempo. Technologische ontwikkelingen maken het mogelijk om mensen eenvoudig en snel met elkaar te verbinden. Dit maakt het mogelijk om eerder en veelvuldiger contact te hebben met klanten tegen lagere kosten. Eric van de Beeten: "Startte vroeger het contact tussen debiteuren beheer en de klant bij het plaatsen van de order, nu kan door het integreren van Customer Relationship Management (CRM) en debiteurenbeheer het contact starten in het eerste stadium n.l. bij het prospecten". Door Customer Relationship Applicaties direct te verweven met Customer Credit Management applicaties (CCM) is dit mogelijk".

Salesforce is de wereldwijde marktleider met de Customer Relationship Management (CRM) applicatie en helpt organisaties hun klantgerichte processen zo te stroomlijnen, dat zij zeer snel kunnen inspelen op bestaande en nieuwe klantbehoeften en -wensen.

Salesforce levert cloud computing-oplossingen en biedt - in

abonnementsvorm - een geïntegreerd online platform voor relatiebeheer, verkoop, service en marketing. Meer dan 100.000 bedrijven wereldwijd, variërend van het MKB tot multinationals, transformeren hun organisatie naar een werkelijk vraaggestuurde organisatie met Salesforce.

HET VOORDEEL VAN DE SALESFORCE APP EXCHANGE.

Tien jaar geleden heeft Salesforce het platform waarop haar CRM applicaties draait open gesteld voor aanvullende applicaties. Deze Salesforce 'AppExchange' is een BtB platform waarop talloze apps worden aangeboden op de wijze waarop Apple en Google dat doen met consumenten apps.

Deze apps zijn eenvoudig te integreren met de omgeving van eindgebruikers en zijn op nagenoeg alle mobiele platformen beschikbaar. In de Benelux werken bedrijven van uiteenlopende grootte met Salesforce, zoals KLM, PostNL, Philips, Nationale Nederlanden, Van Gansewinkel, eMerus, Mylaps, MKB Servicedesk, Suitsupply en The Cloakroom.

Elk bedrijf wordt een app-bedrijf. Tot nu toe was het niet de mogelijkheid om het

beheer en de distributie van de apps te centraliseren. Door middel van de Salesforce AppExchange kan elk bedrijf applicaties selecteren, verbinden en managen. ERP (Enterprise Resource Planning) aangelopen vanuit de klant. Outside in dus.

De AppExchange biedt bedrijven een nieuwe manier om snel hun eigen op maat gemaakt app configuratie te creëren en in te richten. Talloze applicaties kunnen toegevoegd worden aan Salesforce CRM. Apps zoals SteelBrick (native subscription billing voor digitale facturatie) of NewVoiceMedia (voor de communicatie met de prospects en klanten). De apps zijn vooraf geïntegreerd met Salesforce en zijn klaar voor de start zodat je er meteen mee aan de slag kunt gaan voor alles: van sales tot service tot ERP en verder voor elke branche die er is. De apps zijn al door duizenden andere klanten geïnstalleerd en geëvalueerd, dus de kwaliteit is verzekerd“.

OOK DE MAXCREDIBLE CREDIT MANAGEMENT APPLICATIE IS BESCHIKBAAR OP DE WERELDWIJDE APP EXCHANGE VAN SALESFORCE.

Eric van de Beeten: “Hierdoor is het mogelijk de klant financieel van dienst te zijn vanaf het prospect moment. Order to Cash transformeert zich dus in ‘(First) Contact to Cash’. Credit management is sales support geworden en maakt een geïntegreerd onderdeel uit van Custom Relationship Management.

De Custom Relationship Management App van Salesforce sluit naadloos aan op het debiteurenbeheer App van MaxCredible.

DE DIRECTE VOORDELEN VAN DE COMBINATIE SALESFORCE CUSTOM RELATIONSHIP MANAGEMENT EN MAXCREDIBLE CUSTOMER CREDIT MANAGEMENT (CCM)

1. Niet te evenaren vragen en klachtenmanagement. Door de koppeling van de Salesforce CRM app en de MaxCredible Credit Management app worden alle vragen en klachten ontvangen in het CRM proces samengevoegd met de vragen en klachten die binnenkomen via het Credit Management Proces. Tevens worden alle acties van alle afdelingen en de



resultaten daarvan die zijn uitgevoerd naar aanleiding van een vraag en klacht in beide processen samengevoegd en inzichtelijk gemaakt voor alle belanghebbende binnen en buiten de organisatie. Dit gebeurt real time 24x7.

2. Niet te evenaren communicatie m.b.t. klanten en betalingen tussen belanghebbenden binnen en buiten de organisatie. Alle belanghebbende in het “First contact to cash” proces hebben toegang tot het CRM/Customer Credit Management platform. Intern; vertegenwoordigers, logistiek, productie, boekhouding, etc en ook extern; incasso bureau, dealers, klanten, accountant, etc. Hierdoor vindt de meest optimale communicatie real time 24x7 plaats.

3. Niet te evenaren prospecting. Reeds bij het prospecten en het eerste contact met de prospect speelt debiteurenbeheer een bepalende rol. Op basis van krediet informatie en betaal historie van prospects worden de prospects ingedeeld in groepen. Deze groepen krijgen een vooraf gedefinieerde opvolging. Hierdoor wordt verzekerd dat de gescoorde omzet ook betaalde omzet is.

“Het resultaat van deze drie bovenstaande punten is een snellere en betere afhandeling van klachten met

als gevolg hogere klanttevredenheid, hogere omzet en meer vrije cash door snellere betaling van de facturen. Tevens worden onnodige kosten voorkomen als gevolg van in efficiënt communiceren en opvolging van omzet die nimmer betaald wordt“. Dit is een geweldige doorbraak in Customer Relationship Management. Het gehele “First-Contact to Cash proces” wordt gemanaged. Stap de toekomst in met “First-Contact to Cash” ‘s werelds beste Customer Relationship Management systeem gekoppeld aan ‘s werelds meest innovatieve Customer Credit Management systeem (CCM).

Wilt u meer weten over “First-Contact to Cash” neem dan contact op met MaxCredible 020 3449070. Samen met Salesforce geven we dan graag een demonstratie van “First-Contact to Cash” en de mogelijkheden die de AppExchange uw organisatie biedt. ■

Aanbieding voor FM Magazine lezers.

Een scherpe inruilprijs voor uw bestaande debiteurenbeheer software/Excel bij aankoop van abonnementen MaxCredible.

Voor de actie voorwaarden kunt u terecht op www.maxcredible.com

Looptijd tot eind januari 2017.

Contact MaxCredible: 020 3449070

Innovatie in plaats van exploitatie

Tijdens een proefrit in een elektrische wagen (vooruit, laat ik het maar gewoon toegeven: het was een Tesla Model S) moest er uiteraard ook even opgeladen worden. Dat gebeurde bij een snellaadpunt langs de A12. Tijdens het 'tanken' kwam iemand aanlopen, die naast mijn auto stond op te laden. Het bleek een Duitser te zijn. Niet zomaar een Duitser, maar een typische Duitser. Wat u daaronder verstaat laat ik graag aan uw eigen fantasie over, maar een Mercedes-Maybach S-Klasse of een BMW 7-serie had hem zeker niet misstaan. Maar niets bleek minder waar... DOOR SYLVESTER SCHENK, FISCAAL TRENDWATCHER BIJ FLYNTH

De Duitser in kwestie was sinds jaar en dag een fervent Tesla rijder, en sprak over Porsches en Audi's misprijzend als 'Verbrenner'. En duurzaam opgewekte elektriciteit was het helemaal jubelde onze Duitser, want die kun je eeuwig blijven opwekken. 'En die batterijen dan?' vroeg ik. Je voordoen als een expert is namelijk meestal niet zo moeilijk. Maar ook die batterijen zouden een en al hergebruik en duurzaamheid wezen. Opgewekt stapte de man vervolgens in en reed (hard!) weg.

“Uiteindelijk zal het huidige lineaire systeem, waarin grondstoffen slechts één keer worden gebruikt, het niet gaan redden”

MINIMALISEREN VAN WAARDE-VERNIETIGING

Verbrenner. Ik vond het – ook in zijn gevolgen – een mooi woord. Het impliceert namelijk dat eeuwigdurend hergebruik van grondstoffen uiteindelijk onvermijdelijk is. Want wat je verbrandt of stort ben je nu eenmaal definitief kwijt. Het gevolg daarvan laat zich raden: op een dag zullen niet alleen olie, maar ook gas, koper en de ijsbeertjes op of verdwenen zijn. En wat dan? Uiteindelijk zullen we dan zelf verdwijnen. Nee, dan de circulaire economie. Daaronder verstaan we een economisch systeem, waarin herbruikbaarheid van producten en grondstoffen wordt gemaximaliseerd en waardevernietiging juist wordt geminimaliseerd. In zo'n systeem blijven we hergebruiken en extreem duurzaam produceren. Uiteindelijk zal het huidige lineaire systeem, waarin grondstoffen slechts één keer worden gebruikt, het niet gaan redden.

GELD VERDIENEN IN HERGEBRUIK

Nu is hergebruik dus onvermijdelijk, maar het kan alleen maar een succes zijn als er een businessmodel in zit. Uiteindelijk zal er onder de streep een bedrag moeten uitkomen, anders gaat het 'm (in ieder geval voorlopig) niet worden. De ijsbeertjes ten spijt. Maar hoe doe je dat dan? Een mooi voorbeeld is goud. De hoge waarde daarvan zorgt dat er in de loop der tijden maar weinig goud verloren is gegaan. En dreigt dat wel te gebeuren (wij schijnen jaarlijks in onze mobieltjes het nodige goud weg te gooien) dan is de industrie er met haar knapste koppen en de nodige innovatie er als de kippen bij



om dat goud terug te winnen. Nee, over hergebruik van goud maak ik me weinig zorgen. Wel over zilver, maar dat is een ander verhaal. In tegenstelling tot goud wordt zilver wel veel in het productieproces verbruikt. En verbruiken impliceert nu eenmaal net als verbanden dat op ook echt op is. Kortom: als er met hergebruik geld te verdienen valt komt het allemaal wel goed. De slogan van afvalverwerker (pardon: Bruggenbouwer naar een circulaire economie) Van Gansewinkel spreekt in dit verband boekdelen: 'Afval bestaat niet'. Blijkbaar zijn er enkel waardevolle reststoffen. En dat klinkt toch een stuk beter.

DE CIRCULAIRE ECONOMIE EN FISCALITEIT

Een succesvol businessmodel kan ook stoelen op de fiscaliteit. Zoals bekend draaien windmolens – althans volgens onze minister-president – niet op wind, maar op fiscale aftrekposten (of subsidie, wat in wezen hetzelfde is). Dit model is echter een beetje link en dus niet echt duurzaam. Met één pennensreek van de politiek bent u uw fiscale voordeel zo weer kwijt. Zo zijn groene auto's inmiddels door staatssecretaris Wiebes door de fiscale shredder gehaald. De Autobrief 2.0 kent vanaf 2017 alleen nog maar een lage bijtelling voor (volledig) emissieloze auto's, zoals een Tesla, ware het niet dat die weer te duur is om volledig van dit lage tarief te kunnen profiteren: de bekende Tesla taks. De fiscaliteit kan dan ook beter als springkussen richting innovatie en de circulaire economie gezien worden dan als een hangmat van waaruit het goed en makkelijk geld verdienen is. Minder overheidsgeld naar circulaire exploitatie en meer naar circulaire innovatie is dan ook beslist de fiscale trend. De overheid blijft niet ten eeuwigden dage als suikeroom of –tante

“Zoals bekend draaien windmolens – althans volgens onze minister-president – niet op wind maar op fiscale aftrekposten”

beschikbaar, maar daagt uit, stimuleert of geeft een fiscaal kontje. Maar van eeuwigdurende bijstand zal geen sprake meer kunnen zijn. Dat zal niet alleen een principiële afweging zijn, maar ook een financiële. Zoals Herman Finkers al wist; 'Ik vind romantiek best, maar het moet wel betaalbaar blijven'. En dat geldt ook voor belastingheffing in het algemeen en fiscale faciliteiten in het bijzonder.

HET CIRCULAIRE BUSINESSMODEL

In dat beeld past het – en ook dat is een trend – dat de lat steeds hoger wordt gelegd. Wat gisteren nog revolutionair en dus de moeite van het ondersteunen waard was, is vandaag de dag al weer normaal en morgen verouderd. Waarom zelfs zuinige 'Verbrenner' subsidiëren als we binnenkort ook op zonlicht kunnen rijden? Of op water? Al past in die ontwikkeling vooralsnog wel de ondersteuning van auto's met een verbruik van één op honderd. De jaarlijkse aanpassing van de Milieulijst voor de MIA (Milieu-investeringsaftrek) is daar een fraai voorbeeld van, evenals het uitsluiten van bepaalde bedrijfsmiddelen van verdere fiscale ondersteuning. Want waarom blijven ondersteunen als het inmiddels prima op eigen benen kan staan?

Ook in een innovatieve en circulaire economie moet – na een aanloopperiode – uiteindelijk gewoon belasting betaald worden. Belasting betalen hoort nu eenmaal bij een inmiddels volwassen businessmodel. Sterker nog: juist een circulaire economie biedt de overheid de ruimte om in haar financieringsbehoefte te voorzien doordat de bron waarover men wenst te heffen, anders dan bij olie of gas, nooit zal opdrogen. Het antwoord op de vraag waarom de overheid – ook fiscaal gezien – dient te investeren in een circulaire economie is heel eenvoudig. Het werd al eerder gegeven door de Engelse wetenschapper en uitvinder Michael Faraday op een vraag van de minister van financiën Gladstone naar het nut van elektriciteit: 'One day sir, you may tax it'. En dat vooruitzicht zal iedere minister van Financiën tot tevredenheid stemmen.

mr. Sylvester Schenk RB is directeur Wetenschappelijk bureau bij Flynth adviseurs en accountants



Flynth is binnen de accountancy een Top-6 speler en de grootste Nederlandse advies- en accountantsdienstverlener voor ondernemers met zo'n 35.000 klanten, 1.400 medewerkers en vestigingen door heel Nederland. ■

Facts & figures over de circulaire economie anno 2016:

- 78% van het afval wordt gerecycled.
- 74 euro aan goud heeft een huishouden gemiddeld in elektrische apparaten.
- 1/3 van de aankopen van huishoudens verdwijnt in de vuilnisbak.
- Nederland heeft een koppositie qua hergebruik van huishoudelijk afval.
- Als alle Europeanen vegetarisch zouden eten - geen vleesproducten en eieren - dan behaalt de EU al voor 2020 de helft van haar milieudoelstellingen.
- Overstappen op de circulaire economie kan Nederland ruim €7 miljard per jaar en 54.000 nieuwe banen opleveren.
- Er zijn 170.000 schone en zuinige auto's in Nederland (1 januari 2015).

Bronnen: CBS, Planbureau voor de leefomgeving, MVO Nederland en KpVV Dashboard

Al ruim vijftig jaar helpt DAS particulieren, bedrijven en overheden bij juridische conflicten. Daarnaast biedt DAS bedrijven en overheden financiële oplossingen op het terrein van creditmanagement, boekhouden en factoring. DAS schrijft hierover regelmatig verhalen, artikelen, blogs en columns.

Ijskoud standpunt gemeente kraakt aan alle kanten

De ambachtelijke ijsfabriek van René is gevestigd in een knusse volksbuurt. Al decennialang maakt hij daar het heerlijkste ijs van de stad, dat hij 's zomers, samen met zijn vrouw, verkoopt in het winkeltje naast de fabriek. Maar dan steekt de gemeente er een stokje voor.



René wordt gesommeerd de ijsverkoop te stoppen. De gemeente ziet de verkoop van etenswaren die ter plaatse kunnen worden genuttigd als horeca. En het pandje van René heeft geen horecabestemming. Dus geen ijsverkoop meer. Dat deelt de gemeente mee in een afstandelijke brief. Ijskoud, inderdaad.

IN DE MEDIA

René en zijn vrouw Diny begrijpen er niets van. Opa verkocht er vijftig jaar geleden al ijsjes. Buurtbewoners starten een handtekeningenactie, lokale media besteden er aandacht aan en raadsleden laten zich zelfs ijs etend fotograferen door de krant. Maar het helpt niets.

BEZOEK

Door alle spanningen vergeet René bijna zijn rechtsbijstandverzekering aan te spreken. Gelukkig doet hij dat uiteindelijk wel. Ik bekijk zijn zaak en vraag of ik langs mag komen. We bespreken de brief van de gemeente en ik laat René over zijn bedrijf vertellen. Niet lang na mijn bezoek blijkt de gemeente ineens wel bereid tot een gesprek.

Noodlijdende opdrachtgever speelt vuil spel

Een consultancybureau heeft nog een flink bedrag te goed van een internationaal opererend bedrijf. Het bureau heeft de opdracht al lang en breed afgerond en gefactureerd, maar de betaling laat op zich wachten. Dat komt helaas vaker voor, maar nu blijkt ook het moederbedrijf van de opdrachtgever op omvallen te staan.

Mijn incassocollega's kennen het klappen van de zweep. De excuses voor het niet-voldoen van de factuur horen ze dagelijks voorbijkomen. In deze zaak is het niet anders. 'Het geld moet eerst door onze buitenlandse moeder worden overgemaakt.' 'Er ontbreekt een nummer van de inkooporder.' En de mooiste: 'onze crediteur zit in Bulgarije, dus het duurt allemaal wat langer.'

IN DE TANG

Het consultancybureau is lang genoeg van het kastje naar de muur gestuurd, dus neemt mijn collega het voor het bedrijf op. Het gebeurt

ONDERGESCHIKTE VERKOOP

Als we een paar dagen later al bij de wethouder zitten, laat die weten dat de gemeente de ijsverkoop niet langer wil toestaan. Ik geef aan dat het gaat om ondergeschikte verkoop van etenswaren en dat de gemeente daarmee eerder heeft ingestemd. De wethouder is het niet met mij eens. Verkoop van belegde broodjes door een bakker, het schenken van een kop koffie in een boekwinkel of een wijntje in een kledingzaak: dat is toch echt iets anders dan ijs verkopen in een winkeltje naast hun fabriek.

BEZWAREN BEOORDELEN

René en zijn vrouw zijn terecht boos om deze mededeling. Begrijpelijk, gelukkig kan ik de wethouder overhalen om onze bezwaren nog een keer te beoordelen. Korte tijd later blijkt dat ons gesprek succesvol is geweest. René en zijn vrouw mogen ijsjes blijven verkopen. Net als de bakker z'n belegde broodjes.

Ramon van Lieshout, jurist bij DAS



Fors geschut voor bedrag van € 40.000

De koop leek beklonken. Jachtmakelaar Robert kwam mondeling tot een overeenkomst met een koper. In een mail bevestigde deze koper later ook de prijs van 50.000 euro.

Toch zag hij kort daarna onverwacht van de koop af. Op dat moment had Robert al voor 3.500 euro aan materialen ingekocht om het schip aan te passen en volledig vaarklaar te maken.

GEEN GETUIGEN

Robert was behoorlijk over de rooie. Een collega, gespecialiseerd in dit soort zaken, belde zijn klant ook direct op om de onderhandeling in te zetten. Er was een voorbehoud van een proefvaart gemaakt en daarna was volgens onze cliënt die mondelinge overeenkomst gesloten. Kon de koper daaraan gehouden worden? Er

waren geen getuigen, alleen uit de mails kon je een overeenkomst afleiden.

ANDERHALF JAAR

Hoe zou de rechter dit interpreteren? Mijn collega liet die vraag varen, want een procedure zou zo anderhalf jaar kunnen duren. En dan zou Robert dus al die tijd met zijn schip blijven zitten tot de definitieve uitspraak. Bij het ontbinden van de overeenkomst kon hij het schip direct weer verkopen. Dat was dus beter.

HOOGTE SCHADEBEDRAG

Er barstte natuurlijk wel nog een felle discussie los over de hoogte van het schadebedrag. We belden de klant van Robert meerdere malen, er gingen verschillende voorstellen over en weer. Uiteindelijk kon Robert vrede hebben met de 7.000 euro vergoeding die mijn collega uit het vuur sleepte. De gekochte onderdelen kon hij retourneren.

KORTE KLAPPEN

'Ik hou van snel handelen en korte klappen, en met deze praktische oplossing was ik goed geholpen', zo mailde hij. Niet veel later had hij het schip alsnog verkocht.

Anke Linssen, jurist bij DAS

te vaak dat een grote opdrachtgever een kleine opdrachtnemer in de tang heeft. De situatie is bovendien nog nijpender, omdat het moederbedrijf in financiële nood verkeert.

TIJD VOOR ACTIE

Er is geen tijd te verliezen. Na een brief en een telefoontje komt er direct een toezegging. Toch blijft de betaling weer uit. Mijn incassocollega adviseert daarop meteen een kort geding te starten. Hij vraagt alvast de verhinderdata.

ALLES MOGELIJK

De slagvaardigheid van mijn collega heeft de gewenste uitwerking. Het geding gaat direct naar de afdeling juridische zaken van de debiteur, en dan

blijkt er ineens van alles mogelijk. Twee dagen later hebben ze betaald, inclusief alle rente en kosten. En dat binnen tien dagen nadat het consultancybureau de vordering uit handen heeft gegeven.

NET OP TIJD

Enkele weken later gaat de debiteur failliet. Zo zie je maar dat je nooit te lang moet wachten met het uit handen geven van je vordering en dat je er als behandelaar bovenop moet zitten.

Arthur van Eelen, jurist bij DAS

Op zoek naar informatie om een conflict te voorkomen óf op te lossen? Bekijk onze kennisbibliotheek voor gratis informatie.

<https://www.das.nl/ondernemer/kennis-en-inform>



Het nieuwe creditmanagement bij Eneco Consumenten

Anderhalf jaar geleden begon Walter Dillissen als Manager Credit Management op de business unit Consumenten bij Eneco. Samen met zijn teamgenoten Miki Peric (Partnership Manager Credit Management) en Bob Plugge (Head of Credit Management) gaf hij het creditmanagement bij de energieleverancier opnieuw vorm. Ze zijn succesvol door op een zeer empathische manier het gesprek aan te gaan met klanten, door veel meer op data te sturen aan de voorkant van het order-to-cash proces en zich te omringen met goede partners. INTERVIEW: TIM BOSMAN | TEKST: JEPPE KLEYNGELD |

FOTOGRAFIE: ARTHUR VAN MEGEN

WAT IS ER DE LAATSTE JAREN VERANDERD OP DE AFDELING CREDIT MANAGEMENT?

Bob Plugge: "We waren goed in het innen van openstaande vorderingen, maar dat gebeurde vaak wel met een belerend toontje. Dreigen met een incassobureau is de oude wereld van creditmanagement. We stellen onszelf nu continu de vraag hoe we het prettig en positief kunnen maken voor onze klanten, zelfs bij een gesprek over een openstaande factuur. We kijken heel specifiek naar de klanttevredenheid en klantbehoud na deze gesprekken. En daar praten we met elkaar over in het team in plaats van alleen over de incassoresultaten. Dit is ook veel leuker voor de medewerkers."

WAT IS JULLIE VISIE OP KLANTCONTACT BIJ COLLECTIONS?

Walter Dillissen: "De klant komt op de eerste plaats. Dat betekent dat we op een hele andere manier met de klant moeten omgaan en hem moeten betrekken in de oplossing. Klanten die herhaaldelijk in de problemen komen schamen zich; er is dan een hoge drempel om contact op te nemen. Als er dan een medewerker is die denkt dat de klant maar een spelletje met hem speelt, dan doet dat de relatie geen goed. Onze visie is: het is onze klant, maar hij heeft waarschijnlijk ook bij andere partijen schulden. Hoe kunnen we

deze negatieve spiraal doorbreken? Niet door er een deurwaarder op af te sturen, maar door het gesprek aan te gaan op een empathische manier en samen met de klant tot een passende oplossing te komen."

HEBBEN JULLIE DAAR EEN ANDER SLAG MEDEWERKERS VOOR NODIG?

Miki Peric: "We zien dat dit in de meeste mensen zit, dus de kunst is om het naar boven te halen. Hier hebben we in geïnvesteerd door middel van coaching en meer vrijheid te geven aan de medewerkers. Als een medewerker van Credit Management vroeger de telefoon opnam was het vooral een zakelijke benadering. Dat moest een empathisch gevoel worden. Medewerkers zitten er nu met een andere mindset in: ze gaan er volledig voor om de klant blij te maken. We zijn begonnen met de klanttevredenheid te meten en scoren nu voor alle labels van 7,5 of hoger. Daarmee tonen we aan dat het kan."

HOE ZORG JE ERVOOR DAT DE HELE ORGANISATIE BEWUST WORDT VAN HET BELANG VAN EMPATHISCH KLANTCONTACT?

Walter Dillissen: "Mijn opdracht is de afdeling succesvol te maken en ervoor te zorgen dat er minder klanten uitstromen. Het werven van nieuwe klanten is namelijk veel kostbaarder dan het behouden van bestaande klanten. De

trend op creditmanagement-afdelingen is juist al jaren steeds minder mensen en minder budget. Maar is dat slim? Het leidt tot te hoge werkdruk en dat vertaalt zich ook door naar de relatie met de klant. Wij geloven meer waarde in de keten toe te kunnen voegen door de klant centraal te stellen. Door de waarde van klantbehoud toe te voegen, kunnen we positieve businesscases maken. Door breder te denken dan onze eigen Credit Management doelstellingen, kunnen we samen met onze ketenpartners mooie dingen bereiken. Daar ben ik van overtuigd. En zoals Miki al aangaf, de resultaten laten zien dat het werkt."

JULLIE HEBBEN EEN SPECIALE AFDELING CREDIT INTELLIGENCE OPGEZET, HOE WERKT DIT IN DE PRAKTIJK?

Walter Dillissen: "Om credit intelligence vorm en body te geven hebben we twee dingen gedaan. Ten eerste hebben we hele simpele dashboards gecreëerd die iedereen kan begrijpen. Ten tweede zijn we data gaan leveren waar onze collega's écht op kunnen sturen. We willen het zoveel mogelijk op de werkvloer neerleggen, dus hebben we aan alle vier de subafdelingen een Credit Intelligence analist gekoppeld die hen helpt zaken inzichtelijk te maken."

Miki Peric: "Met QlikView maken we hele heldere dwarsdoorsneden. We geven iedereen inzicht en krijgen veel

input van alle medewerkers door deze transparante werkwijze. Doordat we de data op hele simpele dashboards tonen, kunnen we de mensen real-time in het proces meenemen. Zijn alle bankbetalingen binnen? Is het allemaal rond geteld? We hebben twee miljoen klanten, dus daar heb je deze inzichten voor nodig."

Bob Plugge: "We zijn van inzicht achteraf naar real-time inzicht gegaan, zodat we direct kunnen acteren. We zijn ook begonnen met het maken van prognoses: hoe gaan we uitkomen aan het einde van de rit en wat kunnen we nu al doen om dit bij te stellen?"

HOE KOM JE AAN EXPERTISE?

Walter Dillissen: "Je moet het niet alleen extern halen, maar ook in je interne credit management-team hebben. Sommige mensen hadden al affiniteit met data, dat zijn we verder gaan ontwikkelen. De uitdaging is om grote hoeveelheden data om te zetten in acties waar je op kunt sturen. Waarom daalt de DSO? Waarom reageren klanten niet op bepaalde acties? Door de toegenomen transparantie kunnen we veel mensen meenemen die ons helpen goede verklaringen voor gebeurtenissen te vinden in plaats van vermoedens die onvolgende gestaafd zijn door analyses."

HOE ZIET DE SAMENWERKING MET EXTERNE PARTNERS ERUIT?

Miki Peric: "Met externe partners, zoals Certin voor proactief klantcontact, doen we hetzelfde als wat we intern doen: we focussen ons op klantloyaliteit en niet slechts op de incassoresultaten. Bijvoorbeeld, nadat Certin klanten heeft gebeld kijken we naar de klanttevredenheid en klantbehoud. We doen veel met AB-testen, dus het vergelijken van een groep gebelde klanten met een groep niet-gebelde klanten. Oftewel, we vergelijken het nu met het nu en niet het nu met hoe het vroeger was."

IN HOEVERRE ZIJN PARTNERS ECHT EEN VERLENGDE VAN ENECO?

Miki Peric: "We hebben in het begin gezegd dat het woord 'leverancier' niet meer gebruikt mag worden. Het zijn echt partners. We delen informatie en leren van elkaar. We brengen ook partners bij elkaar, zoals Certin en Alphacomm. Certin voert klantgesprekken en Alphacomm levert gesproken en

geschreven berichten, zoals voice, SMS, e-mail. Door ze bij elkaar te brengen ontstaan er mooie nieuwe ideeën. We willen graag partners die met ons meedenken en de klant voorop stellen net als wij dat doen. Dan komen de incassoresultaten vanzelf."

Bob Plugge: "Afgelopen mei vonden we het hier stil op kantoor. We misten het rumoerige. Het elkaar bijna niet kunnen verstaan omdat iedereen druk aan het bellen is. Iets wat altijd opvalt bij een bezoek aan Certin in Haarlem waar overigens altijd een goede vibe is. We hebben toen besloten met een team bij Certin te gaan zitten. We hebben onze medewerkers daar laten werken met de aanpak en technologie van Certin in een voor hen nieuwe inspirerende omgeving. Na afloop hebben we ze gevraagd hoeveel klanten ze dachten gebeld te hebben. 50? 60? Het bleek bijna 300 te zijn. Toen hadden we er vier ambassadeurs bij voor de inzet van automatische dialers. Die hebben we kort daarna geïmplementeerd."

WAT WORDT DE VOLGENDE STAP?

Bob Plugge: "Met commercie hebben we een goede relatie opgebouwd, maar we willen nog meer aan de voorkant gaan zitten. Wanneer Eneco of Oxxio een actie met waardevolle devices wil doen, willen wij overleg over de bad debt die dat gaat opleveren. We zien onszelf als commerciële afdeling en willen dus zeer nauw betrokken zijn bij alle sales- en marketingacties. Immers, wij zien de resultaten ervan."

HOE ZIET DE TOEKOMST VAN DE CREDITMANAGEMENT-FUNCTIE ERUIT?

Walter Dillissen: "Credit Management gaat zich nog meer bezighouden met de klant. De invloed op de bottom line is heel erg groot en daar komt al meer erkenning voor. Wij zien onszelf als ondernemers. We innoveren samen met onze partners. We zijn met de klant bezig. De menselijke kant zal hard nodig blijven om echt het verschil te blijven maken." ■



Klantservice Collections

Met de dienst TeleCollect wordt klantcontact in achterstand uitbesteed aan een specialist. Uit naam van haar opdrachtgever heeft Certin (pro-actief) contact met niet- of laat betalende klanten om een betaalafpraak te maken en deze direct te bevestigen met een betaallink via sms of mail. Het telefonische en hiermee persoonlijke contactmoment zorgt ervoor dat de achterstand hoog op de betaalagenda van de klant komt te staan en wordt data en reden van non-betaling direct verrijkt. Met de juiste tone of voice en combinatie van betaalbevestigingen wordt tevens gewerkt aan klantbehoud, doordat de openstaande facturen vaker en eerder worden voldaan. www.certin.nl



V.l.n.r.: Bob Plugge, Walter Dillissen en Miki Peric

Martijn Mouwen en Lonneke Arntz (Avaxa Debt Advisors):

“Kijk verder dan de bank”

'Ontbanking', zo wordt het wel genoemd: de trend om vreemd vermogen aan te trekken buiten de bank om. In Nederland is de bank vaak nog de eerst aangewezen partij om geld te lenen, vooral in het midden- en kleinbedrijf, al is daar zeker in de afgelopen jaren verandering in gekomen. Een goede ontwikkeling, stellen Martijn Mouwen en Lonneke Arntz, oprichters van de nieuwe financiële boutique Avaxa Debt Advisors. Al was het maar omdat het meer keuzevrijheid betekent voor de financieel directeur. DOOR JAN BLETZ



“Zeker als het gaat om als riskant ervaren langlopende leningen schrikken banken vaak nog terug”

Geld uitlenen, de bank doet het niet graag. Niet meer tenminste. Deels komt dit natuurlijk door de huidige lage rente - volgens veel banken zelfs zo laag dat ze moeite hebben om wat te verdienen aan leningen die ze verstrekken. Deels speelt ook mee dat de banken nog nauwelijks bekomen zijn van de crisis van de afgelopen jaren, en hui-verig zijn om geld uit te lenen. “Zeker als het gaat om langlopende leningen.

En zeker als het gaat om leningen aan bedrijven die geen Investment Grade-rating hebben. Middelgrote en kleine bedrijven zijn bij banken al helemaal niet populair”, zegt Martijn Mouwen, medeoprichter en vennoot van Avaxa Debt Advisors. Een derde oorzaak dat banken zo leningschuw zijn heeft te maken met de hoge kapitaaleisen die worden gesteld door Europese wetgeving ('Basel III').

'CREDIT CRUNCH'

Nog duidelijker dan destijds blijkt nu dat die terughoudendheid van de banken geen ramp is. Terwijl sommige deskundigen een jaar of twee geleden nog waarschuwden dat de markt leek af te stevenen op een 'credit crunch', bleek het de afgelopen tijd wel mee te vallen met de problemen die ondernemingen ondervinden op de financieringsmarkt. Uiteraard komt dit doordat veel bedrijven de crisis nog in hun benen voelen en nog altijd geen behoefte hebben aan financiering of omdat ze kans zien om te groeien zonder een uitgebreid beroep op financiers te hoeven doen.

Daarnaast blijkt dat er makkelijk toegankelijke alternatieven zijn voor bancaire leningen. Grote beursgenoteerde ondernemingen kunnen bijvoorbeeld via de publieke kapitaalmarkt obligaties plaatsen. Bedrijven die daarvoor een maatje te klein zijn, kunnen een beroep doen op de onderhandse Amerikaanse of - sinds enkele jaren - Europese markt voor private placements - geld dat een verzekeraar of pensioenfonds verstrekt aan een onderneming in de vorm van een directe lening. Te riskant voor een bank, misschien, al was het maar omdat de bedrijven waar het om gaat niet beursgenoteerd zijn en niet altijd een publieke credit rating hebben. Ook zijn er de afgelopen jaren kredietfondsen opgekomen. "Als paddenstoelen uit de grond, het moeten er inmiddels honderd zijn", aldus Mouwen. Gefund door pensioenfonds, verzekeraars en private equity partijen kunnen zij, soms samen met banken, bedrijven van financieringen voorzien. Kleinere bedrijven kunnen op al deze alternatieven waarschijnlijk geen beroep doen. Maar ook hier zijn er steeds meer oplossingen wanneer de bank nul op rekest geeft bij de aanvraag voor een lening, variërend van crowdfunding tot mkb-obligaties.

OVERVLOEDIGE LIQUIDITEIT

Aan liquiditeit geen gebrek meer, kortom, zeker niet bij beursgenoteerde ondernemingen en de grotere familiebedrijven. De alternatieven voor bancaire financiering blijken bovendien in een stijgende behoefte te voorzien, constateren Mouwen en Arntz. "De crisis leidde tot een wijdverspreid besef onder ondernemingen

"Ook zijn er de afgelopen jaren kredietfondsen opgekomen Als paddenstoelen uit de grond, het moeten er inmiddels honderd zijn"

dat ze wel erg afhankelijk waren van de banken", zegt Mouwen. "Toen bedrijven merkten hoe huiverig banken waren om geld uit te lenen, ontstond er aanvankelijk een paniekstemming, en schreeuwden ze moord en brand. Mondjesmaat gingen bedrijven zich ook oriënteren op alternatieven, maar dat was eerder uit nood geboren dan dat ze uit eigen kracht handelden. Dat is in de afgelopen twee jaar echt veranderd. Nu zie je dat steeds meer bedrijven zich op verschillende partijen oriënteren wanneer ze nieuwe financiering willen aantrekken of voor een financiële herstructurering staan. Niet alleen de top van het bedrijfsleven doet dat, maar in toenemende mate ook de groep daaronder. Het sijpelt naar beneden door."

En zo doet zich in Nederland en elders in Europa een 'ontbanking' voor. In de VS is het sinds jaar en dag gebruikelijk dat de bulk (driekwart) van het vreemd vermogen via de kapitaalmarkt wordt aangetrokken, en slechts een kwart via de banken. In Europa was het lange tijd andersom, maar zoals Mouwen eind 2014 ook al schreef op FM.nl: "Europa schuift op naar het Amerikaanse model." Het aandeel in financiering door de huisbankier neemt jaar in, jaar uit gestaag af. Het aandeel in financieringen door banken is sinds al gedaald van - zoals gezegd - 75 procent in 2012 naar minder dan 50 procent begin dit jaar. Bij ondernemingen tot honderd werknemers is de ontwikkeling helemaal snel gegaan. Daar was zes jaar geleden vrijwel de hele financiering afkomstig van banken en nu nog maar de helft.

SNOEPWINKEL

De voordelen voor bedrijven van deze 'ontbanking'? "Dat is natuurlijk dat ze minder afhankelijk zijn geworden van één partij voor hun financiering, en hun financiële risico's beter kunnen spreiden dan vroeger", aldus Arntz. Daarnaast kunnen bedrijven betere tarieven en voorwaarden bedingen, nu de banken concurrentie hebben gekregen van andere partijen. "En waar

banken maar al te vaak uit zijn op 'cross selling' willen deze alternatieve aanbieders alleen geld uitzetten", vult Mouwen aan. "En ze zijn bereid individuele bedrijven veel grotere bedragen uit te lenen dan banken willen." Dit alles hoeft niet per se in het nadeel van de bank uit te pakken, benadrukken Mouwen en Arntz. Bedrijven kunnen volgens hen beter dan vroeger aan een optimale financieringsstructuur komen, door bij verschillende aanbieders te 'shoppen'.

Al met al heeft de financieel directeur het momenteel voor het uitzoeken als hij vreemd vermogen wil aantrekken. "Als een kind in een snoepwinkel", zegt Mouwen. "En het loont om goed na te gaan welke smaakjes er in de schappen liggen. Dus ik zou willen zeggen: doe jezelf een plezier, oriënteer je breed, win informatie in." Niet alle financieel directeurs doen dit. "Vaak geldt hier 'onbekend maakt onbemind'. Dan zie je dat een bedrijf geen geld wil van een verzekeraar, bijvoorbeeld - zonder zich goed te hebben geïnformeerd in wat die partij te bieden heeft. Of een bedrijf is beducht voor een private placement omdat dan een openbare rating van Moody's of Standard & Poor's vereist is - wat niet het geval is; een verzekeraar zal in zo'n geval een vergelijkbare ratingsystematiek toepassen als een bank. En de rating niet openbaar maken."

BRUGGEN BOUWEN

Mouwen en Arntz hebben Avaxa Debt Advisors onlangs opgezet om bedrijven te helpen met hun financieringsvragen. "Wij weten wat de banken willen weten, wat voor eisen ze stellen, en hoe de communicatie richting de bank het beste kan verlopen", aldus Arntz. Kan de bank dat zelf dan niet? Zou je zeggen. Maar, stelt Mouwen, een bruggenbouwer als Avaxa kan nuttig werk verrichten. Want: "Banken zijn nog heel erg met zichzelf bezig en hebben daardoor niet de volledige aandacht voor de klant." ■

Jaarcongres Finance Transformation 2016

‘Meet the next transformation waves’

Tijdens het Jaarcongres Finance Transformation 2016 stond alles in het teken van veranderingen in de wereld om ons heen en wat dat betekent voor CFO's en hun bedrijven. Vier grote veranderingen stonden centraal; artificial intelligence (AI), de circulaire economie, opkomende markten en de opkomst van een nieuwe generatie op de arbeidsmarkt, generatie Z. DOOR MONIQUE HARMSSEN



Fotografie: Eric Fecken

Waar in voorgaande jaren nog uitgebreid werd gesproken over de rol van finance en de CFO als businesspartner stelde CFO-community-manager Kevin Mottard voor om met elkaar te besluiten dat iedereen businesspartner is en dat het nu tijd is om naar de grote veranderingsthema's te kijken waar alle bedrijven mee te maken krijgen.

Over veranderingen gesproken: ook de organisatie van Finance Transformation gaat met de tijd mee. Dit jaar was er sprake van een interactieve discussie waarbij deelnemers met hun smartphone via BuzzMaster vragen aan de sprekers konden stellen, selfies werden geüpload en korte polls werden gehouden onder leiding van Data DJ Bob.

ARTIFICIAL INTELLIGENCE

Uit de korte poll van BuzzMaster kwam onder andere naar voren dat de grootste interesse van de aanwezigen ligt bij artificial intelligence, maar dat een gebrek aan kennis het grootste struikelblok vormt om hier daadwerkelijk mee aan te slag te gaan. Ook was de vrees groot dat robots onze banen zullen overnemen. Het bleek een goede inleiding voor Christian Kromme, ondernemer en spreker op het gebied van disruptieve innovatie en visieontwikkeling. Artificial intelligence heeft volgens hem impact op vele vlakken. Hoewel we er nu nog huiverig voor zijn, zal volgens Kromme de techniek AI steeds menselijker maken waardoor acceptatie zal toenemen.

De ontwikkelingen volgen elkaar in golven steeds sneller op waardoor uiteindelijk een zelflerende en beslissende computer zal ontstaan. Op dit moment is het nog niet zover, hoewel films als de Terminator e.a. ons anders doen denken, maar volgens Kromme zijn alle onderdelen die hiervoor nodig zijn

“We gaan onze passie achterna en daarmee gaan we ons geld verdienen”



wel aanwezig. “We hebben computing power, slimme algoritmes, applicaties en talent. We hebben ook bakken data verzameld. Dat is het leermateriaal voor AI dat als een soort raketmotor voor een bedrijf fungeert.”

Op dit moment verkeert AI op een niveau van narrow intelligence, de computer kan eenduidige taken overnemen. De volgende stap is general intelligence, zoals de assistent op de smartphone die over twee tot drie jaar in staat zal zijn een meer diepgaand gesprek aan te gaan. Daarna komt het stadium van de super intelligence waarbij de computer de intelligentie van mensen overstijgt en op den duur zelfs van de hele mensheid. Juist voor dat laatste bestaat veel vrees in wetenschappelijke kringen en het is volgens Kromme belangrijk dat we deze computers algoritmen meegeven van onze normen en waarden.

Als gevolg van alle ontwikkelingen zullen veel informatieverwerkende banen worden geautomatiseerd. “Je bent niet langer een algemeen manager, maar een manager die de uitzonderingen managet. Het World Economic Forum heeft berekend dat er 5,1 miljoen bestaande banen zullen verdwijnen, maar daar komen ook mooie dingen voor in de plaats. Je ziet de hotelwereld in concurrentie met Airbnb. Er verdwijnen hotelbanen, maar er komen honderden nieuwe hosts van Airbnb bij”, aldus Kromme die een mooie toekomst voorziet. “We gaan onze passie achterna en daarmee gaan we ons geld verdienen.”

CIRCULAIRE ECONOMIE

Deze passie is terug te vinden bij Aart Roos, CEO van Koninklijke Auping, als hij vertelt over de circulaire economie en hoe de beginselen worden toegepast bij de beddenfabrikant. Auping ziet zichzelf niet als matrassenfabrikant, maar

als een bedrijf dat staat voor gezond en energiek leven door een gezonde nachtrust. Volgens Roos is onze maatschappij ongelooflijk ontwikkeld en rijk geworden door lineaire ontwikkeling die is gebaseerd op: take- make- dispose en waste. Dat is volgens Roos een businesscase van waardedestructie. De Club van Rome waarschuwde in 1960 al dat we met dit model naar een onhoudbare situatie gaan voor alle mensen op de planeet. Hiertegenover staat de circulaire economie gebaseerd op: take-make- recycle en reuse. Dat is productie op basis van toegevoegde waarde en betekent een totale systeemverandering.

Bij Auping wordt dit ingevuld door bij het ontwerp van het product rekening te houden met een lange levensduur, herstel mogelijkheden en uiteindelijk hergebruik. Er moet een eind komen aan de afvalstroom van matrassen. Ter illustratie geeft Roos aan dat er jaarlijks een hoeveelheid matrassen wordt verbrand die op elkaar gestapeld 1000 keer de Eiffeltoren zijn, dat is 2400 ton materiaal en een CO2-emissie van 36000. Ook wordt gekeken en overlegd met de keten van toeleveranciers om ook daar veranderingen door te voeren. In de fabriek van Auping is, door het gebruik van alternatieve energie, het gebruik van fossiele brandstoffen met 90 procent teruggedrongen. In de toekomst zullen er volgens Roos nieuwe businessmodellen ontstaan waarbij gedacht moet worden aan het leasen van matrassen of het behoud van grondstoffen. Dat laatste wordt steeds urgenter met het grondstoffenakkoord waarbij het in 2050 verboden wordt grondstoffen weg te gooien.

EMERGING MARKETS

Emerging markets zijn geen nieuw fenomeen, organisaties weten al langer dat de groei niet in het Westen zit, maar in andere markten. Maar



deze markten ontwikkelen zich ook en stellen eisen. Erwin Blauw, Head Country Risk bij Economic Research Rabobank, gaf een blik op de veranderingen die ons te wachten staan over 20 tot 30 jaar. Het economische zwaartepunt zal dan in Azië liggen en is vooral gebaseerd op bevolkingsgroei. Na China en India zijn de volgende groeimarkten Indonesië, de Filipijnen, Vietnam, Nigeria, Egypte, Bangladesh, Iran, Mexico en Pakistan. Deze landen hebben andere waarden dan wij en daar moeten we rekening mee houden, volgens Blauw.

In 2030 bevindt het grootste deel van de middenklasse zich in Azië, de sub-Sahara en het Midden-Oosten. De middenklasse in Azië besteedt bovendien meer dan de middenklasse in het westen. “De vraag die we onszelf moeten stellen is: hebben we voldoende kennis in huis om groei in deze opkomende markten te verzilveren?” Blauw schetste een beeld van zaken die je tegenkomt als je zaken wilt doen met deze landen. “Allereerst zijn de instituties hier niet zo sterk ontwikkeld als in Europa en Noord-Amerika. In opkomende markten is dit een stuk minder als het gaat om een ordelijke democratie en veiligheid, daar moet je aan wennen. Verder krijg je te maken met allerlei gekke regelgeving waar je aan moet voldoen. Ook kun je te maken krijgen met door de staat gesteunde concurrentie, zoals nu het geval is met de luchtvaartmaatschappij Emirates. Hoe wapen je je hiertegen? Hoe ga

je om met namaakproducten of een potentieel conflict met de Chinese overheid? Het is een oneerlijk speelveld waar je soms iets, maar vaak niets tegen kunt doen.”

“Een mondiale handel is onmogelijk met lokale spelregels”

Om een stukje van de groei in deze landen mee te krijgen is het volgens Blauw essentieel dat internationale handelsakkoorden blijven bestaan of worden uitgebreid. “Een mondiale handel is onmogelijk met lokale spelregels.” Met het zero tolerance-beleid voor corruptie hebben Nederlandse bedrijven het moeilijk om zaken te doen in landen die dit als een marktmechanisme zien. Iemand in de zaal vraagt of de toeneemende roep om protectie een reactie is op de doorgesloten globalisering. Volgens Blauw kunnen we alles lokaal produceren, maar dan moeten we ons wel realiseren dat het welvaartsniveau naar beneden gaat. Hij verwacht dat de wal uiteindelijk het schip zal keren.

GENERATIE Z

Hoe ziet de nieuwe generatie eruit die op het punt staat onze arbeidsmarkt te betreden? Hoe denken ze, wat vinden ze belangrijk, hoe werken ze en hoe staan ze in het leven? Trendwatcher

Andrea Wiegman gaf de aanwezigen inzicht in generatie Z. Dat zijn de jongeren die geboren zijn vanaf 1996 en waarvan de oudsten over tien jaar de mensen zijn die beslissen. Het zijn echte media kids die zijn opgegroeid met tablets en smartphones en die dol zijn op apps als Snapchat. Ook YouTube en Instagram blijven populair. Facebook komt niet in hun lijstje voor. Hoewel de benaming generatie Z het bekendste is, worden ze ook wel de i-Gen, Founders of Centennial genoemd. Wiegman stelt voor ze generatie A te noemen omdat het echte starters zijn, zij mogen van alles opnieuw uitvinden. “Zij groeien op in een wereld met meer waarheden en minder zekerheden en veel meer informatie. Ze communiceren anders en over veel verschillende platformen. Zij bouwen dingen zowel offline als online vaak in groepen met veel onderlinge communicatie. Deze sociale groepen zijn vaak klein. Ze zijn empowered en ondernemend en durven groots te denken en te dromen. Deze kinderen gaan in een andere wereld werken en consumeren dan wij gewend zijn.”

Wie deze generatie aan zich wil binden moet zich realiseren dat zij niet getriggerd worden door grote zakken geld. Zij zijn sociaal betrokken en willen uitgedaagd worden in hun werk. Oude structuren en hiërarchie bestaan voor hen niet. De tip die Wiegman bedrijven wil meegeven is om vooral de dialoog met deze groep aan te gaan en met ze samen te werken daarbij denkend vanuit de nieuwe context. Wie zich niet aanpast zal achterblijven in het stof. ■

Eric Driebeek (CFO Batenburg Techniek)

“Financials moeten meer aandacht hebben voor de vorm”

Een volwaardig businesspartner worden, het is het streven van vrijwel elke controller en finance-afdeling. Maar, constateert Eric Driebeek, CFO bij Batenburg Techniek, dat komt bij veel bedrijven maar moeilijk van de grond. Wat zijn de oorzaken? En hoe kunnen financials wel invulling geven aan die rol van navigator? DOOR EDWIN VAN SAS

Driebeek, CFO van de beursgenoteerde technische dienstverlener Batenburg Techniek dat installaties ontwerpt, levert en onderhoudt voor de industrie, utiliteitsbouw en de infrastructuurmarkt, is niet de gemiddelde financial. Hij studeerde bedrijfseconomie met marketing als studieachtergrond en kwam van daaruit in controlling en finance terecht.



Dit ongebruikelijke traject leidt ook tot een andere analyse van de problemen waar veel finance-afdelingen mee worstelen bij het invulling geven aan hun rol als navigator voor de organisatie.

“Controllers en andere financiële professionals willen en proberen de rol van businesspartner te spelen, maar blijken niet altijd even effectief. Wat ik zie is dat financials snel een houding aannemen van ‘we’ hebben ‘ze’ gewaarschuwd en rapporten geschreven maar ‘ze’ luistren niet; het ‘wullie en zullie’ syndroom. Maar waarom heb je dan geen impact gehad? Wat is je eigen rol daarin? Die zelfreflectie mis ik vaak.”

Driebeek herkende deze houding ook bij zichzelf in zijn tijd bij Unilever, waar hij met wat hij zelf noemt een ‘dreamteam’ IgloOlaMora mede leidde. In dat team met onder meer Hein Knapen (nu HR-directeur ING), Baptist Coopmans (thans CEO Ziggo) en Alexander Ribbink (ex-TomTom) ontstond, herinnert Driebeek, “een chemie van ‘we gaan het radicaal anders doen’. Een zeer inspirerend traject waarbij we met zelfsturende businessunits gingen werken en ik gedwongen werd na te denken over mijn eigen functioneren vanuit finance.”

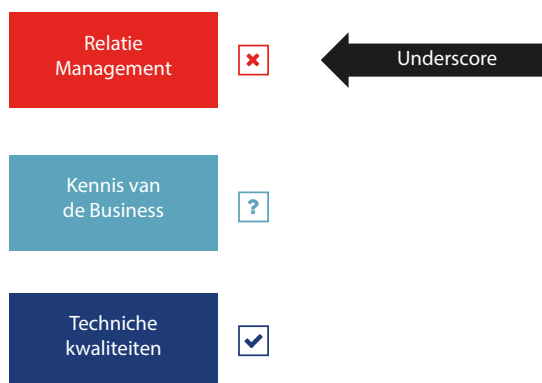
ESSENTIE VAN HET FINANCE-MERK

“Binnen Finance ondernamen wij allerlei innovatieve initiatieven, maar ze hadden weinig rendement en stierven vaak in schoonheid. Ik betrapte mij erop dat ik gefrustreerd raakte en naar anderen ging wijzen in plaats van te kijken naar onze eigen effectiviteit. Toen heb ik

“Je kunt nog zo goed op de inhoud zijn, als het niet gevrotten wordt heb je geen impact”

“In mijn concept staat voorop dat je eerst aandacht voor de vorm moet hebben, daarna pas voor de inhoud”

de afdeling een brand key traject laten doorlopen, wat uit de marketingwereld komt.” Brand key is een tool om tot de essentie van een merk te komen. “Ik dacht toen: waarom kunnen we niet ook op zo’n manier naar de essentie van de financiële discipline kijken?”, aldus Driebeek. “Dat bleek een geweldige eye-opener voor ons allemaal. Echt schokkend wat daar uitkwam.”



Driebeek leerde onder meer dat de interne klanten heel anders tegen hen aankeken in vergelijking met hoe ze zichzelf zagen. “We merkten dat we heel sterk vanuit de inhoud redeneerden. Toen ik analyseerde hoe we presentaties hielden – met stapels sheets en ingewikkelde tabellen – zijn we ons gaan realiseren: als je een navigator voor de organisatie wil zijn, zul je eerst aandacht moeten schenken aan je imago als controller of als financiële afdeling om die rol in de praktijk waar te kunnen maken.”

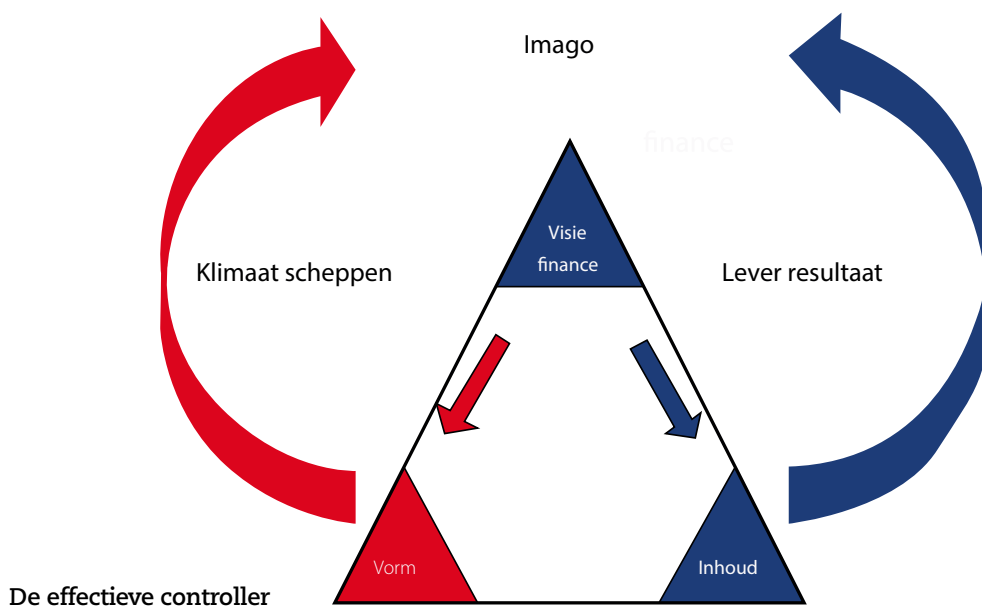
Om dat voor elkaar te krijgen kwam de achter-

grond van Driebeek in marketing van pas en hij ontwikkelde een concept om de reputatie te veranderen. “Controllers denken te weinig aan vorm. Dan kun je nog zo goed op de inhoud zijn, maar als het niet wordt gevrotten heb je geen impact. In mijn concept staat voorop dat je eerst aandacht voor de vorm moet hebben, daarna pas voor de inhoud.”

Maar, waarschuwt Driebeek, ook de implementatie is van vitaal belang om finance als navigator op de kaart te zetten binnen een bedrijf. Vooroordelen over boekhouders zijn hardnekkig en het kost veel tijd om die te doorbreken. “Het begint bij een heldere finance-strategie. Het is schrikbarend hoe weinig financiële afdelingen een heldere strategie hebben over hoe zij de finance-functie binnen het bedrijf invullen en hoe ze impact willen hebben. Maar dat is slechts het begin. Van daar uit moet, na een grondige zelfreflectie, een roadmap worden gemaakt hoe je dat in de praktijk handen en voeten geeft. Dat moet een integrale aanpak zijn én collectief: als jij het wel doet maar je collega’s niet, is het gedoemd te mislukken; een beeld is snel gevormd maar later moeilijk aan te passen.”

VERSCHILLENDE ROLLEN IN TEAMS

In de uitwerking van de strategie moet naast vorm en inhoud ook aandacht zijn voor de samenstelling van finance-teams. “Vraag aan 10 mensen wat een controller doet en je krijgt 10 verschillende antwoorden. ‘De controller’ bestaat ook niet. Je hebt aan de ene kant van het spectrum de navigator en aan de andere kant de datacrunchers. Die moet je ook niet andermans rol laten spelen. Er zijn drie vereiste kwaliteiten die aan een controller worden gesteld:



1. de skill base
2. kennis van de business
3. competenties – zoals communicatieve vaardigheden en alles wat met de vormkant te maken heeft.

Op basis daarvan moet je gaan plotten, aldus Driebeek. “Welke kwaliteiten heb je in welke verhouding nodig van die drie in een bepaalde functie? Crunchers hoeven niet zoveel van de business te kennen bijvoorbeeld en navigators hoeven niet de skills van de crunchers te hebben.”

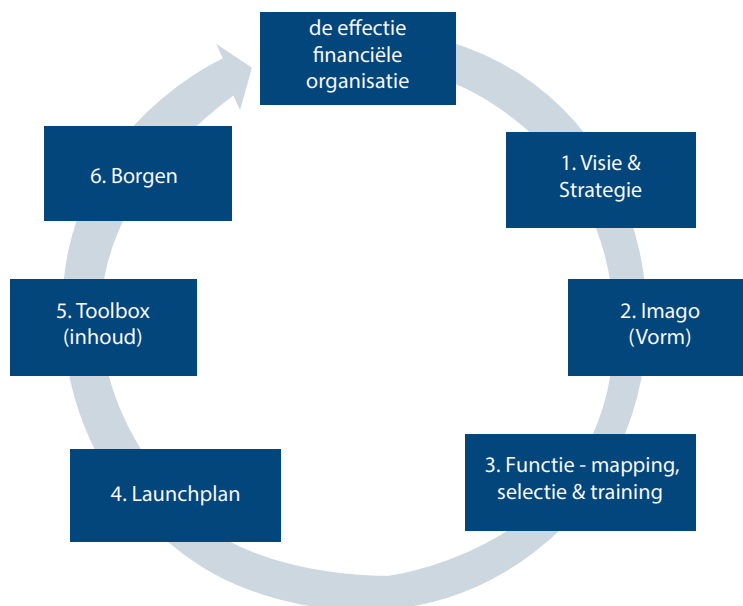
En daar gaat het vaak mis, signaleert Driebeek. “Deze manier van denken is contrair aan vrijwel alle management development-programma’s in grote bedrijven. Die zeggen als je binnenkomt als controller: ‘we gaan je eerst ‘het vak’ (lees; inhoud) leren en dan voor jou een traject uitstippelen door de organisatie heen’. Mijn stelling is: no way, niet doen! Je moet juist zorgen dat als je vakspecialisten nodig hebt – en die heb je nodig – dat die eerder een horizontaal traject doorlopen. Businessmannen en -vrouwen moet je juist vroegtijdig voeden met competenties, die moeten de business goed begrijpen en de taal van hun businesspartners leren spreken.”

Want, constateert Driebeek, die competenties moeten meestal nog ontwikkeld worden omdat ze in het onderwijs niet aangereikt worden. “De

vormkant heeft in bijna geen van onze opleidingen aandacht. Er zijn wel wat pogingen om wat aandacht aan ‘controllership’ te geven, maar het is niet consistent.” Het onderscheid naar type controllers wordt te weinig gemaakt en in een management development programma verwerkt. “Links en rechts zijn er succesjes, maar baanbrekende ontwikkelingen zijn er niet echt. Terwijl dat voor het uitoefenen van de businesspartner-rol, waar je uiteindelijk als voltallige finance-afdeling invulling aan moet geven, juist van essentieel belang is.”

Het goed invulling geven aan de rol van businesspartner betekent volgens Driebeek ook dat je prestaties zichtbaar moet maken. “Wat ik zie en hoor is dat finance-afdelingen zich meestal committeren aan intern gerichte inzet-verplichtingen. Nieuwe regelgeving implementeren, nieuwe projecten uitrollen. Maar wat je zichtbaar moet maken is wat je concreet bijdraagt aan het resultaat. “Van de 20 procent groei van de onderneming, hoeveel daarvan komt door finance? Maar dat durven we niet, we blijven graag in onze comfortzone hangen. Maar dat is wel waar je als finance-afdeling het verschil maakt en de navigatorrol kunt afdwingen”, weet Driebeek. “Uiteindelijk kun je die positie van navigator of business partner niet opeisen, die moet je verdienen.” ■

In 6 stappen naar effectieve financiële organisatie





Een panel bestaande uit niet-financials over de toekomstige rol van finance met v.l.n.r William Bontes, Maarten Korz en Judith Meeng

Finance Inspiration Day 2016

More Finance or Finance No More?

Door toenemende automatisering en de snelle opkomst van robotics-technologie staat de toekomst van de financiële functie (of het gebrek daaraan) al enkele jaren ter discussie. Tijdens de Finance Inspiration Day op 11 oktober, georganiseerd door SAP en Alex van Groningen, was het tijd om voor eens en altijd de discussie te beslechten. En er kwam zowaar een oplossing. Niet zozeer één eenduidig antwoord, maar wel heel veel kansen en mogelijkheden waar finance mee aan de slag kan.

Hoe ziet de toekomst van de finance functie eruit? Epco Pottinga van gastheer SAP ziet vooral kansen in data. "Er is bij bedrijven een grote behoefte aan financials die creatief met data kunnen omgaan om sneller te kunnen

reageren en in te spelen op veranderende omstandigheden."

Dagvoorzitter Jeroen Smit, vooral bekend van *De Prooi* en het drama *Ahold*, herkent de toekomstdiscussie uit zijn eigen vak: de journalistiek. "De papieren krant loopt echt op zijn

laatste benen. Binnen vijf jaar is die helemaal verdwenen. 75 procent van de journalisten die hierover ondervraagd wordt, erkent dit. Maar als ze vervolgens gevraagd wordt wat het voor hun betekent, denken ze: 'het zal mijn tijd wel duren'. Ik hoop dat dit voor financials anders is. De economie trekt nu aan,

„dus deze periode biedt een window of opportunity van 3 tot 5 jaar. Een laatste kans om te investeren in het vak.”

FORECAST: HET EINDE VAN DE TRADITIONELE FINANCE FUNCTIE

De eerste spreker was Kees Dubbelboer, vml Head of Reporting bij Shell en vml Corporate Controller bij Alliander. Hij denkt net als Smit dat het nu of nooit is. „Als we deze tijd niet aangrijpen om in het hart van de business te komen en te helpen sturen, worden we een kostenpost. En we weten als financials heel goed wat dat betekent.”

Dubbelboer schetste vier ontwikkelingen die de komende jaren een grote impact gaan hebben op finance:

- Robotics: dit gaat leiden tot een grote reductie van werk in finance operations;
- Big Data & Analytics: dit past goed bij finance, maar financials doen er nog te weinig mee;
- Real time: de business wil niet meer wachten op managementinformatie;
- Andere eisen stakeholders: de standaard maandrapportage heeft nauwelijks waarde meer. De business wil scenario's, forecasts en specifieke business analyses. Andere stakeholders willen inzicht in de maatschappelijke impact van een organisatie (integrated reporting).

Deze ontwikkelingen samen gaan leiden tot een reductie van 40 procent FTE in 10 jaar tijd, blijkt uit diverse onderzoeken. Tegelijkertijd ontstaat er vraag naar verschillende nieuwe rollen waar financials niet noodzakelijk heel goed in zijn:

- Data scientist
- Social / behavioral scientist
- Market maker
- Scenario planner

„De transitie naar businesspartner speelt al zeker 15 jaar, maar wil niet van de grond komen”, aldus Dubbelboer. „Dat is logisch, want daar worden we ook helemaal niet voor opgeleid. We proberen de business te overtuigen met een spreadsheet en zijn dan ook nog verbaasd als de business zegt: ‘maar zo gaan we het helemaal niet doen’. Kortom, er moeten nieuwe skills ontwikkeld worden en nieuwe mensen binnengehaald worden.”

PERSPECTIEVEN VAN BUITEN FINANCE

Een panel van non-financials werd vervolgens door Jeroen Smit bevestigd naar hun visie op de toekomst van het finance vak. Judith Meeng (Group Director HRM) was van mening dat er over dit onderwerp gesprekken in de business gevoerd moeten worden, maar dat die nu juist vermeden worden. „Mensen kijken naar HRM als het zou kunnen betekenen dat er banen verdwijnen, maar die gesprekken moeten juist niet door HRM gevoerd worden, maar door jullie zelf. Wij faciliteren alleen en kunnen helpen bij het voorbereiden van de lastige onderwerpen. Als je tijdig praat met elkaar dan kan een medewerker zich goed op de toekomst voorbereiden bijvoorbeeld door middel van trainingen.”

“Cyberrisico’s nemen momenteel enorm toe. Hier liggen kansen voor finance om een belangrijke, zelfs leidende rol in te spelen”

William Bontes (vml. CEO Hurks), zelf een oud-CFO, gaf aan een kans te zien die nog niet was genoemd: cybersecurity. „Door de gigantische toename in het gebruik van internet door bedrijven, nemen ook cyber-risico's enorm toe. Dan hebben we het over georganiseerde criminele bendes die steeds beter worden in het inbreken in bedrijfssystemen en daar allemaal nare dingen mee uithalen. Hier liggen kansen voor finance om een belangrijke, zelfs leidende rol in te spelen.” Bontes gaf ook aan dat hij als CEO behoefte heeft aan ‘de basis op orde’. Dit kan wel met minder mensen in de toekomst, maar het blijft een kerntaak voor finance.

Maarten Korz (Innovationmanager, Rabobank) constateerde dat de finance mensen zichzelf centraal stelde in deze discussie, maar dat de organisatie centraal moet staan. Dat moeten financials accepteren. Als innovator eist Korz verder wendbaarheid, flexibiliteit en veel experimenten. Te ver vooruit willen plannen zullen financials nu echt moeten afleren; dat past niet meer bij deze tijd. Over de door Dubbelboer genoemde kansen in integrated reporting was vooral Jeroen Smit laaiend enthousiast. „De controller kan de wereld redden! Door waarde toe te kennen aan de bomen die het bedrijf omhakt - of juist laat staan. En door de uitkering van een ontslagen medewerker ook op



Kees Dubbelboer toont twee perspectieven voor finance in 2025



Lars Leemhorst: "Robotic Process Automation gaat productiviteit tot wel 40% verbeteren"

de balans te zetten als maatschappelijke schade." Ex-Shellman Dubbelboer denkt dat Shell financials zou steunen die dit zouden willen oppakken. "Maar", benadrukte hij, "het is erg lastig. Daar ben je echt wel een tijdje mee bezig als je dit goed wilt implementeren."

De paneldiscussie eindigde met een positieve noot van Meeng. "We hebben onszelf al vaker opnieuw uitgevonden. De geschiedenis herhaalt zich. Natuurlijk is er een plaats voor financials in de nieuwe wereld, maar benader het niet vanuit finance, maar multidisciplinair. Dat heeft de toekomst."

DE IMPACT VAN ROBOTICS OP DE FINANCIËLE FUNCTIE

De stelling van de volgende spreker, Lars Leemhorst (Partner Consulting bij PwC), is dat financials nog heel veel bezig zijn met wat hij noemt yesterday's shit. Robotic Process Automation (RPA) biedt hiervoor uitkomst.

Wat RPA niet is:

- Vervanging van mensen
- Vervanging van systemen
- Androïde / mensachtige robots

Wat het wel is: slimme software en algoritmen die handmatige taken auto-

matiseren en specifieke problemen oplossen. Het werkt als plug-in op de gebruikte software in organisaties en leidt naar schatting tot 30-40 procent productiviteitsverbetering. Outsourcing wordt door RPA overbodig, stelde Leemhorst. Bedrijven zullen dit in eigen huis gaan toepassen en het tipping point waarop bedrijven deze technologie massaal gaan inzetten is bijna bereikt. De volgende generatie bots, die meer interacteren met gebruikers en aanbevelingen doen, zal snel volgen. Gezien de enorme tijdswinst die dit gaat opleveren, kunnen de CFO's vast bedenken wat ze met deze vrijgekomen tijd gaan doen. Er zijn tijdens het event genoeg mooie onderwerpen voorbij gekomen om uit te kiezen.

STUREN VAN EEN BEDRIJF IN HET DIGITALE TIJDPERK

De finance leiders zijn na de talloze verhalen over technologie de laatste jaren wel bekend geraakt met de wet van Moore en de exponentiële groeicurve van technologie. Die curve maakt dat we verrast kunnen worden, stelde de volgende spreker Rouven Morato, Head of Enterprise Analytics bij SAP. "Er zijn veel technologieën die nu in de misleidende fase zitten, zoals blockchain, kunstmatige intelligentie

en 3D-printing. De impact van deze technologieën is nog klein, maar we weten zeker dat er een aantal enorme vloedgolven aan zitten te komen. Als bedrijf wil je sensoren hebben om te

"De beslissingnemer wil directe toegang tot informatie. Hoe ga je als finance afdeling zorgen dat hij/zij die toegang krijgt, naadloos en direct?"

weten wat deze golven inhouden en hoe ze je bedrijf gaan raken."

Het probleem dat veel bedrijven hebben met meten is dat ze talloze systemen hebben en een langdurig consolidatietraject door moeten voordat ze kunnen rapporteren. Wanneer je daar ook nog externe data aan wilt toevoegen heb helemaal een probleem. Morato: "De beslissingnemer wil directe toegang tot informatie. Hoe ga je als finance afdeling zorgen dat hij/zij die toegang krijgt, naadloos en direct?"

Bij SAP is het antwoord geweest om alle silo's af te breken. "Het team dat eerst analytics deed hebben we samengevoegd met IT en daarna weer terug in de business gezet", aldus Morato die nu leiding geeft aan dit analytics-team. "Nu verbinden wij alle stippen aan elkaar en kunnen we inzichten verschaffen aan de board die dwars door alle verschillende perspectieven heengaan. Ik denk dat finance mensen de juiste kwaliteiten bezitten om deze rol te gaan vervullen, zelf ben ik ook CFO geweest. Wel vraagt het naast veel business knowhow ook veel tech knowhow. Die combinatie maakt dat je straks de board heel goed kan vertellen waar de golven zich bevinden en wat daarin de beste plekken zijn om te surfen."

LEADERSHIP OF THE HEART

Het contrast met de vorige spreker had bijna niet groter kunnen zijn. "Ik denk niet dat jullie toekomst in data ligt, maar in het volgen van je hart", begon leiderschapscoach Esther van Toledo. "Finance is bij uitstek geschikt om waardevolle verbinder te zijn in de organisatie, juist een stafafdeling kan over de linies heen kijken, het grotere geheel zien, en daarmee kansen zien die de commerciële business units niet zien omdat zij gefocust zijn op het binnenhalen van 'het vlees'. Maar dan moeten jullie nieuwe vaardigheden ontwikkelen die gefocust zijn op een multidisciplinaire aanpak en mensgerichtheid, oftewel de rol als social/behavioral scientist. Kort gezegd, jullie moeten meer met jullie gevoel gaan doen, en dan worden jullie als toegevoegde waarde gezien. 'Finance mensen hebben geen gevoel', zeiden een aantal mensen toen ik hen vertelde dat ik hier ging spreken vandaag. Maar iedereen hier heeft zich weleens heel erg verdrietig gevoeld, is verliefd geweest, is super trots geweest op iets of heeft hele erge rouw ervaren, toch?" De CFO's steken bevestigend hun handen omhoog. In bedrijven zijn we volgens Van Toledo te veel gaan denken en te weinig gaan voelen. "Het hoofd is er om patronen te herkennen, om te redeneren en te structureren", aldus de leiderschapscoach. "Maar jullie hebben vast weleens bij een beslissing gedacht: 'ik weet het gewoon'. Dat komt omdat het lichaam signalen geeft. Stel dat je deze intelligentie voortdurend zou benutten,

dan zouden dingen veel gemakkelijker en sneller gaan en zou je veel meer vreugde ervaren in je leven en werk."

Dit onderwerp wordt helaas nog vaak gezien als 'zweverig gedoe', terwijl Van Toledo vele directeuren heeft geleerd hoe zij de intelligentie van hun hart pragmatisch kunnen toepassen in hun werk. "Dat is meer dan je gevoel mee laten wegen in een beslissing, dat is ook voorvoelen wat de volgende stap is voor je organisatie", aldus Van Toledo.

Dat dit niet veel tijd hoeft te kosten, demonstreerde zij met een korte pragmatische oefening. Ze vroeg de deelnemers hun ogen te sluiten, de hand op hun hart te leggen en te luisteren naar 'Air from suite No.3 in D Major' van Bach. De leiderschapscoach sprak de finance-mannen en vrouwen toe en wist ze binnen vijf minuten heel dicht bij hun gevoel te brengen en van daaruit beelden te krijgen van de toekomst. In tijden van verregaande

automatisering en robotisering is dit misschien niet eens zo'n gek onderwerp voor in de boardroom. "Voor het vinden van je echte toegevoegde waarde en tijdsbesparing moet je naar je hart luisteren", besloot ze.

Conclusie van de dag: de financial heeft zeker een toekomst mits hij/zij snelle stappen zet en de kansen oproept die er liggen: de rol van verbinder oppakken (met data, maar zeker ook met gevoel), cybersecurity en integrated reporting. Er zijn talloze gebieden die open liggen en Robotic Process Automation gaat de tijd en ruimte scheppen om hiermee aan de slag te gaan. Maar het is wel belangrijk de sense of urgency te herkennen en vaart te maken. Deze periode, waarin het economisch vrij voorspoedig gaat en veel disruptieve golven nog in de beginfase zitten, is misschien wel de laatste kans om ongestoord te bouwen aan een nieuwe en betere finance functie. ■

"Finance is bij uitstek geschikt om waardevolle verbinder te zijn in de organisatie, juist een staf afdeling kan over de linies heen kijken en het grotere geheel zien"



Vijf stappen die elke finance organisatie nu zou moeten zetten:

- 1** Definieer de waardepropositie van uw finance-organisatie.
- 2** Bepaal welke kerncompetenties u hiervoor nodig heeft.
- 3** Zorg voor de juiste mensen op de juiste plek.
- 4** Ontwikkel uw digitale finance visie en strategie.
- 5** Creëer geïntegreerde diensten om aan de business te leveren. Doseer dit goed, dus niet alles tegelijk.

Leiderschapscoach Esther van Toledo:

“Het hart is een ongebruikte bron van intelligentie”

Complexe tijden vragen om krachtig en empathisch leiderschap. Compassie, vertrouwen, verbinding, integriteit, reflectie en doorzettingsvermogen. Dat zijn de kernwoorden. Esther van Toledo, oprichter van Leadership of the Heart, heeft als persoonlijke missie om dit leiderschap vanuit het hart naar het bedrijfsleven te brengen. “Vroeger lag de macht bij de kerk, nu is dat in het bedrijfsleven. Wil je het verschil maken in de wereld, dan moet je daar beginnen. DOOR JEPPE KLEYNELD

Voordat ze begon als leiderschapscoach was Van Toledo sales en marketing executive bij Coca-Cola, een veeleisende baan. Ze werkte keihard, maar ze ervaaarde haar werk niet als stressvol. Pas nadat ze een burn-out kreeg, drong het tot haar door dat ze haar hoofd veel te veel had laten regeren. “Met je hoofd kun je heel goed je gevoelens onderdrukken”, legt Van Toledo uit. “Geen pijn en emoties voelen, dat leer je ook als je militair wordt. En dat kunnen mensen puur met de wilskracht van hun hoofd. In principe leiden wij ook onze mensen in het bedrijfsleven zo op. Je mag tenslotte niet gewoon afgaan op je gevoel; je moet afgaan op data. We leren al vroeg; gevoel moet je afsluiten, feiten staan voorop.”

Pas toen ze een burn-out kreeg merkte ze hoe sterk haar hoofd en gevoel los van elkaar waren komen te staan. Na een zwaar en

“De aandacht die het hoofd nu in bedrijven krijgt is buitenproportioneel. Daardoor gaan veel dingen als een worsteling aanvoelen”

langdurig hersteltraject besloot Van Toledo een nieuwe richting in te slaan. Ze vertrok naar San Francisco om alles te leren over psychosomatiek en de intelligentie van het lichaam. Van Toledo: “Het lijf verdient veel meer aandacht dan het nu krijgt. Ik ben ook uit mijn burnout gekomen door hier prioriteit aan te geven. Als je in je lijf zakt, opent het hart zich; dat praat tegen je via het lichaam. Het is een spier en dus werkt het net als een spier; hoe meer je het traint, hoe meer het tegen je gaat praten. Je krijgt spontane ingevingen en durft die te volgen, want je bent los van je ratio. Met je hoofd kun je heel belangrijke dingen doen, zoals redeneren en structureren. Maar de aandacht die het hoofd nu in bedrijven krijgt is buitenproportioneel. Daardoor gaan veel dingen op een bepaald moment als een worsteling aanvoelen. Ik probeer het hoofd en het hart weer in lijn met elkaar te brengen. Daarmee krijgt het gevoel een volwaardige plek en dat levert een hogere intelligentie op. Als je je hart volgt, volg je het pad van de minste weerstand. Dat lijkt in tegenspraak met wat we ons hebben aangeleerd, maar het is toevallig ook het pad met de meeste vreugde en waar mensen zich het krachtigst bij voelen.”

AFREKENEN MET HUIDIGE BEDRIJFSCULTUUR

Irreële targets zijn in bedrijven de normaalste zaak van de wereld. “De board zegt standaard vijf procent erbij ongeacht de marktomstandigheden”, aldus Van Toledo. “Daarna wordt



deze opdracht naar beneden doorgedrukt. Soms zeggen CEO's hierover triomfantelijk: 'maar we hebben het doel wel gehaald.' Ik vraag dan: ja, maar tegen welke prijs?"

Het is in bedrijven ook normaal om altijd druk te zijn en altijd maar door te blijven gaan. Ook wanneer er allerlei alarmbellen afgaan. "Laten we eerst even naar het hele systeem kijken voordat we iets door gaan drukken", suggereert Van Toledo. Maar daarvoor is eerst het bewustzijn nodig dat de connectie tussen het hoofd en het lichaam is verbroken. "Je lichaam praat tegen je, maar als je het niet hoort - laat staan dat je er naar luistert - kun je er ook niet van profiteren. Je mist hierdoor een belangrijke intelligentiebron die je nu niet gebruikt en dat is ontzettend zonde. Maar ja, mensen ervaren angst om hun gevoel te volgen. 'Ik ga liever met de vakbond aan tafel, dan dat ik met jou moet praten', zei een CEO laatst tegen me. Veel leiders vinden het confronterend. En medewerkers zijn bang erop afgerekend te worden. Daarnaast bestaat er de misvatting dat gevoel ten koste gaat van de keiharde doelstellingen die bedrijven stellen. 'Allemaal leuk en aardig, dat gevoel, maar aan het einde van de dag moet er wel winst gemaakt worden'. Zomaar een opmerking die Van Toledo kan krijgen na het geven van een workshop of presentatie. "Wanneer is iemand

"Elke droom in het bedrijfsleven begint vanuit het irrationele."

ooit gaan denken dat je geen winst meer maakt wanneer je gevoelens toelaat? Natuurlijk moeten er ook goede financiële resultaten behaald worden, het gaat mij om de manier waarop. Bovendien draagt het volgen van gevoel juist bij aan het realiseren van succes. Uit de verhalen van de grote ondernemers, zoals Bill Gates, Richard Branson en Steve Jobs, blijkt dat zij juist altijd hun gevoel hebben gevolgd. Elke droom in de business begint vanuit het irrationele.

CONTACT TERUGBRENGEN MET HET LICHAAM

Ons lichaam is een heel fijngevoelig instrument, maar we hebben afgeleerd ernaar te luisteren. Van Toledo: "Als kind weet je het perfect: 'ik wil niet bij opa op schoot. Punt.' Het heeft geen ratio, het is niet logisch, het is tegen de etiquette in, maar het voelt niet goed. Wij durven het gevoel niet meer te volgen. En juist wanneer alle veranderingen om ons heen zo snel gaan, beste leiders, dan heb je er juist veel meer aan om naar je gevoel te luisteren."

MEER GAAN VOELEN

Maar hoe begin je hiermee? Volgens de leiderschapscoach begint het allemaal met zelfliefde. “En maar weinig mensen weten wat dat betekent. Het betekent in ieder geval niet dat je jezelf geweldig vindt. Zelfliefde is ‘nee’ zeggen tegen een ander wat ‘ja’ betekent voor jezelf. Veel mensen in organisaties zitten vast in please-gedrag, ook de grote bollebozen, bijvoorbeeld richting de aandeelhouders. Wanneer je dat teveel doet ontstaat er een innerlijk conflict. En dat komt er op een andere manier uit, bijvoorbeeld in woede richting je partner of je team.”

Het zenuwstelsel heeft twee hoofdtaken. De ene is fight, flight or freeze en de andere is rest and digest. Die twee kunnen nooit tegelijk aan staan. Van Toledo: “Heb je een conflict of wordt een trigger geactiveerd? Dan gaat fight, flight or freeze aan; dan ben je chaotisch en niet helder denkend. Je kunt oefeningen doen om naar de rest and digest modus te gaan; dan ben je kalm en in het moment. Creatief, speels, joyful; alles wat we toedichten aan een open hart zit daar.” Door bijvoorbeeld bewust naar het bekken toe te ademen - daar zit de grootste zwaartekracht pool bij mensen - deactiveer je fight, flight or freeze. Het volgende, diepere niveau is de transformatielaag.

“Veel mensen in organisaties zitten vast in please-gedrag, ook de grote bollebozen naar de aandeelhouders”

“Ieder mens heeft een conditionering meegekregen”, zegt Van Toledo. “We zijn wat dat betreft allemaal *perfectly imperfect*. Als je meer in je gevoel zit kun je daar naar gaan zoeken. Bijvoorbeeld op het moment dat Peter binnenkwam kreeg je druk op de borst. Waar is Peter in jouw hoofd een metafoor voor? Rationeel is er geen reden om bang te zijn, maar blijkbaar is die er toch wel, ga eens kijken. Dan blijkt dat je bijvoorbeeld moeite hebt met dominantie. Waarom heb je daar problemen mee? Wat gebeurt er dan? Door dit gevoel steeds op te zoeken en dan weer terug te keren naar rest and digest voel je je op den duur kalmer en kom je nog meer in je eigen kracht te staan. Dan wordt je niet zomaar meer meegenomen in je emoties en reacties, maar ontstaat het gevoel dat je een nieuwe beter pas-

sende respons kunt geven. Dat is het begin van nieuw gedrag. Niet omdat iemand het je vertelt, maar omdat je je daadwerkelijk van binnenuit anders voelt.”

Pas wanneer je aan jezelf gewerkt hebt, kun je aan je team gaan werken, is Van Toledo's overtuiging. “Het gedrag van je team is een spiegel van dat van jou. Laatst begeleidde ze een manager wiens nieuwe team een trauma had opgelopen door vorige leiders die niet te vertrouwen bleken. “Voor haar was de eerste belangrijkste stap om weer een veilige omgeving te creëren voor zichzelf en haar team. Wanneer voelen mensen zich veilig? Wanneer ze gezien worden, zich kwetsbaar kunnen opstellen en complimenten krijgen. Maar ook de lichamelijke sensatie van vertrouwen voelen. Aan die aspecten zijn we gaan werken. Van daaruit kun je sterkere en duurzamere relaties bouwen, nieuwe verbindingen aangaan.”

EEN BREDE BLIK

Wanneer fight, flight or freeze bij iemand geactiveerd wordt, wordt deze persoon alerter. Vroeger was dat nodig, want het bewustzijn krijgt daarmee een vernauwing. Dan zie je alleen de leeuw en niks anders meer. Kortom, in de jungle is dit mechanisme nuttig, maar in hedendaagse bedrijven meestal juist niet. “Ik hoor wel eens mensen opmerken dat hun leidinggevende hen niet ziet”, zegt Van Toledo. “Dat kan hij letterlijk ook niet als hij in deze modus zit.”

Vrouwen hebben wat betreft een biologisch voordeel: zij hebben van nature een bredere blik. En die blik is nodig voor de meer op relatiegerichte organisaties van de toekomst. “Een vrouw kan bijvoorbeeld zeggen in een boardmeeting: ‘jullie vinden de sfeer prima, maar ik zag net wat anders bij de koffieautomaat.’ Dan wordt typisch gezegd dat ze overgevoelig reageert. Ik leer vrouwen dan te gronden en het te zeggen zoals het is. Niet aanvallend, maar wel met kracht. Ga vooral niet de mannen imiteren, maar leer je eigen spel te spelen. In de natuur is de natuurlijke leider degene die iets bijzonders heeft ten opzichte van de rest, dat hoeven niet de grootste spierballen te zijn.” Het goede nieuws is dat deze brede blik niet perse geslachtsbepaald is; ook mannen kunnen het aanleren, aldus Van Toledo.

Wat afgaan op je gevoel kan opleveren is een staat van flow. “Als je naar je hart luistert vloeit alles heerlijk in elkaar over. Willen bedrijven echt innovatief zijn, dan moeten ze naar het hart. Het hoofd is gewend aan patronen, herhaling en structuren. Wil je echt iets nieuws, dan moet je voorbij het hoofd”, besluit Van Toledo. “We moeten gewoon weer gaan voelen in bedrijven. Daar liggen alle antwoorden.” ■

Professor Jan Jonker over duurzame businessmodellen

Kijk eens door een circulaire bril naar je onderneming

Veel bedrijven erkennen het belang of zelfs de noodzaak van een duurzaam businessmodel, maar we zitten nog vast in oude paradigma's, zoals groei en BNP (Bruto Nationaal Product). Willen we echt een circulaire economie dan moeten we dit denken volledig op zijn kop zetten. "Dit is niet een kwestie van een paar spaarlampen indraaien", stelt professor Jan Jonker. "Circulaire economie betekent dat je echt gaat denken in gesloten kringlopen, in een compleet andere manier van ontwerp en waardecreatie op basis van collectieve organisatiemodellen. Je moet die kringloop sluiten en dan kom je automatisch ook bij nieuwe verdienmodellen terecht." DOOR JEPPE KLEYNGELD

Er staat iets te gebeuren... Onlangs kwam het kabinet met het Rijksbrede programma 'Circulaire Economie: Nederland circulair in 2050'. "De laatste keer dat de overheid dergelijke ambities toonde was in 2000", zegt Jan Jonker, hoogleraar Duurzaam Ondernemen aan de Radboud Universiteit te Nijmegen. "Daar kun je heel kritisch over zijn, maar ik ben blij dat dit onderwerp bij de overheid begint te leven. In het bedrijfsleven leeft het al langer en vanuit de samenleving ontstaan er ook voortdurend nieuwe initiatieven die bijdragen aan de circulaire economie."

Jonker hoopt dat de overheid nu gaat doorpakken. "Ik pleit voor een Minister van Circulaire Economie die de status van vice-premier krijgt in het volgende kabinet. Als de overheid dit thema echt belangrijk vindt, dan moet een dergelijke benoeming plaatsvinden. Een staatssecretaris vind ik dan een te zwak bod."

CIRCULAIR MAKEN VAN HET MKB

Het bewustzijn in de samenleving over een andere economie groeit, constateert Jonker. "Maatschappelijk gebeurt er van alles. Neem energiecoöperaties. Vijf jaar geleden waren het er 35, nu zijn het er 650. Explosieve groei. Of neem een initiatief als thuisafgehaald.nl. Daar doen 50.000 mensen aan mee. Dat noem ik een bedrijf hoor."

Ook het bedrijfsleven roert zich. Grote bedrijven, zoals DSM, Auping en Unilever zijn flink aan het experimenteren. Maar om het echt van de grond te krijgen moet het MKB aanhaken. Maar het merendeel van mkb-bedrijven heeft noch de tijd noch de middelen om zelf allerlei onderzoeken te gaan doen. Jonker pleit daarom voor centers of competence die kant en klare modellen ontwikkelen waar ondernemers gebruik van kunnen maken. "We moeten veel meer toe naar praktische oplossingen", aldus Jonker. "Welke materiaalstromen

5 BOUWSTENEN VAN DE CIRCULAIRE ONDERNEMING

De onderneming:

01. participeert in kringlopen;
02. creëert waarde: financieel, materieel en sociaal;
03. heeft een heldere strategie;
04. organiseert zijn waardeketens samen met een aantal andere partijen;
05. heeft duurzame verdienmodellen.

zijn er in een regio? Met welke partijen moet je allemaal aan tafel om daar een businesscase van te maken? Wat voor organisatiemodellen heb je dan nodig? En waar zitten de verdienmodellen? Als

je die vragen niet betrekkelijk makkelijk kunt beantwoorden, zullen de meeste ondernemers toch afhaken.” Dat zou een gemiste kans zijn, want deze bedrijven zijn juist aan het ontdekken wat de circulaire economie inhoudt. “Deze bedrijven zouden graag zien dat er meer tempo in komt”, zegt Jonker. “Ze willen graag geholpen worden door de overheid met flankerende wet- en regelgeving en kennis. Natuurlijk. Maar ook of juist met businessmodellen. Die bestaan uit bouwstenen. Een slimme ondernemer maakt een combinatie tussen 3, 5 of 7 van die bouwstenen en doet er een lintje omheen en noemt dat een businesspropositie. Je hebt drie dingen nodig voor een circulaire onderneming: het idee, de businesspropositie en het organisatiemodel, oftewel met wie ga je samenwerken? En - niet onbelangrijk - je moet weten waar de kassa's zitten. Met die zaken moeten we mkb-ondernemingen helpen.”

GESLOTEN CYCLI

In hoeverre bedrijven al circulair opereren hangt behalve van schaalgrootte ook af van de industrie waar ze inzetten. Bedrijven die echt stappen willen zetten zullen het toch als sector moeten organiseren. De papier- en kartonindustrie is een voorbeeld van een sector die al vergevorderd is, aldus Jonker. “Ze hebben een kenniscentrum. Ze zijn bezig de stromen goed te organiseren: van binnenhalen en verwerken tot het maken van nieuwe producten. Dat zijn bijna gesloten cycli.” Ook de auto-industrie zet stevige stappen. “Auto's wordt niet gemaakt met het oog op recycling, maar de industrie slaagt er desondanks in 85 procent integraal te recyclen.”

Maar plastic is een heel ander verhaal. “We zijn wel goed aan het inzamelen”, zegt Jonker, “maar nog niet goed aan het recyclen. Het is geen gesloten systeem. Er is te veel variëteit in soorten plastic. We moeten gaan ‘standaardi-

seren’, dat is een heel belangrijk woord voor de circulaire economie. We moeten terug naar minder soorten plastics die beter te recyclen zijn. Dat is een design vraag en dat is de kern van het verhaal: we moeten veel meer naar de voorkant van het maken kijken. Hoe ontwerp je bakstenen, verpakkingen, telefoons, pc's en auto's op zo'n manier dat je ze in hun totaliteit slim kunt hergebruiken? Herbruikbaarheid, reparabiliteit en upgraden zijn van die woorden die daar bij horen. Dat is de echte opgave van de circulaire economie. We moeten beginnen bij de materialen en dan doordenken naar functies en de levenscyclus van een product.”

ASSET MANAGEMENT EN DIENSTENECONOMIE

Jonker ziet ondertussen dat de ontwikkeling van de ‘functionele economie’ - een nieuw woord voor lease - op stoom komt. “Er ontstaan allerlei businessmodellen met het verhuur van functies. Een bekende is de autolease, maar je kunt in feite alles verhuren: warmte, licht, zitcomfort, ruimte, enzovoorts. Dat betekent dat producten in bezit blijven van een fabrikant en hetgeen wat het product doet in de verkoop gaat. Dat is niets anders dan de combinatie van een platform en asset management. Op het snijvlak van nieuwe combinaties zitten de nieuwe businesses. Wat kun je nog meer met een parkeergarage, een school of een ziekenhuis?”

Behalve dat het rendabeler is draagt de functionele economie ook bij aan het gesloten maken van cycli. “We zitten nu in een dozenschuifeconomie”, stelt Jonker. “Ons BNP wordt bepaald door zo snel mogelijk zoveel mogelijk dozen door het systeem te schuiven. Daar worden we blij van. In een circulaire economie draaien we dat om. We hebben een product en dat willen we zo lang mogelijk en zo efficiënt mogelijk

“Ons BNP wordt bepaald door zo snel mogelijk zoveel mogelijk dozen door het systeem te schuiven”

benutten. En als het product dan toch stuk gaat, dan willen we dat zo snel en zo slim mogelijk repareren of vervangen. Producten moeten in de circulaire economie zo lang mogelijk meegaan en daarmee zetten we onze huidige economie compleet op zijn kop.”

Wanneer we echter toegaan naar een veel lagere hoeveelheid producten, betekent dat een lagere groei of misschien wel een krimp van de economie. Intuïtief lijkt dat geen goede situatie te zijn, maar Jonker kijkt er ongetwijfeld anders tegenaan: “De circulaire economie leidt tot een krimp in productie, maar in een groei van allerlei diensten. Het hergebruiken van materialen leidt tot meer handelen, dus krijgen we groei op een andere plek. Er is dus wel sprake van groei, maar niet in de conventionele betekenis. We krijgen een *steady state economy*, maar ik vind het nog veel te vroeg om daar iets zinnigs over te zeggen. Op macroniveau weten we niet hoe een circulaire economie eruit ziet. We weten niet waar de groei gaat zitten.”

CONCRETE STAPPEN RICHTING DE ‘CIRCULARITEIT’

Stel, een mkb-onderneming is gepassioneerd over dit onderwerp en wil graag stappen maken. Welke tips kan Jonker deze onderneming meegeven?

Er zijn drie concrete dingen die je direct kunt doen, aldus de hoogleraar:

Stap 1: Begin met een analyse van je bedrijf en wat je daarin allemaal circulair kunt maken.

Stap 2: Stel vast met welke ketenpartners en partijen je voorwaarts en achterwaarts kunt integreren om te komen tot betere circulariteit.

“Producten moeten in de circulaire economie zo lang mogelijk meegaan en daarmee zetten we onze huidige economie compleet op zijn kop”

Stap 3: Kijk naar de kringlopen waar je bedrijf deel van uitmaakt.

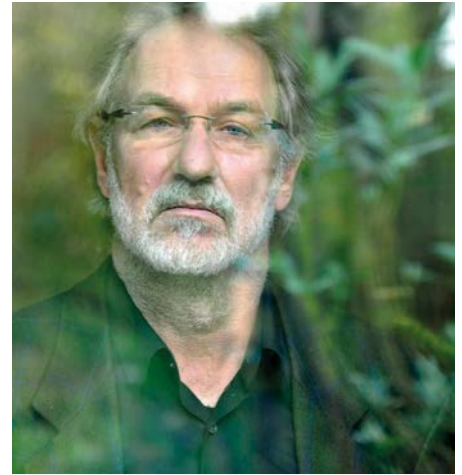
“Kortom”, stelt Jonker, “kijk eens door de circulaire bril naar je onderneming. Zijn er materiaalstromen die je anders kunt organiseren? Ik neem altijd maar het voorbeeld van de paprika en wortel-telers: die gebruiken warmte, nutriënten en water. Alle drie kun je in huis circulair maken. Water kun je afvangen en hergebruiken, van nutriënten kun je alleen de functie gebruiken en warmte kun je ook circulair maken. Natuurlijk vraagt dit eerst om een investering, maar dat begrijpt iedere ondernemer. Maar met deze drie concrete stappen kun je inzichtelijk maken welke zaken je zelf op eigen houtje circulair kunt maken. Maak een plan: hoe concreter hoe beter.”

Finance professionals, de informatieverstrekken van de onderneming, kunnen ook bijdragen met bijvoorbeeld integrale rapportages. Ook hier lopen grote bedrijven, zoals IKEA, voorop. De vraag is volgens Jonker hoe de set kengetallen er uit moeten komen te zien. “Ik kom niet uit de wereld van finance, maar denk dat er nog niet een eenduidige set indicatoren is. Kijk als professie eens naar de VN en de Millennium doelstellingen voor duurzaamheid; dat is een set die zou kunnen blijven. Natuurlijk hangt dit nauw samen met wat voor type bedrijf je bent. Een productiebedrijf zou bijvoorbeeld kunnen rapporteren over het percentage recycleerbaarheid en in welke kringlopen je participeert. Ook kun je rapporteren over de vermindering van je energiegebruik. CO2-rapportages wordt ik persoonlijk niet zo opgewonden van.

“Er is bij de circulaire economie wel sprake van groei, maar niet in de conventionele betekenis”

AMBITIE

Het is een overwegend positief verhaal, maar er moet nog heel veel gebeuren. Zo zou fiscalisering erg kunnen helpen, maar dat is nog niet aan de orde. Jonker zou graag een overheid zien die beleid maakt en dat 10 jaar vasthoudt. “Pas wanneer je stabiliteit kunt bieden gaan ondernemingen echt investeren.” De stip aan de horizon moet volgens de hoogleraar duurzaam ondernemen zijn dat we halverwege de jaren 20' van de eeuw tussen de 30 en 50 procent van de bedrijfsvoering in Nederland circulair hebben gemaakt. Of we dat nou via inkoop, design of recycling doen. “Anders is het een gebakken lucht verhaal”, aldus Jonker. “Als we Nederland in 2050 volledig circulair willen hebben, dan moeten we over 10 jaar op één derde zitten. En dat is echt een waanzinnige opgave. We moeten er echt in geloven. Gelukkig zie ik om me heen dat steeds meer mensen dat doen.” ■



Jan Jonker is hoogleraar Duurzaam Ondernemen aan de Radboud Universiteit te Nijmegen. Zijn werk concentreert zich op nieuwe businessmodellen in een veranderende economie. Zijn meest recente bestseller is 'Nieuwe Business Modellen; Samen Werken aan Waardecreatie' (2014). Recent heeft hij het landelijk onderzoek over Business Modellen voor de Circulaire Economie gelanceerd

DIRECT KOSTELOOS INZICHT IN UW PRESTATIES OP CIRCULAIR GEBIED?

Doe mee aan het nationale onderzoek Businessmodellen Circulaire Economie. Dit onderzoek naar de circulaire economie geeft inzicht hoe nieuwe business- en verdienmodellen ontstaan. Circulaire grondstoffen zijn de basis voor werk, producten en diensten. Doe mee aan samen waarde creëren en vul de enquête in via circulairebusinessmodellen.nl

Circulaire pakken

De wereld vraagt om duurzaamheid. De individuen blijven echter kiezen voor persoonlijk gewin en korte termijn genot. Maar het kan anders en sommigen van u doen dat al. Door voor kwaliteit te kiezen gaan bijvoorbeeld pakken en hemden langer mee. We hebben bijvoorbeeld een klant die bij hoog en laag vrienden overtuigt van het feit dat een maatpak van € 1000 een betere investering is dan een pak van de Zara. Gewoon omdat het aantal dagen dat je het kan dragen vele malen groter is.

De aanslag op zijn budget is in het ene jaar wellicht groter, maar hij doet zo lang met zijn pak dat het effectief goedkoper is. Na gebruik brengt hij het pak ook nog eens terug voor de recycling. Of dat typisch iets is voor de Generatie-Z weet ik niet. Gezien zijn leeftijd zou dat zo maar kunnen. Hij koopt inderdaad bewust. En hij kan ineens binnen lopen met een sjaal van de Zara (want minder dagen effectief nodig) en zeer hoogwaardige schoenen en ons pak dat hij met trots draagt en waar hij zeer zuinig op is. Hij gaat ermee om alsof het ons kind is, en dat is het ook. Niet te vaak naar de stomerij, af en toe afborstelen en elke avond terug op de brede hanger omdat de vorm zo langer mooi blijft. Hij voelt zich al jaren bewust en overtuigd in die pakken die speciaal voor hem gemaakt zijn. De gepercipieerde waarde van bewust gekochte goederen is vele malen hoger dan van impuls-aankopen. En dan is de circulaire economie niet eens het grootste winstpunt.

Uiteraard wil je weten waar een product vandaan komt en hoe het gemaakt wordt. Wat de impact op het milieu is, is wel iets typisch Nederlands. Als ik Italiaanse stoffenleveranciers of Engelse weverijen vraag naar hun milieu-plan kan ik er een krijgen uit 2009. 'Alleen jij en andere Nederlanders vragen er om, bij ons is het geen issue.' Wel als het de portemonnee raakt en dus zijn er waterbesparende programma's. En ja, er wordt goed omgegaan met de schapen in

Nieuw Zeeland en Australië, maar couperen is nog steeds gebruikelijk om infecties bij schapen te voorkomen. Wol is echter veel duurzamer dan bijvoorbeeld katoen of synthetische materialen waarbij het milieu meer belast wordt. Watergebruik in de keten, in alle ketens is een groot probleem. Het voorkomen van chemicaliën sust ook omdat de kans op hergebruik van water daarmee drastisch wordt beperkt. En gelukkig zie je die trend.

De generatie Z koopt soms bewust en soms met impulsen. Naast het maatpak van € 1000 hangt een niemendalletje voor het stappen of zelfs een dagje op kantoor. Ze wisselen af. Minder stringent in hun keuzes omdat ze zich niet willen laten vangen in een rol. Italianen doen dat overigens al jaren. Voordeel is wel dat iedereen daar minimaal één maatpak heeft en zo ontdekt dat die echt langer meegaan. En als de pakken afgedankt moeten worden doordat de bierbuik echt is verdwenen dan weten ze er bij Dressed for Succes wel raad mee. Iemand anders mag dan pronken in uw pak. Dat doen pakken nou eenmaal graag. ■



Roel Wolbrink is eigenaar van New Tailor en schrijft over kleding, merkwaardigheid en stijl.

Breken met banken?

‘Is bunq dan een echte bank,’ hoor ik vragen. Of: ‘Ja, maar dat kan ik ook bij ING.’ Sinds mijn boek *Breken met banken* verscheen, probeer ik uit te leggen wat bunq zo anders maakt. Waarom het veel meer is dan de ‘WhatsApp voor betalingen’. En uiteindelijk begin ik het zelf ook te snappen... DOOR SIEBE HUIZINGA

Het kan lastig zijn: iets volkomen nieuws uitleggen en vergelijken. Zodra ik bunq een bank noem, denkt je brein misschien aan ABN AMRO, ING of Rabobank. En noem ik het een betaalapp, dan vergelijk je het onmiddellijk met een bestaande dienst. Banken en hun apps zijn sowieso niet gemakkelijk uit elkaar te houden. Ze denken hetzelfde over geld en kopiëren onderling vrijwel alles. Zelfs, zo lijkt het, elkaars rare namen. ABN speelt Tikkie, Rabo heeft GRPPY en ING doet Twyp. Onderscheid is er wel in marketing, maar zegt dat nu echt wie of wat en waarom ze zijn? ING kan bijvoorbeeld wel claimen dat het de mobielste bank van Nederland is, dat maakt het nog niet echt zo.

SNOEPJE VAN DE WEEK

Iets dat nieuw is stuit bedoeld of onbedoeld op weerstand en onbegrip. Banking Review zette in de herfst van 2015, toen bunq lanceerde, de nieuwkomer op de financiële markt direct weg als een nieuwe bank met een kekke naam. ‘Het snoepje van de week. (...) Maar innovatief? Mwah. Niet zo zeer wat de toepassingen betreft,’ zei de hoofdredacteur in het voorwoord. En de toekomst die bunq volgens hem aangaf? ‘Straks is een bank een verzameling uberhippe IT’ers die tussen het warcraften en pingpongen door jouw geld laten rollen.’

Wat veroorzaakt het onbegrip? De begrippen zelf. Woorden zoals ‘bank’ hebben een bestaande inhoud en hun gebruik schept een door het nieuwe idee achterhaald referentiekader. Bij een bank denk je aan geld verdienen met geld, aan beleggingsproducten, topinkomens en grote gebouwen. Hoe kun je helder praten over een nieuwe bank als deze op heel ander principes is gebaseerd en andere kenmerken heeft?

PARADIGMA-SHIFT

Arthur Docters van Leeuwen, oud-inspecteur der Rijksfinanciën en voormalig bestuursvoorzitter van de AFM, was zo’n 4 jaar geleden een van de eersten die de nieuwe principes en kenmerken van bunq op waarde wist te schatten. In de ogen van Ali Niknam, oprichter van bunq, was Docters van Leeuwen de ideale commissaris voor zijn nieuwe bank. Hij stuurde hem daarom een brief, schrijvend dat bunq werd opgericht ‘om met behulp van technologie klanten macht over hun geld te geven (...). U zult begrijpen dat dit fundamenteel is en dat dit de drijfveer zal zijn voor de benodigde paradigma-shift in de financiële sector.’ Docters van Leeuwen kon voor een nieuwkomer als bunq deuren openen die anders gesloten zouden blijven. Maar hoe zou de oud-inspecteur reageren op het idee van een compleet nieuw soort bank, een serviceorganisatie met een abonnementsmodel en volledig mobiel?

STAPPEN NAAR SUCCES

Binnen een half uur bleek Docters van Leeuwen overtuigd van de ideeën en het belang van bunq. Want dat het financiële systeem moest veranderen, stond voor hem al langer vast. De kosten en de risico’s ervan voor de samenleving waren veel te groot. Het financiële systeem, vond hij, was een oligopolie, gericht op kortetermijnwinsten, zonder afdoende interne controle en too big to fail. En bunq? Te klein om te overwinnen? Too small to prevail? Misschien. Maar iets doen is altijd beter dan niets en de sector verandert niet uit zichzelf. Met hulp van Docters van Leeuwen begon het nogal uitputtende traject om een bankvergunning te krijgen. Achteraf zijn er in deze jarenlange strijd vijf versimpelde stappen naar succes

te onderscheiden, breed toepasbaar voor elke startup. Lessons learned, dus.

1 Maak een plan met eenvoudige principes en een hoger doel.

Bunq wil geen geld verdienen met geld, zoals traditionele banken doen, maar met goede dienstverlening. Je betaalt dus alleen voor gebruik. Hoger doel: het financiële systeem moet anders. Geen geldfabriek, maar échte financiële dienstverlening.

2 Zoek de juiste mensen en kennis.

Bunq heeft een hoger doel en dat trekt de juiste mensen aan. Wie zijn dat? In den beginne bijvoorbeeld Docters van Leeuwen, maar zeker ook de programmeurs: jong, talentvol en gedreven. Verandert de levensfase van het bedrijf (zoals van startup naar groei), dan verandert de behoefte.

3 Vermijd beperkende overtuigingen.

Zoals deze: 'een bankvergunning? Onmogelijk! Die is al 30 jaar lang niet meer uitgegeven. We zitten midden in de crisis. Bunq is een heel nieuw concept en Ali, de oprichter, is DGA zonder achtergrond in de financiële wereld.'

4 Werk slim en hard.

Ja, dat moet je altijd doen. In geval van bunq echter is het allemaal wel heel erg slim en bikkel-, bikkelhard. Zonder hoger doel is zoiets onmogelijk.

5 Hou vol, zet door.

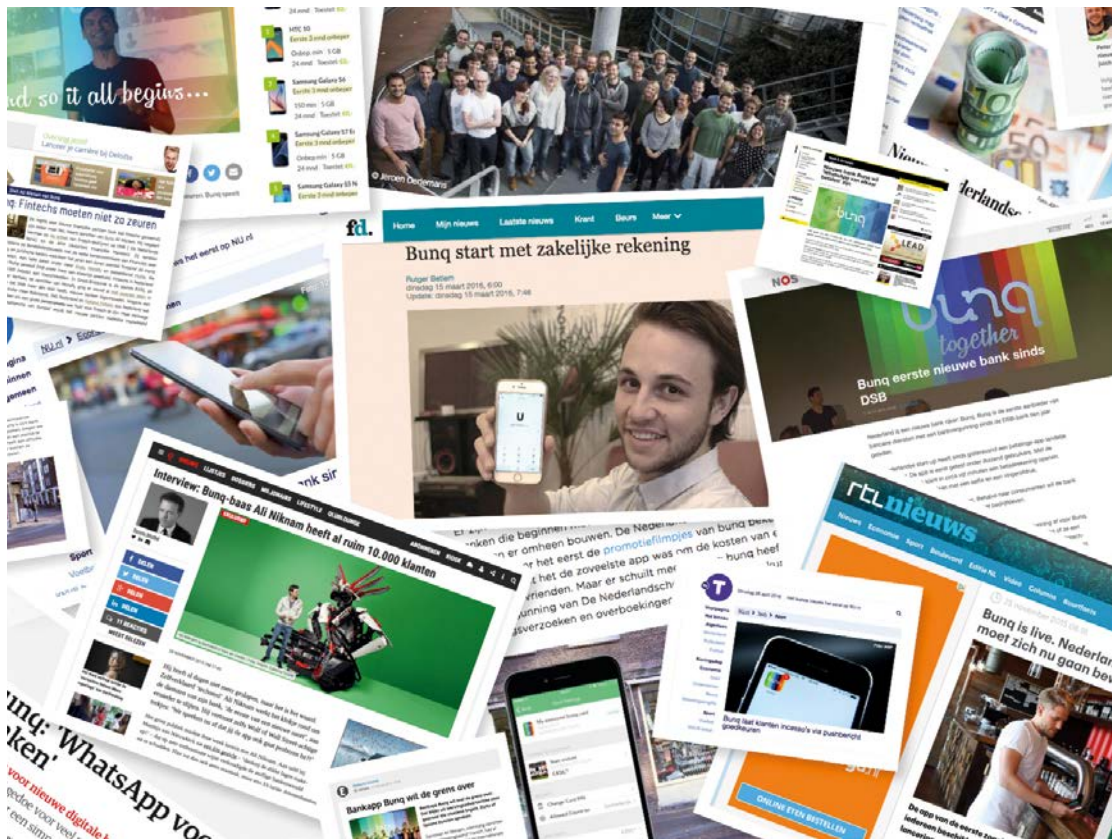
Het valt niet mee, al die 'uitdagingen', tegenslagen en bergen onbegrip om overheen te klimmen, doorheen te breken of te omzeilen. Uiteindelijk kostte het jaren om alleen al de bankvergunning te krijgen!

DNB-GEKEURD

Bunq heeft een bankvergunning en is daarmee een bank. Maar dan wel met een voor de bankwereld uniek en DNB-gekeurd verdienmodel. Niet gebaseerd op geld verdienen met geld, maar op tevreden gebruikers. Puur mobiel en gratis, in een paar minuten een of meer bankrekeningen, geen extra apparaten of papieren rompslomp, realtime-betalingen, met de mogelijkheid van rekeningdelen, betalen met QR-code en....

... Hier gaat het mis. Want hier begint de vergelijking met de apps van traditionele banken. Wat is daar dan mis mee?

Wat gebeurde er na de lancering van bunq, eind vorig jaar? In hoog tempo verklant



vriendelijkten de andere banken hun apps en verjongden ze hun uitstraling. Ze bekeken de functies van bunq, lazen de programmeercodes en begonnen te kopiëren. Het was nieuw, het was verfrissend en het was dus helemaal niet raar dat de ideeën navolging vonden. Bankklanten profiteerden ervan. Eindelijk kregen ze weer wat aandacht. Dat ze er dadelijk meer voor moeten gaan betalen, doet daar niets aan af. Ja, je kunt de apps vergelijken. Maar wat ontdek je dan? Tijdelijke verschillen. Binnen drie maanden is zo iets als een QR-code immers nagebouwd. En focus op het voor de hand liggende ver- vaagt het zicht op de toekomst.

“Banken kopiëren de functionaliteiten van bunq, niet de fundamenteën”

DENKTANK

Bunq is maar met één ding te vergelijken: met de best, leukst en makkelijkst denkbare manier van betalen. Support, via chat, is de poort naar de toekomst. Heb je een idee over hoe bunq beter kan? Direct wordt daar iets mee gedaan. Natuurlijk nemen andere banken ook deze functie snel over, maar één ding verhindert een gelijkspel. Banken kopiëren de functionaliteiten van bunq, niet de fundamenteën. Bunq is een serviceorganisatie met een abonnementsmodel. De medewerkers vormen geen bedrijf, maar een community. Overdag, 's avonds, in de weekends: voortdurend zijn ze met elkaar in contact. En bij vrijwel alle bunquers draait het om hetzelfde: een zin-

volle bijdrage leveren aan een betere, leukere wereld. Het community-gevoel, dat directe en voortdurende contact, is er ook met de dagelijks groeiende kring 'externe' bunquers, ofwel de 'klanten'.

Traditionele banken kunnen hun betaal-apps klantvriendelijker maken, maar in de toekomst blijven ze wat ze zijn: financiële dienstverleners die geld verdienen met geld, niet met dienstverlening zelf. Ze kunnen ook niet zomaar hun cultuur en structuur aanpassen. Daardoor zijn ze niet in staat zich fysiek en gevoelsmatig te verbinden met hun publiek. Bunq wel. En haar 'publiek' bestaat niet uit toeschouwers. Bunquers vormen een enorme denktank van gelijkgestemden: actief, vernieuwend, origineel en enthousiast. Dus hoe ziet de toekomst er (mogelijk) uit? De bank als een verzameling uberhippe IT'ers?

TOO SMALL TO PREVAIL?

Bunq vormt een groeiende, steeds invloedrijkere community. Deze zal het vanzelfsprekend vinden dat je geen verborgen kosten hebt en niet hoeft te betalen voor iets dat je niet gebruikt. Die zal het ook logisch vinden dat de bank er voor jou is en niet omgekeerd. Omdat bunq het pad heeft geëffend voor de uitgifte van nieuwe bankvergunningen, komen er meer nieuwe spelers zoals zij. Ook deze zullen op basis van idealisme, dienstverlening en technologie langzaam het oligopolie van de grootbanken aantasten. En dat is goed, ook voor de banken zelf. Het financiële systeem, dit is inmiddels bewezen, is een gevaar voor de samenleving en daarmee zijn banken een gevaar voor zichzelf. ■

Too small to prevail? Ik denk het niet.

Siebe Huizinga schreef 'Breken met banken', over de oprichtingsstrijd van bunq.

CITAAT UIT 'BREKEN MET BANKEN' VAN RALPH HAMERS, BESTUURSVORZITTER ING GROEP

“Er wordt veel gepraat over tech-bedrijven die een bank willen zijn. Dat is niet iets wat ik zie gebeuren. Vergeet niet dat de bankindustrie heel erg is gereguleerd. (...) Daar zijn tech-bedrijven niet aan gewend. Hun natuurlijke omgeving is veel minder gereguleerd. Daarom denk ik dat technologiebedrijven niet eens banken willen worden!”

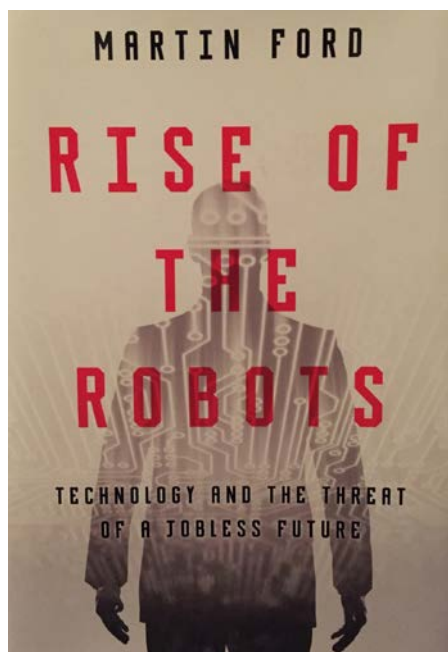
Aldus Ralph Hamers, bestuursvoorzitter ING Groep tijdens de conferentie 'European Retail Banking 2014', oktober dat jaar.



De robots komen voor onze banen!

En kenniswerk blijft niet buiten schot

Slimme machines stellen ons voor een van de belangrijkste sociaal-economische uitdagingen van deze eeuw. Al 200 jaar lang wordt geroepen dat technologie banen zal overnemen. Waarom is deze keer anders? Een terechte vraag. Martin Ford laat in zijn boek 'Rise of the Robots: Technology and the Threat of a Jobless Future' zien wat er momenteel aan het gebeuren is en waarom er geen ontkomen aan is: deze keer is echt anders. DOOR JEPPE KLEYNGELD



Een belangrijk argument van de techno-optimisten, zoals de denkers van de Singularity University, is dat nieuwe technologie weliswaar in eerste instantie banen kost, maar dat we altijd weer nieuwe beroepen uitvinden om deze banen te vervangen. Martin Ford stelt dat dit makkelijk denken is voor mensen die extreem succesvol zijn in de nieuwe digitale economie. Maar de economische realiteit ziet er voor een hele grote groep mensen een stuk minder rooskleurig uit. Dat we minder routinetaken hoeven te doen

is op zichzelf niet erg. Er zijn heel veel banen te verzinnen die verbeterd kunnen worden in termen van zingeving en plezier. Maar gaan we er met die zinnigere banen ook op vooruit in inkomen? Daar lijkt het niet op. En als de economische groei niet meer van de consumenten komt hebben we toch een probleem, want - en dat is in feite de essentie van Ford's boek - robots consumeren niet.

Een lange tijd hebben werknemers geprofiteerd van stijgende productiviteit met even snel stijgende inkomens. Deze inkomens konden zij besteden aan producten en diensten waardoor de economische groeimotor verder werd aangezwengeld. Er zijn redenen om te geloven dat deze gouden periode ten einde is gekomen. Op 2 januari 2010 meldde de Washington Post dat er gedurende het eerste decennium van de 21ste eeuw in Amerika geen nieuwe banen zijn bijgekomen. Nul. Dat is vooral shockerend als je bedenkt dat de Amerikaanse economie eigenlijk een miljoen banen per jaar moet creëren om de groeiende omvang van de beroepsbevolking bij te houden. Inkomensongelijkheid heeft ondertussen een niveau bereikt dat sinds de depressie van 1929 niet is voorgekomen. Het is duidelijk dat winsten van stijgende productiviteit bijna volledig in de zakken van bedrijfseigenaren en investeerders belanden. Het aandeel van het nationale inkomen in Amerika dat naar arbeid gaat in plaats van naar kapitaal daalt snel en lijkt in een vrije val te zijn beland. In Europa is een zelfde beeld waarneembaar.

EEN DODELIJK SPIRAAL

Inmiddels zijn de meeste mensen wel bekend met de Wet van Moore: de verdubbeling in computerkracht iedere 18 maanden. Nog niet iedereen begrijpt echter de implicaties van deze wet. Mensen hebben sterk de neiging om exponentiële vooruitgang te onderschatten. Martin Ford is slechts één van de vele experts die ervan overtuigd is geraakt dat de meedogenloze acceleratie in computertechnologie die nu plaatsvindt de economie en arbeidsmarkt de komende decennia compleet gaat veranderen. De hoeveelheid uren die we moeten besteden om de productie van de benodigde goederen - maar zeker ook van diensten - op gang te houden zal drastisch afnemen. Tussen 1998 en 2015 is de waarde van door Amerikaanse bedrijven geproduceerde goederen en diensten met circa 3,5 triljoen dollar gestegen. Het aantal arbeidsuren was echter precies gelijk! 194 miljard uur. Nul groei in het aantal arbeidsuren in 15 jaar tijd.

GEEN VLUCHTROUTE

Een belangrijke ontwikkeling om verder te onderkennen is dat de term 'routine' niet langer alleen betrekking heeft op laaggeschoold werk. Met de technologische vooruitgang van dit moment en de enorme doorbraken die zich continu voordoen (hele zichtbare zoals IBM's Watson's overwinning in Jeopardy, maar achter de schermen vinden voortdurend enorme doorbraken plaats) komt routine steeds dichterbij het hooggeschoolde kenniswerk dat voorheen buiten schot bleef. In feite is alles

“Dat technologie industrieën kan ontwrichten is bekend, maar Ford vraagt zich af het ook het hele systeem kan ontwrichten”

wat je aan een andere persoon kunt uitleggen op korte termijn ook prima door een algoritme te leren. Bedrijven worden toch vooral gedreven door omzet en winstmaximalisatie. Wanneer er kosten bespaard kunnen worden door slimme technologie in te zetten zullen ze dat niet nalaten. Ze zullen wel moeten, want anders lopen concurrenten op ze in. De CFO van sportschoenenfabrikant Nike stelde in 2013 dat stijgende lonen in Indonesië de kwartaalcijfers negatief had beïnvloed en dat de oplossing op termijn zou zijn om ‘de arbeid uit het product te engineeren’. Gevolg van deze trend: minder banen (en minder betaalde arbeidsuren), minder besteedbaar inkomen, lagere consumentenbestedingen, lagere omzetten, recessie en tot slot: depressie. Het is deze negatieve cyclus die we koste wat het kost moeten vermijden.

BEWIJS VOOR PROBLEMATISCH VERLIES VAN WERK EN INKOMEN

Oprukkende informatietechnologie is ons richting een omslagpunt aan het duwen waarop de hele economie minder arbeidsintensief wordt. Het is echter niet precies te voorspellen hoe de transitie gaat verlopen. De gezondheidssector en het onderwijs zijn bijvoorbeeld tot zover resistent gebleken voor de massale ontwrichting die momenteel in de retail, media en financiële sector plaatsvindt. Dat technologie industrieën kan ontwrichten is bekend, maar Ford vraagt zich af het ook het hele systeem zodanig kan ontwrichten dat fundamentele herstructurering noodzakelijk is. En kunnen we het ons permitteren niets te doen en af te wachten? Ford's antwoord hierop laat zich raden.

Er zijn vele aanwijzingen dat dit al aan het gebeuren is. Productiebedrijven in de VS halen bijvoorbeeld in hoog tempo uitbesteed werk terug naar Amerika (outsourcing is vaak de eerste fase van uiteindelijke automatisering). De impact hiervan op de Verenigde Staten waar productiewerk minder dan tien procent van het totaal bedraagt zal relatief klein zijn, maar voor China is dat een heel ander verhaal. Tussen 1995 en 2002 is 15 procent van het productiewerk in China al verdwenen, oftewel 16 miljoen banen. Er is sterk bewijs dat dit gaat doorzetten. In 2012 kondigde Foxconn, de grootste producent van Apple-producten, aan om op termijn circa een miljoen robots te gaan inzetten in hun fabrieken.

In meer geavanceerde economieën zal het verlies van banen in de dienstensector het grootste zijn. Neem de fastfoodsector, een sector die traditioneel als veiligheidsnet heeft gediend voor mensen met weinig mogelijkheden. Momentum Machines Inc. heeft een machine ontwikkeld die 360 hamburgers per uur kan produceren (inclusief getoast broodje, uien, ketchup en augurk). Deze machine verdient zichzelf terug in slechts één jaar tijd en de makers hebben zelf gesteld dat hij niet dient om medewerkers te helpen, maar om ze volledig te vervangen. Wie vandaag de dag de McDonalds inloopt bestelt meestal al via een apparaat, dus het aantal service-medewerkers neemt ook af. Het lijkt erop dat de voedselindustrie niet lang meer een van de grootste werkgevers in het Westen zal blijven. Maar welke is dat wel? De retail? De bankensector? Transport en logistiek? Onwaarschijnlijk: soortgelijke ontwikkelingen doen zich al in deze industrieën voor. De traditionele oplossing van economieën is altijd meer educatie en het beklimmen van de carrièreladder geweest, maar dat is waar de Wet van Moore roet in het eten gooit. Machines komen ook voor de hogere, beter betaalde banen. Kijkend naar de zeven dodelijke trends (zie kader), die zich steeds duidelijker aftekenen, is het positieve beeld dat het allemaal wel weer bij zal draaien moeilijk in stand te houden.

DIVIDEND VOOR DE BURGER

Is een basisloon deel van de oplossing? Ford denkt van wel. Niet alleen kun je het morele argument aanvoeren dat iedereen recht heeft te profiteren van de

toenemende welvaart die door ons allemaal is verwezenlijkt en gefinancierd, er is ook een economisch argument. De angst bij veel sceptici en tegenstanders van het basisloon is dat er een natie van luiakken zal ontstaan, maar Ford bepleit dat het behalve een veiligheidsnet juist een krachtige economische stimulans zal zijn. Bij een basisloon voorkomen we het gevaar dat de consumentenmarkt op den duur volledig in zal storten. Sterker nog, een bloeiende consumentenmarkt kan ervoor zorgen dat het basisloon, in ieder geval deels, zichzelf financiert. Wel is het cruciaal de ‘incentives’ precies goed te ontwerpen. Wanneer heb je er recht op en wanneer niet? In hoeverre loont ondernemerschap nog? En wat voor fiscaal beleid moet de overheid implementeren?

Exponentiële technologie kan zowel een kans als bedreiging zijn voor de mensheid. Als we herkennen en erkennen wat de impact zal zijn op de ontwikkeling van banen en inkomens, dan is de kans op een positieve uitkomst het grootste. ■

7 DODELIJKE ECONOMISCHE TRENDS DIE NU PLAATSVINDEN:

01. Stilstaande inkomens bij stijgende productiviteit.
02. Een ‘bear market’ voor het aandeel van arbeid en een ‘bull market’ voor het aandeel van bedrijven in nationaal inkomen.
03. Afnemende arbeidsmarktparticipatie.
04. Lagere baancreatie, ‘jobless recoveries’ en stijgende langdurige werkloosheid.
05. Stijgende ongelijkheid met de VS als duidelijke uitschieter.
06. Minder inkomen en kans op werk voor net afgestudeerden.
07. Polarisatie van werk en steeds meer parttime banen.

Generatie-expert Aart Bontekoning

Grote uitdaging voor vergrijzende bedrijven: 'bij de tijd blijven'

Generatieverschillen kennen we allemaal. Maar, constateert Aart Bontekoning, op de werkvloer lijkt het een blinde vlek. Bontekoning promoveerde op de effecten van opvolgende generaties op de evolutie van de organisatiecultuur. In zijn laatste en vijfde boek *Nieuwe generaties in vergrijzende organisaties* deelt hij zijn meest recente inzichten. DOOR EDWIN VAN SAS

“Als ze gedwongen werden om mee te gaan in manieren van vergaderen, besluiten of communiceren die zij verouderd vonden, verloren ze binnen een paar minuten de energie”

Het idee voor zijn onderzoek ontstond rond 1995 toen hij veranderingsprocessen begeleidde in diverse grote organisaties. “Ik merkte dat veel jonge werknemers snel hun frisse blik en energie verloren. Toen ben ik gewoon gaan kijken: wanneer gebeurt dat?” Al snel kwam hij tot de conclusie dat zij verouderde manieren van werken als werkenergie verslinders ervoeren. “Als ze gedwongen werden om mee te gaan in manieren van vergaderen, besluiten of communiceren die zij verouderd vonden, verloren ze binnen een paar minuten de energie. Als ik ze stimuleerde om te doen waar ze energie van kregen keken ze me

in eerste instantie vreemd aan, maar bleken ze wél allemaal ideeën te hebben over hoe het anders kon en ontstond er een dynamiek waar óók de meer ervaren generatie energie van kreeg. Ze creëerden updates in de cultuur.”

FORMULE VOOR CULTUURVERANDERING

Hoewel hij zelf de potentie van zijn inzichten meteen vermoedde, bleek dit in zijn omgeving nog niet het geval. “Ik dacht ‘wow, ik heb een soort evolutionaire manier van cultuurverandering te pakken’. Maar de belangstelling ervoor was in eerste instantie 0,0. Toen heb ik 16 collega’s verzameld en het aan ze voorgelegd. Ze zeiden ‘je hebt iets te pakken, maar het is nog te vaag’.”

Dat vond Bontekoning zelf ook en daarom besloot hij er promotieonder-

zoek naar te gaan doen. Er bleek geen wetenschappelijk generatieonderzoek op de werkvloer te bestaan, dat was nergens in de wereld al gedaan. “Ik dacht: als ik klaar ben is de tijd misschien rijp. En dat is gebeurd, ik heb het momenteel hartstikke druk.”

In zijn onderzoek werkt Bontekoning veel met video. Hij gaat met groepen van een bepaalde generatie in gesprek laat ze een top 5 van ‘energizers’ in het werk maken en van wat de meeste werkenergie wegneemt. “Dat neem ik op video op. Daarna ga ik analyseren, van ‘wat gebeurt daar?’ Zo krijg je heel veel data. Ook studenten vinden het razend interessant om ernaar te kijken, maar voor universiteiten is het een compleet nieuwe manier van onderzoek doen in dit vakgebied.”

NIEUWE GENERATIES IN VERGRIJZENDE ORGANISATIES

In zijn nieuwste boek beschrijft Aart Bontekoning wat iedere generatie kan doen om zichzelf vitaal en de eigen organisaties bij de tijd te houden. Vanuit een generatieperspectief worden verrassende mogelijkheden zichtbaar. Gebaseerd op wetenschappelijk generatie-onderzoek in meer dan 100 Nederlandse organisaties in heel verschillende branches.



ENERGIE TERUGBRENGEN

De belangrijkste conclusies uit het onderzoek van Bontekoning zijn dat sociale patronen, zoals manieren van communiceren, leiden, samenwerken, leren en omgaan met verschillen een bepaalde houdbaarheidsdatum hebben. Wanneer die patronen niet regelmatig worden geüpdatet halen ze de energie weg bij nieuwe generaties. “Als ik met een groep jongeren had gewerkt en ik kwam een jaar later terug dan schrok ik me kapot. Die hele frisse blik en dat enthousiasme waren weg. Dat is toch erg? Dat gaat me echt aan het hart”, verklaart Bontekoning zijn motivatie. “Culturen verschillen per bedrijf, maar binnen een bedrijf vormen generaties horizontale structuren. Instinctief willen jonge generaties zo’n cultuur veranderen. Als het niet lukt, of ze geremd worden, is dat een recept voor onheil. Kijk naar V&D, McGregor, of bij sommige overheden. Als je binnenkomt zie je het al – de energie is er compleet uit.”

De grote vraag waarmee managers zich tot Bontekoning wendden is dan ook hoe die energie terug te brengen en de jonge generaties enthousiast te houden. Het antwoord blijkt vaak voor de hand liggender dan gedacht, want vaak zijn de mensen die de vraag stellen hoe ze aantrekkelijk kunnen worden voor jongeren de ouders van diezelfde generatie. “Tijdens zo’n sessie vraag ik dan: ‘kennen jullie je eigen kinderen niet dan?’ Dan blijkt eigenlijk dat ze heel goed weten hoe ze met deze generatie jongeren om moeten gaan. Ze moeten het alleen toepassen op de werkvloer: ernaast staan, coachen, eerlijk tegen ze zijn, positief stimuleren, noem maar op. Van hun kinderen hoor ik weer dat hun ouders op het werk anders zijn dan thuis, ze knippen zelf die verbinding door op weg naar hun werk. Mijn advies is dan dus: laat hem in de thuisstand staan.” Ook de oudere

generaties krijgen van die eigentijdse manier van leiden meer werkenergie.

“Je hebt zeker de ervaring nodig van oudere generaties

ZOEKEN NAAR BALANS

Maar hebben oudere generaties dan geen hiërarchie nodig en een meer klassieke manier van coaching? Dat blijkt in de praktijk erg mee te vallen, constateert Bontekoning. “Het principe werkt bij alle generaties. Het is voor mij soms een raadsel waarom zo’n cultuur dan niet verandert, maar ze vinden het vreselijk moeilijk aan te pakken omdat patronen vaak diep geworteld zijn en ze gevangen zitten in het systeem dat ze zelf bouwden.”

Je werk zo aanpakken dat je er de meeste energie van krijgt. Dat is, in de generatietheorie van Bontekoning, de methode om de productiviteit en innovatiekracht van bedrijven hoog te houden. Maar voor veel managers geldt: er moeten ook gewoon resultaten worden geboekt. Dat werknemers het naar hun zin hebben en leuke ideeën hebben is mooi, daar word je nog niet winstgevend van. “Je hebt zeker de ervaring nodig van oudere generaties om die energie in goede banen te leiden. Dat zag ik bijvoorbeeld bij jonge bedrijfjes waar ik sessies deed. Daar knetterde de energie alle kanten op, maar gingen ze op projecten ook verliezen boeken. Het moet in balans zijn, waarbij de wijsheid van ervaren generaties wordt gemixt met de frisheid van de jongste.” Juist in die samenwerking tussen

generaties en het ruimte bieden aan verschillende werkculturen ligt de sleutel tot succes. “In de oude manier van denken is er één dominant patroon, één manier van werken die van bovenaf wordt opgelegd. Als je het principe hanteert dat je moet werken volgens de manier waarop de energie het hoogst is creëer je een cultuur die continu wordt geüpdatet. Dat is nodig om bij de tijd te blijven. Er zijn veel organisaties blijven hangen in de vorige eeuw, dat gaat niet goed. Dan kan je bijvoorbeeld de technologische mogelijkheden van vandaag niet benutten.”

Een van de grote uitdagingen waar bedrijven zich voor gesteld zien is om de ervaring van oudere generaties eigentijds in te zetten. In de meeste bedrijven zijn tot 2035 de oudste generaties de grootste. De hoeveelheid ervaring stijgt de komende decennia sterk. Bontekoning ziet vaak dat managers proberen in afdelingen waar de fut uit is oudere werknemers te vervangen door jongere, maar hij wijst juist op het grote belang van bijvoorbeeld 60-plussers in een organisatie. “Ervaren mensen die zich laten updaten door zo’n jongere generatie merken dat ze zelf ook energieke worden. Ze kunnen hun ervaring kwijt en komen vaak weer helemaal tot leven.”

Het belang van Bontekoning’s inzichten met een vergrijzende arbeidspopulatie wordt inmiddels meer en meer gezien, ook in het buitenland. “Mijn boek wordt nu vertaald en op internationale spreekbeurten merk ik dat deze generatieproblematiek over de hele wereld herkend wordt. In Zuid-Europa speelt het bijvoorbeeld enorm. Ook hier begint m’n laatste boek steeds beter te lopen, terwijl het al een jaar uit is. En terecht, er is een hoop werk aan de winkel in vergrijzend Europa!” ■

**Top 5 energizers van de authentieke generatie Y (1985-2000):**

1. Vrijheid om nieuwe dingen uit te proberen, om de eigen werkwijze te veranderen.
2. Flexibiliteit; in werktijden, werkplek, afwisseling in werk zelf.
3. Leuke collega's waar je je bij thuis voelt: met open mind, open communicatie, informeel en gelijkwaardig contact, positief.
4. Feedback, real time, bij voorkeur positief, maar vooral eerlijk en direct, gericht op ontwikkeling.
5. Samenwerken en (wederzijds) leren met senioren die passie hebben voor hun vak en open staan voor hun frisse blik.

Finance.nl

De vacaturesite voor financials

In deze rubriek treft u een overzicht aan van recente vacatures die geplaatst zijn op Finance.nl, dé vacaturesite voor finance professionals. Wilt u ook vacatures plaatsen op Finance.nl en de bijbehorende uitingen op het web en in print? Bezoek dan Finance.nl of neem contact op met Product Manager Rienke Vingerling (rvingerling@alexvangroningen.nl / 06-46352657).

Consultant / financieel adviseur voor MKB bedrijven CM&P zoekt in heel Nederland

Word partner bij Claassen, Moolenbeek & Partners (CM&P)! Wij zoeken uitbreiding voor onze kantoren in heel Nederland. Adviseurs die bedrijven succesvol adviseren bij o.a. financieringsvraagstukken, bedrijfsovernames en ondernemingsplanning. Als 'partner' bij CM&P ben je 100% zelfstandig ondernemer, maar dan mét de voordelen van onze waardevolle samenwerkingsformule. Vanaf de start ben je autonoom. Je hebt zelf de regie over je dagindeling, vrije tijd en welke projecten je wel en niet aanpakt.

Zie: [Finance.nl/vacature/140139](https://finance.nl/vacature/140139)

Cashflow Manager gezocht; Alda Events Alda Events in Amsterdam

Cashflowmanagement bij ALDA vormt een steeds belangrijker aandachtspunt. De verscheidenheid aan type contracten alsmede het onregelmatige verloop van de ticketverkoop voor evenementen en de diversiteit aan betaalafspraken met leveranciers zorgen voor een uiterst grillig verloop van de cashflow.

Zie: [Finance.nl/vacature/140298](https://finance.nl/vacature/140298)

Medewerker cash management gezocht CAK in Den Haag

Als medewerker cash management ben je primair verantwoordelijk voor de verwerking van de in- en uitgaande geldstromen binnen de Wettelijke Taken die het CAK uitvoert. Daarnaast ben je dagelijks bezig met het aansluiten, verwerken en verklaren van de tussenrekeningen en de maandelijkse periodeafsluiting.

Zie: [Finance.nl/vacature/140298](https://finance.nl/vacature/140298)

Salary partners Audit & Assurance Volta | executive consultants in Den Bosch

De inhoud van deze functie is vergelijkbaar met die van Director bij een Big4 kantoor, maar de context is wezenlijk anders. De cultuur binnen deze onderneming is namelijk te omschrijven als positief, gezellig en hardwerkend. Humor wordt zeer gewaardeerd. Het voordeel van werken als salary partner bij onze opdrachtgever is dat je veel dichterbij de klant staat. Daarnaast ligt de focus erg op de ontwikkeling van jouw unieke persoonlijke talenten en doorgroeimogelijkheden.

Zie: [Finance.nl/vacature/140293](https://finance.nl/vacature/140293)

Financieel Adviseur Gemeente Harderwijk in Harderwijk

Binnen het domein Bestuur en Organisatie zijn de werkzaamheden belegd die liggen op het gebied van veiligheid, ondersteuning van bestuur en organisatie en een deel van de bedrijfsvoering. Ook de teams die per 1 januari 2018 onderdeel gaan uitmaken van Meerinzicht zijn in dit domein ondergebracht. Het gaat dan over de teams Geo-informatie, Communicatie en Financiën.

Zie: [Finance.nl/vacature/140282](https://finance.nl/vacature/140282)

ConQuaestor Interim Professionals in Rotterdam

Wil jij kennisvoorsprong opbouwen door aan afwisselende uitdagingen te werken en je te buigen over de nieuwste vraagstukken op de cfo-agenda? Zodat je als excellente financial ook de rol van strategisch partner met gemak vervult? Dan ben je bij ons helemaal op je plek.

Zie: [Finance.nl/vacature/139706](https://finance.nl/vacature/139706)

Teamleider Accounting

Volkswagen Pon Financial Services in Amersfoort

Volkswagen Pon Financial Services: een lange naam, maar om sterke merken kun je niet heen. Zij vormen onze roots en hebben de basis gelegd voor het brede gamma aan financiële diensten die we bieden. Dit doen we met een passie voor auto's en met onze jarenlange kennis van financieringen in de automotive branche.

Zie: [Finance.nl/vacature/140265](https://finance.nl/vacature/140265)

Manager Business Control (WO, Retail) Voor een klant van Kasparov in Oosterhout

Onze opdrachtgever is een grote retail organisatie met het hoofdkantoor in de regio Oosterhout/Breda. De organisatie heeft circa 200 winkels in Nederland en omstreken en er zijn ruim 2.000 mensen werkzaam. Het bedrijf maakt onderdeel uit van een grote holding. We zijn voor deze organisatie op zoek naar een Manager Business Control. Zodra we met je in contact zijn, geven we je bij geschiktheid uiteraard alle informatie over het bedrijf en de functie.

Zie: [Finance.nl/vacature/140189](https://finance.nl/vacature/140189)

Teamleider Control AEB in Amsterdam

De Teamleider Control is verantwoordelijk voor de business en financial control in AEB en speelt daarmee een leidende rol in de informatievoorziening binnen AEB. De controllers spelen een essentiële rol in de ondersteuning van het management op financieel gebied en met betrekking tot risicomanagement en interne beheersing. De teamleider stuurt 5 controllers aan.

Zie: [Finance.nl/vacature/139603](https://finance.nl/vacature/139603)

Young Finance Professionals Agium in Delft

Als pas afgestudeerde financial ben je op zoek naar een baan waarin je je snel kunt ontwikkelen. Bij de YAP-academy ben je aan het juiste adres! In 12 maanden volg je diverse trainingen en cursussen en pas je jouw kennis toe bij één van onze opdrachtgevers. Hierna ben jij klaargestoomd voor het zelfstandig functioneren als Junior Finance Professional. Een vliegende start van je carrière maak je bij YAP!

Zie: [Finance.nl/vacature/139803](https://finance.nl/vacature/139803)

Finance Manager (HBO/WO, Fulltime) regio Breda

Door groei is een vacature op de Finance afdeling ontstaan. We zijn voor deze organisatie exclusief op zoek naar een Finance Manager die de CFO gaat ondersteunen. De ideale kandidaat heeft tenminste 5 tot 7 jaar werkervaring.

Zie: [Finance.nl/vacature/140151](https://finance.nl/vacature/140151)

Tax Adviseur

Stedin Netbeheer in Rotterdam

De energiemarkt verandert en Stedin verandert mee. Binnen financial control is een nieuwe functie Tax Adviseur ontstaan. Je werkt zelfstandig aan het fiscaal optimaal structureren van de huidige Stedin organisatie en zorgt dat de fiscale functie geborgd is in onze toekomstige organisatie. Daarbij ben je een echte expert die de (financiële) organisatie bijstaat met alledaagse en niet alledaagse fiscale vraagstukken. Jouw aandachtspunt is de fiscale controle binnen Stedin.

<http://finance.nl/vacature/140172>

Finance Manager

YACHT zoekt voor Pathe Holding B.V. in Amsterdam

Bij Pathé werken ongeveer 1400 medewerkers die er vanuit de missie 'Pathé biedt de meest intense bioscoopervaring' er samen alles aan doen om bezoekers een optimale filmbeleving te bieden. Gastgerichtheid, service verlenen, ervoor zorgen dat het de bezoeker aan niets ontbreekt, dit zijn allemaal dingen die jou op het lijf geschreven moeten zijn als je bij Pathé aan de slag wil. Jij bent het visitekaartje van de bioscoop, samen met jouw collega's zorg je ervoor dat iedere bezoeker zich welkom voelt en een unieke beleving ervaart!

<http://finance.nl/vacature/139840>

OP ZOEK NAAR EEN NIEUWE UITDAGING?

Finance.nl is dé vacaturesite voor financials. Wekelijks worden honderden nieuwe vacatures geplaatst. Vele interessante werkgevers wachten op uw reactie, zoals Akzo Nobel, Heineken, Unilever, E.ON, ASML en vele toprecruiters.

- Vind uw nieuwe baan op Finance.nl
- Plaats uw CV in de CV Databank
- Maak een Search Agent aan
- Meld u aan voor de Finance.nl Banen Special
- Meld u aan voor de FM.nl Nieuwsbrief
- Meld u aan voor FM Club en ontvang FM Magazine

TIP: Word dagelijks op de hoogte gehouden van nieuwe vacatures binnen uw interessegebied.

Maak een Search Agent aan.

Wat zeggen relaties over Finance.nl?

Kasparov: "Onderscheidt zich van andere generieke sites"

Wij werken al vanaf 2010 intensief samen met Finance.nl. De site trekt finance specialisten, aangezien wij ons ook als specialist profileren is dat een mooie combinatie. Door het netwerk van Alex van Groningen merken wij dat enkel professionals van HBO niveau en hoger reageren. Daarin onderscheidt men zich van andere generieke sites, en vinden wij die ene topper die we elders niet hebben kunnen vinden.



Jasper van Eck, directeur Kasparov

Kasparov werft financiële professionals voor het bedrijfsleven. Die focus vinden wij essentieel om als volwaardig gesprekspartner op te treden. Als intermediair bemiddelt Kasparov in vacatures voor een financieel medewerker tot een CFO en alles daartussen. Kasparov heeft continu mooie finance vacatures van MBO tot WO + niveau. Kijk bij ons op de site voor alle functies.

Brainfish: "Realistische sparringpartner"

"Betrokken en professionele partner binnen een niche markt. Doordat we dezelfde taal spreken, wordt er snel geschakeld en proactief meegedacht over de beste manier van branding en het optimaal bereiken van financiële professionals. Brainfish is een jonge groeiende organisatie en samen met Rienke Vingerling, Manager Finance.nl, wordt een plan van aanpak op maat gemaakt. Finance.nl is een prettige, maar ook realistische sparringpartner, waardoor er een goede basis is gelegd voor een langdurige samenwerking."

Hella Bolte, eigenaar Brainfish

Brainfish is gespecialiseerd in de Werving & Selectie van financieel personeel en gevestigd in Gorinchem. Het netwerk waar bedrijven de beste financiële professionals vinden voor hun vacature en waar wordt meegedacht met professionals over de volgende stap in hun carrière. Met aandacht, oprechte interesse en plezier worden beide partijen met elkaar in contact gebracht en wordt er gewerkt aan langdurige relaties.



OP ZOEK NAAR FINANCE PROFESSIONALS?

Finance.nl is dé vacaturesite voor financials. Staat u op het punt om uw financiële afdeling uit te breiden? Zoekt u nieuw financieel talent? Neem dan snel contact met ons op om de mogelijkheden te bespreken.*

- Plaats uw vacature op Finance.nl
- Blader door de CV Databank

- Benader gericht kandidaten via Target Mailings
- Adverteer in de Finance.nl Banen Special
- Bespaar tijd met Assisted Search
- Sta bovenaan op veelbezochte landingspagina's
- Bereik duizenden finance professionals via de FD bijlage: 'Finance Carrière Special'

TIP: De topwergevers positie heeft een bruto bereik van meer dan 150.000 financials. Plaats snel uw vacature op Finance.nl.

*Wilt u meer weten? Neem dan contact op met Rienke Vingerling via 06-46352657 of rvingerling@alexvangroningen.nl



Meer kennis, sterker netwerk en snellere carrière?

Sluit u aan bij de FM Club, hét platform waar ambitieuze financiële managers elkaar ontmoeten. Word nu lid voor slechts 99 euro per jaar en profiteer van de volgende privileges:

- Ontmoet vakgenoten en laat u inspireren tijdens netwerkborrels van de FM Club
- Bezoek FM Club Masterclasses over actuele financiële onderwerpen (incl. PE)
- Ontvang FM magazine, hét magazine voor de moderne financial
- Verzeker u van deelname aan de belangrijkste jaarcongressen voor financials
- Ontdek interessante bedrijven

Schrijf u vandaag nog in

Benut unieke kansen om uw kennis bij te spijkeren en profiteer van uitgebreide mogelijkheden om te netwerken. Grijp uw kans en groei mee in kennis, netwerk en carrière. Meld u direct aan voor de FM Club via **FMClub.nl**

Financieel Management (FM) is de informatiebron voor financieel managers en controllers van middelgrote bedrijven. Het multimediale platform bestaat uit een webportal en online discussiefora, een tijdschrift en diverse events. Het multimediale portfolio van FM is optimaal ingericht om finance professionals te bereiken met praktijk, visie en trends. FM Magazine verschijnt jaarlijks in de vorm van 4 specials.

Redactie: Burgemeester Haspelslaan 63
1181 NB, Amstelveen
E-mail: redactie@alexvangroningen.nl
Website: FM.nl

Hoofdredacteur:
Jeppe Kleyngeld
(jkleyngeld@alexvangroningen.nl)
Tel: 06 50602289

Aan deze editie werkten mee:

Prof. Tjeu Blommaert † (1955-2016)
Erwin Blauw, Aart Bontekoning, William Bontes, Stephan van den Broek, Michiel van Cortenberghe, Erik Driebeek, Kees Dubbelboer, Flip Franssen, Monique Harmsen, Siebe Huizinga, Bob Hutten, Tim Janssen, Jan Jonker, Maarten Korz, Onno Krap, Christian Kromme, Lars Leemhorst, Judith Meeng, Han Mesters, Rouven Morato, Ferry Muller, Raoul van Neer, Luuk van der Pal, Eppo Pottinga, Leendert van Reeuwijk, Aart Roos, Edwin van Sas, Berto Smelt, Jeroen Smit, Esther van Toledo, Ruud Veltenaar, Andrea Wiegman, Erwin Witteveen, Roel Wolbrink, Femke de Vries, Ruben van Zwieten

Uitgever: Alex van Groningen B.V.
Burgemeester Haspelslaan 63,
1181 NB Amstelveen
Marketing: Martise Leemhuis
(mleemhuis@alexvangroningen.nl)
Tel: 020 5788903
Sales & Traffic: Tim Bosman
(tbosman@alexvangroningen.nl)
Tel: 020 5788909.

Bent u leverancier en wilt u een advertentie, advertorial of gastbijdrage plaatsen in FM Magazine? Neem dan contact op met Tim Bosman.

Lidmaatschappen: FM Magazine is onderdeel van een lidmaatschap van de FM Club. De FM Club is hét platform waar ambitieuze financieel managers en zzp-ers in finance elkaar ontmoeten. Word nu lid en ontmoet vakgenoten tijdens exclusieve masterclasses, netwerkborrels en topcongressen, bezoek interessante bedrijven en ontvang vier keer per jaar FM Magazine. Meld u aan via FMClub.nl.

Drukker: Bal Media

Vormgeving: Anouk Bommer, Myrthe Meijenaar (stagiaire bij Alex van Groningen)

Fotografie: Eric Fecken, Flip Franssen, Arthur van Megen

© Alex van Groningen B.V.

Zonder schriftelijke toestemming van de uitgever is het niet toegestaan om inte-

graal artikelen over te nemen, te (doen) publiceren of anderszins openbaar te maken of te vervelvoudigen in welke vorm dan ook. Nota bene: geen toestemming is nodig om de titel en inleiding van artikelen over te nemen op (eigen) websites, mits met bronvermelding.

Wet Bescherming Persoonsgegevens

De abonneegegevens zijn opgenomen in een database van Alex van Groningen B.V. Deze is aangemeld bij het College Bescherming Persoonsgegevens. Wij gebruiken deze gegevens om u op de hoogte te houden van aanbiedingen. Indien u hier bezwaar tegen heeft, maakt u dit kenbaar door bericht te zenden naar info@alexvangroningen.nl.

Aanlevering van artikelen

Voorwaarden voor plaatsing:

- de auteur heeft het volledige auteursrecht op het werk;
- het artikel is niet eerder, in welke taal dan ook, gepubliceerd;
- met publicatie wordt geen geheimhoudingsplicht geschonden;
- de auteur verleent de uitgever het gebruiksrecht op het artikel om dit exclusief in al haar media te (her)publiceren in print, online of in welke vorm dan ook;
- de uitgever behoudt zich te allen tijde bij aangeleverde artikelen het recht voor deze te kunnen inkorten, koppen en de vorm te kunnen wijzigen en artikelen in een voor de betreffende publicatie door de uitgever geschikt geachte context te kunnen plaatsen.

ONMISBARE OPLEIDINGEN VOOR FINANCIALS

ALEX VAN
GRONINGEN

PERMANENTE EDUCATIE



VERRASSENDE INZICHTEN EN INSPIRERENDE ONTMOETINGEN

> Maart	Bijeenkomst	Locatie	PE Uren	Programma
Start 1 maart	Certified Business Controller	Amsterdam en Utrecht	60	16 dagen
8 maart	Externe Verslaggeving voor de Samenstellpraktijk	de Randstad	6	1 dag
13 en 14 maart	Actief in Overnames	Bussum	14	2 dagen
> April				
4 april	Fiscale Actualiteiten IB & Vpb	Utrecht	4	1 dag
5 en 6 april	De Controller als Business Partner	Utrecht	14	2 dagen
5 en 6 april	Effectief Forecasts	Amsterdam	14	2 dagen
5 en 6 april	SAP voor Financials	Den Bosch	14	2 dagen
11, 12 en 13 april	Financiële Analyse	Amsterdam	19	3 dagen
> Mei				
11 mei	US GAAP Essentials	Amsterdam	7	1 dag
15, 16, 17, 29 mei	Effectief Leiderschap voor financieel managers	Amsterdam	36	4 dagen
16 en 17 mei	Business Valuation	Bussum	15	2 dagen
17, 18 en 19 mei	Beïnvloeden en Adviseren	Utrecht	21	3 dagen
17 en 18 mei	Excel 2010/2013/365 voor financials	Amsterdam	7 / 14	2 / 3 dagen
17 en 18 mei	IFRS Essentials en IFRS Advanced	Amsterdam	7 / 14	1 / 2 dagen
17, 18 en 19 mei	Onderhandelen	Amsterdam	25	3 dagen
18 mei	IFRS Advanced	Amsterdam	7	1 dag
22 mei, 12 en 13 juni	Overtuigend Presenteren	Jan Tabak	21	3 dagen
Start 24 mei	Leergang MKB audit	de Randstad	40	5 dagen
29 mei	Finance & IT	Utrecht	7	1 dag
> Juni				
1, 8, 15, 21 en 29 juni	Risicomanagement	Amsterdam	35	5 dagen
7, 14, 21, 28 juni en 5 juli	Controller in een Week	Utrecht	35	5 dagen
7, 21 juni en 5 juli	Vastgoedrekenen	Amsterdam	19	3 dagen
7, 8 en 9 juni	VBA Excel	Utrecht	18	3 dagen
8 juni	BI voor Financials	Amsterdam	7	1 dag
8 juni	Businesscase schrijven	Amsterdam	7	1 dag
8 en 9 juni	Werk slimmer niet Harder	Amsterdam	14	2 dagen
13 en 14 juni	Big Data & Analytics voor Financials	Amsterdam	14	2 dagen
13, 20, 27 juni en 4 juli	Leergang BTW	de Randstad	16	4 dagen
14 en 15 juni	LEAN Essentials & Lean Accounting	Amsterdam	14	2 dagen
15 juni	Effectieve Liquiditeitsprognoses met Excel	Utrecht	7	1 dag

Bovenstaand overzicht betreft een selectie. Voor het complete overzicht gaat u naar AlexVanGroningen.nl.

MEER INFORMATIE OF INTERESSE IN EEN INCOMPANY? BEL 020 639 0008 OF GA NAAR ALEXVANGRONINGEN.NL



CFO

CONTROLLERS
NETWORK

FMCLUB.NL
NETWERK VOOR FINANCIEEL MANAGERS



M&A

AW
AccountantWeek

Finance.nl
De vacaturesite voor financials



NEW TAILOR

AMSTERDAM: +31 20 3300 838
UTRECHT: +31 30 2328 044

WWW.NEWTAILOR.NL