

FM

FINANCIEEL MANAGEMENT

1 • 2018 FM.NL

ALEX VAN
GRONINGEN

WINST

IN 3 STAPPEN INZICHT
IN WINST PER KLANT

100 DAGEN

NA DE FUSIE BEGINT
HET ECHTE WERK



**WINNAAR LEADERSHIP
IN FINANCE AWARD 2018**

DAVID VAN MECHELEN - GROUP CONTROLLER KLM

FMCLUB.NL

NETWERK VOOR FINANCIEEL MANAGERS



SAVE THE DATE 2018

ONTMOET FINANCIEEL MANAGERS EN LAAT U INSPIREREN TIJDENS DE FM CLUB FORA

20 juni 2018
Blockchain

19 september 2018
Onderhandelen

7 november 2018
Big Data

Bekijk alle actuele data en locaties op **FMClub.nl**



MEER KENNIS, GROTER NETWERK & SNELLERE CARRIÈRE

WORD LID VAN DE FM CLUB EN PROFITEER VAN ALLE PRIVILEGES:

- Ontmoet vakgenoten en laat u inspireren tijdens netwerkborrels van de FM Club
- Bezoek FM Club Masterclasses over actuele financiële onderwerpen (met PE Certificering)
 - Ontvang FM Magazine, hét magazine voor de moderne finance professional
 - Verzekert u van deelname aan de belangrijkste jaarcongressen voor financials
 - Bezoek interessante bedrijven

Meld u vandaag nog aan via **FMClub.nl**

inhoud



08



18



14



24

INTERVIEW

08

David van Mechelen

In een snel veranderende organisatie gaat finance voor een stevige koerswijziging, zegt winnaar Leadership in Finance Award 2018 David van Mechelen. De Group Controller van KLM: “Het beeld overheerste dat we maar wat voortkabbelden.”

14

Ilse de Graaff

De grote stap om accounting te automatiseren is bij Rituals goed uitpakkt, zegt Director Accounting and Compliance Ilse de Graaff. “Duidelijk maken waar we heen gaan, dat was en is mijn boodschap.”

18

Hugo Mans

Na een moeizame start ligt de transformatie van Finance bij NS op schema, zegt financieel directeur Hugo Mans. “Mensen reageren veel positiever op de transformatie dan ik had gedacht.”

24

Michiel van Cortenberghe

Vopak maakt flinke stappen met het realiseren van zijn digitale agenda. Global Finance Director Michiel van Cortenberghe: “Finance moet leidend zijn en de organisatie beïnvloeden naar verdere waardecreatie.”



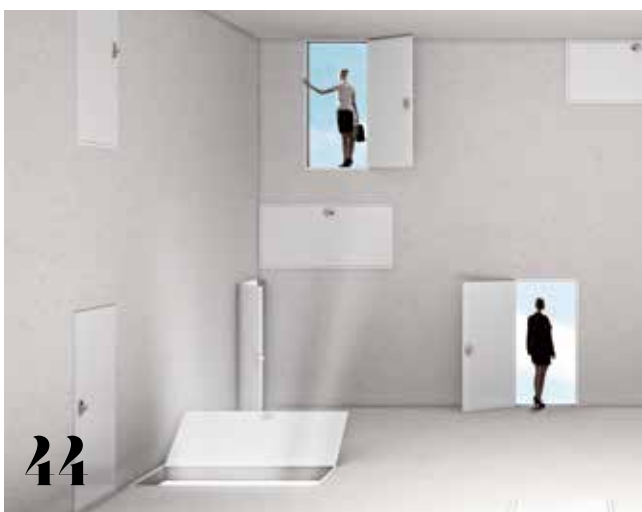
30



38



36



44

TREND

- 30 Dilemma's in Finance
- 36 Vertel het verhaal bij de cijfers
- 38 100 dagen na de fusie
- 44 Inzicht in de winst per klant
- 48 Drie redenen voor blockchain
- 52 Naar de top? Talent is niet heilig

VERDER

- 06 Colofon
- 07 Voorwoord
- 56 Het financiële dilemma van elke voetbalclub: investeer je in benen of in stenen?
- 42 Pas op, het jaarverslag van 2018 staat voor de deur
- 50 Pak uw eigen leiderschap

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.



E-mail: redactie@alexvangroningen.nl

Website: FM.nl

Hoofdredacteur

Marjan Bleeker

(mbleeker@alexvangroningen.nl)

Tel: 06 11584926

Redactie

Jeppe Kleynveld, Charles Sanders, Edwin van Sas, Dirk-Jan Zom

Vormgeving

Maya Timmer

Fotografie

Arthur van Megen, Paul Tolenaar, Marcel Vogel

Marketing

Karin Buskermolen

(marketing@alexvangroningen.nl)

Tel: 020 639 0008

Sales & Traffic

Tim Bosman

(tbosman@alexvangroningen.nl)

Tel: 020 5788909

Uitgever

Alex van Groningen B.V.

Burgemeester Haspelslaan 63,

1181 NB Amstelveen

Drukker

Bal Media

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.

© Alex van Groningen B.V.

Zonder schriftelijke toestemming van de uitgever is het niet toegestaan om integraal artikelen over te nemen, te (doen) publiceren of anderszins openbaar te maken of te verveelvoudigen 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.

Anlevering 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.

En de winnaar is...

David van Mechelen, Group Controller van KLM!



Wat had de jury het zwaar. Ga er maar aanstaan: uit vier gepassioneerde kandidaten voor de Leadership in Finance Award die uiteindelijk nummer 1 te moeten kiezen. Want ook Ilse de Graaff (Rituals), Hugo Mans (NS) en Michiel van Cortenberghe (Vopak) bleken absolute toppers. Met elk hun eigen specifieke kwaliteiten, toegesneden op hún functie in hún organisatie.

Mooie functies, mooie organisaties, mooie kandidaten. Die excelleren in hun werk. Die Finance naar een hoger plan tillen. Zo onderging Finance bij Rituals de metamorfose van lelijk eendje tot geliefd bedrijfsonderdeel. Dankzij leidende kracht en inspirator Ilse de Graaff.

Michiel van Cortenberghe, Global Finance Director van Vopak, treedt vooral buiten gebaande paden. Om met passie en doorzettingsvermogen het IT-landschap bij Vopak compleet te vernieuwen. Hugo Mans, Nederlandse Spoorwegen, is de drijvende kracht geweest achter het van 6 naar 8 gestegen rapportcijfer voor Finance. Lijkt weinig, is voor het zuinige NS heel goed!

En dan de winnaar. Louter lovende woorden voor David van Mechelen. Erg knap, een Oude Dame als KLM in beweging te krijgen. Heeft grote impact op de organisatie. Inspireert, is energiek, erg intelligent. “Beschouw mij maar als de Grote Blauwe Controller Smurf,” refereerde Van Mechelen in een interview met FM aan de huiskleur van de Oude Dame die KLM heet. Een Group Controller met excellente kwaliteiten én humor. De terechte winnaar van de Leadership in Finance Award 2018!

Marjan Bleeker
Hoofdredacteur FM

voorwoord

WINNAAR LEADERSHIP IN FINANCE AWARD 2018

In een snel veranderende organisatie gaat Finance voor een stevige koerswijziging, zegt winnaar Leadership in Finance Award 2018 David van Mechelen. De Group Controller van KLM: “Het beeld overheerste dat we maar wat voortkabbelden.”

TEKST CHARLES SANDERS BEELD PAUL TOLENAAR

Meer passagiers, omzetgroei, hogere nettowinst, florerende Mid Cap koers. KLM heeft de stijgende lijn te pakken. Group Controller David van Mechelen werkt aan digitale transformatie en reorganisatie van KLM's Finance-functie. “Minder chiefs, meer indians. Het duurde anderhalf jaar voor we groen licht kregen. Vaak overleg met medezeggenschap, veel opgebouwde rechten, een 98 jaar oud bedrijf. Maar wel met het besef dat verandering nodig is. Nu vol gas richting een digitale toekomst en een moderne Finance organisatie. Ontwikkelingen die mooi inspelen op de transformatie die KLM als geheel doormaakt. Beschouw mij maar als de Grote Blauwe Controller Smurf!”

Transparantie, het toverwoord dezer dagen bij KLM. Traditionele hokjes verdwijnen. Letterlijk en figuurlijk. Change is coming, zo is te horen in de gangen van het Amstelveense hoofdkwartier. “Verandering, dat geldt ook voor de werkvloer,” zegt Group Controller David van Mechelen. “Het wordt hier één groot kantoor. Zonder wandjes, muurtjes en deurtjes. We willen een open en high performance organisatie zijn. Mijn werkruimte is straks helemaal van glas. Zodat iedereen me kan zien.”

In wat nu nog zijn kantoor is, prijkt een opvallende tekening aan de wand. Een zojuist gelanceerde raket, met daarboven, in de rechterhoek, de stra-

lende Poolster. ‘Our rocket to our North Star.’ De doelstellingen zijn in die ster beschreven. ‘Value creation, business partner, fact based, challenging advisory.’ Kort gezegd: KLM Finance wil data-gedreven worden. Hoe? De 5-traps raket vertelt het. ‘We are the change. One version of the truth. Let the system work for you. Right time anywhere. Master of information.’ En, misschien wel meest opvallende boodschap op de twee losgekoppelde en dus voor eeuwig in het heelal verdwijnende draagraketten: ‘heilig huisje, heilig huisje.’

Ietwat dreigend wellicht, die laatste boodschap? Van Mechelen over de tekening, die door een cartoonist werd gemaakt toen hij met zijn Controllers team gezamenlijk over de toekomst van KLM Finance nadacht: “Ik moet mensen kunnen uitleggen waarom deze transitie nodig is. Niet alleen technologie verandert, mensen moeten ook mee in de vaart der volkeren. Daar hoort verandering in gedrag bij. En moed. Hard nodig, omdat KLM een 100 procent digitaal bedrijf wordt. Móet worden! The ‘winning way of working’. Met daaraan gekoppeld die onvermijdelijke vraag: wat voor gedrag verwacht je van werknemers? Daarbij hoort in elk geval het nemen van eigenaarschap, van initiatief. Het zien van kansen hoe zaken beter, anders kunnen. Maar minstens zo belangrijk: nog meer samenwerken binnen de Finance functie. KLM is



**“Opvallend
hoe relatief
snel je zo’n
mammoettanker
van koers
kunt laten
veranderen”**

immers een groot bedrijf, en soms optimaliseren we nog teveel binnen een onderdeel, in plaats van voor het geheel. We sturen en beoordelen steeds meer op output, op de geleverde bijdrage en toegevoegde waarde. HR ondersteunt ons hierbij, wat we willen past ook uitstekend in de visie die Human Resources heeft ontwikkeld voor KLM. Niet iedereen houdt van verandering. Maar als Group Controller sta ik voor leadership in finance. Werknemers zullen tijdens de transitie naar een nieuwe high-performance finance organisatie soms opnieuw moeten solliciteren. Een hele ommezwaai, zeker voor de KLM 'er die al langere tijd hetzelfde werk deed. En het betekent helaas ook dat we in sommige gevallen van mensen afscheid gaan nemen. Dat doet pijn, natuurlijk, maar is onvermijdelijk en vraagt veel van organisatie en individu. Ik weet dat de impact van digitalisering en innovatie straks enorm zal blijken. Het tempo van vernieuwing lag te laag, er was geen roadmap, er waren geen deadlines, het beeld overheerste dat we maar wat voortkabbelden. Overigens bespeur ik ook tal van collega's die de koerswijzigingen verwelkomen en zich vrijwillig melden om hier een rol van betekenis in te kunnen spelen. Iedereen zit er anders in, niet vreemd bij zo'n transformatie."

Van Mechelen studeerde Werktuigbouwkunde aan de Universiteit Twente. Heel andere tak van sport dan hij nu bij KLM beoefent. "Dan zie je spannende formules en denkt, daaraan wil ik werken!" Zijn eerste functie bij de luchtvaartmaatschappij ging dan ook niet zo zeer over cijfertjes. "Ik solliciteerde naar een management traineeship. Maar toen werd me gevraagd: waarom word je eigenlijk geen netwerkplanner?"

Baan als in een avonturenboek, een jongensdroom. Met de minister en de directeur Rijksluchtvaartdienst mee naar verre oorden. Om te onderhandelen over landingsrechten. Kiezen we voor Kazachstan, willen we uitbreiden op Saoedi-Arabië, hoe belangrijk is Beiroet eigenlijk? Routes checken. Hoe vaak vliegen we op Johannesburg? Doen we het op dat traject beter dan de concurrentie? Over de toekomst nadenken. Moeten we bestemmingen schrappen? Hoe staat het met de slots op Schiphol? Welke partnerships zijn voor KLM interessant?

"Mooie verhalen, mooie ervaringen, mooi werk. Op feestjes hangen de mensen aan je lippen. Je acteert in de fast lane. Ook goed voor het vervolg van je loopbaan. Mijn manager destijds is nu CEO

"Ik moet mensen kunnen uitleggen waarom deze transitie nodig is"

van KLM. Maar toch. Finance was en is mijn ding, ik wist dat toen ook al. Ter inspiratie voor mezelf en voor anderen ben ik altijd trouw gebleven aan één gedachte, aan één overtuiging: je moet je passie volgen, naar je hart luisteren. Iets doen waar je goed in bent. Gelukkig gaf KLM me die kans. Finance is niet saai, integendeel. Finance gaat door alle geledingen van het bedrijf. Finance is er altijd en overal. Spin in het web. Ik sta ervoor en ik ben er trots op. En Finance kent vele facetten. Toen ik bij Treasury werkte... Als er dan 100 miljoen euro op de bankrekening verschijnt omdat jij mede de onderhandelingen voor een financierings-deal hebt gedaan, dan is dat heel tastbaar."

Postdoctorale studies Controlling en Treasury Management volgen. Wat ook volgt: de grote crisis. Anderhalf jaar na het begin van zijn positie bij Treasury & Corporate Finance valt Lehman Brothers. Moeilijke tijden, wereldwijd. En dus ook voor KLM. "Voor september 2008 stonden financiers bij ons in de rij, er was enorme liquiditeit in de markt," vertelt Van Mechelen. "Als het aanbod voor een lening niet goed was, dan bedankten we vriendelijk. 'Te hoge rente, te strenge condities, we kijken nog even





PERSOONLIJK

David van Mechelen (44)

Functie: Group Controller KLM

Getrouwd: Christa

Kinderen: drie

Woonplaats: Leiden

Passie: fotografie

Vrije tijd: tuinieren en koken (Marokkaanse en Franse keuken)

Auto: BMW 4-serie coupé (vierdeurs, 2 liter motor)

Muziek: Bruce Springsteen, U2

Favoriete apps: FD, Storytel, Google Maps

Favoriete gadget: Apple iPad Pro 12.9

Favoriete film: Pulp Fiction

Laatst gelezen boek: verhalenbundel Roald Dahl

Blunder: “Na mijn eerste dienstreis bij KLM land ik samen met mijn manager op Schiphol. Halfzes 's ochtends, we waren 02:00 uur 's nachts uit Dubai vertrokken. De vlucht duurde krap zes uur, onmogelijk om een oog dicht te doen, nacht overgeslagen. Voorbij de douane zeg ik: ‘Nou, dat was een prima reis. Tot morgen dan maar’. Zijn reactie: ‘Je bedoelt tot straks, 09.00 uur op kantoor. Dit is KLM’.”

Wapenfeit: KLM Finance op digitaal spoor gezet.

verder.’ Na het faillissement van Lehman een heel ander verhaal. De economie slaat om, de ticketverkoop daalt drastisch, bij alle airlines, ook KLM. We moesten dezelfde banken, vaak dezelfde managers, opeens overtuigen dat een lening bij ons in goede handen was, dat ze het geld weer terug zouden zien. Wat een omslag. Finance en general management hadden een geloofwaardig verhaal nodig, dat vroeg om nauwe samenwerking en stevige business plannen. Ik heb daarvan veel geleerd. Dat je vertrouwen en contact in goede tijden moet koesteren, moet onderhouden. Zodat je ook in slechte tijden een beroep op mensen en banken kunt doen. Je vergeet nooit welke banken aan je zijde blijven in zo’n crisis. En welke niet. Nog zo’n belangrijke les: cash is alles. Niet voldoende winst, maar voldoende cash bepaalt of je uit de gevarenzone blijft.”

In de digitale slag die KLM komende jaren hoopt te maken, is een belangrijke rol voor big data en data analytics weggelegd. Op cijfers worden analytics losgelaten. Met vaak opmerkelijke resultaten. “We zijn hier nog niet erg lang mee bezig, maar boeken toch al succes. Zo hebben we analytics gebruikt voor elke individuele claim van met vertraging of

annulering kampende passagiers. Dat geeft ons veel inzicht in hoe klanten dergelijke situaties ervaren. En waarom precies. Op die manier kunnen we operationele processen en product verder verbeteren. Een andere trend: verzamelfacturen worden weer afzonderlijke rekeningen, digitaal aangeleverd en verwerkt. Waar vervolgens analytics op worden losgelaten. Hoe zit het met toeleveranciers, waarom is die partij meubilair goedkoper binnengekomen dan de ander, halen we de maximale waarde uit een inkoopcontract?”

En Finance ontdekte iets interessants bij Cargo. “Heeft met vervoer van paarden en andere speciale vracht op bepaalde routes te maken. Wat we aan prijsstelling op kantoor bedenken en hoe dat vervolgens in de praktijk uitpakt. Dan blijkt dat we onze processen weer een stap kunnen verbeteren, zodat we effectiever sturen. Dankzij deze analytics kan Cargo met aanpassingen inkomsten verder optimaliseren. Natuurlijk gaan we steeds verder in de analyses, hierin moeten we groeien. Het ultieme niveau van data analytics is, in mijn ogen, wanneer we alle relevante commerciële, operationele en financiële data kunnen combineren tot de gewenste inzichten en stuurinformatie. Nog een lange weg

te gaan. Maar we zijn begonnen aan deze reis en de eerste resultaten zijn bemoedigend.”

Uitdagingen zijn er ook op andere terreinen. Wie mag welke data zien, als straks het nieuwe en transparante model gereed is? Want vertrouwelijkheid en transparantie gaan niet zonder slag of stoot samen. En in de digitale strijd naar voren moet ook het gevaar van cybercrime worden meegenomen, de strijd tegen hackers. Dan is er nog de nieuwe EU-privacywetgeving, de Algemene Verordening Gegevensbescherming, vanaf 25 mei. Een niet te onderschatten Europees instrument, deze AVG, weet de Group Controller van KLM.

Van Mechelen geeft gastcollege aan de Vrije Universiteit, Accountancy. Hij gaat veel met jonge mensen om en heeft met zijn team een nieuw KLM traineeship programma ontwikkeld. Het vorige begon gedateerd te raken. “Samen met recruitment. We hebben ze hard nodig, nieuwe lichten, vers bloed. Studenten van bijvoorbeeld VU, UVA of Erasmus vier jaar lang volgen en binnenhalen.” De jeugd heeft de toekomst en de jeugd is veranderd. “Dat merk ik dagelijks, ook hier op Finance. Dan vraagt iemand van 20+ ‘kopje koffie? Ik moet iets met je bespreken.’ Level skipping. Ze netwerken veel, accepteren niet dat het hier minder fancy is dan thuis. Met als achterliggende gedachte soms ook: niet geschoten is altijd mis. Ze inspireren me. Bij hen telt niet hoe hoog je in de boom zit of hoeveel dienstjaren je hebt. Wel wat je aan waarde brengt. Dat gaat een keer schuren. Klinkt wellicht wat hol, *digital natives*. Maar ze maken zich zo snel dingen eigen. Millennials en vooral Generation Z, jongeren die in 1998, toen internet echt vol werkte, zes jaar of jonger waren en dus digitaal zijn opgegroeid. Wat ze vragen, dóet er echt toe. Het is mijn overtuiging dat niet alleen de technologische ontwikkeling en digitalisering, maar ook deze digital natives de grootste drijvende krachten zijn of worden achter de veranderingen binnen elke Finance functie.”

Werkt Van Mechelen omgekeerd ook inspirerend op hen? “Dat is wel mijn doel. Ik sta geregeld voor de



“KLM en Air France zijn beide gebaat met deze fusie”

troepen. Waar we zijn, wat we moeten overwinnen. Ik geloof daarbij boven alles in voorbeeldgedrag. ‘The world changes by your example, not your opinion.’ Wat ik anderen vraag, doe ik zelf. Afgelopen december heb mijn managementteam thuis uitgenodigd, voor het kerstdiner. Spontaan kwam er een speech, met daarin ook feedback voor mij: ik zie veel kansen, drijf de verandering, geef mensen ruimte, creëer energie, luister. Positief. Maar soms ben ik te veeleisend en dat kan best vermoeiend zijn. Dan vraag ik te snel om ook kans 10 te benutten. Niet zo positief. Dat weet ik. En, als ik een fout maak, als ik te scherp ben of iets te zeer stretch, dan bied ik excuses aan. Want dat hoort zo, in een team. KLM wordt opener, transparanter, ook als geheel. Er is bijvoorbeeld voor alle medewerkers ruimte om de CEO direct te schrijven of benaderen, met

BESPARINGEN EN INVESTERINGEN

KLM gaat extra investeren in innovatie, met name technologie en verandercapaciteit. Doel van dit High Performance Organisation traject strekt verder dan slechts directe besparingen. Het is ook een kwaliteitsslag, beoogt meer snelheid en wendbaarheid. Naast investeren in reguliere IT-projecten, steekt KLM per jaar enkele tientallen miljoenen euro's extra in het bedrijf, met als doel: versneld digitaal transformeren. Groot deel van dat geld gaat naar de primaire processen binnen Commercial en Operations, maar Finance krijgt uiteraard een relevant deel.

DUURZAAM

KLM kiest voor duurzame biobrandstof en voert het gebruik van die 'groene kerosine' langzaam op. Op de route van Los Angeles naar Amsterdam wordt drie jaar achtereen met het milieuvriendelijke alternatief gevlogen. Mede door dat gebruik werd Air France-KLM ruim een jaar geleden tot meest duurzame luchtvaartmaatschappij in de duurzaamheidsindex van Dow Jones verkozen. KLM koopt de brandstof van SkyNRG in Amsterdam, wereldwijde marktleider voor levering en distributie van biobrandstof. SkyNRG is voor 30 procent eigendom van biobrandstof-pionier KLM. Maar duurzaam is nog steeds vooral duur. Prijs van biofuel is het dubbele van kerosine. Dat verschil moet omlaag, realiseert iedereen in de luchtvaart zich.

suggesties of commentaar. Zo af en toe doe ik dat ook. Laatst ging een CEO nieuwsbrief rond binnen het bedrijf. Goed verhaal, maar toch miste ik een belangrijk punt. Dan laat ik hem dat weten. Voorbeeldgedrag betreft vandaag de dag iedereen bij KLM. Onze CEO is daar een fantastisch voorbeeld van. En, heel belangrijk, ook voor mijzelf, voorbeeldgedrag begint bovenin!”

Van Mechelen zit bij veel belangrijke beslissingen die KLM moet nemen vanaf het prille begin aan tafel. Het aantal M&A-activiteiten bij de luchtvaartmaatschappij is relatief beperkt, de laatste periode. Maar grote aankopen zijn er wel. Zo is de Group Controller nauw betrokken bij de vervanging van twee typen widebodies van KLM. ‘Langetermijn Vlootstudie Intercontinentaal.’ De wereldberoemde 747 Jumbojet, dat icoon met de kenmerkende bult boven de voorzijde van de romp, zal binnen drie jaar zijn uitgefaseerd bij onze nationale luchtvaartmaatschappij.

“Ik zal het missen, daarboven in die 747 en naar het platform beneden kijken, bijna twintig meter de diepte in,” vertelt Van Mechelen. “Maar de brandstofkosten voor viermotorigen zijn simpelweg te hoog. Terugschroeven van die kostenpost is cruciaal. Voor onze bedrijfsvoering én het milieu. De 747 wordt vervangen door een ander type widebody. Die hebben een list price van 250 miljoen per stuk. Dan heb je het al gauw over een investering en besluit van enkele miljarden. Tja, best heftig als je dat bedrag in cijfers voor je ziet. En om daar vanuit mijn functie een relevante bijdrage aan te leveren.”

Het economische tij zit mee, KLM draait top en ook de toekomst – ondanks die weer stijgende brandstofprijzen – oogt rooskleurig. Dat was lang niet altijd zo. De huidige CEO en de directie van KLM hebben voor een enorme koerswijziging en positieve vibe in het bedrijf gezorgd, zeggen veel medewerkers. “Opvallend hoe relatief snel, in ongeveer drie jaar tijd, je zo’n mammoettanker van koers kunt laten veranderen. Er waait een heel andere wind en iedereen heeft een rol.”

In het verleden, en soms nog steeds, was in de

media te lezen over spanningen of verschil van inzicht tussen ‘Parijs’ en KLM. Ook over de rol van Air France KLM (Holding), over de groeiende bemoeienis vanuit Parijs. “Tja, cultuurverschillen zijn er. Daar moeten we ons bewust van zijn. Het is maar 500 kilometer van Schiphol naar Charles de Gaulle, maar afstand zegt niet alles. ‘Culture eats strategy for breakfast,’ wordt wel gezegd”, aldus David van Mechelen. “Tegelijkertijd zien we op veel vlakken uitstekende samenwerking en is het een succesvolle combinatie. KLM en Air France zijn beide gebaat met deze fusie. Om tal van redenen. De cijfers, de resultaten bewijzen dat ook. Wij hebben er geen enkel belang bij dat Air France het in financieel opzicht minder goed doet dan KLM. Daar krijg je alleen maar gedoe van, het geeft mogelijk spanningen waar we met elkaar weinig mee opschieten. Dus is het ook in belang van KLM dat Air France beter gaat presteren. Daar proberen wij uiteraard onze rol in te nemen. Tegelijkertijd moet elk van ons zijn eigen broek kunnen ophouden.”

Van Mechelen gelooft in digitaal, in technologie, in verandering. “Blockchain is misschien wel het nieuwe internet, het heeft althans die potentie,” zegt hij. “Vooralsnog vooral in gebruik bij banken, maar banken zijn juist de partijen die zien dat ze door blockchain hun business model zullen moeten herzien. Het traditionele betalingsverkeer krijgt immers alternatieven. Voor veel bedrijven en sectoren, niet alleen de financiële, kan blockchain het business model drastisch gaan beïnvloeden. Wij zijn zeer alert op wat de ontwikkelingen voor ons betekenen. Dus zijn we op zoek naar toepassingen voor KLM! Ideaal voor iedereen die contracten afsluit, voor alle logistieke processen. Blockchain komt ook naar de corporates, zeker weten.”

KLM wil in eigen omgeving ook ervaring opdoen met een specifieke toepassing van blockchain; cryptocurrency. “Zo loopt er een intern experiment voor en door medewerkers, om bijvoorbeeld een kop koffie te bestellen en digitaal te betalen,” zegt David van Mechelen. “Naam? Blue Coins. Tja, dat blauwe KLM dna hé...” ■

**“Het enthousiasme in
onze vestigingen is
één van de pijlers van
het Rituals-succes”**



‘AARDVERSCHUIVING’ BIJ RITUALS



De grote stap om accounting te automatiseren is bij Rituals goed uitgepakt, zegt Director Accounting and Compliance Ilse de Graaff. “Duidelijk maken waar we heen gaan, dat was en is mijn boodschap.”

TEKST CHARLES SANDERS BEELD PAUL TOLENAAR

Van vijf personeelsleden tellende zaak in de Kalverstraat tot een wereldwijd opererend lifestyle merk met bijna 650 winkels en 1800 shop-in-shops in 27 landen. Achttien jaar duurt het sprookje dat Rituals Cosmetics heet nu al voort en het einde lijkt nog lang niet in zicht. Met een jaarlijkse omzetgroei van meer dan 30 procent gaat het hard op het 360 koppige Amsterdamse hoofdkwartier van Rituals. Licht opgeschuurde eikenhouten vloeren, zachte sfeerverlichting, robuuste tafels, comfortabele fauteuils, smaakvol ingerichte vitrinekasten, aromatisch geurende kaarsen. De receptioniste van Rituals Cosmetics aan de hoofdstedelijke Keizersgracht moet haast wel één van de mooiste werkplekken van Nederland hebben. Director Accounting and Compliance Ilse de Graaff hoor je evenmin klagen over de chique uitvalsbasis. “Hoezo parkeerproblemen? Ik fiets elke dag fluitend naar mijn werk!” In 2017 zijn grote stappen gemaakt in automatisering van de accounting functie, met inmiddels meer dan 50.000 facturen per jaar een absolute vereiste ook. Microsoft Dynamics is per land uitgerold. Om bij haperingen – inherent aan ERP-trajecten – niet in paniek te raken, maar relatief rustig te kunnen bijsturen. De afdeling van De Graaff groeit van 23 naar 25 mensen.

“Natuurlijk is de nieuwe manier van werken een grote stap. Alle verschillende procedures opeens in één proces, centraal vanaf het hoofdkantoor aangestuurd, ook de buitenlandse vestigingen doen mee. Een soort aardverschuiving, het vergt nogal wat van mensen. We hebben kennis vergaard door training and learning on the job; niet vanzelfsprekend dingen door it'ers laten doen, maar uitgelegd krijgen hoe wij zaken kunnen oplossen. Zelfredzaamheid. Snap wat je doet en waarom je het zo doet. De uitdaging om accounting mee te laten groeien met heel Rituals en tegelijkertijd een inhaalslag te maken met de professionalisering van de afdeling heeft goed uitgepakt.”

Van de tussenstappen in Excel wil De Graaff helemaal af, want elke stap betekent ook telkens weer een risico op het maken van fouten. Dankzij de automatisering is het inzicht in de cashflow sterk verbeterd, van cruciaal belang voor een bedrijf dat veel in winkels en klantbeleving investeert. Handmatig werk heeft plaatsgemaakt voor Readsoft; lerende software die facturen automatisch uitleest en boekingsvoorstellen doet.

Haar team is gemêleerd van samenstelling. Vrouwen, mannen. Ouderen, twintigers. Mbo, hbo, universitair. Vier mensen zijn 50+, waren bereid mee te gaan in de nieuwe tijd – lees automatisering en digitalisering – en te veranderen. De kwaliteit moest omhoog. “Duidelijk maken waar we heen gaan, dat was en is mijn

boodschap.” Personeel uit de winkels, met ambitie voor een job op het fraaie hoofdkantoor? Meer dan welkom!

“Het enthousiasme in onze vestigingen is één van de pijlers van het Rituals-succes,” zegt Ilse de Graaff. “Oprechte interesse in klant en product. Ik kom weleens op plekken waar ze ook zo’n formule van warme belangstelling nastreven, claimen. Maar voel dan toch vaak dat het gespeeld is. Bij Rituals is het écht. Dat belang van onze winkels kent en erkent iedereen bij Rituals, zeker ook de 360 mensen op het hoofdkantoor. Mede daarom staan we daar zelf rond Kerstmis, drie dagen achtereen. Op de werkvloer dus. Om feeling te houden, te tonen dat we betrokken zijn. Ik vind dat een fantastische tijd, het is echt heerlijk om ergens in het land zij aan zij in die winkel te staan.”

Onder de Director Accounting and Compliance vallen: internal audit, accounts payable, financial control, tax & treasury en credit management. Bij dat alles geldt: maak het schaalbaar. Een software-tool zorgt er bij accounting voor dat bankboekingen

“Winkelpersoneel op Finance, waarom niet? Want meestal pakt dat heel goed uit”

automatisch plaatsvinden. Facturen lezen we in met slimme software. Expenses worden middels een app ingelezen in het systeem. “Mensen hebben zo tijd voor andere dingen. Want we willen de talenten van onze hoogopgeleiden natuurlijk optimaal benutten.”

“Dat laatste doen we door de business meer inzicht te geven, zodat die talenten onderdeel kunnen zijn van de oplossing,” aldus Ilse de Graaff. “Op het gebied van credit management hebben we bijvoorbeeld KPI’s ontwikkeld, waaronder de Days sales outstanding. Door meer cashflow inzicht te delen met de business, konden we de processen strakker zetten en wisten we de DSO’s aanzienlijk terug te brengen. Dat is een gezamenlijke inspanning van Finance en de business. En dus ook weer schaalbaar.”

Schaalbaarheid betekent wel dat een bepaalde flexibiliteit verloren gaat. “Soms misschien jammer, maar logisch gevolg van snelle groei.” Na een accountancy loopbaan van veertien jaar bij KPMG kiest Ilse de Graaff in 2015 voor Rituals. Heimwee naar vroeger heeft ze geen moment. Ook nooit gehad. De wens om in een onderneming te werken, is er altijd al geweest. En waar uitdagender dan bij een bedrijf dat haast onstuitbaar de wereld lijkt te veroveren? De afgelopen jaren is Rituals uitgebreid binnen Europa in landen als Frankrijk, Oostenrijk en Denemarken. Maar ook het Midden Oosten en de Verenigde Staten hebben inmiddels kennisgemaakt met de winkels van Rituals.

“Rituals past helemaal in de tijdsgeest van nu,” zegt de Director Accounting and Compliance. “Ontspanning, geurkaarsen in je huis, innovatief. Elk jaar komen we met nieuwe producten. Als die tijdens product launches aan winkelmanagers worden geïntroduceerd, meten we aan hun enthousiasme het komende succes.”

Cijfers en ontwikkelingen worden door het bedrijf steeds vaker met analytics gemonitord. Met een app kunnen managers en directors omzet van winkels zien. Alle data uit alle kassa’s komen rechtstreeks naar het hoofdkantoor. Bijna in real time, de vertraging bedraagt een luttele vijftien minuten. Combinatie van meer data is ook voor Rituals de



toekomst. Wat blockchain betreft moet die toekomst uitwijzen wat de voordelen zijn. Op het gebied van belasting innen. Ziet De Graaff ontwikkelingen en mogelijke administratieve verlichting. Want als de fiscus direct btw afroemt en aangifte niet langer meer noodzaak is, scheelt dat veel administratie en dus tijd.

“In Portugal en Spanje gebeurt dat bijvoorbeeld al gedeeltelijk,” zegt ze. “Daar eist de fiscus zogenaamde gecertificeerde kassa’s en worden de verkooptransacties al gedeeld met de fiscus. Wil dit succesvol zijn, dan is beveiliging van de informatiestroom met derden, bijvoorbeeld middels blockchain, wel een vereiste.”

Om big data slim in te zetten, heeft Rituals een afdeling Data Analytics. Die helpt bijvoorbeeld met risicoanalyses, belangrijk voor bijvoorbeeld internal audit, inzicht krijgen in retouren als percentage omzet, aantal afgebroken transacties in combinatie met aantal klanten, percentage discounts. “Dit gebruikt het internal audit team weer als input voor de winkelbezoeken en combinaties met afschrijvingen. Welke winkels verdienen extra aandacht? En wat zijn de achterliggende redenen eigenlijk? Antwoorden koppelen wij dan weer terug aan de business.”

Waar staat Rituals over vijf jaar? “Je weet het natuurlijk nooit, garanties zijn er niet, maar ik denk dat we dan een echte wereldspeler zijn. Dit is een bedrijf van ondernemers, een organisatie van zakenlui, hier is echt iets neergezet. Pragmatisch, open voor veranderingen, efficiënt. Het is fijn om hier te werken. Zeker op Finance.”

Hoe haar eigen team over de capaciteiten van Ilse de Graaff als leader in finance denkt? De Director Accounting and Compliance lijkt even in gedachten verzonken, kijkt naar buiten, over de Keizersgracht, die er in de voorjaarszon als op een ansichtkaart bij ligt.

Glimlachend, zegt ze: “Ik geef mensen vertrouwen, gun ze uitdagingen, zorg dat ze blijven leren, maak doorstroming naar andere functies mogelijk, laat veel ruimte voor eigen initiatief, durf het met ze aan, neem daarvoor soms risico’s... Net als zij dat met mij doen, trouwens! Winkelpersoneel op Finance, waarom niet? Want meestal pakt dat heel goed uit. Vaak neem ik haar of hem apart, een half uurtje overleg. Vind je het eigenlijk nog leuk, waar kan ik je ondersteunen, hoe wil je verdere stappen maken? Of komt er een moment dat het zo niet verder kan? Ik ben positief, eerlijk, transparant. Maar ook veeleisend, kritisch. Want het kan altijd beter.” ■



PERSOONLIJK

Ilse de Graaff (40)

Functie: Director Accounting and Compliance

Woonplaats: Amsterdam (IJburg)

Echtgenoot: Lars

Kinderen: zoon (9), dochter (7)

Passie: duursport (marathon, triatlon)

Hobby: zeezeilen, watersport

Favoriete artiest: Spinvis

Laatste boek: Het achtste leven

Film/serie: Outlander (Netflix)

Favoriete app: FD

Favoriete gadget: Apple Smartwatch (“Ik kan zelfs de calorieën van mijn schoonmoeder monitoren...”).

Auto: “Nee hoor, liever de fiets. Maar wel eentje met zeven versnellingen.” (“O ja, we hebben ook nog een eh... Peugeot. Geloof ik. Type? Duf, duf, duf!”).

Blunder: “Ik haal mensen en namen nog wel eens door elkaar...”

Wapenfeit: “Opbouw van een professioneel team.

Leeftijd: 23 tot 53 jaar. Opleidingsniveau: mbo, hbo en wo. En, ondanks de megagroei van Rituals, als afdeling niet navenant meegegroeid. Door slim te automatiseren.”

VAN 'OKÉ FINANCE' NAAR 'SUPER FINANCE'

Na een moeizame start ligt de transformatie van finance bij NS op schema, zegt financieel directeur Hugo Mans. "Mensen reageren veel positiever op de transformatie dan ik had gedacht."

TEKST CHARLES SANDERS BEELD PAUL TOLENAAR

Duidelijkheid. Daar staat Hugo Mans voor. De financieel directeur bij NV Nederlandse Spoorwegen houdt niet van "vaag management gebrabbel." En hij weet dat zijn mensen net zo denken. Eind 2013 begon de transformatie van Finance. De start was moeizaam, Mans kwam een jaar later bij het team. "Verandering veroorzaakt ook onrust. Maar kritiek van een enkeling werd al snel genuanceerd door anderen en positiviteit ging de boventoon voeren. 'Na tien jaar in diezelfde baan kan ik nu iets anders doen.' Robotisering, digitalisering; de mogelijkheden zijn enorm. Wat, waar en wanneer deze rit eindigt? Niemand weet het!"

Ver in de diepte, gezien vanuit de hoge zilvergrijze NS-toren, krioelt het van activiteit. Spoorknooppunt Utrecht, vlak voor de maandagavond spits. Dubbeldekkers, sprinters, internationale treinen, ontelbare goederenwagons, gesticulerende playmobilachtige mannetjes met gele helmen op zijn overal druk in de weer. Het lijkt wel een tot in perfectie opgesteld Märklin miniatuur-emplacement in de schaal HO.

"Machtig gezicht hé," glundert Hugo Mans in zijn kamer op de twaalfde verdieping. "We hebben het drukste spoorwegnet ter wereld. Nergens is het ook zo wijdvertakt. Die combinatie is uniek. Japan, Zwitserland? Vergeet het maar. Hier in Nederland gebeurt het. En de hoofdrolspeler heet NS." Blauwgeel bloed heeft hij al heel lang. Nu 50, zestien jaar geleden bij het reizigersbedrijf van de spoorwegen begonnen. "Er zit zo vreselijk veel van alles in dit bedrijf. Complexiteit, maatschappelijke relevantie, duurzaamheid... Onze tractie-energie draait sinds een jaar voor de volle 100 procent op windenergie, met een 'dedicated voor NS' windmolenpark! Milieuvriendelijker kan simpelweg niet, we liggen ook internationaal behoorlijk op kop."





**“Op Finance
stonden
mensen in
het verleden
soms wel tien
jaar stil in
ontwikkeling”**

De financieel directeur bij NV Nederlandse Spoorwegen is resultaatgericht. Eigenwijs, energiek. Als kind al. Zegt hij over zichzelf. “Daarom stuurden mijn ouders me naar judo. In die sport neem je de aanval over, je versnelt, raakt energie kwijt. Behoorlijk individueel, dat wel. Later, op de universiteit, ben ik gaan roeien. Onder andere ‘acht met stuurman.’ Teamsport. Heel anders weer. Maar de combinatie van die twee heeft me mede gevormd. Ook tot het leadership in finance dat ik voorsta. Individueel kunnen opereren, in een team kunnen presteren. En altijd met dat einddoel voor ogen: samen beter worden.”

Kort na zijn aantreden als financieel directeur wil Mans wel eens weten hoe er op de werkvloer gedacht wordt over de aanstaande veranderingen. Die zijn ingrijpend. Het rapportcijfer voor Finance moet omhoog. Van een mager zesje naar een trotse acht. En het werk moet tegelijkertijd slimmer worden georganiseerd zodat we een betere output met 30 procent minder man kunnen leveren. Als voorzitter van de programmaboard leidt Hugo Mans dat ingewikkelde proces. Doelstellingen en deadlines halen, is het devies. “In mijn managementteam krijgt iedereen een rode kaart op zak. Die mag worden getrokken als één van de teamleden de volgende dag niet ‘live’ kan bij een uittol van bijvoorbeeld geautomatiseerde systemen of de druk op zijn of haar afdeling te hoog wordt. Terwijl ik natuurlijk door, door, door wil... Maar ik heb het ruimte gegeven. Mensen versleten me voor gek. ‘Daar heb je weer zo’n management idee’. Maar in de praktijk werkt het, zo’n rode kaart. Want als ‘ie al wordt getrokken, schieten collega’s te hulp met alternatieven. Die willen immers ook geen vertraging, geen stilstand. Laat staan achteruitgang. Er is opeens alle aandacht voor dat ene probleem, voor die ene collega. Waardoor de boel dus niet voortdurend lam komt te liggen, maar juist weer op stoom komt. Om maar even in vakjargon te blijven.”

Teamgeest, dat wil Mans als financieel directeur bewerkstelligen. Nauw contact met en op de werkvloer van Finance, zeker ook voor hemzelf. Daarom creëert hij, niet lang na aantreden, een it-platform. Alle Finance collega’s tegelijkertijd online. Anonimiteit toegezegd en gewaarborgd. ‘Vind jij het duidelijk waar deze transformatie voor staat?’ Dat was de openingsvraag tijdens de eerste online sessie. Het was berespannend, zegt de financieel directeur. “Natuurlijk kun je zoiets doen met stereotype enquêtes en die vervolgens laten terugsturen. Heb ik niet voor gekozen. Het moest anders,

dit keer. Collega’s moesten echt de gelegenheid hebben te zeggen wat ze ervan vonden en wat ze wilden zeggen. En binnen dertig seconden weet je waar je staat.”

Waar dan? Hugo Mans legt het uit: “Mensen reageren veel positiever op de transformatie dan ik had gedacht. Denken meer in kansen en uitdagingen, minder in risico’s en bedreigingen. Willen ook echt mee, op die weg richting digitalisering en robotisering, begrijpen de noodzaak. Ondanks dat target van uiteindelijk 30 procent reductie op de 450 fte’s. Andere functies van NS gaven ons toen een 6. Maar we wilden voorop lopen. En dat doen we ook, Finance is nu een veel betere partner. En die 6? Is inderdaad gestegen naar een 7 vorig jaar en dit jaar willen we de volgende stap maken.”

Uitdagingen blijven, net als prestatiedruk. Rendement, zitplaatsen, tijdschema’s. Alles moet op orde, voldoende, op tijd zijn. Want als het bij NS fout gaat, spreekt heel Nederland schande. Daarom is en wordt er veel geïnvesteerd in leiderschapsprogramma’s. In opleidingstrajecten voor individuele werknemers. Houding, gedrag, proactief optreden. Zaken opleggen of mensen zelf invloed geven? Het blijven keuzes. “Met als basis: hoe goed is onze managementinformatie, daar staat of valt alles mee,” zegt Mans.

Snel weten hoe je als bedrijf goed scoort en waar dat juist niet gebeurt. Waarom er vertragingen zijn in, bijvoorbeeld, Zaanstad. Was er sprake van een technische storing van de trein of aan de bovenleiding of waren er extreme weersomstandigheden, een remming van de trein om veiligheidsredenen? “Wij signaleren het, checken de redenen. Vervolgens is het aan het lijnmanagement om daar verder mee te gaan. Want snel weer zorgen dat de dienstverlening op topt niveau is, zit bij ons in de genen. Onze reizigers zijn veeleisend. Begrijpen we, mogen ze zijn. Dat maakt dit bedrijf ook zo mooi. We zijn een beetje Nederland. Ruim zestien miljoen bondscoaches voor het Nederlands elftal, voor Oranje.

“Veel meer met hart en ziel, dan klinische power point presentaties”

En even zoveel directeuren voor NS, voor dat blauw-gele bedrijf.”

Met een stijgende lijn aan waardering. Ook al is dat uit de krantenkoppen lang niet altijd op te maken. Goed nieuws is geen nieuws. Dus als NS afgelopen herfst totaal geen problemen kent met die beruchte, vermaledijde ‘blaadjes uit bomen’, is dat amper terug te lezen. Mans glimlacht. “De waardering voor NS door passagiers is sterk gegroeid. We meten wat reizigers voor een oordeel hebben over het reizen met de trein. Al jaren groeit deze waardering. Nu geeft 80 procent van de reizigers ons een zeven of hoger voor onze dienstverlening.” Een koffiehoeck, met louter staplaatsen, bureaus zo opgesteld dat iedereen iedereen kan zien, veel lachende gezichten op de twaalfde verdieping van het statige NS hoofdkantoor. Met de sfeer lijkt het op Finance wel goed te zitten. Ondanks die 30 procent reductie in kosten en personeel, ondanks de transformatie. “Het was hier behoorlijk verkokerd, verzuimd,” zegt Mans. “Het ontbrak aan verbinding. Nu wordt meer informatie uitgewisseld. In fysieke zin betekent dat veel stand ups. ‘Hoe ging het gisteren, hoe was de jaarafsluiting, is dat besluit al gevalideerd, waarmee kunnen we je helpen?’ Klinkt logisch, maar dat was het in het

begin zeker niet. Bij Finance stonden mensen in het verleden soms wel tien jaar stil in ontwikkeling. Dat is geen optie meer. Heel veel effort hebben we erin gestoken om dat te veranderen. Wat wil ik, wat kan ik? Dat is het nieuwe denken.”

Met gevolgen voor bijna iedereen op Finance. Hernieuwd solliciteren, soms na al 30 jaar NS... Werknemers geven voorkeuren aan. ‘Die baan wil ik.’ En die wordt het voor velen ook echt, maar niet voor iedereen. Velen kunnen daar goed mee omgaan, sommigen minder. Overigens óók jongeren, in die laatste categorie. “Insteek is altijd geweest om zoveel mogelijk werknemers geschikt te maken voor hun functie. En je kunt ook efficiency doelen bereiken zonder een ingrijpende reorganisatie. Misschien zelfs wel eerder, beter. Ja, we hebben afscheid genomen van personeel, maar niet als onderdeel van het doorvoeren van de transformatieprogramma’s. Ik denk dat zij die weg zijn sowieso waren vertrokken. Vanwege het nieuwe werken. Nu is Finance een verbindende factor dwars door alle geledingen van NS. Geen afzonderlijke eilandjes meer! We hebben heel goed doorgepakt en zijn van een ‘oké Finance’ uitgegroeid tot een ‘super Finance’. En nee, niet Finance, maar NS moet winnen. Dat is het motto. Geen afdeling of persoon is zo goed dat hij zoiets alleen voor elkaar krijgt. Teamwork, altijd en overal.”

Hugo Mans loopt graag over de vloer. En vaak, zeker afgelopen zes maanden, tijdens het doorvoeren van operationele Finance processen. Hij ziet nog altijd veel potentie voor verbeteringen. Maar nu al zijn Finance mensen, voorheen vaak vooral individuen, uitgegroeid tot hechte teams. “En juist deze teams willen voor elkaar werken. Zijn resultaatgericht bezig. ‘Zet je persoonlijke belangen even aan de kant, om juist de groep beter te laten presteren.’ Dit is een mooie klus. Een klus die misschien nooit helemaal wordt geklaard, zal zijn afgerond. Wat mij persoonlijk grote voldoening geeft, is dat we deze transformatie samen hebben voorbereid en uitgevoerd én dat we als team de operatie vervolgens ook zelf uitvoeren, uit mogen voeren. Daarvoor oogsten we waardering. Dat vinden ze op Finance best wel heel gaaf. Resultaatgericht. Grote veranderingen? Ik word daar vrolijk van. Veel meer met hart en ziel, dan klinische power point presentaties. Ter inspiratie. ‘Ben jij en is jouw team bereid die laatste paar miles te gaan?’ Soms denk ik even terug aan bijzondere momenten in de sport zoals de Olympische gouden race van de Holland Acht. En dan word ik nog vrolijker.”

Op zijn bureau ligt een boek over managers en



Wie is in control?



080 99 55 111



info@tkb.nl

Credit Management Software, ook wat voor u!

Maak net als duizenden financiële professionals kennis met TRUST IT: dé oplossing voor een maximaal ontwikkeld debiteurenbeheer. En meer. Bent u nieuwsgierig geworden? Neem contact met ons op of bekijk www.tkb.nl/trustit voor verdere informatie.

Heeft u altijd de actuele informatie paraat voor het nemen van beslissingen?

Weet u op elk moment van de dag:

- ... wat het totale uitstaande saldo is van al uw administraties?
- ... hoe snel uw debiteuren gemiddeld betalen?
- ... hoeveel betalingen u volgende week op uw bankrekening ontvangt?
- ... welke klanten niet of te laat betalen en wat de reden daarvan is?
- ... wat de effectiefste aanpak is voor uw verschillende klantsegmenten?

Met TRUST IT heeft u de oplossing voor de meest uiteenlopende uitdagingen op het vlak van credit management. Het systeem is niet per toeval zeer gebruiksvriendelijk en doelgericht: optimalisatie van uw credit management is het positieve resultaat.

“We wilden voorop lopen. En dat doen we ook”

inspiratie. Ezelsoren, een beetje verfrommeld, intens gelezen, zoveel is wel duidelijk. Ook door Mans zelf. Hij heeft het meegenomen voor een collega. En op het prikblok hangt een planning van een programma. Let wel, een programma dat nu opgestart wordt en er hangen dan ook diverse ‘geeltjes’ bij met opmerkingen en pijlen.

Finance is betrokken bij alle belangrijke besluiten binnen NS. Zoals modernisering van de 81 dubbeldekkers van het type VirmM1. “Die zijn behoorlijk oud, maar gaan probleemloos 30 jaar mee. Mechanica, motor en onderstel zijn uitstekend. Het meubilair natuurlijk niet meer. Vandaar straks loungebankjes, links bij de ingang. De treinstellen worden in de werkplaats in Haarlem compleet gestript. Fikse investering, ik was er van meet af aan bij, toen nog als financieel directeur van ons onderhoudsbedrijf. Net als bij de aankoop van nieuwe intercity’s en sprinters. De belangen – die eerst langs Finance komen – zijn groot. Scenario’s, modellen, voorspellingen, dienstregelingen. Het doorslaande succes van de nieuwe A2 corridor, met om de tien minuten een trein... Om maar een voorbeeld te noemen.”

En, dankzij automatisering en nieuwe technologie, meer tijd voor keuzes die er écht toe doen, het verschil maken. Als de business controllers niet langer worden weggetrokken vanwege het jaarverslag, hebben ze dus ook praktisch gezien de uren om alles rond zo’n A2 corridorstrategie uit te rekenen. “Robotisering van administratieve processen is een trend die hard gaat en doorgaat. Als NS werken we samen met universiteiten op het gebied van robotisering en de nieuwste inzichten op dat gebied. Naast automatisering zijn dataverwerking en datamanagement speerpunten waar steeds meer energie in gaat zitten. Hoe krachtiger de mogelijkheden van software tegenwoordig, hoe belangrijker het is om je datafundament kraakhelder op orde te hebben. Op die afdeling werken nu negentien mensen. ‘You’d better get your act together’.”

“Binnen vijf jaar is NS een data driven organisation,” weet de financieel directeur. “Met nog meer gebruik van analytische vaardigheden. Wat blijft, is de capability om te veranderen. Met als doel het voortdurend verbeteren. Veel managers vinden dat je operationele processen vooral moet managen, runnen. Nee, je moet ze vooral continue verbeteren. Ik was laatst bij Coolblue. Om te kijken hoe Finance het daar, bij zo’n bedrijf in razendsnelle ontwikke-

ling, het doet. Wat me onder andere opviel, is dat er veel vrijheid is om fouten te maken. ‘We gaan het gewoon doen!’, hoor je bij Coolblue als een idee akkoord is. Soms lukt zo’n plan. Soms mislukt het. En in dat laatste geval gaat de stekker er ook meteen weer uit. Bij Booking.com en Google is het precies zo. Mensen staan in vuur en vlam om hun plan uit te voeren, die enorme drive! Als NS kunnen wij moeilijk zo maar een lijn van Almelo naar Zwolle omgooien. Maar een beetje meer dynamiek... Ja, daar hou ik wel van!”

Net als andere grote bedrijven merkt NS de krapte op de arbeidsmarkt. “We krijgen goede mensen binnen hoor, maar moeten er echt ons best voor doen. Ons traineeprogramma zit goed in elkaar, met een degelijk selectieproces. Studenten worden enthousiast van NS, als ze zien wat wij te bieden hebben. Ruim 30.000 medewerkers met allemaal dat ene ultieme doel. Die trein op tijd laten rijden. Logistiek, materieel, stationsprocessen, retail, nationale en internationale treinen... En in eigen huis hebben we dan ook nog de Techniek Fabriek, een soort klas-sieke bedrijfsschool, op nieuwe techniek geschoeid. Mbo-niveau, heel belangrijk voor Nederlandse Spoorwegen. De Techniek Fabriek levert ons de zo begeerde vaklui op, onbetaalbaar.” ■

PERSOONLIJK

Hugo Mans (50)

Functie: Financieel directeur

Woonplaats: Woerden

Getrouwd: Monica, ondernemer en juriste

Kinderen: dochter en twee zoons

Favoriete artiesten: Rolling Stones

Favoriete film: Once Upon a Time in the West

Laatst gelezen boek: The Circle

Auto: Volkswagen Sharan

Hobby: Labrador Retriever pup (inmiddels ruim zeven maanden jong)

Trots: “Dat we binnen NS met het hele team zo’n mooie sprong voorwaarts hebben kunnen maken.”

Minder trots: “Ga dikwijls te snel in mijn drive om resultaten te halen ondanks dat ik weet dat ik daar op moet letten en dat al eerder heb meegemaakt. Het gaat erom dat je als team samen de volgende stap kan zetten en daarbij hoort soms even gas terug nemen...”



LEADERSHIP IN FINANCE

INVESTEREN IN ELKAAR



**“Qua
technologie
liepen we
achter,
mondiaal
worden nu
alle financiële
systemen
vervangen”**

Vopak maakt flinke stappen met het realiseren van zijn digitale agenda. Global Finance Director Michiel van Cortenberghe: “Finance moet leidend zijn en de organisatie beïnvloeden naar verdere waardecreatie.”

TEKST CHARLES SANDERS BEELD PAUL TOLENAAR

De Rotterdamse wereldleider in opslag en overslag van chemie-, gas- en olieproducten is bezig met een technologische inhaalslag. Maar het gaat Vopak niet alleen om systemen, de mens speelt een sleutelrol. “We werken constant aan het samenstellen van dat ultieme dreamteam om onze digitale agenda te realiseren,” zegt Global Finance Director Michiel van Cortenberghe (47). “Het zijn hier op ons hoofdkantoor intensieve tijden met alle nieuwe technologische ontwikkelingen die moeten bijdragen aan een betere service voor de klant. Tegen lagere kosten. Ontwikkeling van bedrijf gaat hand in hand met ontwikkeling van werknemer. Investeren in Vopak is investeren in jezelf.”

Glanzende vloeren, glazen wanden, glimmend meubilair; de vierde verdieping van het Koninklijke Vopak NV hoofdkwartier aan de Rotterdamse Westerlaan ziet er gelikt uit. Hightech en hagelnieuw. En achter de vers gelapte ramen altijd dat betoverende uitzicht op Maas, Erasmusbrug en Euromast. Hier zetelt Finance, hier zwaait Michiel van Cortenberghe de scepter. “Alle Finance-mensen op één en dezelfde vloer, dat zorgt voor de beste samenwerking.”

Gemakkelijke prater, de Global Finance Director van het 400 jaar jonge tankopslagbedrijf. Als hij los gaat over zijn afdeling, over de digitalisering waarmee flinke stappen worden gemaakt, raast het als een hogesnelheidstrein richting eindstation, is zijn woordenstroom onstuitbaar. Licht voorovergebogen, grote handen rustend op het bureau, schaalmodel van een oceaan-zeezeiler op de achtergrond.

Mammoetproject, de roadmap die Vopak in de champions league van Finance moet houden. “Qua technologie liepen we iets achter, mondiaal worden nu alle financiële systemen vervangen. Accounting wordt omgezet op Oracle Cloud. SaaS technologie ‘praat’ met onze wereldwijde IT-architectuur en is goedkoper dan de traditionele ERP systemen dankzij het ‘multi tenant’-concept waarbij verschillende bedrijven hetzelfde IT-platform delen. We heb-

ben Hamburg gekozen als pilot voor onze nieuwe SaaS-applicatie. De meer dan twintig landen waarin Vopak verder actief is, volgen snel. Waarbij alle transactionele Finance-activiteiten worden ondergebracht in een Global Business Service Center in Rotterdam. Van decentrale Finance-organisatie naar centraal, gestandaardiseerd, simpel. Goedkoper en beter! In 2020 is de operatie afgerond.” Van Cortenberghe bruist van energie. Nodig ook, om mens en techniek naar die eindstreep te loodsen. Techniek is belangrijk, maar de mens misschien nog wel meer. Bij Finance, op het Vopak hoofdkantoor, werkt een internationaal team. “We spreken hier in Rotterdam Engels want we hebben mensen uit Nederland, België, Spanje, Brazilië, Rusland, Oekraïne, Duitsland en Singapore. Geweldig toch!”

De digitale transformatie moet leiden tot tenminste 5 procent - 10 procent bezuinigingen. “Het is niet altijd gemakkelijk,” aldus Van Cortenberghe. “In Nederland worden financiële mensen aangenomen, maar wereldwijd nemen we afscheid van enkele tientallen werknemers. Door digitalisering is het profiel van Finance werknemers bij Vopak veranderd. Het accent ligt minder op het produceren van traditionele cijfertjes, die gaan nu vaker automatisch. De toekomstige Finance Manager moet beschikken over ijzersterke social skills, naast analytische vaardigheden. Finance moet leidend zijn en de organisatie beïnvloeden naar verdere waardecreatie. Dat werkt niet als je geen boardroom presence hebt. Verbinden, kansen en risico's benoemen, het speelveld kunnen overzien en verbanden leggen tussen functionele afdelingen. Dat soort zaken.”

Finance transformatie moet ook leiden tot meer diversiteit en inclusiviteit, tot meer vrouwen op de vloer in managementposities. “Game changer, op alle fronten,” zegt Van Cortenberghe. “Goedkoper en tegelijkertijd accurater. De Vopak cultuur is altijd erg eh... familiair geweest. Daar lag het accent. We gaan nu meer richting zakelijk. En Finance is een van de eerste afdelingen die de nieuwe technologie implementeert. Direct en indirect hebben hier



“Ontwikkeling van het bedrijf gaat hand in hand met de ontwikkeling van de werknemer”

meer dan duizend mensen mee te maken.”

Over dat personeel: “We kopen kennis en kunde in, belangrijke pijlers voor succes. Voor sommige taken doe ik een beroep op ervaren ZZP’ers of financiële dienstverleners. Mensen die de klus al vele malen hebben geklaard zodat wij maximale efficiency bereiken tijdens implementaties. Kennis die wij niet altijd zelf in huis hebben. Als je iets al vijf keer hebt gedaan, dan ben je daar nu eenmaal beter in dan anderen. Wij gaan natuurlijk niet opnieuw het wiel uitvinden. Change management en project management zijn vakken op zich. Daar heb je experts voor nodig. Verder probeer ik mensen mee te krijgen. Ze te inspireren, ze enthousiast te maken voor mijn visie op Finance. Want de ontwikkeling van dit bedrijf gaat hand in hand met de ontwikkeling van de werknemer.”

Als Vopak beter wordt, word jij beter. Dat idee. “We hebben hier een 57-jarige. Hij is aan zijn tweede SaaS-implementatie begonnen. Rijdt soms op en neer naar Hamburg. Met drie trainees op de achterbank. Die liggen dan in de auto te dutten na een zware week, terwijl onze Vopak-veteraan na terugkeer op het hoofdkwartier enthousiast vertelt over alle vorderingen in Duitsland. Kijk, dan praat je over teamspirit! Net zoals je overwinning

gen moet vieren. Want bij zo’n transformatie gaan in het begin meer dingen fout dan goed. Learning by doing, maar op tijd hulp vragen. Onderling vertrouwen, daar draait het om. Maar een fout maken mag. Als mensen niet mee willen of kunnen in het nieuwe werken? Tsja, dan moeten we afscheid nemen. Natuurlijk doet dat pijn. Dat familiegevoel hè... Maar bij verandertrajecten ontkom je er soms niet aan.”

De Global Finance Director kiest voor een mix van jong talent en ervaren krachten. Voor hbo en universitair. Voor vrouw en man. “Die jongeren krijg je warm voor robotics. Voor innovatie. De oude stempel voegt veel toe; kent Vopak immers tot in elke vezel. En die combinatie vormt een winning team. Data analytics neemt ons straks veel werk uit handen. Waardoor we tijd kunnen steken in de echt belangrijke taken en waardecreatie.”

Over de nabije toekomst: “Onze strategie is groei, daar maken we mensen voor vrij. Natuurlijk kijken we heel scherp naar alle mogelijke scenario’s en kansen die de energietransitie met zich meebrengt. Naar de toekomst van gas, van schone energie. Van olie en chemie. Wat zijn de prioriteiten en voor welke product markt segmenten? Hoe gaan we kapitaal besteden? Nederland, Azië, Midden-Oos-

ten en de Americas zijn belangrijk voor Vopak. En dan zijn daar natuurlijk ook nog onze sustainability- en environmental ambitions. Wat dragen we bij, welke footprint willen we achterlaten? Ook sociaal-economisch van grote impact. Uiteindelijk willen we natuurlijk positief bijdragen.”

Tankopslag van olie lijkt op de langere termijn onder druk te staan. Schone energie is wat de wereld wil. Toch is Van Cortenberghe niet bezorgd over de toekomst van Vopak. De chemische industrie zal altijd om opslag blijven vragen, levering van grondstoffen verdwijnt niet, raffinaderijen moeten draaien. Tenslotte hebben we chemicals nodig voor onze telefoons, voor onze auto's, koken we op gas met plantaardige olie, zitten er polymeren in onze kleding.

“Schonere brandstof voor de scheepvaart. Liquid Natural Gas, LNG, het model heeft toekomst. Nieuwe brandstoffen, natuurlijk belangrijk. Wat worden de mogelijkheden van bijvoorbeeld waterstof, of de opslag van duurzame energie in mierenzuur... Als logistieke dienstverlener bepaal je niet welke keuzes er worden gemaakt en hoe snel het gaat. Maar je wilt wel van de nieuwe kansen gebruikmaken.”

Veiligheid staat bij Vopak op pole position. Wie het hoofdkantoor voor het eerst bezoekt, moet een video bekijken waarin wordt getoond dat een trap aflopen toch echt een stuk veiliger is als je de

leuning vasthoudt... Bij overzeese projecten lijkt die nadruk op het voorkomen van risico relevanter. Wanneer Vopak investeert in nieuwe landen, dan wordt een uitgebreide risicoanalyse gemaakt om ervoor te zorgen dat kan worden geopereerd onder eigen voorwaarden. Garantie van een veilige werkomgeving is daar een van. “Er zijn landen waar Vopak om redenen van onveiligheid en onzekerheid, zowel fysiek als politiek, niet actief is. Geanalyseerd wordt hoe risico's in te schatten. Internationale trade sancties, politieke instabiliteit, aanslagen, terrorisme, staatsgrepen?”

Soms is het een bewuste keuze om voorlopig toch aanwezig te blijven in een land. Bijvoorbeeld Venezuela. “Daar hebben we meer dan honderd mensen werken. Terugtrekken uit het land zal de werkgelegenheid van onze mensen daar kunnen beïnvloeden. Komt dat familiegevoel van Vopak om de hoek kijken. We maken er geen verlies, maar dividend mag tijdelijk niet worden uitgekeerd buiten de landsgrenzen. Internationale bedrijven moeten winsten investeren. We zitten al sinds 2003, bijna vijftien jaar, in Venezuela. Nemen er onze verantwoordelijkheid. Omdat infrastructuur daar cruciaal is en we mensen werkgelegenheid willen bieden. Dan zijn financiële belangen tijdelijk minder belangrijk. Ook dat is ondernemen. Hoewel het natuurlijk niet tot in het oneindige kan doorgaan.” De wereld verandert snel en qua veiligheid lang niet altijd ten goede. De Amerikaanse politiek van trade sanctions kan voor onzekerheid zorgen. Vopak monitort ontwikkelingen voortdurend, zorgt dat draaiboeken voor verschillende scenario's up to date zijn. China is een belangrijke markt voor het bedrijf, maar recente veiligheidsincidenten in chemische complexen – niet die van Vopak – hebben het werk complexer gemaakt.

“Toch gaan wij door in China, we hebben er succesvolle terminals. Maar het is daar moeilijker opereren dan je misschien zou denken. Het duurt lang voor vergunningen worden afgegeven, bureaucratie tiert welig. Anderzijds kunnen die Chinezen razendsnel schakelen. Smog in Shanghai? Alle niet-elektrische brommers in de ban. Van de ene op de andere dag. Het is daar gebeurd. Hoezo kordaat optreden... Zie ik hier in Nederland niet snel gebeuren.”

Michiel van Cortenberghe durft zo nodig professioneel kritisch te zijn over investeringsvoorstellen. En dat ook te delen met CFO en Raad van Bestuur. Want Finance is onafhankelijk. “Mensen zijn maanden met de voorbereiding van een project bezig. Dat maakt verliefd. En dat is prima, laat ze vooral enthousiast blijven, wij willen geen belemmerende

RUIM 400 JAAR VOPAK

Ontstaan in de tijd van de Vereenigde Oostindische Compagnie, als op 26 maart 1616 Amsterdamse vervoerders van scheepsladingen in het Blauwhoedenveem gaan samenwerken. De naam is afgeleid van de gekleurde hoeden die de vervoerders in die dagen dragen. Naast blauw, ook rood, groen, wit, geel, zwart, purper, grijs, bont en stro.

Geleidelijk ontwikkelt zich een bedrijf gespecialiseerd in opslag, bewaring, bewerking, aflevering en expeditie van goederen. In het lossen en laden van schepen. In het exploiteren van handelsterreinen. Halverwege 1857 accrediteert De Nederlandse Bank het Blauwhoedenveem, een jaar later wordt het bedrijf een coöperatie en opent een vestiging in Rotterdam.

In 1967 fuseert Blauwhoed met Pakshuismeesteren en is Pakhoed geboren. In 1998 gaan de dan nog zelfstandige bedrijven Koninklijke Pakhoed NV en zee-reder Koninklijke Van Ommeren samen. Kernactiviteiten: chemische distributie en tankopslag. Nieuwe naam: Koninklijke Vopak NV.

Na een moeizame start, er blijkt weinig overlap tussen tankopslag en chemische distributie, concentreert Vopak zich op terminals in grote energieknoppunten en terminals die wereldwijd groei faciliteren in de markten voor aardgas en LNG. En in industriële en chemieterminals in de VS, Azië en het Midden-Oosten. De omzet groeit van 684 miljoen euro in 2005 tot 1347 miljoen euro in 2016. Het aantal werknemers neemt toe van 4607 twaalf jaar geleden, tot bijna 6000 nu.

politieagent zijn. Maar we kijken wel naar de cijfers. En halen de subjectiviteit – liefde maakt immers blind – eruit. Geven de risico's nog beter aan. Vervolgens gaat het voorstel naar de board. En, als het project doorgang vindt, kijken we na een jaar naar de resultaten. Ook weer zonder die roze bril.”

De directeur Finance zit aan tafel met de CFO en andere decision makers van Vopak als het er écht toe doet. Bij grote aankopen, belangrijke strategische beslissingen, voorgenomen overnames. “Zoals vorig jaar, met een M&A deal. Ging helaas niet door uiteindelijk.” Waarom eigenlijk niet? Bulderende lach en vette knipoog: “Ik verwijs liever naar onze website waar de persberichten staan.”

Wordt er jacht gemaakt op het succesvolle Vopak, bijvoorbeeld door grote spelers uit China, de VS of Engeland? “Zo ver ik weet niet. We doen er alles aan om ons rendement goed te houden. Zodat aandeelhouders tevreden blijven. Maar niets is zeker.”

Hoe Finance naar Van Cortenberghe kijkt? Inspireert hij de community? “Ik ben groot voorstander van een open dialoog, hecht waarde aan feedback van mijn team. Dan vraag ik mensen of ze willen zeggen hoe ze mij ervaren. Vaak onder vier ogen,

maar tegenwoordig ook via Workday, nieuwe technologische applicatie die HR vorig jaar succesvol heeft geïmplementeerd. Ze waarderen mijn visie, vinden dat ik altijd ver vooruit kijk, mensen uit hun comfort zone weet te halen. Lees ik dan. Maar soms worden ze moe van me. ‘Laat het toch een keer blijven zoals het is.’ Daar speel ik dan op in. Directe feedback, soms op dagelijkse basis, is goed. Ik hecht minder waarde aan zo’n om de twaalf maanden terugkerende praatsessie. Maar Vopak is een traditioneel bedrijf en de jaarlijkse beoordelingsgesprekken blijven voorlopig in stand. Ik vind het belangrijk te weten hoe andere bedrijven hun Finance inrichten. Mede daarom bezoek ik ze en spreek met de Finance afdeling. Hoe is de strategie daar? Wat doen ze beter, hoe kunnen wij daarvan leren?”

Waar de Global Finance Director waarde aan hecht: aandacht voor de persoonlijke ontwikkeling om de full potential te realiseren. “Soms training, geleid door een psycholoog, die teruggaat tot de jeugd jaren van onze talenten. Om te onderzoeken, uit te vinden, wát je wáárom doet en het irrationele daar waar nodig bij te sturen. We vragen bij Vopak om mensen met uitstekende leiderschapskwaliteiten. Maar als je van jongs af aan geleerd hebt dat alleen het resultaat telt, dat de mens op de tweede plaats staat...”

In verandertrajecten gaat het niet alleen om de harde cijfers. Soft skills zijn dan ook heel belangrijk. Van Cortenberghe staat de 3D aanpak voor bij veranderingen: mens, organisatie, technologie. “Als dat allemaal in balans is, heb je het als bedrijf goed gedaan. Geen sinecure hoor. In twaalf maanden tijd heb ik mijn projectploeg vier keer aangepast.” Lange loopbaan, grote successen, veel bedrijven, vaak in verre landen...

Het werkende leven van Van Cortenberghe is dynamisch. Waar Vopak in zijn opinie over tien jaar staat? Moet staan? “Voor nog meer service, voor het beter doen dan de concurrentie, voor een klant die onze technologie en service optimaal kan gebruiken in het logistieke proces, voor een uitstekend safety record, voor positieve social impact, voor een mooi dividend.”

En hijzelf, in 2028. Nog steeds Vopakker? “Nee, dan ben ik waarschijnlijk weg. Het huidige proces van digitalisering is een prachtig project. Dat rond ik komende jaren af, dat succes wil ik samen met mijn team zeker boeken en vervolgens vieren... Maar je moet je ontwikkelen, constant. Uit je comfort zone durven komen. Stilstand? Achteruitgang! Dat zeg ik tegen mijn mensen op Finance. En dat zeg ik dus ook tegen mezelf.” ■

PERSOONLIJK

Michiel van Cortenberghe (47)

Functie: Global Finance Director, rapporterend aan de CFO

Woonplaats: Wassenaar

Partner: Katya

Kinderen: twee zoons

Opleiding: Universiteit van Groningen

Loopbaan: KPMG Audit (1996-1998), P&O Nedlloyd/Maersk (1999-2005), Vopak (2006-heden). Verschillende standplaatsen. New York, Mexico Stad, Sao Paulo, Buenos Aires, Rotterdam.

Passie: reizen en oldtimers

Vrije tijd: zeilen, hardlopen

Auto: Tesla Model S

Favoriete artiesten: net kaartjes voor Justin Timberlake gekocht

Laatste film: The Post

Laatst gelezen boek: Fire and Fury

Obama of Trump: Obama

Blunder: de koop van aandelen General Electric

Succes: de koop van aandelen Boeing (paar jaar geleden)

Aanrader: Vopak aandelen





FINANCIAL systems 04.10 DE LOODS NIJKERK 2018

VIND JE WEG IN DE DIGITALE JUNGLE

Continu verschijnen onvoorstelbaar veel nieuwe tools, apps, systemen en services voor finance professionals die jouw prestaties ingrijpend verbeteren. Zie jij door de bomen het bos?

Kom naar hét ICT-innovatie event voor financials.
Ontdek top IT-oplossingen, ontmoet inspirerende sprekers
en oriënteer op nieuwe mogelijkheden.



Reserveer nu je ticket op Financial-Systems.nl

AFAS software

= exact

LucaNet
Simply intelligent.

axiom
software

CASEWARE

VISMA

bizToRy

Lucom
think smart.

Ook geïnteresseerd om standhouder te worden? Voor meer informatie kun je contact opnemen met
Daniel Papendorp | +31 (0)6 1130 4082 | +31 (0)20 639 0008 | dpapendorp@alexvangroningen.nl

'GEBRUIK ONDERBUIK BIJ DILEMMA'S'

**Financials die altijd
afgaan op de ratio
en berekeningen,
komen bij dilemma's
bedrogen uit. "De
ontdekking dat veel
op basis van gevoel
kan gebeuren,
werkte bevrijdend."**

TEKST DIRK-JAN ZOM BEELD JASPER JUINEN



DILEMMA



MAS IN FINANCE





René Hooft Graafland, onder andere oud-CFO van Heineken, en PSV-directeur Toon Gerbrands trappen af op de Leadership in Finance Summit 18 april. Met de PSV-bestuurder en dagvoorzitter Wilfred Genee is voetbal als onderwerp nooit ver weg. Ook niet als het over dilemma's gaat. Genee: "Ruud Gullit zei ooit: 'Beter een foute keuze dan geen keuze.'" Een vooruitziende blik van Genee? De spreuk komt regelmatig langs gedurende de dag.

LESSEN OVER DILEMMA'S

Maar om te beginnen: hoe zien die dilemma's er eigenlijk uit? René Hooft Graafland: "Als bestuurder neem je de hele dag besluiten. Maar dat zijn niet per se dilemma's. Dat zijn kwesties waar zowel grote voordelen als nadelen aan vastzitten en twijfel over bestaat." Voorbeelden? "Wel of niet acquireren, innoveren en besluiten over mensen." Iemand die ons veel kan leren over dilemma's is filosoof Bas Haring. Waarom kan het maken van een keuze soms zo lastig zijn? Haring heeft drie lessen om met dilemma's om te gaan. Kijk eerst of de gepresenteerde keuzes ook echt alle keuzes zijn? Of is er meer om uit te kiezen? "Mijn vader gaf ons vroeger als toetje de keuze tussen een appel of yoghurt. Hadden we gekozen, dan bleek er ook chocolademousse te zijn. Voor mijn moeder. Maar ja, wij hadden al gekozen," zegt Haring. En hoe worden de verschillende keuzes geformuleerd? In het debat over de nieuwe Wet op de inlichtingendiensten ging het om het dilemma veiligheid vs. privacy. Haring: "Klopt niet. Het gaat namelijk om iets meer veilig-

heid tegenover een deel van je privacy inleveren. Dat is een ander dilemma, eerlijker geformuleerd." Tenslotte is de vraag of het rationeel op te lossen valt. Simpel gezegd, 2 kilo is meer dan 1 kilo. Maar een kilo vergelijken met een 1 meter is onmogelijk." En die onvergelykbaarheid van mogelijkheden is nu precies waar het om gaat bij dilemma's.

GEVOEL MOBILISEREN

Schiet de ratio tekort, dan wordt het een kwestie van gevoel. Onwennig voor financials wellicht, denkt Haring. "Jullie willen liever rationaliseren of het antwoord zoeken in modellen. Maar enkel het gevoel kan een antwoord helpen vinden, daarom is het nodig dit te mobiliseren", zegt Haring. "En als de keuze dan is gemaakt, dan is de kous af en moet je je hierbij neerleggen." Een les die Hooft Graafland ook aanhoudt. Want foute keuzes komen voor. Maar terugkijken heeft geen zin. "Je moet door en vooruit kijken, zaken beter proberen te maken." Hooft Graafland beaamt dat gevoel een belangrijke rol speelt. De oud-CFO van Heineken zegt dat een beslissing goed doorgerekend kan zijn, rationeel gezien klopt, maar in de onderbuik niet goed voelt. Achteraf blijkt het soms toch niet een goed besluit te zijn geweest. "Het is niet mogelijk altijd af te gaan op berekeningen." En hoe hij omgaat met netelige dossiers? "Ik vraag mezelf altijd af of ik het morgen op tv kan uitleggen. Is dat niet zo, dan doe ik het niet." De ontdekking van het belang van gevoel binnen besluitvorming werkt "ook bevrijdend," zo ondervond directeur Accounting en Compliance Ilse de Graaff bij het snelgroeiende Rituals. Wennen was het wel. Afkomstig uit de accounting-wereld was ze juist gewend veel te overdenken. "Je kunt alles tot op detail uitrekenen. Maar dat is niet altijd nodig, veel besluiten kunnen ook op basis van gevoel genomen worden en dan gaat het nog steeds goed. Dat toont het succes van Rituals wel aan." *Pick your battles*, is haar advies. "Focus op wat echt belangrijk is."

VERSCHILLENDE DOELEN BEREIKEN

Wat nu als PSV in de winterstop sterspeler Hirving Lozano had kunnen verkopen voor 50 miljoen, vraagt een deelnemer in de zaal Toon Gerbrands.

Je kunt alles tot op detail uitrekenen. Maar dat is niet altijd nodig, veel besluiten kunnen ook op basis van gevoel worden genomen



“Je kunt denken: ‘Inboeken en klaar’, maar zo werkt het niet,” zegt Gerbrand grappend. Het zijn inderdaad dilemma’s waarmee PSV te maken heeft gehad. Gerbrands: “Is een sterspeler in de zomer ineens minder waard? Nee. En natuurlijk kan een voetballer een blessure oplopen. Maar als we de Champions League halen levert dat ook veel geld op. Onze visie is dat voetbal voorop staat, dus doen we het niet.” Soms is er niet sprake van een echt dilemma. Goed kijken naar de mogelijkheden helpt dan. Neem kosten besparen en groeien. Dat kan niet allebei, wordt vaak gezegd. Hooft Graafland: “Het is de kunst ze te verbinden. Door aan kostenbesparing te doen, kun je ook meer investeren en dus groeien. Inzetten op Heineken als merk kon ook naast het versterken van het lokale portfolio. Het is dus niet altijd of/of.”

DEAL-FEVER

Eén van de grote dilemma’s waar bedrijven voor kunnen staan is het besluit tot een overname. Daarmee kreeg Han Kolff, Managing Director Group Control, Strategy & M&A bij Randstad te maken. Jarenlang was Randstad al bezig met innoveren, in kleine stapjes, vaak ook gestart buiten het bedrijf. Toen kwam vacaturesite Monster. Kolff: “Mensen schrokken, want Monster draaide niet goed. Maar het signaal dat we met de overname afgaven was dat we digitaal belangrijk vonden en voor innovatie gingen.” Het idee was helder, maar het uiteindelijke besluit voor de overname van bijna een half miljard was complex. Kolff: “Het ging om veel geld. Je koopt daarvoor een bedrijf dat niet goed draait. De overname is strategisch wel goed. Maar hoeveel geld ga je ervoor betalen? Ga je mee in een biedingsproces? Wat doe je als er een gevoel van *deal-fever* ontstaat? Uiteindelijk moeten alle argumenten op tafel komen en moet het bestuur een besluit nemen.”

VERANDERING

Wie wil veranderen loopt sowieso tegen dilemma’s aan. “Heilige huisjes benoemen, je nek uitsteken en moed tonen,” is daarvoor nodig, zegt David van Mechelen, Group Controller bij KLM. Hij kwam echter ook voor een heel ander dilemma te staan. Want wat als er heel veel tegelijk moet veranderen? Alle ballen in de lucht houden, dat is waar Van Mechelen voor koos. De organisatie gaat door meerdere verandertrajecten. “Hoe lastig ook, op één plek iets bewegen en op een andere plek niet, werkt niet,” zegt Van Mechelen. Het levert zeker uitdagingen op voor de organisatie en voor de leider zelf. Wat wel helpt: “Mensen voelen zich geroepen

om te veranderen. Er ontstaat een flow in het team. Tegelijkertijd blijf ik de prioriteiten bepalen. Veranderen kan niet altijd op volledige snelheid. Soms moeten we temporiseren,” zegt Van Mechelen. Hij houdt ervan om door te pakken, maakt liever wel een keuze dan geen. Hij probeert geen angst te hebben voor het foute besluit. En zegt zich kwetsbaar op te kunnen stellen als hij ernaast zit. “Je kunt niet leren lopen zonder te vallen. Door te experimenteren leer je het meeste.”

LEVEN OF DOOD

Gaan de hierboven beschreven kwesties uiteindelijk over succes of falen en winst of verlies, de dilemma’s waar bergbeklimmer Melvin Redeker voor komt te staan, hebben vaak veel heftigere consequenties. Ze draaien om veiligheid, en uiteindelijk zelfs om leven of dood. Redeker beklom met teams de steilste bergen van de Himalaya. Net als in bedrijven heeft ook hij daarbij te maken met een selectieproces. Goede keuzes zijn essentieel: dat een teamlid niet functioneert, ontdek je liever niet pas samen hangend aan een rotswand, zegt Redeker. Net als jouw routekeuze bepalend kan zijn voor het succes of falen van een expeditie.

Dilemma’s waar ze dan zoal voor komen te staan: kiezen we een route die een lange tijd en laag risico oplevert of de variant die een korte tijd hoge risico’s veroorzaakt? Denk aan lawines of lopen onder zogenoemde ijstorens, een riskante onderneming voor bergbeklimmers. Redeker ontdekte na een afgebroken expeditie welke gevaren er in het besluitproces zelf zitten. Stoppen levert vaak namelijk een naar gevoel op. Bij deze expeditie waren de risico’s gewoonweg te groot. Toch voelde afbreken uiteindelijk niet goed. “Zet je daarentegen door en bereik je ondanks de risico’s toch de top, dan krijg je felicitaties. Dat geeft een fijn gevoel, omkeren geeft een slecht gevoel,” aldus Redeker. ■

Wie wil veranderen loopt tegen dilemma’s aan. “Heilige huisjes benoemen, je nek uitsteken en moed tonen,” is daarvoor nodig

Welk probleem los je op?

Financials staan bekend om hun cijferkennis en rationele inborst. Daarmee vertolken ze een belangrijke en waardevolle functie binnen een bedrijf, maar het continu aanspreken op die kwaliteiten maakt ze ook kwetsbaar: het cliché dat financials alleen over feiten en cijfers praten staat nog altijd als een huis. Hoe kun je dat beeld doorbreken, en wat kunnen financials zelf doen om beter en overtuigender voor de dag te komen? Mieke Bouma, oprichter van de Storytelling Academy, geeft tips. “De angst om niet objectief te zijn speelt financials parten.”

TEKST EDWIN VAN SAS



Met een theateropleiding, film- en televisiewetenschappen die als docent, schrijver, regisseur en dramaturg werkte, zat Bouma totaal niet in de corporate sector en in die van corporate storytelling. “Ik werd een keer gevraagd om te helpen met het vertellen van het verhaal van een bedrijf, een jaar of 20 geleden. Daar ging het over feiten en cijfers, over winst maken. Ik vroeg ze waar ze vandaan kwamen, waar ze naartoe wilden en wat hen uniek maakte,” blikt Bouma terug. Van daaruit kwam ze steeds meer in aanraking met bedrijven die dat wilden, hun verhaal vertellen zonder holle kreten, al was ze zich er totaal niet van bewust dat ze ‘storyteller’ was. “Toen ik voor een klus in New York was zag ik in een boekhandel allemaal boeken over storytelling. Daar heette het toen al zo, maar in Nederland kende niemand die term nog. Dat was voor mij een eye-opener, want ik realiseerde me dat dit eigenlijk mijn vak was. Ik dacht bij mezelf: als ik terug ben noem ik mezelf storyteller.”

Daarmee voorzag Bouma kennelijk in een behoefte. Als storycoach helpt ze tal van organisaties en in 2012 richtte ze de storytelling academy op. “Ik leg werknemers van bedrijven uit wat een

verhaal is. Je kan een keer een workshop binnen een bedrijf geven, maar het is veel beter als de mensen die er binnen een bedrijf mee aan de gang moeten het weten. Die moeten op dagelijkse basis verhalen vertellen, bij het maken van speeches en allerlei vormen van corporate communicatie.”

Tussen het vertellen van een bedrijfsverhaal en een overtuigende speech of presentatie zitten veel gemeenschappelijke elementen, aldus Bouma. Het belangrijkste is om in de huid te kruipen van de persoon aan wie je je verhaal gaat vertellen en duidelijk te maken waarom je voor hem of haar relevant bent. “Je moet bepalen welk probleem je voor de klant oplost. Laatst kwam ik bij een adviesbureau dat een leuk filmpje wilde maken over hun dienstverlening. Ze hadden al een scriptje voorbereid, waarbij ze allemaal in beeld kwamen: dit zijn we, in dit gebouw werken we, dat werk. Toen ging ik uitleggen waar verhalen over gaan en kwamen ze erachter: we moeten niet onszelf centraal stellen, maar laten zien hoe wij het probleem van de klant oplossen.”

BLUNDER

Met het vooroordeel dat financials te rationeel zijn voor het creëren van



zo'n verhaal rekent Bouma af. Iedereen kan een verhaal vertellen, ongeacht je achtergrond. "Bij een recente klus werd ik vooraf gewaarschuwd: dit zijn heel blauwe mensen. Maar dat je goed kunt nadenken en analyseren wil niet zeggen dat je geen gevoel hebt of je een verhaal kunt vertellen. Je ziet alleen dat ze niet worden aangesproken op die linker hersenhelft. Het is een oefening om de verbinding te maken met die andere kant."

"Om financials die drempel over te helpen geef ik ze de ervaring dat het heel makkelijk is om verhalen te vertellen. Ik vraag waar ze trots op zijn, of welke blunder ze hebben gemaakt, dat zijn manieren om verhalen los te maken. De mens is van nature een verhalenverteller, het gaat over verbanden leggen tussen de dingen en dat doen we voortdurend. Vervolgens gaan we aan het werk: je kunt dus blijkbaar verhalen vertellen, hoe ga je dat toepassen op je cijfers?"

Cijfers vertegenwoordigen een ogenschijnlijk objectieve waarheid, maar ze krijgen pas context binnen

een verhaal. Daar ligt vaak een angst, omdat verhalen per definitie subjectief zijn. Bouma: "In een traject voor controllers in een grote organisatie gaf ik een training waarin we onder meer een voorwoord bij een rapport gingen schrijven. Dat lijkt een kleinigheid, maar het is allesbepalend. Welk licht laat je op de cijfers schijnen en hoe geef je ze betekenis? Wat betekenen ze voor klanten en voor het bedrijf?"

Om dat laatste te doen, een verhaal om de cijfers bouwen, zijn financials regelmatig huiverig. "Ze willen de cijfers voor zich laten spreken," vertelt Bouma, "en ze zijn bang om niet objectief te zijn, dat speelt financials wel parten. Terwijl het juist zo goed zou zijn om dat open te breken. Probeer de objectieve feiten vanuit je persoonlijke perspectief te duiden, waarde te geven voor het bedrijf en de buitenwereld. Zonder dat overigens als waarheid te hoeven brengen. Maar cijfers op zichzelf vertellen geen verhaal. Als de omzet is afgenomen met 20 procent kan dat ook positief zijn, omdat je gericht hebt ondernomen, of minder hebt uitbesteed

bijvoorbeeld. Het gaat om die duiding." Bouma raadt aan je gehoor mee te nemen in je verhaal. "Zorg bijvoorbeeld altijd voor een verrassende opening. Met het neerzetten van beeld, een leuk weetje, een actualiteit of iets persoonlijks. Verder is het belangrijk dat je duidelijk maakt wat de draak is in het verhaal; wat is het probleem waar je op inzoomt? In een goed verhaal moet een draak worden verslagen. Kijk dus ook wie de held is: het bedrijf, de klant, een bepaalde afdeling? Wie moet de grootste ontwikkeling doormaken om de draak te verslaan? Vanuit zo'n opbouw je verhaal doen zorgt ervoor dat mensen het begrijpen en kunnen meevoelen."

Het is dus zaak je verhaal zo concreet mogelijk te maken, en niet in algemeenheden te blijven steken. "Een visieverhaal is prima, maar je moet het concreet maken door echt een beeld te schetsen. Als er geen beelden in zitten maar een verhaal alleen op basis van feiten wordt opgebouwd kan het de luisteraar nooit echt raken." ■

"De angst om niet objectief te zijn, speelt financials parten"



DE 100 DAGEN NA DE FUSIE

Post-merger integration bepaalt uiteindelijk echt hoe succesvol een fusie of overname is. “Elke overname is anders en vergt een specifieke aanpak.”

TEKST EDWIN VAN SAS

De signing van een overname lijkt voor veel mensen de afronding van een overnametraject, maar voor Harold de Bruijn, partner bij KPMG bij de integratiepraktijk, begint dan meestal het werk pas. En misschien wel het belangrijkste werk zelfs: post-merger integration bepaalt uiteindelijk echt hoe succesvol een fusie of overname is. “Elke overname is anders en vergt een specifieke aanpak.”

De Bruijn raakt meestal betrokken als een fusie- of overnamedeal wordt aangekondigd, vertelt hij desgevraagd. “Vlak daarvoor kom ik in beeld. Ik ben geen dealmaker, maar denk met de klant mee over hoe de integratie in praktijk moet gaan en welke zaken daar bij komen kijken. De signing is een belangrijk

moment, maar de closing vindt daarna pas plaats. Daar zit soms een lange periode tussen waarin je de grote lijnen over de integratie moet uitzetten.”

Met een achtergrond in econometrie is de KPMG-partner goed onderlegd om de financiële kant van zo'n traject te bewaken, maar zijn werk is veel meer dan dat. Een goede integratie van bedrijven gaat ook over niet kwantitatieve maatstaven: het overbruggen van cultuurverschillen. “Ik ben als econometrist meteen al begonnen in consulting, in de context van de organisatie. Om synergievoordelen te kunnen realiseren, moet je ook cultuurverschillen kunnen overbruggen,” legt De Bruijn uit. “Dat maakt dit werk ook ongelooflijk lastig. Er komen verschillende disciplines bij elkaar, zoals Inkoop, Finance, IT, HR, Operaties, etc Maar dus ook project management, communicatie, change management en synergiën.”

Waar moet je specifiek op letten bij bedrijfsintegraties om ervoor te zorgen dat ze succesvol verlopen? De Bruijn: “Integratie is eigenlijk een misleidende term. Het suggereert dat je na een paar jaar niks van de verschillende bedrijven meer terugziet. Maar soms is het een slimmere strategie om niet, of niet volledig, te integreren. Als je een nieuwe markt of een nieuw land wilt betreden bijvoorbeeld kun je zo'n bedrijf vaak beter laten werken zoals het gewend is. Of kijk naar wat grote internationale bedrijven doen: zij kopen startups op, maar gaan daar niet meteen hun overhead over uitrollen. In zo'n geval koop je vooral kennis, en die moet je zien te behouden. Als het groter wordt kun je het later nog wel een keer integreren. Je integratiestrategie hangt dus af van wat je wilt bereiken.”

ZO VROEG MOGELIJK

In de praktijk blijken mensen over die strategie vaak niet goed te hebben nagedacht, constateert De Bruijn. “Het doel is dan niet meer dan de overname zelf, zonder dat er een integratieplan ligt over hoe je die overname succesvol maakt. Bedrijven zitten vaak in een competitieve situatie: als ik het niet koop, doet de concurrent het. Vaak begin je dan te laat met het nadenken over de integratie aanpak, terwijl het echt belangrijk is om op hoofdlijnen je post-merger integration op papier te krijgen.”

Het liefst haakt De Bruijn dan ook zo vroeg mogelijk aan. Dan kan hij zo snel mogelijk de kansen en risico's in kaart brengen, al is dat niet eenvoudig. “Tot de signing en eigenlijk tot de closing, heb je geen volledige toegang tot alle informatie. Bijvoorbeeld: klantenlijsten krijg je pas wanneer de aandelen zijn overgedragen. Maar je kunt al wel kijken naar systemen, processen en bedrijfslocaties. En natuurlijk kun je de bedrijfscultuur op hoofdlijnen in kaart brengen.”

Daarmee stipt hij een van de meest essentiële zaken aan, want veel fusies blijken in termen van het creëren van economische waarde geen enkel nut te hebben. Soms kloppen de vooraf geschetste cijfers niet, maar vaak wor-



den bedrijven samengevoegd zonder aandacht voor het cultuuraspect en faalt daardoor de integratie. “Beide bedrijven zijn succesvol op hun eigen manier,” legt De Bruijn uit. “Ze vinden hun manier van doen heel normaal – juist omdat die succesvol is en omdat hij is ingesleten in de dagelijkse manier van doen.”

Zo’n cultuur moet je volgens De Bruijn ‘kwantificeren’, bijvoorbeeld door interviews te doen met werknemers en door surveys uit te zetten. En door bijvoorbeeld jaarverslagen te analyseren op taalgebruik. “Op basis daarvan ontstaat een beeld. Je hebt verschillende type culturen, zoals een familiecultuur, een innovatieve cultuur, een doelgerichte (Anglo-Saksische) of een meer rolgerichte (Duits model). En combinaties hiervan. Op een gegeven moment kun je de bedrijven plotten en zie je de overeenkomsten en verschillen,” aldus De Bruijn.

Maar dan ben je er nog niet. “Uit zo’n analyse blijkt bijvoorbeeld dat beide bedrijven erg klantgericht zijn, maar bij de één betekent dat dat als de klant iets wil, dat het bedrijf ervoor zorgt dat ze precies dat krijgen. Bij een ander bedrijf kan het betekenen dat er een uitstekende oplossing wordt geboden door bestaande, mooie producten of bouwblokken te combineren,” licht De Bruijn toe. “Beide zijn klantgericht, maar totaal verschillend in hun aanpak.” De eerste stap in een integratieproces is het creëren van bewustzijn van de verschillen. “Je moet ze bij het management en de mensen in hun hoofd planten. Voorbeelden geven van verschillen die ze in de praktijk gaan tegenkomen. Dat hun collega-bestuurders bepaalde terminologie zullen gebruiken, en wat ze daar in de praktijk mee bedoelen.”

Vervolgens werkt De Bruijn met een team aan de change aanpak en een integratieplan. “Op Dag 1 (de dag van de closing) wil je meteen starten met het integratieprogramma. Daarvoor moet je dus al veel plannen op hoofdlijnen af hebben: wat doen we met sales, it, welke

‘De signing is een belangrijk moment, maar de closing vindt daarna pas plaats’

locaties worden gesloten.” Los van de hoofdlijnen blijft het de belangrijkste opgave om het integratieproces van twee bedrijven met verschillende culturen tot een goed eind te brengen. De belangrijkste truc daarbij is om geen cultuur te veranderen, maar om een nieuwe cultuur te starten. “Een cultuur veranderen is heel moeilijk. Je kunt niet zeggen: je werkt nu zus, maar moet het morgen zo doen. Zo werkt het gewoon niet,” aldus De Bruijn. “Je moet een cultuur laten ontstaan waarbij mensen op een positieve manier van elkaar leren. Je moet dat in de eerste 100 dagen heel goed neerzetten, managers en werknemers in de organisaties opleiden en bewustwording te creëren.”

PAAR CRUCIALE MOMENTEN

Die eerste drie maanden zijn essentieel, stelt De Bruijn. “Dat is een bewezen psychologisch principe. Ik krijg klanten die mij er een half jaar na closing bij vragen, maar dan wordt het echt een stuk ingewikkelder. Je hebt een paar momenten rond de closing en signing, dat mensen weten dat er wat gaat gebeuren. Daar zit een momentum in. Als er in de eerste 100 dagen te weinig is gebeurd verliezen werknemers het vertrouwen, zakken ze terug in hun eigen omgevingen en zoeken de samenwerking niet meer. Om dat weer aan de gang te krijgen is ontzettend moeilijk.”

Het belangrijkste voor bedrijven die in een fusie- of overnameproces zitten is dus om zo snel mogelijk een integratieplan op hoofdlijnen te hebben rond de signing, concludeert De Bruijn. “Wij definiëren kpi’s om het succes van een integratie te meten, bijvoorbeeld op het gebied van employee en client satisfaction en synergie realisatie. Hoe concreter je plan al is vóór de deal, hoe beter het is.” ■

Hoe krijgt u controle over het gekochte bedrijf? Hoe behoudt u klanten en medewerkers? Hoe zorgt u dat de deal optimaal synergievoordeel oplevert? Na de ééndaagse Training Post-Merger Integration heeft u de antwoorden. Kijk op alexvangroningen.nl

PAS OP!

HET JAARVERSLAG 2018 STAAT VOOR DE DEUR!



U heeft het jaarverslag 2017 gepubliceerd. De Roadshows zijn achter de rug. Wanneer ik dit schrijf gaat uw aandacht waarschijnlijk uit naar de eerste kwartaalupdate en mogelijk nog de AGM. U kijkt straks weer terug op een behoorlijk drukke periode waarin u vastgesteld heeft dat er verbeterpunten voor het volgende jaarverslagtraject zijn. Dat is echter van later zorg.

Door Drs. Joost Rooijmans, CEO Share Enterprise

Om een substantiële verbetering in het publicatieproces van uw jaarverslag te bereiken is het echter verstandig om hiermee nu te beginnen.

Laat ik u kort het proces schetsen dat u vast bekend voorkomt:

In de afgelopen maanden is het jaarverslag meerdere malen onder de aandacht van en uw medewerkers, geweest. Enerzijds omdat een jaarverslag in een periode van drie tot vier maanden tot stand komt en het inhoudelijk evolueert. Maar anderzijds ook omdat er veel partijen bij de samenstel-

ling betrokken zijn en er dus ook veel mis kan gaan.

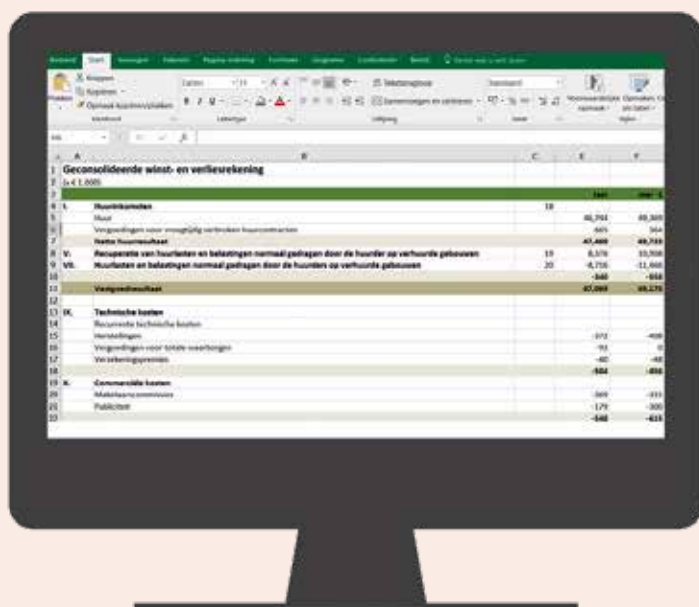
Wanneer een deel van de productie dan ook nog eens 'buiten de deur' gebeurt sluipen er fouten in die mogelijk vermijdbaar zijn. Een groot deel van de tijd gaat verloren aan controleren en nog eens controleren.

Er gaat ook veel wachttijd verloren. Correcties door meerdere betrokkenen worden eerst door uw communicatie- of Investor Relations-afdeling verzameld. Vervolgens worden ze naar het bureau of uw eigen grafische afdeling gestuurd.

Die verwerken de correcties. Dat moet vervolgens weer door uw communicatieafdeling gecontroleerd worden. Daarna pas komt het verslag weer bij u terug voor finale controle. Vaak zijn er ondertussen weer nieuwe correcties ontstaan waardoor u eigenlijk steeds 'een ronde achterloopt'.

Naarmate de publicatie deadline nadert worden de correcties steeds kleiner maar het proces daarmee niet automatisch sneller.

Dit resulteert vaak in toenemende druk op het proces met als gevolg onwense-



lijke stress bij alle betrokkenen. Vervelende bijkomstigheid is dat u gedurende een groot deel van het traject met fake-cijfers moet werken omdat uw koersgevoelige informatie door te veel handen gaat. De echte cijfers komen er pas op het laatst in wat de kans op fouten vergroot. Al met al gaat er veel tijd en geld verloren die u liever aan de kwaliteit van de inhoud dan aan de kwaliteit van de vorm waarin die gepresenteerd wordt besteed had. Terecht heeft u dus besloten dat dit volgend jaar beter kan en moet.

De oplossing ligt in een systeem dat veel van de controles onnodig maakt door het uitsluiten van grafische bewerkingen gedurende het proces. Steeds meer van 'uw collega's' stappen over naar een dergelijk systeem waarvan er ondertussen een aantal in de markt zijn. The Financial Publisher is zo'n systeem.

Dit systeem is specifiek ontwikkeld voor financiële publicaties met als doel gebruikers in staat stellen steeds beter, vaker en efficiënter naar hun stakeholders te communiceren. Het sluit iedere betrokkenheid door derden, zoals communicatiebureau's

en/of grafische afdelingen volledig uit. Vanaf de eerste dag dat u aan het verslag gaat werken.

Direct vanuit Word en Excel wordt input, die u zelf en uw meest betrokken medewerkers voor het jaarverslag invoeren, geconverteerd naar een volledig opgemaakt jaarverslag. Zonder enige tussenkomst van een grafisch programma, zoals bijvoorbeeld InDesign. Met een simpele 'druk op de knop' kunt u op ieder gewenst moment een conversie starten en heeft u een jaarverslag. 100% foutloos, volledig Corporate Identity proof en gelijktijdig in alle lay-outs die u vooraf vastgesteld heeft.

En dit in luttele minuten uit de printer die naast uw bureau staat. Op geen enkel moment, ook niet in de eindfase vlak voor de publicatie heeft er enige menselijke interventie meer plaats. En, omdat uitsluitend uw meest betrokken medewerkers het jaarverslag nog voor publicatie zien, zonder risico dat uw gevoelige informatie voortijdig naar 'buiten' gaat.

Uw besparing: veel tijd aan vermijdbare fouten en controles én geen wachttijden meer tussen correctieronden.

Uw winst: meer veiligheid, geen verschillen meer tussen afzonderlijke

publicaties (voor zowel print, web, presentaties en persberichten wordt dezelfde broninformatie gebruikt), geen opmaakkosten voor taalversies en last, but not least, meer tijd voor de inhoudelijke kwaliteit.

Uiteraard kunt u met een dergelijk systeem, zonder extra kosten, voortaan ook uw kwartaalrapportages in dezelfde opmaak aan uw stakeholders presenteren.

De investering in een dergelijk systeem wijkt niet veel af van gemiddelde kosten die u besteedt aan een 'traditioneel' opgemaakt jaarverslag.

U mag er van uitgaan dat u de investering al in het tweede jaar terugverdiend heeft.

Aangezien het inrichten van een dergelijk systeem veelomvattend is lijkt het verstandig hier niet mee te wachten tot het einde van het jaar. U en uw medewerkers hebben van de implementatie weinig tot geen hinder. Maar het is wel een klus die zorgvuldig moet gebeuren. Idealiter is een schaduw-productie gelijktijdig met uw halfjaarbericht de beste basis om het traject van uw jaarverslag 2018 substantieel te verbeteren zoals u zich vandaag voorgenomen hebt. ■



Voor meer info:
www.share-enterprise.com
 of 06 12 74 96 64



In drie stappen naar inzicht in de winst per klant



Veel bedrijven weten niet hoeveel ze verdienen op hun klanten en producten. Hoe kun je wel tot dat inzicht komen?

TEKST KOEN PERIK

Terwijl de concurrentie in de meeste bedrijfstakken alleen maar toeneemt, zijn er nog steeds bedrijven en instellingen die niet – en ook niet ongeveer – weten wat ze op hun klanten verdienen. Dat is opvallend.

Probeer eens een organisatie voor te stellen zonder inzicht in kosten en winst. Natuurlijk, bottom line weet een bedrijf uit zijn jaarrekening altijd wel wat er in het afgelopen jaar is verdiend. Maar waarom weten niet alle bedrijven de winst per klantgroep? En dan ook nog iedere maand? Hoe kun je je verkoopprijzen vaststellen en producten lanceren als die informatie onbekend is?

Informatie over klanten of klantgroepen is vaak niet aanwezig en indien wel aanwezig niet altijd even betrouwbaar. Terwijl inzicht in winstgevendheid en daarmee inzicht in kosten het meest essentiële onderdeel van een huishoudboekje is. In veel middelgrote en grote organisaties blijkt zo'n huishoudboekje met betrouwbare kostprijzen niet gemakkelijk op te stellen.

GEEN EXACTE WETENSCHAP

Kostprijsberekening is geen exacte wetenschap en kent een eenvoudig principe: vindt uit welke kosten een directe relatie hebben met datgene waarvan je de kosten wilt weten – bijvoorbeeld een klant. Reken vervolgens indirecte kosten middels een heldere verdeelsleutel toe aan die klantgroepen. Dat is in essentie niet zo lastig.

Maar door de complexiteit en veelheid van gegevens worstelen veel bedrijven met het invoeren en up-to-date houden van managementinformatie- en kostprijsystemen. Ze hebben geen goed functionerend kostprijsysteem door de veelheid aan producten, klanten en distributiekanaalen. En daardoor weten ze niet precies wat ze verdienen op

"In veel organisaties blijkt een huishoudboekje met betrouwbare kostprijzen niet gemakkelijk op te stellen"

hun producten en klanten, en afdelingsmanagers klagen over interne doorbelastingen. Management reporting is weliswaar niet zo heel oud, maar bestaat toch al wel enige tijd. Heineken, Procter & Gamble en Shell weten al tientallen jaren hoe belangrijk het is om inzicht in marges en efficiency te hebben. Het opzetten van effectieve klantwinstgevendheid vereist weliswaar enige kennis van de branche, maar vooral kennis van het vak van financiële bedrijfsvoering voor (middel)grote ondernemingen. Minder cryptisch geformuleerd: het opzetten van klantwinstgevendheid is niet fundamenteel anders voor een fabriek dan voor een kabelbedrijf, ziekenhuis of een bank. Apple, Unilever, UPC en ING gebruiken hiervoor dan ook dezelfde benaderingen.

WAT MOET ER PRECIËS GEBEUREN? DRIE STAPPEN OM TOT CUSTOMER PROFITABILITY TE KOMEN.

1 CEO EN MT MOETEN WILLEN STUREN OP KLANTWINSTGEVENDHEID

De eerste stap is dat de bedrijfsleiding zelf wil sturen op de marge per klant of klantgroep. Aan eigenaren en zeker private equity-bedrijven zal het overigens niet liggen: die denken alleen maar in 'sturen op marge', niets anders.

Als de top van een onderneming dat ook wil, moeten ze laten zien interesse te hebben in het issue: namelijk door niet meer op afzet te sturen (volumes of verkochte stuks), maar op marge. Dit lijkt een open deur, maar de praktijk leert dat financiële afdelingen en zelfs CFO's die zonder steun van de bedrijfsleiding kostprijzen berekenen, niet ver komen. De ontdekte informatie blijft dan in de la liggen. Stel de directie dus de vraag wat ze wil. CEO's en MT's moeten het onderwerp niet direct naar de staf verwijzen.

2 BOUW ABC-MODEL EN KOPPEL AAN ADMINISTRATIE

Zet de structuur van het customer profitability-model op. Gebruik bijvoorbeeld uitgangspunten van Activity Based Costing (ABC). Doe dit vooral zelf, met eventueel hulp van een externe specialist op dit gebied. Maar huur vooral geen groot extern team in. Deze blijken namelijk minder goed kennis over te dragen naar de organisatie en geen verantwoordelijkheid te nemen voor de uitkomsten.

Vorm een intern team met marketeers en verkopers in de lead. Zij zijn eigenaren van het ABC-model. De financiële functie – de groep van controllers – is faciliterend. Bepaal eenduidig de structuur van het model, en vooral de zogeheten *cost objects*. Dat zijn de processen, producten en klanten. Maar ook productgroepen en klantgroepen. Zorg voor een goede koppeling aan je administratie of ERP.

3 REKEN MODEL DOOR EN RICHT VOOR- EN NACALCULATIE IN

Reken vervolgens aan de hand van begrotingscijfers het model door. En kijk of de marketeers en verkopers zich in de resultaten herkennen. Dat rekenen kan in excel, of in specifieke standalone ABC-tooling zoals CostReport, LOGEX, Prodacapo en QPR, maar het kan ook met meer open systemen als Oracle PCMCs en SAP BPC. Zorg vervolgens dat je de kostenplaatsen en klantgroepen zo inricht dat je je nacalculatie kunt doen. Deze stap kan zelfstandig door een team van controllers worden uitgevoerd. ■

Drs. Koen Perik RC is auteur van het boek Customer profitability – Inzicht in winstgevendheid van klanten en klantgroepen en partner bij SIS Finance. Hij werkte eerder voor Unilever en voerde recent projecten op dit gebied uit voor de AFM en NZa.



BLOCKCHAIN VOOR FINANCIALS

Volg de training Blockchain voor Financials. Ontdek in twee dagen hoe u blockchain toepast in uw eigen functie, organisatie en bij uw klanten.

Bekijk het programma op [AlexVanGroningen.nl](https://www.AlexVanGroningen.nl)

Drie redenen voor blockchain (of niet)

Je hoort en leest steeds vaker over zin, maar ook over onzin van blockchain. Moet u eraan?

TEKST PAUL BESSEMS

Blockchain kun je zien als een volgende fase van internet en maakt het niet alleen mogelijk om informatie te delen, maar ook waardes te verplaatsen van aanbieder naar vrager. Zonder instituties als contracten en geld. Internet zorgt voor veilig transport van een bericht, blockchain voegt daar twee belangrijke functies aan toe: A moet aantonen dat deze de eigenaar is van een waarde die verstuurd wordt en het protocol zorgt ervoor dat A deze waarde maar één keer kan uitgeven. Dit principe moet het mogelijk maken dat het verkopen van een huis straks even eenvoudig is als het versturen van... een e-mail!

MOET IK OP EEN BLOCKCHAIN?

Directies en consultants krijgen steeds vaker te maken met de vraag: 'Hoe kan mijn organisatie het beste beginnen met blockchain, moeten we er wel of niet op?' In de jaren negentig kregen ze ook zo'n vraag: 'Moeten we wel of niet op het internet?' Het vergt moed en leiderschap om bij het beantwoorden ook in te zien dat je bestaande functie en revenue-model wel eens zouden kunnen verdwijnen. Ook kan het zijn dat je - tegen de hype in - moet kunnen beargumenteren waarom blockchain geen goed idee is. Of blockchain gaat doorbreken, zal niet zozeer afhangen van de techniek als wel van authentiek leiderschap. De meeste organisaties hebben geen technologie legacy, maar een leiderschap legacy. Blockchain-technologie alleen kan daar onvoldoende aan veranderen.

BLOCKCHAIN IS INDUSTRIE AGNOSTISCH

We zien het laatste jaar een explosie van

blockchain-projecten. Iedereen wil vanuit competitie-perspectief de eerste zijn in de sector. En daar gaan we al de mist in... Want blockchain faciliteert vooral organisaties die willen samenwerken, zelfs met concurrenten. Ook is de Blockchain-industrie agnostisch. Agnostisch, vanuit het perspectief van een organisatie-model verwijst naar een concept waar data worden gegeneraliseerd op een manier die kan worden gebruikt tussen verschillende systemen. De term kan ook verwijzen naar IT-systemen of, meer specifiek, naar blockchain-technologie, -werkwijzen, -processen en -organisaties. Blockchain is industrie agnostisch als je blockchain-organisaties ontwerpt vanuit gedeelde waardes en organisatieprincipes.

BLOCKCHAIN IS DIGITALE LOGISTIEK

Blockchain gaat over het transporteren van een waarde van aanbod (A) naar vraag (B), met consensus over de vraag of het volgende waar is:

- Zijn verzender en ontvanger de personen die ze claimen te zijn?
- Heeft het transport tussen verzender en ontvanger veilig plaatsgevonden?
- Was de verzender de eigenaar van de waarde?
- Heeft de verzender de waarde niet meer dan één keer uitgegeven?

Zodra er consensus is over deze vragen, wordt de transactie verwerkt in een blok en een blok in een blockchain. Voor een blockchain maakt het in principe niet uit welke waarde van A naar B gaat. Transport van een waarde van aanbod naar vraag kan worden gezien als het transporteren van een gesloten

TEKST PAUL BESSEMS

doos van A naar B. Je kunt de doos openen en een bitcoin, tien bitcoin of het eigendomsbewijs van een huis zien. Het zijn allemaal nullen en enen. Het maakt voor een blockchain niet uit wat er in de doos zit. Een blockchain vervoert steeds een gesloten doos van A naar B. Geld, goederen en diensten. Ze kunnen allemaal worden vertaald in bits en bytes en – als een (e-mail) bericht – van A naar B worden gebracht. Blockchain organizing gaat dus over het transporteren van bits en bytes die producten en diensten uit allerlei branches kunnen vertegenwoordigen.

WAARVOOR WEL GEBRUIKEN?

Vanuit het perspectief dat blockchain industrie agnostisch is, zijn er vele toepassingen te bedenken. Voorbeelden:

- **Inkoop van producten en diensten**, denk bijvoorbeeld aan opleidingen. Samen met stakeholders in een business ecosysteem met veel vragers en aanbieders, een niet transparante markt met weinig regelgeving en voldoende innoverend vermogen, worden afspraken gemaakt over de vier processen die altijd plaatsvinden bij een transactie: profileren door de opleidingsaanbieder, selecteren door de cursist en purchase en payment door het bedrijf.
- **Opvragen of analyseren van data als een transactie zien**. Denk aan het controleren of bij een hypotheekaanvraag het juiste salaris is ingevuld. Zoals voor velen duidelijk zal zijn, ondergaan we een digitale transformatie waarbij de reële fysieke en digitale wereld steeds meer in elkaar vergroeien tot een

enkele moderne geïntegreerde manier van leven en werken. bedrijven zullen vaker data-bedrijven worden. Hierbij spelen data-organiseren, data-economie en datalogistiek belangrijke rollen. En data zijn makkelijker te organiseren dan fysieke stromen.

- **Tracing & tracking**. Denk aan voedselveiligheid, waarbij het belangrijk is snel de bron van een vergiftiging te traceren. Via een blockchain kun je terug naar die bron en vanaf dit startpunt alles stap voor stap volgen. Tot aan de eindafnemer toe.

WAARVOOR NIET GEBRUIKEN?

Het is zeker geen bewijs van wijsheid wanneer je een blockchain wilt starten binnen je eigen bedrijfsgrenzen of bilateraal, met een enkele leverancier. Maar als ergens goud gevonden wordt, slaat de goudkoorts toe. Zelfs mensen die niet de moeite nemen zich te verdiepen in wat een blockchain nou wel en niet kan, ruiken geld, bieden diensten aan of beginnen een blockchain startup. Maar we zitten er niet op te wachten om een pizza tien seconden sneller bezorgd te krijgen via een blockchain. Een blockchain, zoals oorspronkelijk bedoeld, werkt in een netwerk van actoren die elkaar niet kunnen vertrouwen. In de praktijk: voordat blockchain-technologie wordt toegepast, moet eerst een business-ecosysteem van aanbieders en vragers worden opgezet. Maar eerst zal een gedeeld informatie- en transactie-

netwerk moeten worden ontworpen en ontwikkeld. Een blockchain binnen een bedrijf is zoiets als een lopende band binnen een ambacht. Wanneer je blockchain-technologie alleen binnen, of vanuit je eigen bedrijf opzet, is blockchain niet meer dan een dure databasetechnologie.

CONCLUSIE

Als blockchain-consultant ondersteun ik de potentie van de technologie, maar maak ik me ook zorgen om de 'hype' die is ontstaan. Want hypes kunnen een fundamenteel goed idee framen en afremmen. Er wordt veel zin, maar ook veel onzin geschreven over blockchain. Een grote doorbraak van de technologie op meerdere gebieden kan nog jaren, misschien wel decennia duren. Tenzij we snel collectief slimmer worden en naast de blockchain-technologie ook superieur geachte organisatievormen zoals 'het bedrijf', 'de bank', of 'de overheid' fundamenteel innoveren. Maar daar zijn we wat minder optimistisch over. Instituties van een paar honderd jaar oud veranderen immers niet in een dag. Kern van het succes van blockchain zal niet de technologie zijn, want die vindt meestal wel haar weg. Het zal gaan om leiderschap en organiserend vermogen. ■

Paul Bessems is blockchain consultant. Hij geeft bij Alex van Groningen de cursus Blockchain voor Financials. Bekijk het programma op alexvangroningen.nl

Kern van het succes van blockchain zal gaan om leiderschap en organiserend vermogen

PAK UW EIGEN LEIDERSCHAP

Automatisering als katalysator

Dat de financiële functie verandert, is algemeen bekend. En dat automatisering daar een belangrijke rol in speelt eveneens. De uitdaging voor u is om zelf richting aan die veranderende rol te geven. Pak uw eigen leiderschap en geef richting aan de financiële functie binnen uw organisatie en uw toekomstige rol. In dit artikel helpen wij u met enkele tips graag op weg om in control te blijven.

Auteur: Martijn van den Berg, Product Marketing Manager (Visma Software)

AUTOMATISERING INZETTEN OM DOELEN TE BEREIKEN

Als professional wilt u resultaten behalen en voldoen aan de verwachtingen die de organisatie van u als controller en de financiële afdeling heeft. Automatisering zorgt ervoor dat rollen en functies binnen bedrijven veranderen. Handmatige handelingen worden bijvoorbeeld in hoog tempo overbodig. Ook toepassingen in de cloud worden gemeengoed. Organisaties hebben steeds meer actueel inzicht in het reilen en zeilen van de onderneming, overal en altijd. Van de financiële professional wordt gevraagd op strategisch niveau mee te denken met de directie. Waar moet de organisatie naartoe? Welke mogelijkheden zijn er en welke kansen zijn er te onderscheiden? Meesturen op basis van actuele financiële inzichten wordt de norm. Door hier zelf mee bezig te zijn, vast te stellen welke doelen u voor uzelf en de organisatie wilt stellen, te bekijken hoe u de financiële functie door wilt ontwikkelen en te onderzoeken hoe verregaande automatisering u daarbij kan helpen, blijft u in control en bepaalt u zelf de toekomst van de financiële functie.

Nieuwe mogelijkheden van automatisering en moderne erp-cloudoplossingen kunnen u helpen bij het doorvoeren



Martijn van den Berg

van verbeteringen. Blijf daarbij bewust van het uiteindelijke doel: bedrijfsprocessen optimaliseren om gestelde bedrijfsdoelen te kunnen bereiken en slagvaardig te blijven. Uw rol en uw financiële afdeling veranderen dan mee in de gewenste richting. Automatisering kan hierbij dus een katalysator zijn voor verandering.

OVERTUIG DE BETROKKENEN

Belangrijk is uiteraard om aan de directie en andere 'stakeholders' duidelijk te maken wat de voordelen van bepaalde veranderingen zullen zijn. Een duidelijk beeld geven van de door te voeren automatisering, de te behalen winsten (bijvoorbeeld op organisatorisch

vlak, qua slagkracht, op het gebied van efficiëntie en productiviteit en in de bedrijfsresultaten), de benodigde middelen (roi) en de te zetten stappen maakt het makkelijker om anderen te enthousiasmeren voor een dergelijk project. Zie het daarom ook als project waarbij (tussen)resultaten behaald kunnen worden.

AUTOMATISERING BETEKENT VERANDERING

Bekijk ook hoe verandering - ook door verder doorgevoerde automatisering of zelfs de invoering van een nieuw erp-systeem - de rollen binnen 'finance' zal doen veranderen. Sommige functies zullen verdwijnen. Dat betekent dat met hetzelfde aantal 'fte' meer gedaan zal kunnen worden. Waar liggen wat u betreft de prioriteiten als het gaat om inzet van medewerkers? Welke rol kan de financiële afdeling spelen binnen de organisatie en welke rol vervult u daarin? Ontwikkel een toekomstvisie en bekijk hoe u deze kunt doorvoeren. In ieder geval zult u de medewerkers moeten kennen in de komende veranderingen. Wellicht liggen er interessantere of meer uitdagende rollen voor hen in het verschiep. Neem dit dan ook mee in uw gesprekken. Houd er rekening mee dat dergelijke veranderingen natuurlijk wel wat vragen van uw medewerkers. Daarom is het onder meer belangrijk



het einddoel en de te behalen winsten in het achterhoofd te houden. Ook hier kunt u een sturende rol vervullen door het team goed voor te bereiden en te betrekken bij dit optimalisatie- en veranderingstraject.

STRATEGISCH ADVIES

Door toepassing van verregaande automatisering en gebruik van een moderne erp-cloudoplossing kunt u zich vanuit uw rol als 'financial' meer toeleggen op het meedenken met de directie op strategisch niveau en het geven van advies. U beschikt dan altijd over actueel financieel inzicht, via dashboards en automatisch gegenereerde rapportages met de informatie die u wenst. In plaats van terugkijken kunt u zich meer richten op vooruitkijken. Door hierop in te zetten vergroot u uw toege-

voegde waarde binnen de organisatie en bevestigt u ook uw leiderschapsrol op uw terrein.

AUTOMATISERING ALS KATALYSATOR

Door enerzijds te bekijken hoe u de financiële processen (en aanverwante processen) kunt - en wilt - verbeteren en optimaliseren om de bedrijfsdoelstellingen te kunnen (blijven) behalen en anderzijds bekend te zijn met de mogelijkheden van moderne cloud-erp-oplossingen en verregaande automatisering kunt u doelgericht stappen zetten. Vanuit deze kennis kunt u de rest van de organisatie stimuleren mee te gaan in deze voorgestelde verbeterlagen en veranderingen. Automatisering dient daarbij als katalysator. Daarmee toont u leiderschap en geeft u ook richting aan uw eigen rol. ■



Wilt u meer weten over hoe u uw eigen leiderschap kunt pakken? Download dan onze whitepaper 'Traditioneel of modern: welk type controller bent u' via de QR-code of visma.net/controller

Visma Software biedt bedrijven complete cloudoplossingen voor boekhouding, groothandels- en projectadministratie, urenregistratie, accountancy, crm, hrm en salarisverwerking en ledenadministratie. In Nederland werken al meer dan 40.000 organisaties in het mkb, de grootzakelijke en semipublieke sector met onze software. Ons portfolio bevat onder meer Account-View, Visma.net, Visma eAccounting, Visma Severa, Visma Teleboekhouden, Mamut One en Davilex.

Marktleider in Scandinavië

Visma Software BV is een dochteronderneming van het Noorse Visma AS, marktleider in Scandinavië en behorend tot de top-10 van Europese businesssoftwarehuizen. Visma heeft meer dan 760.000 klanten, 300.000 hosting-klanten en 6.600 medewerkers.

www.vismasoftware.nl

Meer informatie over de erp-cloud-oplossing Visma.net: www.visma.net/nl

CARRIÈRE

DE **TOP** BEREIKEN?

INSPANNING
TELT
TWEË KEER



**Het hebben van talent is niet
hetzelfde als excelleren in je vak.
Daarvoor is iets heel anders nodig.**

TEKST JEPPE KLEYNGELD

'Grit' is een combinatie van passie, een duidelijke richting en doorzettingsvermogen. In het bereiken van zakelijk succes is grit belangrijker dan natuurlijk talent. Dat betoogt Angela Duckworth, de auteur van "Grit: The Power of Passion and Perseverance". Duckworth begon haar carrière bij McKinsey, een consultancyfirma die erop gericht is de allerslimsten uit de arbeidsmarkt te filteren met uitdagende opdrachten en een topsalaris. De veronderstelling is dat de allerslimsten in staat zijn om tot de beste oplossingen te komen voor klanten. En daar betalen klanten van McKinsey dan ook flink voor. Maar is dit ook echt zo?

De auteur en onderzoeker begon haar zoektocht naar de psychologische geheimen van succes bij de vermaarde militaire academie West Point waar jaarlijks 1.200 kadetten beginnen aan een zeer intensief trainingsprogramma, genaamd 'Beast Barracks'. Wat bepaalt of een kadet wel of niet de eindstreep haalt? Duckworth ontwierp een survey om dit te onderzoeken. Traditioneel, keek het leger naar zaken als intelligentie, fysieke gesteldheid en leiderschapspotentieel. Maar Duckworth's 'Grit Scale' bleek een veel betrouwbaardere voorspeller te zijn van wie er zouden blijven en afha-ken. De volgende arena was sales. Ook hier voorspelde grit duurzaam succes beter dan de persoonlijkheidskenmerken extravert-sie, plichtsgetrouwheid en emotionele stabiliteit.



"Mensen die hoog scoren op grit, scoren ook veel hoger in de categorie 'hogere' doelstellingen"

De Amerikaanse psycholoog Catharine Cox Miles publiceerde in 1926 het eerste wetenschappelijke onderzoek naar de kenmerken van genieën en toppresterders. Dit baseerde zij op 320 biografieën van mensen die buitengewone prestaties hebben geleverd. Het hoogste IQ werd toegekend aan filosoof John Stuart Mill die Grieks leerde toen hij drie was en op zijn zesde de geschiedenis van Rome schreef. De onderste in de rangorde hadden een IQ van 'slechts' 100-110, net iets boven de gewone bevolking. Hieronder bevonden zich o.a. Nicolaus Copernicus, de uitvinder van moderne astronomie, en Michael Faraday, één van de meest invloedrijke wetenschappers aller tijden. Ontdekker van de zwaartekracht Isaac Newton eindigde met 130 in de middenmoot, het minimale wat een kind tegenwoordig nodig heeft om voor een talentprogramma in aanmerking te komen. Een veel belangrijkere bijdrage aan hun resultaten dan IQ leverden de volgende vier kenmerken:

1. Werken richting een helder omschreven doel (lange termijn visie);
2. Niet geneigd continu van taak te veranderen, puur voor 'het nieuwe';
3. Een sterke wilskracht om af te maken waar aan begonnen is;
4. Niet opgeven bij obstakels of tegenslag.

De eerste twee kenmerken beschrijven passie en de andere twee doorzettingsvermogen, zie hier: de twee bouwstenen van grit.

GOUDEN FORMULE VOOR TOPPRESTATIES

Uitstekende resultaten zijn zelden het directe resultaat van natuurlijk talent, maar volgen uit een complex geheel van ingeslepen gewoonten. Bijvoorbeeld: een Olympisch zwemmer die een gouden medaille wint heeft een hele geschiedenis van talloze uren oefening, coaching en wedstrijden achter zich. Maar wij zien alleen dat ene moment. Natuurlijk kan niet iedereen een Michael Phelps worden, maar het instapmoment ligt waarschijnlijk veel lager dan we denken. Talenten krijgen vaak een label als 'natuurtalent'. Filosoof Nietzsche dacht hierover na en stelde dat wanneer we aan talent iets magisch toekennen, we onszelf niet langs dezelfde meetlat als deze *high performers* hoeven te leggen. En dus filteren we de inspanning eruit die iemand voor een topprestatie heeft geleverd. Terwijl het juist die inspanning is die dubbel telt. Na ruim tien jaar onderzoek is dit de formule die Duckworth ontwikkelde om van talent naar prestatie te komen:

Talent X Inspanning = Vaardigheid

Vaardigheid X Inspanning = Prestatie

In deze formule staat talent voor hoe snel je vaardigheden kunt verbeteren als je ergens moeite voor doet. Presteren gebeurt wanneer je dat talent omzet in de ontwikkeling van vaardigheden en die gebruikt om consequent naar een hoger doel toe te werken. En dat vergt doorzettingsvermogen. De 10.000 uur regel – de tijd die je nodig hebt om meesterschap te bereiken in een vak – is een bekend gegeven. Jobhoppers die steeds nieuwe opdrachten aangaan die weer andere vaardigheden vergen, bereiken nooit die 10.000 uur en zijn dan ook niet gritty.

VAN PASSIE NAAR PRESTATIE

De weg naar een topprestatie of top-carrière begint bij het vinden van een passie. Amazon-oprichter Jeff Bezos verliet zijn goedbetaalde Wall Street baan om zijn droom na te jagen. “Je moet nooit iets laten schieten waar je aan het einde van je leven spijt van kunt krijgen,” is zijn advies. Het najagen van je ware passie is daar het beste voorbeeld van.

De volgende stap is oefenen. Hester Lacey interviewde ruim 200 megasuccesvolle mensen voor de Financial Times en die streven ‘beter worden’ allemaal na. Zonder uitzondering. Overigens gaat het bij oefenen wel om *deliberate practice*, dat wil zeggen; de taak moet uitdagend zijn en de bestaande skill-set overstijgen, anders dan *flow* waarbij taak en vaardigheid perfect op elkaar zijn afgestemd. Deliberate practice is vermoeiend, flow geeft juist energie. Deliberate practice is gedrag, flow is een ervaring. Gritty mensen oefenen bewuster én ervaren meer flow dan minder

gritty mensen, blijkt uit Duckworth’s onderzoek. Overigens is grit niet een persoonlijkheidskenmerk dat vaststaat, maar iets dat je kunt vergroten.

Stap 3: het najagen van een hoger doel. Er zijn twee soorten doelen; individuele doelen en doelen die op anderen zijn gericht. Mensen die hoog scoren op grit, scoren ook veel hoger in deze tweede categorie ‘hogere’ doelstellingen; iets willen betekenen voor anderen en de samenleving. Zij die hun werk als roeping zien, zijn in de meeste organisaties echter om één hand te tellen. De leiders van Google constateerden dit ook en ze besloten daarom met *job crafting* aan de slag te gaan. Job crafting is functies op kleine, maar belangrijke manieren aanpassen, zodat de waarden van medewerkers beter matchen met hun taken. Iedere werknemer maakte een lijst waarin ze aangaven wat ze aan hun functie zouden moeten veranderen om die meer betekenis te geven. Managers constateerde zes weken later dat de medewerkers die hadden deelgenomen gelukkiger en effectiever waren geworden in hun werk.

Tot slot heb je hoop nodig: de mindset dat mislukking niet bestaat, zolang je ervan leert en je het de volgende keer beter zult doen. Duckworth geeft het voorbeeld van een cartoonist die perse voor *The New Yorker* wilde werken omdat dat volgens hem het hoogste is dat een cartoonist kan bereiken. Hij werd echter honderden keren afgewezen. In plaats van op te geven bestudeerde hij alle cartoons die het tijdschrift ooit had gepubliceerd. Hij ontdekte dat het niet noodzakelijk de

best getekende cartoons waren, maar dat ze allemaal twee dingen gemeen hadden: ze hadden allemaal een onderscheidende stijl en zette mensen aan het denken. Hij is toen zelf een dergelijke stijl gaan ontwikkelen en hij gaf ze altijd een boodschap mee om over na te denken. De cartoonist kreeg uiteindelijk de baan waar hij zo naar verlangd had. De les is dat wie doorzet, meer zal bereiken. Geef nooit te snel op.

GRITTY CULTUUR

Een organisatiecultuur bestaat uit duizenden kleine dingen, maar er zijn vaak overheersende thema’s. Voor American football team de Seattle Seahawks is dat ‘sterk eindigen’. Moeten ze niet sterk beginnen dan? Tuurlijk, maar eindigen is veel moeilijker. Door dit principe te hanteren, excelleren ze continu en met zijn allen. De leidende principes bij JP Morgan Chase zijn – wellicht onverwacht bij een zakenbank – mensen goed behandelen en je nooit laten tegenhouden door tegenslagen. Ieder bedrijf heeft kernwaarden, maar vaak zijn dit loze woorden die niet worden nageleefd. In een gritty organisatie gebeurt dat wel. En als één medewerker zich grittiger gaat gedragen, volgen anderen automatisch. Ook wel bekend als het *social multiplier effect*.

Samengevat: we moeten ophouden ons blind te staren op talent en ons focussen op passie en doorzettingsvermogen. Op grit dus. Einstein begreep dit ook, toen hij zei; “Het is niet dat ik zoveel slimmer ben dan anderen, ik besteed gewoon veel meer tijd aan een probleem.” En een echt natuurtalent, zoals Einstein, begrijpt dat inspanning twee keer telt. ■

“Nietzsche: wanneer we aan talent iets magisch toekennen, hoeven we onszelf niet langs dezelfde meetlat als deze high performers te leggen”



Interesse in hoe ‘gritty’ u zelf bent?
Vul de ‘Grit Scale’ in via:
angeladuckworth.com/grit-scale/

HET FINANCIËLE DILEMMA VAN ELKE VOETBALCLUB: INVESTEER JE IN BENEN OF IN STENEN?

Een voetbalclub heeft maar één doel en dat is winnen. Elke wedstrijd, elke week. Voor Financial Manager van PSV Jaap van Baar een uitdaging. Want hoe graag hij beleid op lange termijn wil uitstippelen, hoe onbelangrijk dat vaak op korte termijn is.

Door Lieneke Verrest

“Mijn verantwoordelijkheid is om er voor te zorgen dat we een goede en gezonde financiële positie hebben. Dat betekent dat ons resultaat en cashflow van een dusdanig niveau zijn dat ook in sportief mindere periodes ruimte hebben om te investeren, we tegenvallers financieel op kunnen vangen en we voldoen aan de regelgeving van de KNVB en de UEFA. Maar uiteindelijk is dat heel belangrijk maar secundair aan het sportieve resultaat. PSV heeft maar één doel en dat is het seizoen winnen. Als we een aanbieding voor een speler krijgen, kijk ik in eerste instantie met een financiële blik hier naar. Wat betekent dit voor onze financiële positie? Marcel Brands kijkt hoofdzakelijk naar de kwaliteit van de spelersgroep, uiteraard met een schuin oog naar de financiële mogelijkheden van de club. Het verkopen van een speler kan de sportieve doelstelling in gevaar brengen. Op zo'n moment kunnen onze belangen botsen. Wat doe je bijvoorbeeld als je een competitieve selectie hebt samengesteld en twee dagen voor het sluiten van de transferperiode krijg je een fantastisch aanbod voor één van de spelers? Je weet dat je zo kort voor het sluiten van de transferperiode geen tijd hebt om een vervangende speler te vinden. En als je die al zou weten te vinden, dan is dat uiteraard voor de hoofdprijs. Dus wat is wijsheid? Ik reken de verschillende scenario's door waarmee ik inzichtelijk maak wat de opties zijn en wat ze financieel voor de club beteke-

nen. Zo kan de directie de verschillende opties overwegen en de uiteindelijke beslissing nemen. Het voordeel is dat we een directie hebben die naar de toekomst kijkt en niet alleen naar één seizoen. Alleen focussen op korte termijn is niet verantwoord namelijk. Als het sportief even niet goed gaat, dan moet je kunnen investeren in nieuwe spelers en daar heb je 'vet op je botten voor nodig', anders red je het niet.”

TWEE KANTEN VAN DE BUSINESS

“De club is eigenlijk opgedeeld in twee onderdelen. Enerzijds de voetbaltak en anderzijds de stadion organisatie. De laatste faciliteert de hoofdtak. Daaronder vallen bijvoorbeeld de afdelingen ticketing, merchandise en sponsoring maar ook de facilitaire afdeling, aangezien wij het stadion in eigendom hebben. Daarnaast is er een afdeling bijvoorbeeld volledig bezig met de organisatie van de wedstrijden en alle dingen die hierbij komen kijken, zoals de veiligheid. In de basis faciliteren deze afdelingen de voetbaltak. Ze proberen zoveel mogelijk omzet te realiseren en zo min mogelijk kosten te maken om zodoende maximaal geld beschikbaar te maken voor het voetbal. Dat is immers ons hoofdproduct. Maar je moet ook blijven investeren in beide takken, zowel in het voetbal als in het stadion. We willen dat het stadion er top uitziet, met de beste faciliteiten én maximale voetbalbeleving voor de fans. Daarnaast willen we dat de sportieve resultaten top zijn. Een investering die bijvoorbeeld discus-

sie oplevert, is het opnieuw bestraten van parkeerplaatsen. Het genereert niet direct omzet en het is niet direct heel zichtbaar. Toch is het ook belangrijk om daar budget voor vrij te blijven maken. Het gaat niet alleen om de uitstraling, maar ook om veiligheid. In sportief en daarmee vaak ook financieel goede jaren is het van belang om daar extra in te investeren, omdat de discussie dan ook gemakkelijker is. Als financieel verantwoordelijke sta ik dus continu voor het dilemma of we investeren in benen of in stenen. En die keuze is complex. Wanneer je bijvoorbeeld een productiebedrijf hebt, is het eenvoudiger. Je koopt een machine en als hij kapot gaat zit daar over het algemeen garantie op. Daarnaast kun je ongeveer inschatten wat de output van die machine gaat zijn. En werkt de machine niet naar behoren, dan stuur je hem terug. Bij het investeren 'in benen' heb je geen garantie. Er zijn bij een transfer en het slagen ervan zoveel factoren die invloed hebben op het rendement. Kijk bijvoorbeeld naar de jonge spelers die we op hun twintigste uit Latijns-Amerika naar Nederland halen. Hun sportieve resultaat hangt af van heel basale dingen: kan hij wennen aan het klimaat, kunnen hij en zijn familie aarden in Nederland, vindt hij





zijn draai in het team? Als die zaken niet optimaal zijn, kunnen de sportieve prestaties achter blijven. Uiteindelijk zijn het geen machines en dus heb je te maken met onzekerheid hoe dingen uitpakken. Hoe groter de investering, hoe risicovoller. Wij zijn geen club die de financiële ruimte heeft om, zoals sommige Engelse clubs wel kunnen, spelers voor miljoenen te halen waarvan de helft het niet waar maakt. Gelukkig hebben we een goede scouting en technische staf die, onder leiding van Marcel Brands, tot nu toe grotendeels succesvolle aankopen heeft gedaan. Maar zekerheid heb je nooit ”

BUDGETTEREN EN FORECASTEN

“Als je kampioen wilt worden, moet je ondernemen. Als gevolg van de enorme fluctuaties in de begroting sta je hier voor een behoorlijke uitdaging. PSV heeft een basisbegroting van 70 mil-



joen euro. Daar zit in berekend dat we minimaal de Groepsfase Europa League halen. Daar kunnen we goed op begroten. De grote financiële ‘klappers’ zitten in het spelen van Champions League en de grote transfers. Deelname aan de Champions League levert ons in de nieuwe cyclus al bijna 30 miljoen Euro op aan gegarandeerde inkomsten. Dat kan als gevolg van sportieve prestaties nog meer worden. Dat betekent dat je begroting met bijna 50 procent omhoog gaat. Wat het lastig maakt, is dat deelname aan de Champions League, in de huidige situatie van het Nederlandse voetbal, pas eind augustus bekend is. En dan is de transferperiode praktisch afgelopen en heb je je selectie samengesteld omdat je al begonnen bent aan de competitie en met de kwalificatie voor de Champions League. Dus wat doe je als club? Neem je risico en ga je al vooraf investeren met als risico dat je geen Europees voetbal haalt? Of speel je het veilig en begin je met een minder goed elftal wat de kans op succes vermindert? Iedere club benadert dit op een andere manier, wat in het verleden bij sommigen ook tot behoorlijke problemen heeft geleid.

Wij nemen een dusdanig risico, dat we financieel de klappen op kunnen vangen. Onze doelstelling is prijzen winnen, en dus proberen we een selectie samen te stellen die de kans hierop zo hoog mogelijk maakt. Dit betekent dat we hierin bepaalde risico's nemen die we, als we de Champions League of de Europa League niet halen, kunnen opvangen. Met de Raad van Commissarissen en de directie hebben we afgesproken wat wij als club noodzakelijk achten om als buffer aan te

houden. Dat is echt de ondergrens. Het is goed dat we die afspraak vooraf hebben gemaakt. Dat geeft een helder en duidelijk kader waarbinnen we kunnen werken.”

BUSINESS MINDED FINANCIAL

“Die grote verschillen in begroten zijn enerzijds verschrikkelijk als financieel verantwoordelijke, maar het maakt anderzijds wel enorm dynamisch. Sommige financials zijn hele goede boekhouders en zijn goed in het inrichten van administratieve processen. Ik ben meer een ondernemende financial. Ik zit graag naast de business om te kijken wat er mogelijk is. Waar liggen de kansen op omzet, wat voor nieuwe concepten kunnen we ontwikkelen en wat hoe kunnen doen om de kosten te verlagen. De organisatie moest hier wel aan wennen toen ik hier in 2016 kwam werken. Je hoopt dat de commerciële afdelingen je bellen voordat ze ergens aan beginnen. Dat ze zien dat het waardevol is als er iemand vanuit de financiële kant meedenkt over de kansen maar ook over de administratieve structuur. In plaats van dat we achteraf worden betrokken en alles recht moeten breien. Dat zit van nature niet in hun dna, maar het gebeurt steeds meer. Ik ben een manager die probeert mee te denken in kansen en bij te dragen aan de groei van de club. Dat kan ik beter dan boekhouden en dat is ook wat PSV zocht toen ik in dienst kwam.” ■

Lieneke Verrest is Sr Marketing Communications Specialist bij Exact.

PSV gebruikt Exact software onder andere voor hun financiële processen, salarisverwerking en HRM.

Finance.nl

De vacaturesite voor financials

Financieel Toezichthouder

Nederlandse orde van advocaten | Den Haag

De NOvA is op zoek naar een financieel toezichthouder die voornamelijk financiële onderzoeken bij advocatenkantoren uitvoert. Daarnaast adviseert een financieel toezichthouder lokale deken over de beheerbaarheid van (financiële) risico's binnen advocatenkantoren. Je opereert zelfstandig en rapporteert aan de deken van het arrondissement van het kantoor.

Zie: [Finance.nl/vacature/280414](https://finance.nl/vacature/280414)

Controller

Christiaens Group B.V. | Horst

Je zorgt ervoor dat de financiële middelen in de organisatie optimaal, verantwoord en transparant beheerd worden, volgens de gangbare accountability standaarden en gedragscodes en dat de administratieve organisatie en interne controle efficiënt en zorgvuldig ingevuld en nageleefd worden. Wij bieden jou een veelzijdige en afwisselende baan bij een snel groeiende organisatie.

Zie: [Finance.nl/vacature/293310](https://finance.nl/vacature/293310)

Concern Controller

Gemeente Purmerend | Purmerend

Je hebt een cruciale rol bij de strategische besluitvorming, bedrijfsmatige analyses en het risicomanagement. Je kan bewegen in een dynamische omgeving en reikt oplossingen aan bij belangentegenstellingen. Je bent het financiële 'geweten' en draagt bij aan de continue professionalisering van de bedrijfsvoering. Je ondersteunt de bestuurder bij complexe dossiers.

Zie: [Finance.nl/vacature/280446](https://finance.nl/vacature/280446)

Adviseur Planning & Control

BEL Combinatie | Eemnes

In onze organisatie werk je in principe voor verschillende opdrachtgevers, waaronder de drie colleges. Je komt te werken in het cluster Planning & Control, onderdeel van het team Control & Financiën. Hier werk je nauw samen met de adviseurs van de aangesloten gemeenten.

Zie: [Finance.nl/vacature/280449](https://finance.nl/vacature/280449)

Management Consultant Advisory National Practice

KPMG Corporate Finance N.V. | Amstelveen

Ben jij die duizendpoot die zowel inhoudelijk kan meepraten als energie krijgt van acquisitie? Dan zouden wij het leuk vinden om kennis met je te maken. We zijn op zoek naar een commercieel ingestelde manager, iemand die naast het werken aan opdrachten, op bezoek gaat bij potentiële klanten.

Zie: [Finance.nl/vacature/280432](https://finance.nl/vacature/280432)

Business Controller

Agium Finance & Control | Delft

Als Agium Finance Professional werk je aan projecten bij onze opdrachtgevers, maar wel in een vast dienstverband en als onderdeel van de finance community. Op deze manier raak je snel bekend met verschillende organisaties en werkmethoden waardoor je in sneltreinvaart kennis opdoet en je netwerk vergroot.

Zie: [Finance.nl/vacature/280422](https://finance.nl/vacature/280422)

Credit Underwriter (kredietanalist)

Athlon Car Lease | Almere

Als credit underwriter ben je verantwoordelijk voor het opstellen van kwalitatief hoogstaande kredietrapporten met als doel een juist oordeel over het daarin beschreven financierings- dan wel revisievoorstel te kunnen vellen. Je werkt nauw samen met de collega's van sales. Je werkt rondom (potentiële) nieuwe transacties vanuit een autonome positie.

Zie: [Finance.nl/vacature/280415](https://finance.nl/vacature/280415)

Finance Specialist

Bolt Mobility | Amsterdam

Our dynamic and ever growing company is looking for an eager Finance Specialist to join the team. Joining Bolt in the role of Finance specialist means the opportunity to structure and implement the finance strategy and to assist Bolt Mobility in maintaining a financially stable position.

Zie: [Finance.nl/vacature/280437](https://finance.nl/vacature/280437)

VIND VANDAAG UW DROOMBAAN

Tijd voor een nieuwe job in Finance?

Zet nu uw eerste stap. Benut vele
carrièrekansen op Finance.nl:

- ✓ Ontvang de Finance.nl Banenspecial
- ✓ Vind honderden financiële vacatures
- ✓ Solliciteer direct bij uw favoriete werkgevers
- ✓ Plaats simpel en gratis uw 'online CV'
- ✓ Maak gebruik van het interactieve platform voor u en alle werkgevers

GA DIRECT NAAR FINANCE.NL



*De eerste mens in de ruimte was maar 1,57 meter klein,
maar hij had een gigantische ervaring.
Door duizenden vluchten leerde Yuri Gagarin
zijn grenzen kennen. En zo wist hij precies
wat hij moest doen om in zijn Vostok 3KA-3
een ronde om de aarde te maken én veilig te landen.*

PAS ALS JE JE GRENZEN KENT, KUN JE ZE OVERSTEKEN.

Sinds 125 jaar verzorgt Nationale Borg de bankgaranties voor vele prachtige bedrijven in Nederland en België. Vertrouwde relaties die door onze garanties eenvoudig en snel internationaal zaken kunnen doen. Al die tijd werkten wij succesvol op eigen kracht, binnen onze eigen strikte grenzen. Wie uitsluitend werkt op basis van persoonlijke relaties en wederzijds vertrouwen laat zich nu eenmaal niet makkelijk verleiden tot dierste internationale avonturen. Toch vonden we dat nu het moment was gekomen om over onze grenzen heen te kijken én ze te

verleggen. De chaotische en snelle zakenwereld kan nu eenmaal wel wat rust en vertrouwen van Nationale Borg gebruiken. Daarom is Nationale Borg nu onderdeel van het internationale netwerk van AmTrust Financial Services. En kunnen we ook bedrijven buiten Nederland en België kennis laten maken met ons product. Met een garantie, niet op basis van kapitaalbeslag, maar nog steeds puur op basis van vertrouwen. Wilt u meer weten over Nationale Borg, bel dan voor een afspraak naar (020) 553 3900 of kijk op **www.nationaleborg.nl**

**125 JAAR BETROUWBAARHEID TREKT DE WIJDE WERELD IN.
NATIONALE BORG. NOW PART OF THE AMTRUST GLOBAL NETWORK.**

NATIONALE | BORG