

FM

FINANCIEEL MANAGEMENT

2 • 2018 FM.NL

ALEX VAN
GRONINGEN



NAVIGATIEFUNCTIE VAN FINANCE
BART MEUSSEN, KPN FINANCE

KRACHT VAN DIGITALISERING
LENNAERT KOCH, HELLOPRINT

ONDERZOEK
SMART FINANCE
HOE DIGITAL MINDED
IS FINANCE?

'TROTS IS WAT ONS BINDT'

WILLEMEN BOOT, CFO VAN FAMILIEBEDRIJF AUPING



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**

Tip: Cursisten van Alex van Groningen Trainingen melden zich kosteloos aan voor de FM Club. Volg een cursus via AlexVanGroningen.nl.

Niet zo digitaal

Trendwatchers, futurologen en tech-optimisten noemen het werkveld van financieel specialisten regelmatig als een van de eerste plekken waar nieuwe technologieën gemakkelijk voet aan de grond kunnen krijgen. Ten onrechte, zo blijkt nu uit onderzoek van FM. Wat blijkt namelijk: slechts een kleine meerderheid is actief bezig met nieuwe technologieën. Anno 2018 mogen we met deze aantallen concluderen dat dat teleurstellend is. Per technologie (blockchain, fintech, robotic process automation en kunstmatige intelligentie) geeft zo'n 55 tot 70 procent aan dat zijn bedrijf momenteel niet bezig is met die technologie.

En eigenlijk is het nog erger: 36 procent houdt zich een kwart tot de helft van zijn tijd bezig met zaken die geautomatiseerd kunnen worden. Ruim 1 op de 5 (22 procent) besteedt zelfs meer dan de helft van de gewerkte uren aan taken die niet langer manueel uitgevoerd hoeven te worden.

Er gloort hoop:

De meeste respondenten geven aan de komende tijd fors meer te investeren in IT, tot aan dubbele budgetten toe. Een meerderheid zegt dat zijn bedrijf zal investeren in zaken die meer inzicht geven in de bedrijfsvoering, zoals business intelligence (55 procent) en reporting/dashboarding (54 procent).

Lees alle resultaten van het onderzoek vanaf pagina 30.

Kijk ook eens op pagina 46 hoe Alex van Groningen, de organisatie achter FM, jaarlijks inspiratie biedt op het gebied van digitalisering. Zo'n duizend collega's bezochten de ICT beurs Financial Systems.

Marjan Bleker
Hoofdredacteur FM



voorwoord

inhoud



**FAMILIE
BEDRIJVEN
AWARD**

INTERVIEW

6 'Projecten zonder risico's bestaan niet'

Willemien Boot, CFO van familiebedrijf Auping, beslist mee over de toekomst. "Het is mijn rol te helpen om de juiste dingen te doen en andere dingen te laten."

12 'Innovatie is de weg naar succes'

CFO Tom Wallast legt uit waarom Priva veel geld en energie steekt in Research & Development: "De wereld verandert voortdurend en razendsnel. Wat nodig is, is nodig."

18 'Innovatie en samenwerking'

CFO Rimco de Groot van Mourik: "Iedereen realiseert zich dat wij hier voor, door en met de Mouriks zijn."

24 McDonalds als klant

Wouter Harlaar is CFO van het West-Friese familiebedrijf Hessing Supervers: "Sla op de Big Mac? Van Hessing."

36 'Navigatiefunctie van finance'

Het nieuwe managementcontrolsysteem van KPN is niet alleen gericht op beheersing, maar ook op innovatie. Bart Meussen, transformatieleider bij KPN Finance, licht toe.

60 Kracht van digitalisering

Lennaert Koch, de nieuwe financiële man bij Helloprint over hoe software het financiële vakgebied verandert. "We weten beter dan onze concurrenten wat klanten willen."



TREND

28 Netwerken met koffie

De koffiehoeck is de informele plek bij uitstek om te netwerken en invloed uit te oefenen. Vier tips om daar optimaal gebruik van te maken.

30 Onderzoek Smart Finance

1 op de 5 finance professionals besteedt meer dan de helft van de uren aan taken die niet langer manueel uitgevoerd hoeven worden.

42 Digitaliseer: kijk naar mensen

Bij digitale transformaties komt meer kijken dan technologie. Zet de mens – klant, medewerker – centraal, dan krijg je betrokkenheid.

46 Financials door digitale jungle

Transformatie is noodzaak. En finance faciliteert. Maar hoe? Duizend financials gingen op Financial Systems 2018 op ontdekkingsstocht.

54 Toekomst voorspellen

Amazon wil in de toekomst spullen naar mensen sturen voordat die besloten dat ze die wilden kopen! Wat wordt er mogelijk met digitalisering en AI?

EXPERT

52 5 succesfactoren

Verder automatiseren van de boekhouding.

58 Slimme trucks

Best practice DAF Trucks: data-analyse essentieel.

VERDER

64 Finance vacatures

66 Colofon

INTERVIEW

**FAMILIE
BEDRIJVEN
AWARD**

'DUURZAAM, KWALITEIT, NEDERLANDS. DRIE KEER BONUS'

Willemien Boot koos bewust voor een Nederlands familiebedrijf. Als CFO van Auping beslist ze mee over de toekomst van de beddenfabrikant. Ze is de winnaar van de Huub van Roozendaal Award, de prijs voor CFO's binnen het familiebedrijf.

TEKST CHARLES SANDERS **BEELD** TON ZONNEVELD



De ontvangsthal van het pand aan de Deventer Maagdenburgstraat lijkt wel een klein Auping-museum. Niet voor niets wordt het dan ook de Heritage genoemd. Hier staan klassiekers tentoongesteld zoals de Auronde en de Cleopatra, wereldwijde succesnummers van de beddenfabrikant. En in een tijdlijn met stemmige zwart-witfoto's wordt de rijke historie van het bedrijf, van 1868 tot nu, verteld. Uitgebreid wordt stilgestaan bij mijlpalen. Bijvoorbeeld het moment dat in 1887 de eerste grote order binnenkomt. "De bedden die Auping smeedt voor het St. Geertruiden Gasthuis trekken bij de opening van het hospitaal de aandacht van dr. Berns, directeur-geneesheer van het Burgerziekenhuis in Amsterdam. Berns vraagt om veertig van deze bedden, maar dan met verende ondergrond. Johannes Auping neemt de uitdaging aan, hoewel hij nog geen idee heeft hoe hij die bodems moet produceren", zo valt te lezen. En, onder het kopje 'Koninklijk Slapen', lezen we dat elf jaar later, in 1898, Auping bedden levert aan het Paleis op de Dam, speciaal voor gasten van de kroning van koningin Wilhelmina. "Alleen het beste is goed genoeg voor de hooggeëerde bezoekers. De levering is het begin van een lange band tussen het Koninklijk Huis en Auping. Een band die voortduurt tot op de dag van vandaag." Want in 1988, een eeuw na de officiële opening van de fabriek, wordt Auping Koninklijk. De beschikking van koningin Beatrix prijkt fier aan de muur. "Met Koninklijke Auping", zegt de receptioniste als ze de telefoon opneemt.

EEN ANDERE WERELD

"Trots is wat de 335 mensen hier bindt", weet Willemien Boot, CFO van het bedrijf. "Toen Auping besloot de oude fabriek in de binnenstad te sluiten om elders een modern pand te betrekken, was verhuizing naar lagelonenlanden in Azië of het Oostblok niet de juiste optie. We horen bij Deven-

ter. Auping is Nederland, Auping is Deventer, Auping bindt mensen. Wij leveren binnen twee weken, wat de klant ook bestelt. Dat lukt natuurlijk niet als de fabriek in China staat. Nog afgezien van die duurzaamheidsfactor. Want je helpt het milieu niet als een bed de halve wereld over moet reizen richting klant."

Sinds 2015 werkt Willemien Boot bij Koninklijke Auping. Ze was 25 jaar in dienst bij Mars; chocola en diervoer. Een bedrijf met 60.000 werknemers en een omzet van 30 miljard euro. Auping – met 80 miljoen euro omzet – was een compleet andere wereld. "Ik heb bewust voor een Neder-

**'Slapen is core business.
Iedereen doet het,
iedereen moet het'**

 A portrait of Willemien Boot, a woman with blonde hair, wearing a black blazer over a blue top and a blue skirt. She is sitting on a modern, light-colored chair, smiling at the camera. Her hands are clasped in her lap.
 PERSOONLIJK
Willemien Boot**Woonplaats:** Heeswijk-Dinther**Getrouwd:** met Robert**Kinderen:** twee dochters, een zoon**Favoriete muziek:** Braziliaanse jazz**Laatst gelezen boek:** *Sapiens* ("Waarom wij hebben overleefd in een dierenrijk")**Laatste vakantiebestemming:** Recife, Brazilië ("Waar we hebben gewoond en gewerkt")**Auto:** Volvo XC90 ("Maar wel een hybride")

lands familiebedrijf gekozen. 'Wij zijn Auping', dat is wat de mensen hier drijft. Dat is me bijgebleven van mijn eerste kennismakingsgesprek. Nu – drie jaar later – is dat gevoel er nog steeds, sterker zelfs. Achter Mars stond ook een familie, maar nu, met de Aupings, onderhoud ik toch heel andere contacten. Ook bij gesprekken met de bank, om maar iets te noemen, ben ik meer betrokken. En hoe zet je de Raad van Commissarissen in, waar vraag je om hulp? Transparantie naar de familie, hoe ver ga je daarin? Niet alleen zeggen wat goed is gegaan, maar ook de eh... uitdagingen melden. Zonder ze met elk dagelijks dipje lastig te vallen of hen onnodig ongerust te maken."

SLAPEN IS CORE BUSINESS

Finance was niet haar eerste liefde. Bedrijfskundige Boot begon bij Mars als cacao-inkoper in Brazilië. Een link met finance was er vanaf het begin al wel. "Hoe krijg je M&M's zo uit de fabriek dat je met die chocolaatjes ook geld verdient? Hoe maak je het bedrijf gezonder? Na mijn jaren in Brazilië volgde Europa. Daar was ik verantwoordelijk voor finance, onder andere in de Balkan-regio, Tsjechië en Nederland. Mars is groot, met meer dan honderd

CFO's wereldwijd, en daar was ik er eentje van. Tax, treasure, legal, bij zo'n wereldspeler is alles afgedekt. Ik wilde ergens werken waar ik kon meebeslissen over de toekomststrategie."

En slapen is core business. Iedereen doet het, iedereen moet het. De branche is volop in beweging. De markt is versnipperd, met een handvol grote internationale spelers, vele kleintjes en bijzondere nieuwkomers. "Ikea, Tempur en nieuwkomers op de matrassenmarkt als Hema en zelfs Lidl", aldus Willemien Boot. "Dus moet je onderscheidend zijn. Dat is Auping. Vanwege kwaliteit, innovatie, de snelle levering, de rijke historie. De familie kijkt mee, ook al is er geen echte Auping meer in de bestuurskamer te vinden. Mid jaren zeven-tig verliet de laatste telg van de familie de directie. "In de Raad van Commissarissen zit nog altijd een familielid en de Aupings bezitten 79 procent van de aandelen", vertelt Boot. "NPM Capital was er meer dan dertig jaar bij, in 2017 werd dat Wadinko N.V., een participatiemaatschappij van gemeente en provincie. Wadinko staat voor vakmensen aan de regio binden, voor rendabel behoud van werkgelegenheid. Disciplines waarin ook Auping zich uitstekend kan vinden."

DUURZAAMHEID

Kleinschalig, korte lijnen, focus op de lange termijn. Typisch een familiebedrijf. “Wij maken de cijfers niet beter dan ze zijn, er is niet die voortdurende kwartaaldruk.” Ook kenmerkend: bijspringen waar en wanneer nodig. Zo was Boot vorig jaar, nadat de vorige bestuursvoorzitter vertrok, zes maanden lang CEO en CFO. Een mooie ervaring waardoor Boot weet dat die laatste pet haar beter past. “Ik hoef die absolute leiding niet zo nodig.”

Kwaliteit, duurzaamheid, goede nachtrust. Het zijn de kernwaarden van Auping. Voor 5.000 euro heb je een elektrisch te bedienen bed, met uitstekende matrassen. Gemaakt van goede materialen. Dat bed gaat minstens twintig jaar mee, het matras zo’n tien jaar. Niet goedkoop, maar ook niet de duurste. “Die duurzaamheid is voor ons belangrijk. We willen geen wegwerpartikel zijn. Zoals mobiele telefoons en televisies. Het klopt gewoon niet om producten te maken die je na een tijdje dumpst. Dat economisch kortetermijndenken vind ik zorgelijk. Je put de aarde uit.”

Om de nieuwe fabriek aan de Maagdenburgerstraat te kunnen betalen, werd voor ‘vreemde

**‘Duurzaamheid
is belangrijk.
We willen geen
wegwerpartikel
zijn’**



'Projecten waar geen risico's aan kleven, bestaan niet'

financiering' van Rabobank gekozen. Dat was voor het eerst, zo'n lening. Onmiddellijk daarna werd erop gehamerd: hoe verhogen we het rendement om Rabobank zo snel mogelijk terug te betalen? "Mijn grootste uitdagingen zijn groei, innovatie, nieuwe producten, een stevig financieel fundament, risicomanagement", zegt Willemien Boot. "Maar als familiebedrijf kan niet alles en kan niet alles tegelijk. Wat nu, wat later? Wat wel, wat niet? Zo zijn we de Duitse markt opgegaan en hebben we daar eigen winkels geopend. Toen kwam Dene-marken met de vraag hetzelfde in Scandinavië te doen. De verleiding was groot, maar in onze zojuist uitgezette groeistrategie voor het buitenland paste Denemarken – althans voorlopig – niet."

KNUFFELKUSSEN

Datzelfde voortdurende afwegen geldt voor nieuwe producten. Ontwikkel je een matras met sensoren om die optimale slaap te bewerkstelligen? Is samenwerking met derden een goed plan? "Wij worden vaak benaderd, soms komt het tot iets. Zo introduceren we binnenkort de slaaprobot Somnox. Een rustig ademend kussen dat je voor je borst houdt, als een soort knuffel. Je eigen adem wordt kalmer en daardoor val je in slaap. Voor Somnox zijn we in een vroeg stadium een partnership aangegaan met studenten robotica van de TU Delft. Een start-up. Van bedden en matrassen weten we bij Auping alles, van smart technology minder. Ook werken we nu samen met DSM om een circulair matras te ontwikkelen. Duurzame producten vinden we belangrijk."

Als CFO heeft Willemien Boot een belangrijke stem in nieuwe producten, nieuwe projecten, nieuwe partnerships. Wat gebeurt er als de CEO 'ja' zegt en zij 'nee'? "Ik zeg geen nee. Ik zeg: 'hoe beperken we de risico's?' Maar tegelijkertijd weet je dat je soms risico's moet nemen. Om te groeien. 'Niet nu' of 'niet zo!'. Die woorden spreek ik wel uit. Het is mijn rol te helpen om de juiste dingen te doen en andere dingen te laten. Projecten waar geen risico's aan kleven, bestaan niet. Als CFO wil ik helder en transparant zijn, de continuïteit bewaren."

DRIE KEER BONUS

Op digitaal gebied wordt bij Auping nu Microsoft Dynamics geïmplementeerd. Het nieuwe systeem vraagt om een andere manier van werken, alles is geïntegreerd. En door mensen tijdelijk in andere rollen te laten opereren, worden kennis en ervaring van het personeel divers, breder. "Waar ligt de persoonlijke belangstelling, wat zijn specifieke talenten? Ik probeer daar op te letten. De markt wordt krapper, maar Auping blijft mensen trekken. Duurzaam, kwaliteit, Nederlands. Drie keer bonus. Dat we in Deventer zitten, is amper een probleem. Mensen die bijvoorbeeld in het Westen gestudeerd hebben en hier vandaan komen, vinden het fijn hier weer in de regio te komen wonen. Auping kent een goede mix tussen locals en medewerkers van elders."

Verbetering van de bedrijfsresultaten kan altijd; zo is het percentage winstgevendheid te laag. Ondanks dat die winst afgelopen jaren groeide. "Natuurlijk houdt me dat bezig", zegt CFO Boot, "maar ik lig er zeker niet van wakker, er zijn nog zoveel mogelijkheden. Van achterover leunen kan geen sprake zijn. In 2016 begonnen we met de Auping-webshop. Bedreiging of aanvulling? Onze winkeliers – Plaza's, select-dealers en 'gewone' winkels – vreesden het eerste. Maar we laten ze delen in de opbrengst. Onder het motto 'Liever online Auping verkopen, dan klandizie aan de concurrent verliezen.' Bovendien is passen, proberen, voelen belangrijk. Klanten gaan voor bedden en matrassen toch vaak naar de winkel."

BEVALLIGE BRUNETTE

Net als vroeger. Zoals te zien is op reclamebeelden die een zestig jaar oude zwart-wit Philips-televisie in de ontvangsthall toont. Bevallige brunette op een Auping-klassieker: 'Onze Cleopatra nog gerieflijker! Gaat u mee naar Egypte?' Een piloot, nonchalant leunend tegen een klassiek Harvard-vliegtuigje, in gesprek met de grondstewardess: 'Regisseer je eigen dromen...' Een gapend zandmannetje: 'Tijd voor Auping.' Een gouden bruidspaar in Assen, voor een Auping-bed: 'Beiden doen nog verrassend jeugdig aan!' CFO Willemien Boot: "'Wij zijn Auping', dat speciale gevoel. Dat was er dus altijd al." ■

**FAMILIE
BEDRIJVEN
AWARD**



‘INNOVATIE IS DE WEG NAAR SUCCES’

Priva is marktleider in klimaatbeheersing en procesbeheer voor gebouwen en tuinbouw en steekt veel geld en energie in Research & Development. CFO Ton Wallast legt uit waarom: “De wereld verandert voortdurend en razendsnel. Wat nodig is, is nodig.”

TEKST CHARLES SANDERS BEELD TON ZONNEVELD

De buitenzijde oogt gewoontjes. Het zoveelste dertien-in-een-dozijn bedrijfspand. Maar schijn bedriegt. Eenmaal door de draaideur van Zijlweg nummer 3 in De Lier ziet alles er heel anders uit. Oude klinkertjes, balustrades en vides, een hightech koffieplateau dat wordt geflankeerd door een klassieke vleugel. En kantoren die op deze prachtige binnenplaats uitkijken. Hier zetelt Priva, marktleider in gebouwbeheersystemen en klimaatbeheersing en procesbeheer voor de glastuinbouw. Saaie business? Welnee! Achterop het terrein waan je je in een film. In hermetisch van de buitenlucht afgesloten units worden tomaten en orchideeën gekweekt. Mannen in witte pakken bestieren hier de innovatie. Ton Wallast, sinds 2004 CFO bij Priva, is geen voorzichtig naar zijn woorden zoekende financial in krijtstreep pak, maar een jonge vrolijke vent die vooral trots uitstraalt. “Ik studeerde natuurkunde en economie, maar ook boekhouden. Ik kom uit een accountantsnest. Ja, ik ben een nerd en ik werk in een bedrijf van nerds”, lacht Ton Wallast breeduit. “Dat is de kracht van Priva. Nerds werken samen met mensen die het vak in de praktijk hebben geleerd. Tuinbouw naast gebouwen. Groen naast steen. Mensen van de TU Delft naast collega’s uit Wageningen. Allen met dat ene gemeenschappelijke doel: Priva én de wereld beter maken.”



'Ja, ik ben een nerd en ik werk in een bedrijf van nerds'

PLOFKACHELS

Priva is een in 1959 door Jan Prins opgericht familiebedrijf en heeft inmiddels zo'n 500 werknemers met twintig verschillende nationaliteiten, 150 van hen zitten in het buitenland. Het bedrijf voorziet 50.000 gebouwen en 9.000 tuinbouwprojecten wereldwijd van klimaat- en procesautomatisering. Op 25 november 2009 won Priva de eerste Clean-Tech Star van het Wereld Natuur Fonds, een prijs die wordt uitgereikt aan bedrijven die zich bijzonder verdienstelijk maken voor het gebruik van schone energie én technologie.

Jan Prins begon het bedrijf indertijd met de import van heteluchtkachels voor de glastuinbouw; plofkachels genoemd, omdat de olie gestookte apparaten met een plof ontstaken. In de centrale hal van Priva staat er nog eentje. Prins importeerde de kachels naar het Westland waar Nederlandse tuinders ze gebruikten voor de verwarming van hun kassen. De sla groeide er snel door – pas jaren later zou blijken dat dat vooral kwam door de verbrandingsgassen, die CO₂ bevatten. Maar dat was in een tijd dat nog nauwelijks iemand van CO₂ had gehoord, laat staan dat iemand zich bewust was van de schade die dat kon toebrengen aan het milieu. Na 1962 werden de plofkachels vervangen door kachels van Priva, vijftien jaar later bracht het bedrijf de eerste procescomputer voor de tuinbouw op de markt. In 1983 pionierde het bedrijf met klimaatbeheersing in gebouwen, met de Amsterdamse RAI als een van de allereerste klanten.

Samen met Meiny Prins, dochter Jan en in 2009 Zakenvrouw van het Jaar, vormt Wallast nu de directie van Priva. "Meiny beslist, als CEO. Maar altijd in samenspraak. Bovendien zitten we altijd op één lijn." Ze spreken dezelfde taal, werken enthousiast en hard om hun missie met succes te volbrengen. Eén van de doelstellingen is de omzet – in 2014 60 miljoen euro, dit jaar 85 miljoen euro – in 2020 naar 100 miljoen te tillen. En daarna lijkt de *sky the limit*.

PRATEN MET PLANTEN

Priva steekt veel geld en energie in Research & Development en hoort bij de dertig Nederlandse bedrijven die procentueel de meeste euro's aan innovatie besteden. *Cash* mag *king* zijn, innovatie

is de enige weg daarheen. Wallast toont een aantal noviteiten. Een computergestuurde bladplukker, die op termijn ook kan zien welke vrucht rijp is voor de oogst en welke nog even aan de struik moet bungelen. Een sproei-installatie voor tomaten, die precies meet hoeveel water die ene plant nog moet hebben. Een slimme camera, de TopCrop, die via sensoren 'praat' met planten. "Wat heeft de tomaat nodig om optimaal te groeien? Dat blijkt de Top-Crop heel goed te weten."

"We bouwen de business verder uit, werken voortdurend aan nieuwe producten", vervolgt Wallast. "Indoor growing bijvoorbeeld, waardoor je niet meer met klimatologische factoren te maken hebt. Op termijn zetten we samen met partners een unit naast een grote supermarkt in bijvoorbeeld Bombay neer. Dankzij sensor-gestuurde systemen groeien daar dan fruit en groente. Echt een uitkomst in ontoegankelijke en dichtslibbende steden – je hebt dan geen transport-issues, geen CO₂-uitstoot. Business development, geen druppel water méér geven

dan strikt noodzakelijk. We werken er al mee; twee projecten, in Afrika en de Verenigde Staten."

ALLES DRAAIT OM DATA

Data is het nieuwe toverwoord. Gegevens uit producten halen en zo de verdere strategie uitpuzzelen. "Daarnaast gebruiken we de snelheid van buiten, praten we met partners", zegt Wallast. "Waarom zelf het wiel uitvinden? *The internet of things*, daar zitten wij middenin. Natuurlijk, dat kost geld. Maar wij doen niet aan strikte budgetten en handhaving daarvan. Wat nodig is, is nodig. *Roughly right and fast* in plaats van *precise and slow*. De wereld verandert voortdurend en razendsnel. Innovatie is een rugzak die je meedraagt, dat is onze filosofie. Natuurlijk moet je de accountant uitleggen wáárom je zoveel geld in R&D steekt. Maar wij hebben reporting omvergegooid. We kijken eerst naar de business. Resultaten maken het verschil om uiteindelijk onze maatschappelijke missie te volbrengen. Cijfers zijn nooit het probleem, cijfers zijn de uit-

8 BONDIGE VRAGEN

1. Beslissingen door iedereen gedragen of snelle besluitvorming?

"Niet iedereen meenemen, maar het clubje dat de klus klaart moet erachter staan. En je vervolgens niet teveel aantrekken van wat derden zeggen."

2. Jongeren met nieuwe ideeën en kennis van technologie of die senior op pole position?

"Het zit 'm niet in de leeftijd, het gaat om mensen die openstaan voor nieuwe dingen. Wij hebben een geweldige innovator in huis van 74 jaar! Die man ademt innovatie. En Theo, één van de andere R&D-toppers, is dik in de vijftig."

3. Wendbaar en agile of altijd eerst regel- en wetgeving?

"Het eerste. Wij hebben belemmerende processen opgeheven, investmentboards eruit gegoooid, maar tegelijkertijd in risk-management geïnvesteerd. Nooit eerst van regel- en wetgeving uitgaan."

4. Bedrijfscultuur veranderen en afscheid nemen van het oude of sleutelfiguren behouden?

"Mensen met kennis aan de organisatie binden, altijd! De beste mannen en vrouwen op nieuwe dingen zetten en niet laten optimaliseren op het oude."

5. Maatschappelijke waarde creëren bij investeringsbesluiten of op financiële ratio's sturen?

"Winst is de *yardstick*. Uiteindelijk moet er geld worden verdiend. Als je met het één het ander bereikt, is het win-win."

6. Ondernemerschap stimuleren of de global strategy breed uitrollen?

"Altijd kiezen voor ondernemerschap!"

7. Innoveren met de nieuwste technologie of risico voorkomen?

"Die nieuwste technologie, dat is Priva."

8. Risico's nemen op de weg naar nog meer succes of uitglijders voorkomen?

"Risico's horen erbij. Daar is gelukkig ook onze raad van commissarissen van doordrongen. En als het niet blijkt te werken na een jaar, dan kappen. Ook al heeft zo'n nieuw initiatief een miljoen euro gekost."

Krijg 16 dagen eerder betaald

Met Storecove staan je facturen
bij de ontvanger direct klaar
als boekingsvoorstel.

Sluit je nu aan
als verzender
via
Peppol

ga naar: www.storecove.com

Of bel naar: 020 261 17 91



komst. Het gaat om die weg daarheen.”

Als Wallast wordt gevraagd hoe hij over zijn portefeuille denkt dan zegt hij dit: *“Finance is not about presenting facts, it is about giving an opinion, supported by facts. Finance is not about answering questions, it is about giving people the information they need. Finance is not about reporting what happened, it is about helping people to understand what needs to be done.”*

FAMILIEBEDRIJF

Priva is een familiebedrijf en dat tekent mede de sfeer op het hoofdkwartier, Priva Campus gedoopt. De bevrologenheid straalt van de medewerkers af. Priva doet er alles aan dat te behouden, te koesteren. Zo werd eerder dit jaar een heuse chef-kok aangesteld, om de hapjes en lunches naar een hoger en gezonder niveau te tillen. ‘Vandaag minestrone-soep’, staat er op een schoolbord geschreven. En een deel van de aandelen Priva, nu nog in bezit van de familie Prins, wordt bij het personeel neergelegd. Die stuk voor stuk de kernwaarden van Priva – ‘wees betrokken, toon respect, maak het waar’ – trots uitdragen.

Voorbeeld is Ed, de man in het witte pak, die drie hightech units naast het hoofdgebouw monitort. Hij laat tomaten zien, die in een hermetisch van de buitenwereld afgesloten ruimte worden geteeld. “Ons sensorsysteem meet alles waar de plantjes om vragen”, zegt de Priva-medewerker. “Een topkwerker werkt mee en heeft ze ons geleverd. De groei gaat veel sneller dan in een traditionele kas. Zelfs de smaak kunnen we door de computer laten sturen.” In een andere unit staan lange rijen bloeiende pot-

‘Cijfers zijn nooit het probleem, cijfers zijn de uitkomst’

planten. “Stekjes uit Thailand, ook door een aan de Priva-innovatie meewerkende tuinder naar het hoofdkwartier in De Lier gebracht”, zegt Ed. “Het gaat zo snel en voorspoedig. We geven minder water dan de traditionele teler doet. Met als belangrijkste bonus: 20 procent tijdswinst. Deze kunnen eerder naar de consument dan die uit een gewone kas.”

TEVEEL IS NIET GOED

Creating a Climate for Growth, is het bedrijfsmotto van Priva. dat houdt in: een optimale omgeving creëren voor mens, plant en dier. De wereldbevolking groeit hard en met name de middenklasse in landen als China, Brazilië en India komt snel op. Zowel de tuinbouw als de gebouwbeheerssystemen zijn belangrijk voor die zich snel ontwikkelende economieën.

Wallast: “Met planten is het net als met mensen. Te veel is niet goed. Te veel leidt tot obesitas, ook bij tomaten en slakroppen. Onze systemen voor de tuinbouw draaien op sensoren, waardoor plantjes precies zoveel water krijgen als ze daadwerkelijk nodig hebben. We werken met warmtepompen, met ledverlichting. Die veelbesproken energietransitie? Die is bij Priva al lang geleden ingezet!” ■



PERSOONLIJK

Ton Wallast

Woonplaats: Delfgauw

Getrouwd: met Marlou

Kinderen: zoontje (7), dochter (10)

Laatste boek: “Een fantasyboek, zo een met kabouterjes. Houden meer nerds van...”

Hobby: voetbal. “Ik speel zelf wekelijks. En ik heb een seizoenskaart bij Feyenoord. O ja, ik schrijf graag korte verhalen. Taal doet iets met me”

Auto: Ford Galaxy. “Maar mijn volgende wordt of iets elektrisch of een auto op waterstof”

Favoriete muziek: Alternative rock, dEUS. “Maar ik hou ook van klassiek. En soms van iets Nederlandstaligs”

**FAMILIE
BEDRIJVEN
AWARD**



'WIJ ZORGEN VOOR ELKAAR'

TEKST CHARLES SANDERS BEELD TON ZONNEVELD

Mourik is een buitenbeentje in de wereld van belangrijke Nederlandse aannemers; groter dan de minder bekende regionale bedrijven, maar niet beursgenoteerd. De cohesie bij het familiebedrijf is groot, zegt CFO Rimco de Groot. "Iedereen realiseert zich dat wij hier voor, door en met de Mouriks zijn."

Als zijn secretaresse koffie brengt, aait Rimco de Groot over zijn baard. "Hij moet er straks af", lacht de CFO van Mourik. "Ik heb later vandaag een afspraak bij Esso en iedereen die de installatie daar bezoekt, is verplicht een veiligheidsmasker te dragen. En dat gaat niet in combinatie met een baard." Met een kwinkslag: "Geen probleem natuurlijk, de loyaliteit bij Mourik gaat ver!"

Het is tekenend voor de bedrijfscultuur bij aannemer en industriële dienstverlener Mourik. Het bedrijfsbelang staat voor de 2.350 personeelsleden altijd op de eerste plaats. Wie daar anders over denkt, past hier niet. De Groot: "Een tijdje geleden werd een collega gevraagd het scheermes ter hand te nemen, omdat hij ook een veiligheidsmasker moest dragen vanwege een bezoek aan een raffinerij. Hij weigerde, zijn baard was heilig. Met zo'n mentaliteit hou je het niet lang vol bij Mourik. De klik verdwijnt, ook bij de medewerker. Hij besloot Mourik te verlaten."

Iets wat maar zelden gebeurt bij het familiebedrijf. De cohesie is hier groot; wie bij Mourik is geworteld, kan maar moeilijk ergens anders aarden. De financiële topman voorziet voor zichzelf ook een lange toekomst in het Zuid-Hollandse Groot-Ammers. "Ik hoop hier nog vele jaren te blijven, het liefst tot mijn pensioen."

Want die familie fungeert als cement in alle gelegingen en in alle personeelslagen. Mensen zijn trots om voor de Mouriks te mogen werken. En als één van hen ziek is, zoals de CEO vorig jaar overkwam, zijn de steun en het medeleven welgemeend en overweldigend. Toen de bestuursvoorzitter genezen werd verklaard, ging er een zucht van verlichting door alle bedrijven die onder de holding vallen. "Iedereen realiseert zich dat wij hier voor, door en met de Mouriks zijn."

Waar opvolging bij menig familiebedrijf een probleem is, is daarvan bij aannemer en industriële dienstverlener Mourik geen sprake. Want er zijn meerdere kandidaten die ooit in de voetsporen van Kees Jan Mourik, de huidige CEO, kunnen tre-

den. “De nieuwe Mourik-generatie studeert nu aan Business Schools”, zegt Rimco de Groot. “Daarna gaat die lichter eerst vijf jaar buiten de deur aan de slag, om te kijken wat er elders in de wereld te koop is. Uiteindelijk wordt het dan natuurlijk Mourik.”

RUGZAK NAAST HET BED

Joh. Mourik & Co. Holding B.V. laat mensen vrij en dat trekt eigenzinnig personeel, bevlogen medewerkers met eigen ideeën en met inventiviteit, “Zelfstartend en lekker eigenwijs, zo kun je de mensen hier het beste omschrijven”, aldus de CFO. “Ondernemerschap kenmerkt iedereen bij Mourik. Medewerkers zitten heel dicht bij de klant, krijgen veel vrijheid. Mijn voorganger wilde vooral controle houden, ik heb dat niet. Een hek om mensen zetten? Werkt demotiverend. Net zo min moet je medewerkers samenwerking opleggen. Teamwork gebeurt vanzelf als betrokkenen dat willen. Als ze beseffen dat we samen sterker zijn.”

En dan kan er ook veel, in en ver buiten Groot-Ammers. “Er zijn jongens die met hun rugzak naast het bed slapen. Klaar om 24/7 op het vliegtuig te stappen voor een internationale klus. Ook dicht bij huis gaan medewerkers ‘in de kost’, zeggen wij dan. Vroeger sliepen sommigen met hun gezin in een ‘pipowagen’ op de bouwplaats. Reden voor ons, en al heel lang, om het materieel goed te verzorgen. Want als mensen bereid zijn bij het werk te slapen,

moet je als werkgever zorgen dat alles van hoge kwaliteit en goed onderhouden is.”

Familiebedrijven hebben de reputatie goed voor werknemers te zorgen. Mourik is daar een voorbeeld van. Personeel kan om het jaar gebruikmaken van een medische check. En iedereen mag zich fiscaal vriendelijk abonneren op een sportschool in zijn of haar buurt. “Wij willen dat mensen succesvol de eindstreep halen”, zegt Rimco de Groot. “Mede daarvoor hebben wij ons buddysysteem, waarbij jonge talenten aan senior medewerkers gekoppeld worden. Beiden groeien en zijn aan de eindstreep sterker.”

BETER MILIEU

De holding kan ruwweg in twee sectoren worden gesplitst. Mourik Industry en Mourik Infra, elk goed voor 225 miljoen euro omzet. De aandelen zijn 100 procent in familiebezit en geen Mourik peinst ook maar over verkoop. Mourik kijkt zowel naar die stip aan de verre horizon als naar korteretermijndoelelen. “Een strategie bedenken kan iedereen!” zegt Rimco de Groot, “Maar de uitvoering daarvan, daar draait het om, dat is spannend en daar maken wij het verschil. De twee pijlers van onze strategie, zijn innovatie en samenwerking. Zo hebben we onlangs op een fietsbrug asfalt gelegd dat tot min 5 graden niet kan bevriezen. Omdat er in het asfalt al zout zit. Het is een Italiaanse uitvinding, maar door ons toegepast. Zowel innovatie als samenwerking. En natuurlijk zijn we bezig met verbetering van het asfalt, zoals slim en energieopwekkend. De combinatie van een beter milieu én een goed belegde boterham verdienen, dat is Mourik.”

En: “Wij zijn bijzonder, zeker in vergelijking met andere grote aannemers; Mourik is vrijwel schuldenvrij. Als ik in gesprek ben met de bank, duurt dat nooit langer dan een half uur. Wij hebben geen geldproblemen, ook nooit gehad. Dat geeft vertrouwen naar de klant en de medewerker.”

Toen De Groot ruim twee jaar geleden als CFO begon, bleek dat een groot deel van het topmanage-

5 BONDIGE VRAGEN

1. Beslissingen door iedereen gedragen of snelle besluitvorming?

“Door iedereen gedragen.”

2. Jongere met kennis van technologie of toch juist die senior?

“Combinatie, ons buddysysteem. De een vult de ander aan.”

3. Bedrijfscultuur veranderen en een nieuwe koers kiezen?

“Nooit. Die Mourik-cultuur vormt de basis van ons succes.”

4. Ondernemerschap stimuleren of global strategy uitrollen?

“Altijd eerst dat ondernemerschap!”

5. Risico's nemen of uitglijders voorkomen?

“Zonder risico's geen succes.”

'De nieuwe Mourik-generatie studeert nu aan Business Schools'

ment zestig jaar of ouder was. "Daar hadden we dus wel een opvolgings-uitdaging. Er waren te weinig veertigers en vijftigers die klaar stonden. We hebben daar voor vervanging gezorgd. Maar hoe vertel je succesvolle mensen, we maakten immers al vele jaren winst, dat er verandering aankomt? Uiteindelijk is dat gelukt. Nu gaan we met medewerkers in gesprek als ze 62 jaar worden. 'Hoe gaan wij samen die laatste fase van je loopbaan op een goede manier invullen?' Daarvoor hebben we dus bijvoorbeeld ons buddysysteem."

TIEN GOUDEN REGELS

De Groot vaart zijn eigen CFO-koers. Onder zijn financiële leiding is er bij Mourik al het nodige veranderd. Zo wilde zijn voorganger dat elk contract van meer dan 5 miljoen euro werd voorgelegd aan de Raad van Bestuur. "Dat kan slimmer", aldus Rimco de Groot, "want een infraproject van 25 miljoen euro kan volstrekt risicoloos zijn. Terwijl er bij een opdracht van 1 miljoen in de industrie voor een miljard schade aan de installatie van de klant kan worden veroorzaakt. Elke opdracht is anders, elk contract verschilt. Het gaat om het risico en niet om de omvang."

'De twee pijlers van onze strategie, zijn innovatie en samenwerking'





ADVISEER MET MEER IMPACT

Bereik meer, communiceer effectiever en adviseer met meer impact. Na de driedaagse training Beïnvloeden en Adviseren vergroot u direct uw invloed.

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



'Wij hebben geen geldproblemen, nooit gehad. Dat geeft vertrouwen naar de klant en de medewerker'

Om te sturen op risico, zonder vrijheidsbeperking van de directeuren in de divisie, heeft Mourik algemene regels, gevangen in *'Ten Golden Mourik Rules'*. Indien aan een van deze regels niet wordt voldaan, moeten directeuren en managers eerst de bedrijfsjuristen consulteren voor ze een contract aangaan. Bij een aantal clausules zorgen de juristen voor consultatie bij de RvB. "Bijvoorbeeld als het doorbreking van de aansprakelijkheidsclausule betreft", legt De Groot uit. "Zo is ons risicodel opgebouwd. Geen verbodsbepaling, maar een gebodsbepaling. Fouten maken mag, maar sancties zijn er natuurlijk wel voor wie onze gouden regels doorbreekt."

BUITENBEENTJE

Mourik is een buitenbeentje in de wereld van belangrijke Nederlandse aannemers. Groter dan de minder bekende regionale bedrijven, aan de andere kant niet beursgenoteerd. "En dus zijn we flexibel en wendbaar. Als Mourik een aanbesteding verliest, wordt gekeken naar waar het mis is gegaan. Als het de prijs is geweest, dan berust iedereen. Want die is scherp en staat vast. Wordt een tender gewonnen, dan krijgt iedereen een bitterbal. Ja, eentje. We zijn gezond maar willen ook dat onze mensen dat blijven."

Over riskante aanbestedingen: "Wij zouden niet snel in dat zeesluizenproject bij IJmuiden zijn gestapt", zegt de CFO. "Technisch gezien hadden we het gekund, zeker, echter qua omvang niet. In Overijssel en Limburg hebben we op binnenwater diverse sluizen compleet gerenoveerd en dus hebben wij veel expertise op dit vlak. Daarom wisten we ook dat IJmuiden niet alleen een complexe, maar ook een kostbare klus zou worden. De prijs waarvoor uiteindelijk is ingeschreven, zou voor ons veel te laag zijn geweest."

SAAMHORIGHEID

De medewerkers en de familie hebben een vangnet gecreëerd voor personeel dat met tegenslag kampt. Financiële problemen door een ziek kind, bijvoorbeeld. Als het nodig is komt de Stichting

Ondersteuning Mourik-Medewerkers in actie.

"Ook daarom is iedereen gek op de aandeelhouders, op de familie dus. 'Wij zorgen voor elkaar.' Dat is de boodschap die iedereen aan elkaar doorgeeft, die iedereen beseft en in de praktijk brengt. Daarom gaan we voor elkaar door het vuur."

Dat gevoel van saamhorigheid groeit langzaam als nieuwelingen bij Mourik beginnen. 'Kan hij of zij in dat eerste jaar bij ons een pak zout opeten?' Het wordt gekscherend gezegd als iemand aantreedt. Maar er zit wel degelijk een kern van waarheid in. "Je moet de vrijheid aankunnen, wij gaan er hier van uit dat nieuwelingen vragen stellen. Daarvoor is niet voortdurend begeleiding nodig. De balans moet goed zijn. We doen niet aan productiviteitsmetingen, dat haalt het moreel maar weg."

Mourik wil niet meer van hetzelfde, maar wel verrijking van de kwaliteit. Of iets nieuws. "Zo is de verwachting dat Rijkswaterstaat binnen enkele jaren de bewijzing op het water gaat vrijgeven. Daar heeft onze infratrak nu al in geïnvesteerd."

Over investeringen: "Breed is prima, diepte doen we zelf. We willen wel iets groter, maar omzet is geen criterium." ■



PERSOONLIJK

Rimco de Groot

Samenwonend, kinderen: met Jerney, twee dochters Zoë (13) en Julie (3)

Muziek: Techno (Speedy J)

Hobby: genieten van het leven

Boek: *Hillbilly Elegy*

Vakantie: Ibiza

Film: *The Last Boy Scout*

Auto: Audi A6

'WE GROEIEN ALS KOOL'

Wouter Harlaar is CFO van het West-Friese familiebedrijf Hessing Supervers, dat onder andere Jumbo en McDonald's als klanten heeft. "Gezond is tegenwoordig het toverwoord en daar varen wij wel bij."

TEKST CHARLES SANDERS BEELD TON ZONNEVELD

De wind giert over het Markermeer en geselt de uitgestrekte weilanden van West-Friesland. Op een niet-zo-heel-erg-fraai ogend industrieterrein rijden megagrote trucks af en aan. 'Groente houdt van Hessing', staat er op de achterzijde van de opleggers te lezen. Met een knipoog naar het overige verkeer. Want hier, aan de Nieuwmarkt van Zwaagdijk-Oost, resideert Hessing Supervers. Geen ultra-moderne glazen pui, geen gelikte ontvangsthall met hightech espressomachines, geen ingewikkelde tourniquets met bijbehorende toegangspasjes, geen toilet maar wc. "Wouter komt zo hoor", roept de vriendelijke receptioniste, "ik krijg net een sms'je van hem." In dit stukje van Noord-Holland regeert nuchterheid. Doe maar gewoon, dan doe je al gek genoeg. Dat alles straalt CFO Wouter Harlaar ook uit. Met zijn 2 meter 10 en zijn vlasblonde haar lijkt hij zo weggelopen uit één van de Kameleon-jongensboeken. Als we naar zijn kantoor lopen, werken daar wel meer boomlange West-Friezen. "Je wordt hier alleen aangenomen als je minstens 2 meter bent", grijnst Harlaar. Om serieus te vervolgen: "Wij groeien enorm. Gesneden groente en fruit, het is redelijk conjunctuur-ongevoelig gebleken. Natuurlijk vlakke de omzetstijging tijdens de crisis iets af, maar groei is altijd gebleven. Vroeger waren

we van de boerenkool en de soepgroente. Maar nu maken we ook maaltijdsalades, wok- en roerbakgroente, gesneden fruit, volwaardige lunches. Gezond is tegenwoordig het toverwoord en daar varen wij wel bij."

WE GROEIEN ALS KOOL

Frank Hessing is de CEO van het familiebedrijf Hessing, zijn broers Coos en Hans leiden inkoop en investeringen. De drie zijn samen met hun zus én hun vader aandeelhouders. Meer Nederlands familiebedrijf als Hessing Supervers krijg je niet. "Groente en fruit snijden en verwerken, het is een vak apart", zeggen de Hessings zelf op hun website. En: "We groeien als kool." CFO Wouter Harlaar verwoordt het met typische West-Friese nuchterheid. "Tel duurzaam op bij gezond en je krijgt: dit is in. Nou, laat dat nou net onze branche zijn!" Jumbo is één van de grote klanten die Hessing Supervers koestert, net als McDonald's. Sla op de Big Mac? Afkomstig van het bedrijf uit Zwaagdijk-Oost. Grote retailers kiezen vaak voor Hessing. De concurrentie bestaat uit drie andere grote spelers. Vezet, Heemskerk en Fresh Care maken met Hessing Supervers het kwartet compleet. Naast deze Big Four zijn er nog vele kleintjes die in schuren her en der in het land werken. Overnemen, dan wel overgenomen worden? Binnen het viertal onderling lijkt

A portrait of a middle-aged man with short, light-colored hair, wearing a dark grey suit jacket over a light blue shirt and a patterned tie. He has his arms crossed and is looking directly at the camera with a slight smile. The background is a soft, out-of-focus blue and white gradient.

**FAMILIE
BEDRIJVEN
AWARD**

**'Al vijftig jaar is de familie
Hessing bekend en
gewaardeerd in Noord-
Holland en daarbuiten'**

'Een lokale man of vrouw bij de vestigingen buiten West-Friesland is een *must*'

daar geen sprake van. En de NMA kijkt mee. De familie Hessing vindt het allang prima zo. Zij zouden sowieso 'nee' zeggen, tegen welk overnamebod dan ook. Want Hessing Supervers hoort bij West-Friesland als de eeuwenoude stadspoorten bij Enkhuizen en Hoorn. Al vijftig jaar is de familie bekend en gewaardeerd in Noord-Holland en ver daarbuiten. Gezond, en niet alleen vanwege die gesneden groente en fruit. "Ook financieel", lacht Harlaar. "Dat we zo gezond zijn, stralen we ook uit naar onze werknemers. Onze winst is 2 á 3 procent van de omzet en die is meer dan 200 miljoen euro. Dat percentage is laag, maar het zijn de niveaus waar we door concurrentie en prijzen heen gaan. Ook groei heeft de winst gedrukt."

OP ZOEK NAAR PERSONEEL

Waar ze bij Hessing Supervers trots op zijn: de band met het personeel, de trouw van werknemers. Nooit hoefde er bij de vestiging in West-Friesland noodgedwongen afscheid van mensen te worden genomen. Dat gebeurde wel in Brabant; na overname van Groentehof uit Helmond. Maar dat werd een afscheid met respect. Want de Hessings weten – kenmerkend voor een familiebedrijf – hun personeel te waarderen. En te binden. Het aantal 25-jarige jubilarissen is groot. Al is het ook voor de West-Friezen geen sinecure om personeel te vinden. Met name de migrantenarbeiders hebben weinig binding met werkgevers.

"Toch wortelen sommigen in Nederland, bouwen hier een leven op en maken dan wél deel uit van de Hessing Supervers-familie", zegt Harlaar. "Maar ook in Polen gaat het goed en veel arbeiders uit dat land keren terug. Of blijven 'onderweg' hangen. Zo kent Duitsland nu ook een minimumloon. Dat speelt ons best parten. Onze uitzendbureaus 'bieden' mensen aan tot vanuit Spanje. We staan bijvoorbeeld te springen om operators voor onze machines, heel lastig op de arbeidsmarkt van nu. Soms zit het mee. Zo hebben we zeer recent een

group business controller kunnen werven die uit deze omgeving komt en geen zin meer had in de files richting Coentunnel. Maar daarvoor kreeg ik eerst van een wervingsbureau drie cv's. Die ik liever niet had gehad. Op een gegeven moment zat ik hier met een Fransman in het Engels te praten over de vacature van een groente- en fruitverwerkingsbedrijf in West-Friesland... Tja, gekker moet het niet worden! Gelukkig vonden we een controller uit de regio. Ook een nieuwe business intelligence specialist komt hier uit de buurt. Hij gaat informatie uit onze systemen halen."

HAPPY MEAL

Hessing kent korte lijnen. Iedereen kan CEO Frank 'zo maar' aanspreken en zijn kantoor binnenstappen. CFO Wouter Harlaar werkt nu dertien jaar voor het familiebedrijf. Daarvoor zat hij als controller in hightech robotic- en mechatronica start-ups. Financieel was dat amper een uitdaging voor de man die bedrijfseconomie aan de Vrije Universiteit studeerde. Duitsland is een belangrijke groeiemarkt voor Hessing Supervers, maar de afstanden tot onze oosterburen spelen het bedrijf ook parten. "Wat ze daar in de supermarktvriezers hebben liggen is nogal, eh, schamel...", aldus Harlaar. "De logistiek is een probleem, wij zijn natuurlijk wél een vers-bedrijf. Bovendien kent Duitsland discounters. Keihard, als het om de prijs gaat. *Take it or leave it*. Heel lastig. Denemarken en België, ook daar zijn wij actief, zijn wat dat betreft weer anders." Hessing kocht het Duitse familiebedrijf Tacken, omzet 20 miljoen euro, dat bij onze oosterburen vooral aan supermarktketens levert.

En dan is er nog McDonald's als grote klant. In Nederland, België, Duitsland, Oostenrijk en Slowakije. Tomaten en sla van Mac komen uit de Hessing Supervers-fabriek in Venlo. Net als het fruit in de happy meals. Als McDonald's dan weer een *tender* uitschrijft – "Kunnen jullie ook verder weg leveren?" – wordt er in Zwaagdijk-Oost druk gerekend. Want elke kilometer reizen kost geld. Net als tijd. Immers; de klok is de grootste vijand van groente en fruit.

LOKALE CONTROLLERS

Hessing Supervers nam afgelopen tijd niet alleen Groentehof, maar ook Van Gorp Greenfood in Venlo over. En de familie kocht het belang van 45 procent van The Greenery terug. "Mijn rol als CFO omvat de juridisch-financiële invulling", vertelt Harlaar. "Waardering, verantwoorde koopprijs, wat wil en kan Hessing? We hebben een stabiele relatie met de bank, nog steeds. Natuurlijk, vroeger stonden ze

hier met zakken geld tegen de deur te duwen. Dat is veranderd. Maar ze zijn er nog steeds voor ons. Bij dat alles wil ik uitglijders voorkomen, maar zeker niet de rem op de organisatie zijn.”

Wat Harlaar na al die jaren als CFO bij Hessing heeft geleerd: integratie van overgenomen bedrijven blijft lastig. Daarom zijn er zowel bij de fabriek in Helmond als die in Duitsland ter plekke eigen controllers. Want vanaf afstand financieel regeren, werkt slecht. Centrale finance in Zwaagdijk? Oké. Maar een lokale man of vrouw bij de vestigingen buiten West-Friesland is een *must*. “Anders mis je aansluiting. Je moet er gewoon voor zorgen dat finance in het project aanwezig is. Voorkomen dat aversie, tegenwerking ontstaat. Dat is niet uit kwade wil, er is dan simpelweg te weinig begrip voor elkaar. *Dedicated* controlling in die vestigingen én een eigen controller hier in Zwaagdijk-Oost dus. Dan kun je prioriteiten op elkaar afstemmen. Voor mij een belangrijke les uit de praktijk.”

JONG EN OUD

Op finance werken 26 mensen. In de digitaliseringsslag ging Hessing Supervers onlangs over op Microsoft AX. In diverse fasen. “We wilden die *big bang* voorkomen”, zegt Harlaar. “Dus eerst finance. In de tweede fase komt verkoop aan de beurt, voorjaar 2019. En dan volgt de productie. Wij bij Hessing Supervers zijn van de bewezen technologie, we hoeven op dat terrein niet zo nodig te pionieren. Er liggen plannen om de fabriek opnieuw in te richten, dat wordt 2020. Dan kijken we naar Bol.com,

met een goed magazijn en een uitstekend track record. Naar iets wat succesvol is gebleken. Op een vergelijkbare wijze willen wij onze fabriek van de toekomst realiseren.”

Harlaar weet dat alles draait om draagvlak. Snelle besluitvorming is niet goed als het té snel gaat en zonder draagvlak dreigen mislukkingen. Als hij moet kiezen tussen jongeren met nieuwe ideeën en kennis van de razendsnel veranderende technologie of voor die senior? “Jonge honden hebben die nieuwe ideeën en dat is altijd goed en nodig. Maar seniors bewaren de rust, hebben een mandaat en zijn besluitvaardig. Met alleen jong worden er geen beslissingen genomen. Met alleen oud kom je als bedrijf geen stap vooruit. Combinatie is dus pure noodzaak.”

GRATIS GEZONDHEID

Bij Hessing Supervers zijn ze niet van de wollige initiatieven. Een vaag groen project sponsoren, omdat het zo goed scoort in de publiciteit? De West-Friezen hebben er maling aan en kijken liever naar waar het écht om gaat in het leven, in onze maatschappij. “Jan Hessing, vader van Frank, Coos en Hans, is de 80 gepasseerd. Hij heeft zijn eigen wijk. Dagelijks, echt elke dag, rijdt hij met zijn autootje adressen af van gezinnen die het financieel moeilijk hebben. Dan bezorgt hij groente en fruit, hij brengt gratis gezondheid. Kijk, dat kenmerkt het ultieme familiebedrijf ook. De oprichter en voormalige CEO die zich belangeloos bekommert om mensen die het minder hebben. Dat is toch prachtig?” ■



PERSOONLIJK

Wouter Harlaar

Woonplaats: Nieuwe Niedorp

Gezin: Getrouwd met Joke, drie dochters (8, 11 en 12 jaar)

Muziek: Bluesrock, Joe Bonamassa

Laatste vakantie: Jura-gebergte, Frankrijk (“Mountain biking is mijn ding; ook in de Ardennen, Duitsland of Italië”)

Auto: Audi A6 (“Maar ik droom weleens van zo’n grote Amerikaanse Ford F350 pickup!”)

Favoriete film: *Intouchables*

Laatste boek: “Iets van Youp van ‘t Hek”



Netwerken bij een bakje koffie

De koffiehoek is de informele plek bij uitstek om te netwerken en invloed uit te oefenen. Vier tips om daar optimaal gebruik van te maken.

TEKST SIMON DE WILDE

Het is een hardnekkig misverstand dat je als professional echt netwerkt op de daartoe georganiseerde borrels en evenementen.

Juist omdat het er te dik bovenop ligt, krijgt het iets geforceerds. Wil Moeskops, partner en senior trainer bij Thymos, ziet de koffiecorner als dé dorpspomp waar je vertrouwelijke informatie uitwisselt. Hij constateert dat niet elke professional die koffiecorner als kans beschouwt.

Soms vinden mensen het ongemakkelijk of eng om een praatje te maken. Anderen beschouwen het loopje naar de koffiecorner zelfs als verloren tijd. Moeskops: “Ik vind een gesprek bij de koffieautomaat van tien minuten soms effectiever dan drie uur spreadsheets invullen. Het bedrijf is een community met een formeel en informeel circuit en daarin moet je meespelen. Het informele circuit is het smeermiddel van elke organisatie.”

Eerst een anekdote over hoe het níét moet. Moeskops werkte als interimmer bij een organisatie met veel IT-consulstants die veel achter hun scherm zaten te werken. “Ik merkte dat ze kopschuw waren en besloot een beetje te pesten. Heel nadrukkelijk bij de koffieautomaat vroeg ik aan een van die jongens hoe het ging. Hij vluchtte snel weg naar zijn werkplek.” Hoe het wel moet? Vier tips.

TIP 1 LAAT HET TOEVALLIG ONTSTAAN

Uiteraard begin je met een praatje over het weer. Wie direct met de deur in huis valt, kan rekenen op een verbaasde blik. “Het adagium is: niets moet, alles kan.” Daarmee bedoelt Moeskops dat het natuurlijk kan zijn dat je hoofd er niet naar staat om de diepte in te gaan, of je datzelfde bemerkt bij je collega. Geen nood – het koffiezetapparaat loopt niet weg. Probeer het een andere keer.

TIP 2 ZORG VOOR EEN VEILIGE OMGEVING

Als er een groep collega's om je heen staat, is dit misschien niet het juiste moment voor een vertrouwelijke conversatie. Als je merkt dat je



'Het informele circuit is het smeermiddel van elke organisatie'

gesprekspartner wel open staat om de diepte in te gaan, kun je voorstellen de koffie op een rustiger plek te nuttigen.

TIP 3 WEES NIET TE DIRECT

Wees niet te direct maar verpak je boodschap. Wat is zakelijk gezien bon ton binnen jouw organisatie? Je kunt bijvoorbeeld vragen of je collega al stappen heeft gemaakt met de implementatie van dat belangrijke project. Op deze manier babbel je wat en zo gaat op informele wijze informatie heen en weer. Zo zet je de stap van praatje over het weer naar het informele netwerk.

TIP 4 KOOP KREDIET

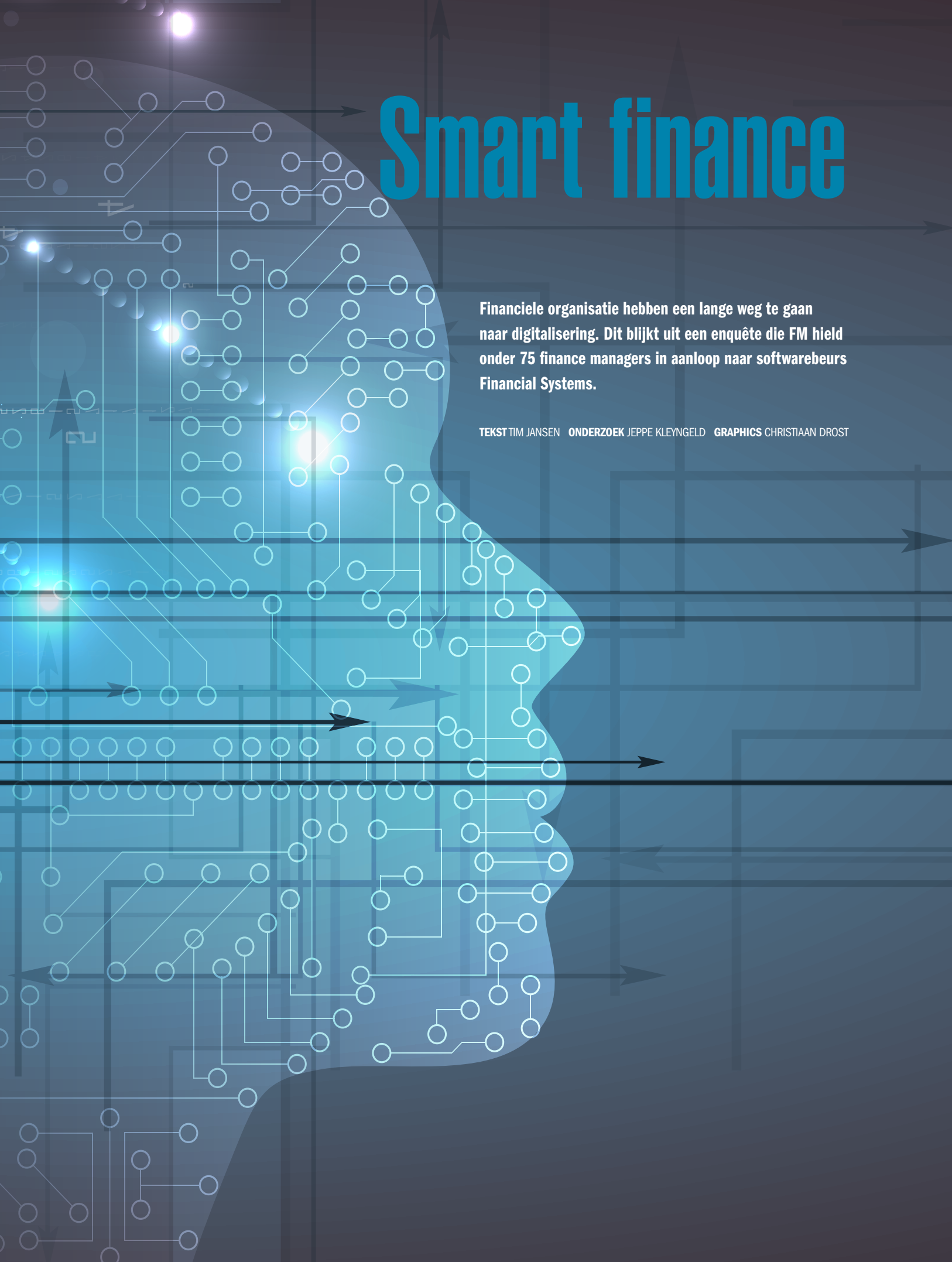
Uiteraard is het voor geen enkele gesprekspartner fijn als alleen hij informatie geeft. Onthul ook zelf iets als je collega je iets geeft. Moeskops: “Vertrouwelijke informatie ontvang je alleen als je zelf ook geeft. Het is een geestelijke bankrekening.”

Moeskops noemt het een spel. Je neemt een aanloopje, creëert veiligheid, en

zet krediet op de bankrekening. Dit is volgens de trainer allemaal onderdeel van het beïnvloeden: “Je kijkt welke communicatie bij welke persoon past en die schakel je in. Bij een kop koffie kunnen vertrouwelijkheden gedeeld worden. Het is beïnvloeding die gestut wordt door persoonlijk contact. Je komt dicht bij elkaar. Ook het afscheid is anders. Je eindigt niet met een besluitenlijst, maar weet van elkaar hoe met de informatie verder te gaan. Informatie die de organisatie kan behoeden voor gevaar, of die het bedrijf verder kan helpen.”

Hoe het afliep met de IT-collega van Moeskops? “Hij vluchtte weg met zijn koffie en ik was hem kwijt. Het lukte me niet om contact te maken. Jammer. Vooral voor hemzelf, want hij laat een kans liggen. Wij konden met elkaar in contact komen en elkaar ondersteunen in het werk. Maar soms gaan mensen dit uit de weg.” ■

Bereik meer, communiceer effectiever en adviseer met meer impact. Kijk op alexvangroningen.nl voor de training Beïnvloeden en Adviseren



Smart finance

Financiële organisatie hebben een lange weg te gaan naar digitalisering. Dit blijkt uit een enquête die FM hield onder 75 finance managers in aanloop naar softwarebeurs Financial Systems.

TEKST TIM JANSEN **ONDERZOEK** JEPPE KLEYNGELD **GRAPHICS** CHRISTIAAN DROST

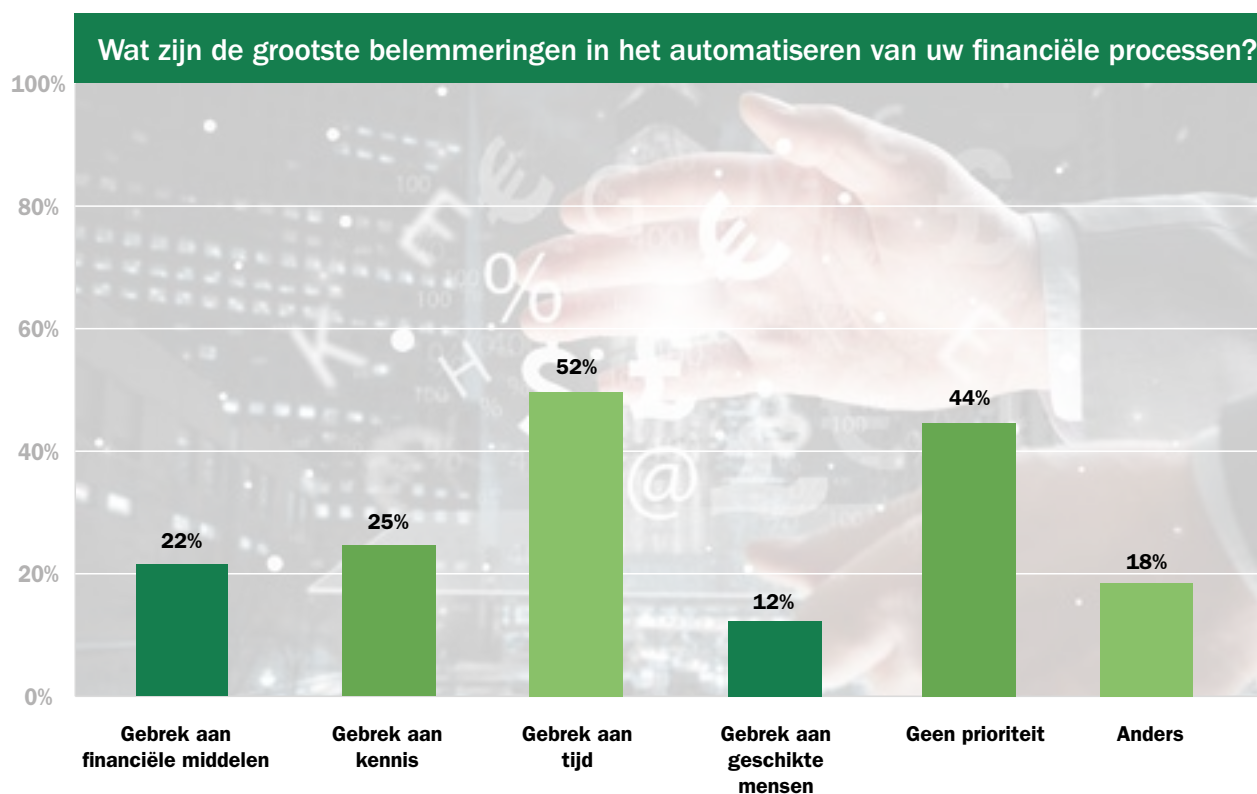
Lockchain, big data, robotic accounting, kunstmatige intelligentie of simpelweg automatisering. Allemaal ontwikkelingen die regelmatig worden genoemd als grafdelvers van financiële en administratieve functies. In werkelijkheid lijkt de digitale transformatie niet zo'n vaart te nemen.

Van de ondervraagde managers geeft 42 procent aan dat hun financeteams minder dan een kwart van hun tijd besteden aan handmatige werkzaamheden die geautomatiseerd kunnen worden. Bij meer dan de helft zou alleen al met bestaande technieken een forse automatiseringsslag gemaakt kunnen worden. 36 procent geeft aan zich een kwart tot de helft van de tijd bezig te houden met zaken die geautomatiseerd kunnen worden. Ruim 1 op de 5 (22 procent) besteedt zelfs meer dan de helft van de gewerkte uren aan taken die niet langer manueel uitgevoerd hoeven te worden.

Dat zijn opmerkelijke uitkomsten. Vier jaar geleden hield FM.nl eveneens een enquête onder financi-

ele professionals. Destijds gaf 57 procent van de respondenten aan van plan te zijn om de financiële administratie volledig of in hoge mate te automatiseren, terwijl dit percentage voor managementrapportages zelfs op 70 procent uitkwam. Hoewel de kanttekening geplaatst moet worden dat niet dezelfde professionals zijn ondervraagd, kan voorzichtig geconcludeerd worden dat niet alle automatiseringswensen worden omgezet in daden. Uit eerder onderzoek van CFO.nl en Derksen & Drolbach bleek dan ook dat de meerderheid van de CFO's (62 procent) niet tevreden was met het innovatieniveau van hun organisatie.

Gevraagd naar de grootste belemmeringen bij het automatiseren van financiële processen (enquête 2018) antwoordt meer dan de helft (52 procent) dat tijdsgebrek hier een rol speelt. Andere hinderpalen in het automatiseringsproces zijn een gebrek aan prioriteit bij het management, de afwezigheid van noodzakelijke kennis, of een gebrek aan financiële middelen.



NIET ZO DOL OP FINTECH- EN BLOCKCHAIKTOEPASSINGEN

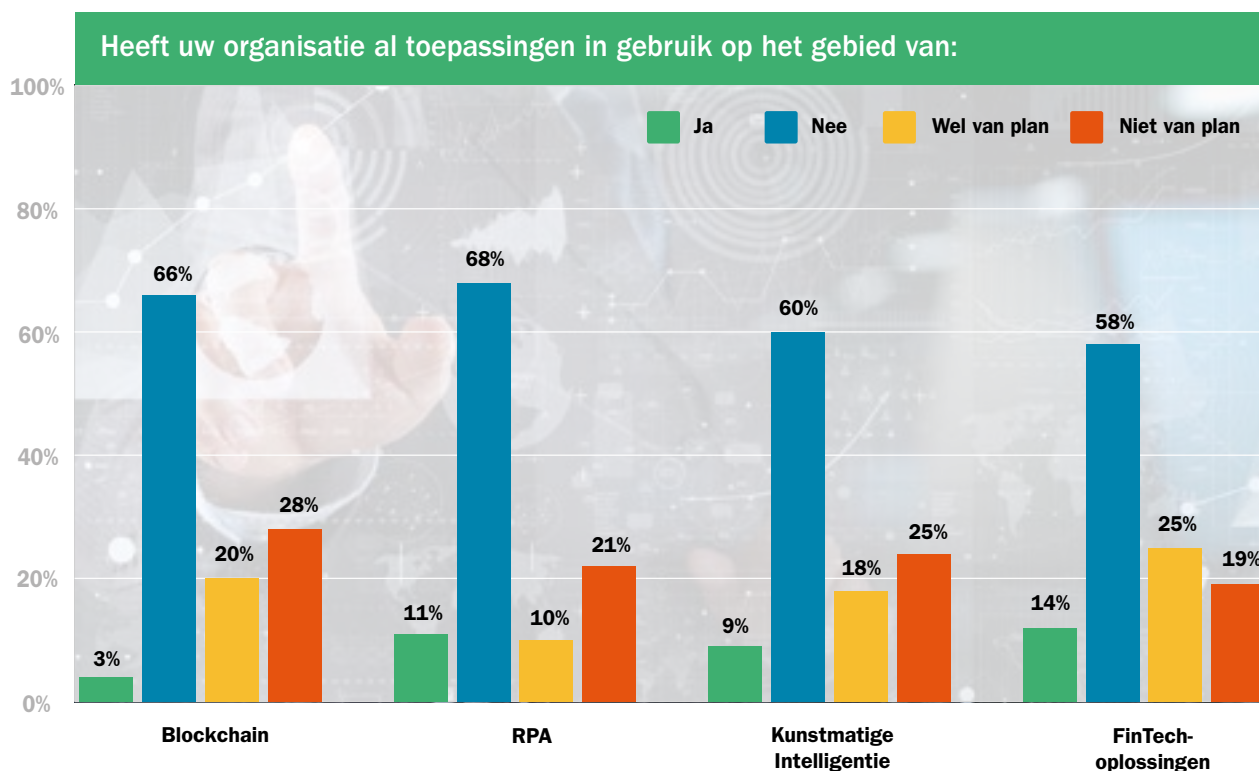
Trendwatchers, futurologen en tech-optimisten noemen het werkveld van financieel specialisten regelmatig als een van de eerste plekken waar nieuwe technologieën gemakkelijk voet aan de grond kunnen krijgen. Derde partijen als banken, accountants en controllers zouden door de blockchaintechnologie met zijn gedeelde grootboek naar de geschiedenisboeken kunnen worden verwezen. Fintechpartijen leggen traditionele financiële spelers het vuur aan de schenen met innovatieve producten. Dat is de theorie, in de praktijk blijkt er nog een wereld te winnen voor nieuwe spelers. Financiële afdelingen maken maar mondjesmaat gebruik van nieuwe technologieën.

Slechts een kleine meerderheid is actief bezig met nieuwe technologieën. Per technologie (blockchain, fintech, robotic process automation en kunstmatige intelligentie) geeft zo'n 55 tot 70 procent aan er momenteel niet mee bezig te zijn. Blockchain mag soms omschreven worden als de belangrijkste uitvinding sinds het internet, vooralsnog maakt 4

procent gebruik van blockchainteepassingen. 1 op de 5 finance managers zegt plannen in die richting te hebben. Een kwart zegt het daarentegen sowieso niet van plan te zijn.

Fintechtoepassingen lijken iets meer voet aan de grond te hebben gekregen. 14 procent van de respondenten geeft aan gebruik te maken van dergelijke oplossingen, terwijl nog eens 25 procent dit in de toekomst wil gaan doen. Iets minder dan 1 op de 5 finance managers ziet geen brood in het toepassen van fintech-technologieën op zijn afdeling.

Voor de gereserveerdheid tegenover nieuwe technologieën geven de finance professionals uiteenlopende redenen. Sommigen zien nog geen concrete toepassingen. Anderen willen de staat van de gebruikte technologie op de finance-afdeling actualiseren of wachten de ontwikkelingen bij hun softwareleveranciers af. Waar wel gebruik gemaakt wordt van nieuwe technologieën betreft dat bijvoorbeeld robotic process automation voor het innen van vorderingen of kleine experimenten.



GRAAG INVESTEREN IN BUSINESS INTELLIGENCE EN DASHBOARDING

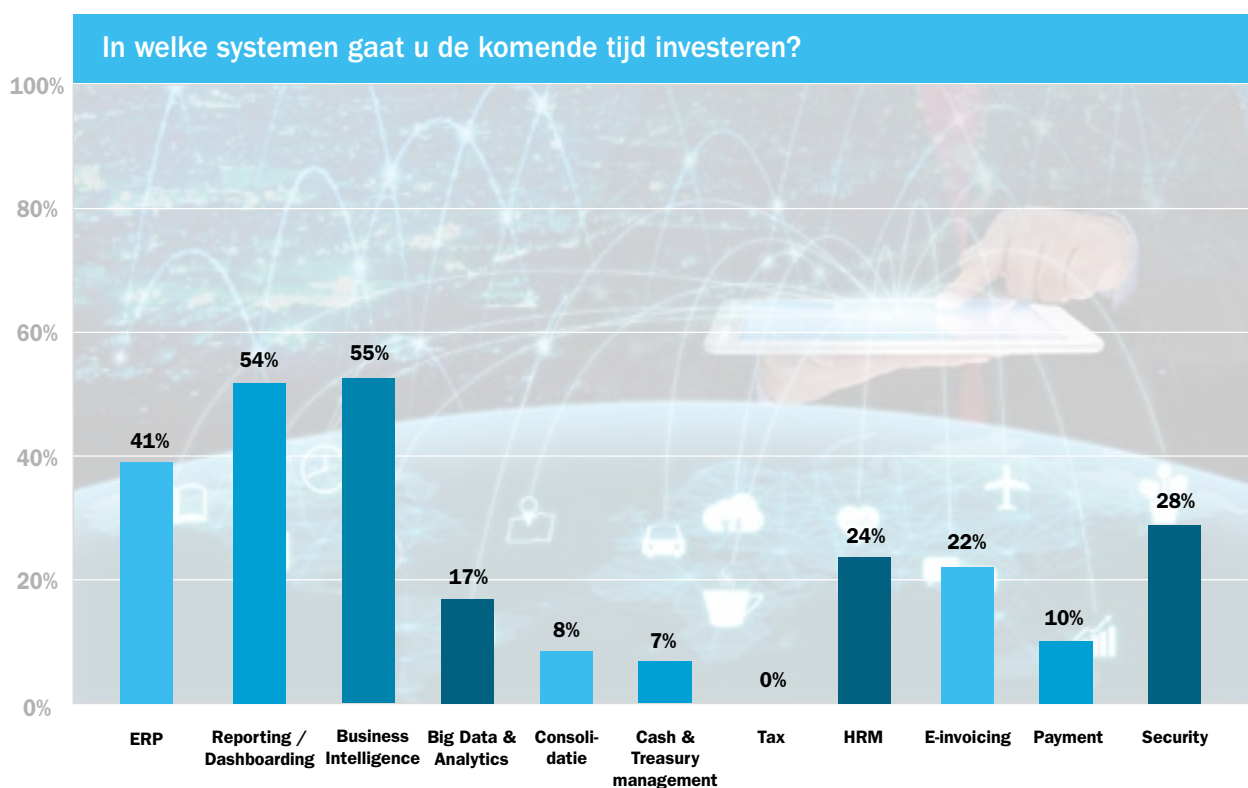
Een goed draaiende IT-infrastructuur is onontbeerlijk voor ieder bedrijf. Finance managers ontkomen er dan ook niet aan om mee te denken over de IT-investeringen in hun bedrijf in brede zin, maar ook op de eigen afdeling.

De meeste respondenten geven aan de komende tijd fors meer te investeren in IT, tot aan dubbele budgetten toe. Een meerderheid van de respondenten zegt dat zijn bedrijf zal investeren in zaken die meer inzicht geven in de bedrijfsvoering zoals business intelligence (55 procent) en reporting/dashboarding (54 procent). ERP-programma's (41 procent) zijn ook een populair investeringsobject.

Een kwart van de ondervraagden geeft aan de komende tijd te investeren in HR-gerelateerde IT, waarmee zaken als urenregistratie of sollicitatieprocedures (verder) worden geautomatiseerd. Ruim 1 op de 4 (28 procent) van de managers voorziet investeringen op het gebied van 'security'. Gevraagd naar een toelichting geven mana-

gers aan dat de Europese privacyregels die sinds afgelopen mei van kracht zijn nopen tot verdere IT-investeringen.

Of de finance managers gelukkig zijn met dat laatste is niet onderzocht. Eerder internationaal onderzoek wees wel uit dat een kwart van de topmensen investeringen in informatiebeveiliging als een negatieve return on investment beschouwen. Deze groep kan mogelijk de constatering van hoogleraar Bedrijfsprocessen en ICT Bert Kersten ten harte nemen die stelt dat sommige IT-processen *"nou eenmaal zijn afgedwongen door een toezichthouder"*. Maar voor de overige IT-investeringsbeslissingen is het volgens hem verstandig om te kijken of dit leidt tot meer klanten of meer tevreden klanten. *"Bedrijven bestaan bij de gratie van klanten; die betalen uiteindelijk de kosten. Door deze vraag te stellen maak je direct de draai van binnen naar buiten. Dat is noodzakelijk, want de meeste IT-voorstellen zijn te intern gericht"*, aldus de professor. ■



FINANCEMANAGER MATIG TEVREDEN OVER DATA-GEDREVENHEID ORGANISATIE

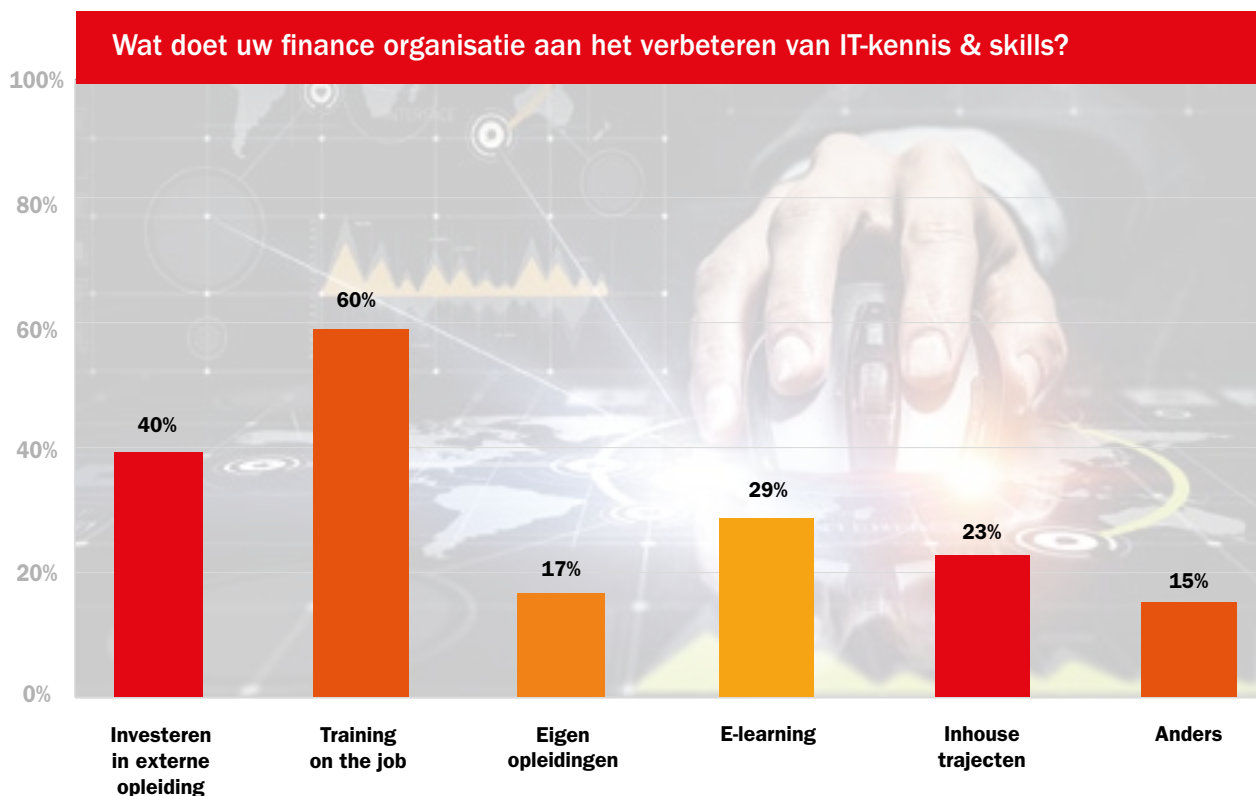
Financemanagers geven de mate waarin hun eigen finance-organisatie data-gedreven is, een krappe voldoende. Al zal dat doorgaans niet aan de individuele bijdrage liggen. Over de eigen mate van 'data-driven' werken is men een stuk positiever.

Exact 1 op de 3 financemanagers geeft de eigen organisatie een onvoldoende voor data-driven werken, terwijl slechts 13,3 procent van de managers eenzelfde stempel op de persoonlijke kwaliteiten zet. Een groot deel van de respondenten is zelfs behoorlijk tevreden met de eigen vaardigheden ten aanzien van datagebruik. Maar liefst 61,3 procent van de managers belooft zichzelf met een 8 of hoger, terwijl een soortgelijk cijfer door 28 procent van de geënquêteerden aan de eigen finance-organisatie wordt toegekend. Gemiddeld genomen geven de finance managers de 'data-drivenness' van hun organisatie met een 6,2 een bescheiden voldoende. De persoonlijke score valt meer dan een vol punt hoger uit, de managers plakken gemiddeld een 7,3 op hun eigen vaardigheid.

In dit licht is het weinig verrassend dat een kwart van de managers aangeeft dat de gebrekkige kennis

van het financeteam de voornaamste reden is om niet met big data analytics aan de slag te gaan. Een evenzo grote groep ziet in de matige kwaliteit van de aanwezige data de grootste belemmering. Andere redenen om niet met big data analytics te starten zijn de uitdagingen rondom het koppelen van systemen (19 procent), tijdgebrek (18 procent) en een tekort aan of afwezigheid van data-analisten en datawetenschappers (12 procent).

Blijft de vraag: waarom managers zichzelf doorsnee genomen zoveel beter vinden dan hun organisatie? Een mogelijk antwoord kan gevonden worden in de wetenschappelijke literatuur. In talloze sociaal-psychologische onderzoeken is aangetoond dat de mens zichzelf vaker slimmer, handiger of vaardiger vindt dan gemiddeld. Zo vond 95 procent van de Britse automobilisten zichzelf een betere coureur dan de gemiddelde bestuurder, terwijl dit onder bezoekers van een theater in Minnesota op 77 procent lag. Begin jaren negentig werd aan 88 Eredivisievoetballers van zes clubs gevraagd of zij slechter, gemiddeld of beter waren dan hun teamgenoten. 80 procent vond zichzelf gemiddeld of beter. Begin 2006 bleek uit een onderzoek onder fondsmanagers dat 74 procent meende dat zij bovengemiddeld hadden gepresteerd.



FINANCIAL BLIJFT VERSLINGERD AAN EXCEL

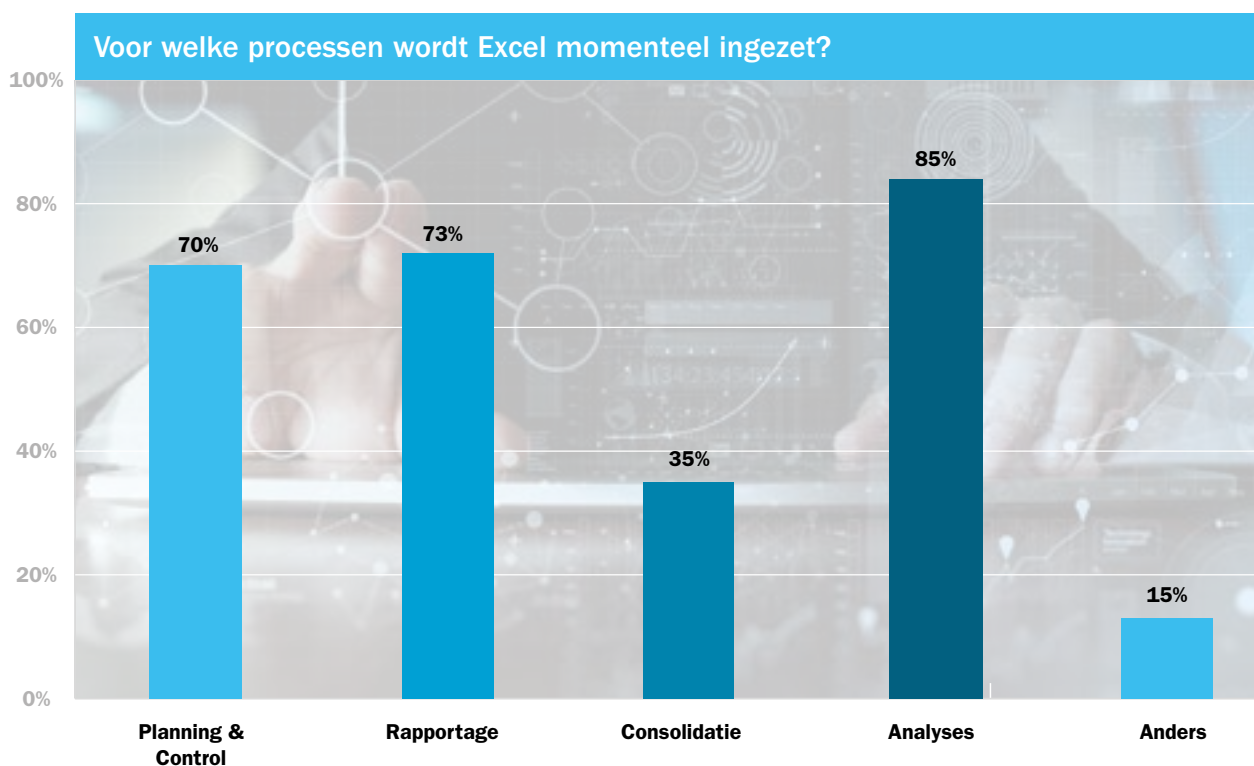
Ondanks alle ontwikkelingen in het financiële softwarelandschap blijft *'good old'* Excel onmisbaar voor financieel managers.

Met uitzondering van een respondent geven alle financials aan het in 1985 gelanceerde spreadsheetprogramma te gebruiken. Niet minder dan 85 procent geeft aan het programma van Microsoft aan te wenden voor analyses. Bijna driekwart (73 procent) van de ondervraagden stelt Excel te gebruiken voor het uitvoeren van rapportages, eenzelfde percentage benut het programma voor planning&control-doeleinden. Iets minder populair is de consolidatiefunctie. Deze wordt door 4 op de 10 respondenten toegepast.

Ondanks de populariteit van haar spreadsheet-programma is Microsoft geen alleenheerser op de markt voor financiële software. Een kwart van de geënquêteerden geeft aan dat het bedrijf hoofdleverancier is van de gebruikte financiële software. De technologiegigant wordt op de voet gevolgd door Exact (23 procent) en het Duitse SAP (21 procent). Andere veelgenoemde leveranciers zijn AFAS, Unit4 en Twinfield.

Met de tevredenheid over de gebruikte software zit het doorgaans snor. Gemiddeld geven de finance managers hun softwarepakket een 6,5. Het logische gevolg daarvan is dat 64 procent van de financiële managers geen plannen heeft om de ERP- of financiële systemen op korte termijn te vervangen. Tevredenheid of een recente migratie naar een nieuw softwarepakket zijn de meest opgegeven reden voor continuatie van het huidige pakket. Een kleine 11 procent geeft aan de software (deels) in het lopende jaar te vervangen, terwijl een kwart van de geënquêteerden een software-wisseling op de planning heeft staan tussen 2019 en 2021. Overstappers waren minder scheutig met hun toelichting, maar behoefte aan meer gebruiksvriendelijkheid of 'onderdeel van langetermijnstrategie' zijn genoemde redenen.

Hoewel finance-afdelingen relatief honkvast zijn qua softwareleveranciers, betekent dit niet dat het ontbreekt aan investeringen. De meeste respondenten geven aan de komende tijd meer te investeren in IT, tot aan dubbele budgetten toe.



KPN wil klaar zijn voor de toekomst. Het nieuwe management-controlsysteem, *Besturing 2.0*, is niet alleen gericht op beheersing, maar biedt ook ruimte aan innovatie. Bart Meussen, transformatieleider bij KPN Finance, licht toe.

TEKST JAN BLETZ BEELD PAUL TOLENAAR

De wereld verandert steeds sneller, de behoefte van klanten ontwikkelt zich en KPN gaat daarin mee. Binnen KPN Finance wordt gewerkt aan een *fit for purpose* management-controlsysteem. Een systeem waarin de realisatie van de strategie centraal staat en er naast alle *hard controls* (de techniek van een dergelijk systeem) ook aandacht is voor de effectiviteit van meetings; de manier waarop met elkaar de business wordt gemanaged. De planning- en control-cyclus wordt stap voor stap aangepast, zodat deze niet alleen gericht is op beheersing maar ook ruimte biedt aan innovatie zonder dat het nodeloos ingewikkeld en kostbaar is. Bij voorkeur wordt er tegenwoordig staand vergaderd, rondom het digitale scherm om business intelligence tools te bedienen. “Alles met het doel om maximaal op de toekomst gericht te zijn en waardecreatie te ondersteunen”, zegt Bart Meussen, binnen KPN onder andere verantwoordelijk voor de Finance Transformatie.



‘DE WERELD VERANDERT, KPN VERANDERT MEE’



Het verhaal zingt al een tijdje rond. KPN zou een nieuwe manier van rapporteren en besluitvorming hebben. De hele board, inclusief CFO Jan Kees de Jager, staat voor interactieve schermen en werkt met Business Information-tools. Op die manier bespreken ze daar nu *leading indicators* en werken ze aan prognoses, gaan ze met elkaar in debat en nemen ze besluiten. Het verhaal blijkt

te kloppen, zo hebben diverse financiële experts geconstateerd die naar KPN zijn getogen om een presentatie over het nieuwe BI-systeem bij te wonen in een *Digital Business Cockpit* (DBC): een ruimte met grote touchscreens waar de KPN-ers staand met elkaar vergaderen, om beurten door de cijfers, staatjes en grafieken navigeren, terwijl ze een businessdialoog hebben op basis van de

laatst beschikbare informatie.

De invoering van het BI-systeem en de DBC's – het zijn er vijf – maken onderdeel uit van de transformatie van de financiële functie binnen KPN. “En die maakt weer deel uit van de algehele transformatie van het bedrijf”, zegt Bart Meussen. Meussen is verantwoordelijk voor Financial Planning and Analyses (FP&A) binnen KPN Finance en daar-

'Finance wil binnen KPN een navigatiefunctie vervullen'

naast dus ook voor de transformatie van de finance-functie zoals die in 2016 werd ingezet door CFO Jan Kees de Jager.

VRIJER, MAKKELIJKER EN LEUKER

De ratio achter de (financiële) transformatie van KPN is simpel. "De wereld verandert steeds sneller, de klanten veranderen en KPN moet mee veranderen", zoals Meussen het verwoordt. Jarenlang waren sterk gereguleerde industrieën als de financiële sector, telecom en de gezondheidszorg een en al rust en voorspelbaarheid. Zelfs in sectoren waarin aanzienlijke concurrentie bestond, vonden veranderingen slechts mondjesmaat plaats. Aanbieders konden zich makkelijk aanpassen aan technologische vernieuwingen, nieuwe behoeften van klanten of andere in- en externe factoren.

Die tijd is voorbij. Overal doen zich snelle veranderingen voor. De afgelopen jaren kenmerken zich door vergaande digitalisering en disruptie van hele bedrijfsketens. In veel bedrijfstakken is de concurrentiedruk moordend, zeker in de Nederlandse telecommarkt, met vier ambitieuze aanbieders die moeten dingen om de gunst van de afnemer.

Het leven van mensen 'vrij, makkelijker en leuker maken': dat is de ambitie van KPN. Het bedrijf verbindt mensen en dingen: via traditionele telecomdiensten, maar ook steeds vaker via nieuwe diensten. KPN biedt interactieve TV aan consumenten aan, richt zich op diensten rondom The Internet of Things, sluit klanten aan op de cloud en biedt digitale veiligheid met een scala aan cybersecuritydiensten. Om relevant te blijven is innoveren van groot belang. Om dit snel te kunnen doen, kiest KPN net als veel andere ondernemingen, voor een 'agile' aanpak en probeert de organisatie zo in

te richten dat snel de juiste producten en diensten aan de juiste klanten kunnen worden aangeboden. Deze flexibiliteit is gestoeld op een noodzakelijke mate van stabiliteit aan de andere kant: simpele processen, een eenvoudig IT-landschap, een heldere organisatiestructuur. 'Agility needs stability', constateert Meussen, die aangeeft dat KPN hier de afgelopen jaren aanzienlijke stappen in heeft gemaakt.

SAMENWERKING MET START-UPS

De transformatie van het bedrijf vraagt ook om aanpassingen van de bedrijfsbesturing en het daarbij horende management-controlsysteem. Zowel de manier waarop er gepland wordt als de wijze waarop men resultaten volgt en probeert te verbeteren. Vroeger hadden de maandelijkse bestuursvergaderingen sterk het karakter van een *review*, waarbij de behaalde financiële prestaties centraal stonden. Meer en meer gaat het tijdens de discussie in de digitale cockpit nu vooral om een 'business update'. Eerst komen de trends in de markt en andere externe informatie aan de orde, dan wordt de strategie en de voortgang daarvan onder de loep genomen. Pas daarna wordt gekeken naar de financiële resultaten.

'Besturing 2.0', noemt Meussen het. "Een management-controlsysteem dat niet alleen gericht is op beheersing, maar ook ruimte biedt aan innovatie. En wel zonder dat het nodeloos ingewikkeld en kostbaar is. Hierbij is er, daar waar relevant, variatie in de besturing per bedrijfsonderdeel. De corporate venture-tak van KPN, waar geïnvesteerd wordt in (de samenwerking met) start-ups, doet geen maandelijkse uitgebreide verantwoording van de resultaten van de verlies- en winstrekening van deze unit. "In dit geval onnodig", geeft

Meussen als voorbeeld, "want het gaat om de waarde-ontwikkeling op langere termijn en om het identificeren van innovatiekansen; een dynamiek die vraagt om een ander ritme."

GROTE R WORDT EEN KLEINE R

De vernieuwde maandelijkse bestuursvergadering vragen ook om andere kritieke performance indicatoren (kpi's) dan enkele jaren geleden, toen het bedrijf moest bijkomen van allerlei internationale avonturen en weinig trek had in grote nieuwe investeringen. Toen werd er vooral gelet op financiële indicatoren zoals *cashflow*, die grotendeels als dividend aan de aandeelhouders werd uitgekeerd. Dat is allemaal veranderd. KPN richt zich sinds 2015 nadrukkelijk op de Nederlandse markt en klanten, met veel aandacht voor verschillende vormen van innovatie. Ook Finance innoveert en werkt meer en meer met start-ups; variërend van een





IT-bedrijf op het gebied van het *source to pay*-proces, een ondernemer die financials ‘leert te leren’ of een bedrijf waarmee geoefend wordt in het gebruik van zogeheten Bayesiaanse modellen. “Niet alles blijkt succesvol toepasbaar maar de innovatiekracht en het lerend vermogen van Finance groeien er wel door”, zegt Meussen.

Groei en innovatie stuur je niet op basis van kortetermijnresultaten. “Besturing 2.0 is er op gericht om juist langdurige waardecreatie zo optimaal mogelijk te ondersteunen”, legt Meussen uit. “Het gaat in onze bedrijfssturing meer en meer om waardeontwikkeling op de lange termijn, naast de financiële resultaten op korte termijn.” Steeds vaker let het bedrijf daarom op niet-financiële en toekomstgerichte indicatoren; voorspelers van de ‘cijfers van morgen’. Denk aan klanttevredenheid, een indicator van toekomstige omzetontwikkelin-

gen. Of aan de *first time right*-score (zoals het aantal keren dat een monitor van KPN zijn werk in één keer goed doet): een hoge score leidt niet alleen tot een hoge klanttevredenheid en omzet maar ook tot lagere operationele kosten. “Inmiddels is 70 tot 80 procent van de kpi’s die wij gebruiken niet-financieel van aard. Het slechts rapporteren van deze kpi’s boet aan betekenis in, terwijl analyseren en nemen van actie belangrijker worden. Oftewel: de grote R wordt een kleine r en de kleine a wordt een grote A, omdat besturen belangrijker is dan je verantwoorden.”

DUURZAME TRANSFORMATIE

Inhoudelijk levert Finance een bijdrage aan deze nieuwe manier van besturen door zich nadrukkelijk met de business te bemoeien. Impact te maken door het nemen van goede business-besluiten samen met businessmanagement op basis van onderbouwde en actiegerichte



inzichten. De informatie is actueel en snel beschikbaar; KPN heeft zijn financiële resultaten tegenwoordig binnen drie dagen na maandeinde beschikbaar, veel van de niet-financiële kpi’s volgen een dag later. Met andere woorden: “Finance wil binnen KPN een navigatiefunctie vervullen”, aldus Meussen. “We willen niet achter het stuur zitten, maar de bestuurder helpen zijn weg te vinden. Met een kaart die vooral niet alleen informatie uit het verleden weergeeft, want we streven ernaar om maximaal op de toekomst gericht te zijn. Met als uiteindelijke doel de klanten zo blij mogelijk te maken.”

KPN heeft in het verleden al diverse financiële transformaties doorgemaakt en automatisering was daar elke keer weer onderdeel van; met de bedoeling om tegen zo laag mogelijke kosten een zo hoog mogelijke impact te kunnen hebben. Het NextGen Finance-transformatieprogramma, dat sinds 2016 draait, heeft nieuwe mogelijkheden gebracht. Een brede transformatie, met gebalanceerde aandacht voor de verbetering van processen, organisatie en cultuur en de digitalisering van de functie. Volgens Meussen maakt juist deze samenhang de transformatie duurzaam.

PROCESS MINING

De resultaten van de transformatie worden steeds zichtbaarder. De basis van de financiële huishouding is op orde, waar-



BENT U DE VOLGENDE BUSINESS CONTROLLER?

Bedrijven zoeken financials die proactief adviseren. Bent u er klaar voor om business controller te worden? Volg dan de opleiding Certified Business Controller.

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

Doe de Nationale
Business Controller Test



door Finance waarde kan toevoegen aan de Business. Controllers ontwikkelen zich steeds meer tot ‘business-partner’ (KPN spreekt van ‘business-navigator’), of juist tot een analist die de business-navigator kan ondersteunen. De nieuwe FP&A-organisatie combineert financiële en niet-financiële informatie, interne en externe data. Deze groep van professionals analyseert en geeft advies aan deze navigators. In toenemende mate wordt hierbij gebruik gemaakt van analytics op data. “Zo zijn we gestart met *process mining* op onze ondersteunende processen. We zien goede mogelijkheden in het toepassen van *machine learning*, op basis van de eerste succes cases. En value managers binnen KPN Finance gebruiken *analytical* algoritmes in hun businesscasemodellen”, zo somt Meussen op. Diverse *analytical tools* maken het makkelijker om big data aan te wenden om intelligente en praktische analyses te maken, snel business cases op te stellen, om er scenario's op te baseren, SWOT-analyses te ondersteunen, simulaties te maken en modellen mee te bouwen.

VISUALISATIE

Een belangrijk onderdeel van de digitale transformatie is de aandacht voor de visualisatietools. Hiermee worden bedrijfsresultaten via dashboards aantrekkelijk en interactief zichtbaar

gemaakt. De verwerking van data tot informatie is efficiënter, maar belangrijker nog; de business-updates worden er effectiever van. Een sprekend voorbeeld hiervan is de reactie van Joost Farwerck (COO). Farwerck is binnen de Raad van Bestuur van KPN, naast CFO Jan Kees de Jager, een *early adopter* van het gebruik van dashboards voor de besturing van zijn organisatie. Op het moment dat de oplossing nog niet volwassen was, nam hij samen met zijn navigator toch de stap dashboards te gebruiken in zijn reviews, die hij vooral gebruikt voor *forward steering*. Minder aandacht voor het verleden, meer tijd en focus voor de businesskeuzes die er in de toekomst te maken zijn. Uiteraard met vertaling naar de financials. Farwerck is positief: “De dashboards worden heel natuurlijk gebruikt en je hebt veel betere gesprekken als je het op deze manier doet.” Waar visualisatietools in het verleden duur en ingewikkeld waren, dalen de prijzen en neemt het gebruiksgemak

juist toe. KPN werkt onder andere met Power BI van Microsoft, een module binnen Office 365. De oplossing is dermate gebruiksvriendelijk dat steeds meer financials er zelfstandig mee aan de slag gaan. Bekende concurrerende producten van Oracle en Qlik zijn eveneens aantrekkelijk geprijsd en daarmee toegankelijk voor veel grotere en kleinere organisaties.

GEZOND VERSTAND

De digitale finance-organisatie van de toekomst is er één die wendbaar is, leert van fouten en successen snel opschaaft. Dit kan ze alleen realiseren als financials op een aantal aanpalende gebieden nieuwe competenties en ervaringen opdoen. Proces- en verbetermanagement is zo'n gebied, maar zeker ook het terrein van ‘data en analytics’. “Het is interessant en lastig tegelijkertijd”, zo zegt Meussen. Gebruik van nieuwe technologieën brengt nieuwe uitdagingen met zich mee. Wie mag welke informatie zien, hoe lossen we autorisatieproblemen op? Wat zijn de kansen en risico's van het werken in de Cloud? “Er is geen kant-en-klaar recept voor deze ontwikkeling. Besturing 2.0 met de modernisering van de manier waarop KPN reviewt, is niet vooraf uitgeschreven. Command en control van bovenaf werkt niet, mensen die in de organisatie zelf zitten, zien hiervan de waarde en maken de aanpassingen. Dit uit zich in het stoppen van onnodige activiteiten, het bedenken van echt relevante leading kpi's en het versnellen van het maandelijkse afsluitproces. Meer en meer collega's vragen nu om nieuwe dashboards. Hoe mooi is dat! Er is nog veel te winnen, maar we gaan absoluut de goede kant op.” ■

‘Minder aandacht voor het verleden, meer tijd en focus voor de keuzes in de toekomst’

VERANDEREN?

ZET DE MENS

Als je het hebt over digitale transformaties, dan komt daar veel meer bij kijken dan alleen procedures en technologie. Zet de mens – de klant, de medewerker – centraal, dan krijg je betrokkenheid en feedback.

TEKST MERLJN GILLISSEN

CENTRAAL

Bij veel organisaties lopen grootschalige projecten om te transformeren naar een digitale organisatie. Daarbij staat de techniek in veel gevallen centraal: welke diensten, producten of processen gaan we digitaliseren en hoe moeten we dat technisch implementeren?

Helaas draaien veel van dergelijke trajecten uit op een mislukking. Er wordt te weinig gekeken naar de aard van de verandering, de implicaties voor de mensen in de organisatie, hun 'weerstand' en zorgen. Om een transformatie succesvol door te voeren, is het verstandig vooral te kijken naar wat je medewerkers aan kunnen en hoe je hen écht kunt betrekken bij die transformatie.

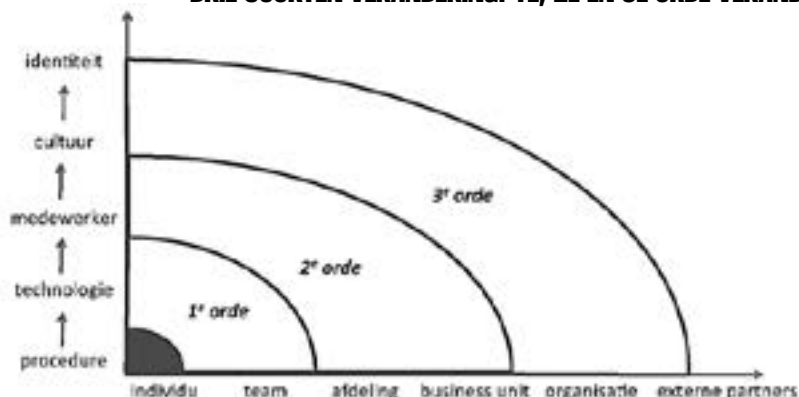
Er zijn grofweg drie soorten (digitale) verandering: Verandering van de eerste orde, waarbij (simpele) verbeteringen centraal staan. De kern van de verandering is een procedure met een verbeterde technologie, zoals de introductie van een nieuwe applicatie of een nieuw klantportaal. Kleine veranderingen die weinig impact hebben op de skills van de medewerkers. Vaak gaan dergelijke veranderingen primair om efficiency. Ze duren 3 maanden tot 1 jaar. Bij verandering van de tweede orde staat vernieuwing centraal. De kern van de verandering is niet efficiency, maar effectiviteit. Nieuwe business-models komen langs, echt nieuwe interne processen (dus geen procedures). Het raakt een groot deel van de organisatie; de manier van werken verandert aanzienlijk voor een groot deel van de medewerkers. De verandering vraagt om andere competenties, een andere skill-set en een andere houding en gedrag. Duurt twee tot vier jaar. Bij verandering van de derde orde gaat het om fundamentele transformaties: andere vormen van samenwerking tussen organisaties. Een fusie, een strategische alliantie of zelfs een hele systeemverandering binnen een sector. Bij deze veranderingen verandert het hele 'landschap' en ze duren vaak vijf tot tien jaar. (Zie figuur 1 op de volgende pagina)

De meeste digitale transformaties zitten tussen de eerste orde en de tweede orde in. In enkele gevallen is het van de derde orde. Voor het gemak gaan we er hier van uit dat het ten minste een verandering van de tweede orde betreft. Hoe pak je dat aan?

DE IMPACT OP DE AANPAK VAN DIGITALE TRANSFORMATIES

Elke soort verandering kent zijn eigen 'veranderaanpak'. Een verandering van de eerste orde kun je uitstekend 'projectmatig aanpakken': je gaat van A naar een betere versie van A en vaak in een rechte lijn. Techniek staat centraal. De impact op de organisatie is niet heel groot, de verandering is bekend en mogelijk al eerder gedaan. De mijlpalen kun je definiëren en plannen. De verandercomponent richt zich vooral op het toelichten van de nieuwe werkwijze en een aantal trainingen.

DRIE SOORTEN VERANDERING: 1E, 2E EN 3E ORDE VERANDERING



Niet complex, de weerstand is over het algemeen gering. Het gaat immers over een nieuwe technologie die de huidige werkwijze vergemakkelijkt of verbetert. Een verandering van de tweede orde (waaronder we digitale transformaties scharen) is complexer. Het raakt medewerkers in hun dagelijkse routine op inhoud, proces én relatie. Het verandert niet alleen de manier van werken, maar ook de manier van samen werken én van samenwerken. Je gaat van A naar B, waarbij vooraf niet precies duidelijk is wat B echt inhoudt. Het proces van A naar B is geen lineair proces. Er komen in de organisatie krachten naar boven die vooraf niet voorzien waren of anders werden ingeschat. Een strikt projectmatige aanpak is te rigide en verhoudt zich niet tot de veranderopgave. Hier past een agile-achtige veranderaanpak die ruimte biedt voor continue aanpassing van zowel het proces als het mogelijk bijstellen van het beoogde doel B. Voor een verandering van de derde orde is er zelfs geen sprake van een vooraf te definiëren B. De transformatie is zo groot dat alleen duidelijk is dat A niet langer voldoet en dat er een urgentie is om te transformeren naar 'iets anders'. Dergelijke veranderprocessen zijn complexer en eigenlijk niet te sturen. Daar staat geen technologie centraal en zelfs

Machines en technologie bewegen niet – het zijn de medewerkers van een organisatie die zorgen voor beweging

niet de medewerkers, maar het bestaan van de organisatie in de huidige vorm. De aanpak die daarbij past, is een organisch leerproces zonder strakke kaders.

NIET DIGITAAL, MAAR DE MENS CENTRAAL

Digitale transformaties zijn vaak van de tweede orde. Zoals uit de figuur op deze pagina blijkt, komt daar meer bij kijken dan alleen procedures en technologie. Het woord 'digitale transformatie' is eigenlijk misleidend als het gaat om de juiste veranderaanpak. Niet het 'digitale' in de transformatie hoort centraal te staan, maar de medewerkers die voor, tijdens en na de transformatie op zoek zijn naar hun toegevoegde waarde in de nieuwe organisatie. Het zijn de medewerkers (en uiteraard ook het management) die de grote veranderingen ondergaan. En bij verandering wordt al gauw een verwijzing gemaakt naar weerstand: medewerkers hebben weerstand voor grote veranderingen. En dat is zeker waar als je de verkeerde veranderaanpak kiest. Zet je de technologie centraal, dan krijg je weerstand. Mensen moeten zich (gevoelsmatig) schikken naar de technologie. Zet je de mens (klant en medewerker) centraal, dan krijg je betrokkenheid en feedback. Weerstand is vaak een symptoom van een onderliggende drijfveer. Als je

ruimte geeft om die drijfveren te onderzoeken en serieus te nemen, kom je vaak iets anders tegen dan weerstand: je krijgt zicht op de daadwerkelijke zorgen en vragen die er leven en feedback over wat in hun ogen haalbaar en maakbaar is. Daarvoor is het wel nodig om tijd en ruimte te maken voor een open dialoog tussen directie en medewerkers over het hoe en waarom van digitale transformatie.

Om de kans op succes bij digitale transformaties te vergroten, geven we drie concrete aanbevelingen waar je voor en gedurende het proces van transformatie telkens op kunt teruggrijpen in de dialoog met medewerkers.

1 START MET DE VERBINDING TUSSEN MISSIE EN INTENTIE

De missie van de organisatie is voor veel medewerkers dé reden om dagelijks naar hun werkplek te komen en hun bijdrage te leveren. In de missie zitten elementen die de identiteit en kernwaarden van de organisatie raken en daarmee een appèl doen op de intentie van medewerkers om zich (langdurig) te identificeren met de organisatie. Hoe wordt de missie geraakt door de beoogde transformatie? Blijft de identiteit wel overeind? Blijven de kernwaarden wel overeind? Begin al bij de voorbereiding van de digitale transformatie met gesprekken met medewerkers over deze verbinding. Luister naar hun zorgen, angsten en onzekerheden. Communiceer daar open over en grijp bij moeilijke momenten terug naar je missie.

2 CONCRETISEER VISIE NAAR REGIE

Medewerkers vragen vaak naar een duidelijke visie achter de verandering. Waar gaan we naartoe en waarom? En de vraag achter de vraag is er één naar zekerheid en overzicht: wat betekent het voor mij en mijn werk? Heb ik straks nog wel een baan? Welke stappen zou ik moeten zetten om mijn werk voort te kunnen zetten in de nieuwe situatie? Hoe hou ik regie over mijn eigen werk? Visie alleen is dus niet voldoende. De

meeste medewerkers hebben meer nodig dan een mooi verhaal. Geef ze regie over hun aandeel in de verandering: laat ze meedenken en mee-brainstormen. Welke resources hebben ze nodig? Welke competenties zien zij als cruciaal? Blijf niet hangen in vaagheden, maak elke volgende stap zo concreet mogelijk.

3 EEN GOEDE MIX TUSSEN URGENTIE EN AMBITIE

Twee krachten die verandering teweeg brengen zijn urgentie en ambitie. Urgentie gaat uit van de noodzaak om te veranderen en is gebaseerd op 'moeten': als er niets verandert gaat het fout (dan gaat de organisatie bijvoorbeeld failliet) of doet iets erg pijn. Moeten veranderen werkt wel om in beweging te komen, maar is een kortstondige, negatieve prikkel. Ambitie gaat uit van de positieve situatie: het schetst een mooiere of betere situatie waar je als medewerker graag naar toe wil veranderen. Een goed (of beter: eerlijk) verhaal vindt een goede mix tussen de negatieve effecten van het niet bewegen en de positieve effecten van het wel bewegen. Zonder urgentiebesef komen weinig mensen vanzelf in beweging. Maar maak de urgentie ook niet té groot, omdat anders het gevoel kan omslaan in defaitisme. En schets de ambitie ook niet té rooskleurig, want daar trappen mensen echt niet in. Een goede mix tussen urgentie en ambitie maakt de pijn om te blijven net groot genoeg en de kloof naar de ambitie net overbrugbaar.

EEN MODEL VOOR SUCCESVOLLE VERANDERING

Een goede verandering leunt op twee noodzakelijke voorwaarden: een duidelijke richting (waar gaan we naar toe?)

en beweging van medewerkers naar die gewenste duidelijke richting. Een succesvolle veranderaanpak houdt rekening met deze twee voorwaarden en koppelt deze aan elkaar: een beweging in de juiste richting. De digitale transformatie is daar geen uitzondering op. Machines en technologie bewegen niet. Het zijn de medewerkers van een organisatie die zorgen voor beweging. Ook een ondoordachte of te directe aanpak zorgt voor beweging, alleen wel in de verkeerde richting. Medewerkers laten zich maar moeilijk iets opleggen. Ze zijn wel ontvankelijk voor verandering, als ze maar op de goede manier betrokken worden. Het loont dus om bij een groots opgezet idee als digitale transformatie minstens zoveel aandacht te schenken aan een goede veranderaanpak als aan de investering in technologie.

VERSNEL JE DIGITALE TRANSFORMATIE

Voor een verandering van de tweede orde staat tussen 2 en 4 jaar. Kan dat sneller? Het antwoord is nee en ja. Nee, omdat de meeste veranderprocessen tijd nodig hebben. Gras groeit niet sneller als je er aan trekt. Ja, omdat mensen veel meer bereid zijn tot verandering dan vaak wordt aangenomen. Betrokkenheid en ruimte zijn daarbij essentieel. Een top-down, projectmatige aansturing is gedoemd te mislukken. Alles op zijn beloop laten levert ook niet de gewenste snelheid en het beste resultaat. Maar met een veranderaanpak die enerzijds recht doet aan de impact van de verandering én anderzijds ruimte biedt voor medewerkers om invloed uit te oefenen op hun eigen veranderproces, zal het eerder twee dan vijf jaar duren. Dat lijkt me een aantrekkelijk en rendabel perspectief. ■

Merlijn Gillissen (1971) is strategievoersneller bij Decido (www.decido.nl). Hij begeleidt organisaties bij complexe verwandervraagstukken en implementatie van strategie. Decido gebruikt het strategiemodel als instrument om de juiste veranderstrategie te bepalen en om verbinding aan te brengen tussen de verschillende niveaus in de organisatie.



**DIGITALE TRANSFORMATIE IS EEN NOODZAAK, WEET IEDERE ORGANISATIE.
EN FINANCE FACILITEERT. MAAR HOE? DUIZEND FINANCIALS GINGEN OP
FINANCIAL SYSTEMS 2018 OP ONTDEKKINGSTOCHT.**

TEKST FRITS BALTESSEN EN JEPPE KLEYNGELD **BEELD** MAARTEN MOOIJMAN



Continu verschijnen onvoorstelbaar veel nieuwe tools, apps, systemen en services voor finance professionals die prestaties ingrijpend kunnen verbeteren. Hoe maak je de juiste keuze voor jouw bedrijf? Tijdens Financial Systems 2018, in De Loods in Nijkerk, kwamen op 4 oktober duizend finance professionals bij elkaar om zich te oriënteren op de mogelijkheden.

De financials maken kennis met de belangrijkste software-aanbieders op de Nederlandse markt. In junglehutten delen ondertussen een groot aantal top-experts hun kennis en ideeën.

20 PROCENT EXTRA CAPACITEIT

Zo geeft Frans van Loef (FreeCapacity) tips over hoe financials binnen drie maanden 20 procent capaciteit vrij kunnen spelen. Voordat je een nieuw project start, is het altijd eerst belangrijk zaken te schrappen, zegt Van Loef. Keuzes maken is nodig, kritisch kijken welke projecten nu echt nodig zijn. Stoppen met lopende projecten is wel lastig, vooral in IT en automatisering, zegt Van Loef. Maar stoppen met dingen die niets opleveren is in veel organisaties juist hard nodig. Om de zoveel tijd moeten organisaties eigenlijk eens alle 'rompslomp' vervangen, adviseert hij.

Van Loef raadt aan vijf tot zeven heldere criteria op te stellen, waar alle lopende projecten op beoordeeld worden. Dan ontstaat een objectief overzicht dat nodig is om tot een keuze te komen. Ook bij nieuwe projecten is scherpte vereist. Alleen zo blijft er capaciteit beschikbaar om de projecten tot een succes te maken. Algemene regel: voor elk project dat je start, moet je er ook één stoppen.

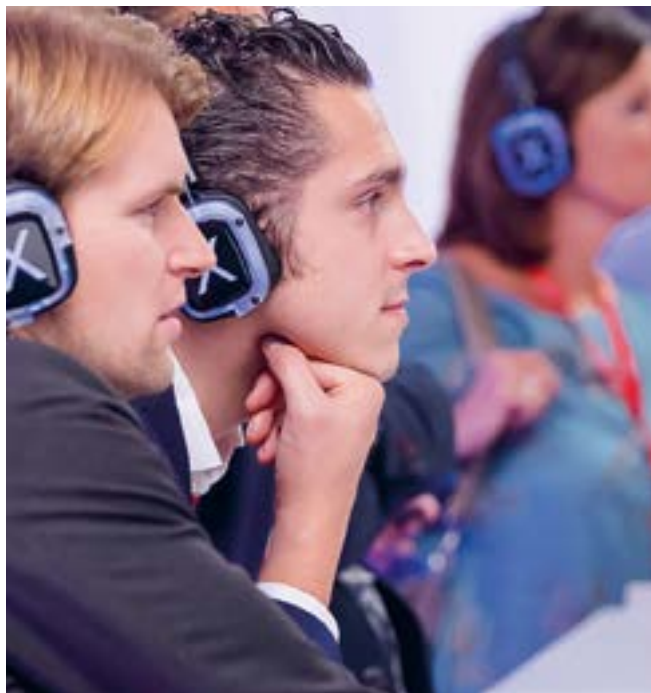
"IEDEREEN TE HACKEN"

Digitalisering brengt nieuwe gevaren met zich mee, vindt Edwin van Anandel van Zerocopter. De sessie van deze ethische hacker is voor veel bezoekers een eye-opener. Want Van Anandel toont in de afgeladen Data Village aan dat bijna alle bedrijven makkelijk te hacken zijn. Of het nu digitaal beveiligde hotelkamers zijn of bedrijfspasjes: alles is te kraken. Je vult willekeurig een deel van een code in op een NAW-pagina van een website en komt dan te vaak op de server. Ander voorbeeld: een Israëlische hackersclub kan op een onbeveiligde laptop de microfoon aanzetten en luisteren naar de pixels op je scherm en vertalen naar woorden: iemand leest gewoon samen met jou gevoelige bedrijfsinformatie. Bedrijven kunnen Zerocopter uitnodigen om gratis de veiligheid te testen van IT, tool of app. Niet alle hackers zijn



BITCOIN NIET MEER WEG TE DENKEN

Bitcoin en de onderliggende blockchaintechnologie kunnen internet veiligheid bieden, zegt trendwatcher Vincent Everts (zie foto hierboven) tijdens Financial Systems 2018. De blockchain wordt niet gekraakt, maar de digitale portemonnee waarin mensen hun toegangscode voor cryptomunten bewaren. “Veel mensen uit de financiële wereld vinden bitcoins gebakken lucht, maar wat is het verschil met de euro?”, stelt Everts. “Die wordt ook door niks gedekt, maar bestaat door afspraken die we met elkaar gemaakt hebben.” Volgens hem zijn bitcoins niet weg te denken in de financiële wereld. Voor financials is financiering met een ICO (Initial Coin Offering) interessant. Volgens Everts is deze financieringsvorm nu al groter dan venture capital. Het bedrijf Byelex houdt bij hoeveel er uit is gegeven en wie wat bezit. Er komt geen investmentbanker meer aan te pas. ‘Publiek gaan’ wordt hiermee veel goedkoper.





betrouwbaar: veel bedrijven hebben last van types die uit het buitenland bellen, beweren dat ze een gat in de beveiliging hebben ontdekt en voor veel geld ook willen vertellen waar. “Meestal zijn dat criminele afpersers,” weet Van Andel.

DATA ZIJN HEILIG

“Als je geen data hebt, kun je je bedrijf wel opheffen”, viel Rob van Kranenburg van consultatiebureau Founder of Council met de deur in huis. Hij vindt dat weinig bedrijven data echt goed benutten.

Iedereen is met alles verbonden. “Wen er maar aan”, zei van Kranenburg. Die onderlinge verbondenheid via devices (Internet of Things) krijgt over drie jaar nog een duw in de rug door de introductie van 5G. Dat stimuleert weer het ‘dynamic pricing’. Van Kranenburg verwacht dat dat een enorme opmars gaat maken.

Dynamic pricing stemt de prijs van een product of dienst af op individuele consumenten. Wat je betaalt is afhankelijk van inkomen, bestedingspatroon, moment van de dag en IP-adres. Je hebt wel de juiste en veel data nodig. Van Kranenburg meent dat over drie à vijf jaar in de supermarkt de prijskaartjes zijn verdwenen. “Data op je chipkaartjes bepalen dan de hoogte van je kassabon.” ■

SAVE THE DATE: 3 OKTOBER 2019

Zien we jou volgend jaar ook? Kom naar Financial Systems 2019 op 3 oktober. Meld u nu kosteloos aan met de code FSB2019 via Financial-Systems.nl.

10 TIPS

OM DE KANTOORJUNGLE TE OVERLEVEN

Japke-d Bouma, redacteur en columnist bij NRC, gaf tijdens Financial Systems 2018 een workshop 'hoe overleef je kantoor?' Dit zijn de tips die ze gaf.

TIP 1: DOOD AAN DE FLEXPLEK

Ik wil een eigen plek, dus opzouten met die flexplek.

TIP 2: SUCCES IS GEËEN KEUZE

Verlaag je verwachtingen. Jouw tijd komt nog wel. Of niet, maar dat is ook goed.

TIP 3: STOP MET JARGON

Een van de grootste ergernissen op kantoor is belangrijk doen met jargon. Zeg gewoon wat beter moet en vooral hoe.

TIP 4: MAAK HET GEZELLIG

Bak bitterballen, organiseer borrels en leuke activiteiten. Zorg dat mensen je aardig vinden. Ook de eikels, want een ervan wordt misschien je baas.

TIP 5: LOOP ROND MET DOSSIERMAP

Doe maar lekker druk en belangrijk. Plak overal post-its. Zo doe je alsof je belangrijke dossiers onder je hoede hebt.

TIP 6: WERKEN DOE JE MAAR GEWOON THUIS

Werk afmaken op kantoor lukt niet, dat weten we allemaal. Je komt op kantoor om mensen te spreken, maar niet om werk af te maken. Ga thuiswerken en je zult verbaasd zijn wat je allemaal afkrijgt.

TIP 7: STOP MET VERGADEREN

Omdat het niks bijdraagt aan wat er moet gebeuren. Stuur een mailtje.

TIP 8: BLIJF IN JE COMFORTZONE

Want dat is waar de *fun happens*. Van een cursus 'Uit je doos kruipen' wordt je niet blijer.

TIP 9: LAAT JE NIET IN JE KRACHT ZETTEN

Gelul. Echte kracht zit meer in tederheid en luisteren. In dingen die managers juist kwetsbaar noemen.

TIP 10: TIPS OP MAAT

Aan generieke tips heb je niks: jij bent anders, je bedrijf is anders, je baas is uniek.

5 SUCCESFACTOREN

Verder automatiseren van uw boekhouding

Hebt u vijf succesfactoren voor 'automatisering' paraat?

Tekst: Martijn van den Berg

Verdere automatisering van financiële processen is bij velen een 'hot' thema. Het belang is meestal wel duidelijk. En ook welke punten verbeterd kunnen worden in de automatisering van de eigen boekhouding. Aan de 'drive' om tot concrete verbeteringen te komen en verdere automatisering door te voeren ontbreekt het vaak niet. Toch verlopen automatiseringstrajecten niet altijd even vlekkeloos. Om u te helpen om van de volgende stap in automatisering binnen uw organisatie een succes te maken, volgen hier een vijftal succesfactoren. Zelfs met de beste wil van de wereld raken soms belangrijke stappen ondergesneeuwd tijdens een automatiseringsproject. Daarom alvast de belangrijkste tip: bekijk het automatiseringsproject af en toe van een afstand, houd de tips paraat en pas ze ook toe!

COMMITMENT VAN HET MANAGEMENT IS ONMISBAAR

Het management stuurt het project aan en bewaakt het. Vanuit de strategie van de organisatie, of in het bijzonder vanuit gestelde strategische doelen van het financieel management, zijn de wensen en verbeterpunten geformuleerd ten aanzien van bijvoorbeeld een nieuwe erp-oplossing, inclusief boekhouding. Een projectmanager wordt aangesteld en verantwoordelijk gesteld om het project uit te voeren met het projectteam. Het management zal er met name voor moeten zorgen dat iedereen bin-



nen de organisatie het project steunt! Een niet-aflatend commitment van het management voor het project is daarvoor onontbeerlijk. Aan hen de taak om door houding en gedrag te laten blijken achter het project te staan.

BETREK DE REST VAN DE ORGANISATIE BIJ HET PROJECT

Neem verantwoordelijkheid als projectgroep, maar vergeet niet om de rest van de organisatie regelmatig te betrekken bij het project. Medewerkers kunnen met hun specifieke inzichten een goede bijdrage leveren. En ook niet onbelangrijk: de veranderingen die verdere automatisering tot gevolg heeft, raken ook het werk van vele medewerkers.

Medewerkers van de financiële afdeling kunnen goed aangeven waar zij nu tegenaan lopen in hun werk, welke financiële processen omslachtig zijn. Deze input kan erg nuttig zijn; ook in een vroeg stadium, zoals tijdens de voorbereidende fase van verdere digitalisering van de boekhouding. Tevens zal hun steun voor het project gestimuleerd worden als zij in eerdere stadia al worden betrokken bij het project. Dit is erg belangrijk voor het slagen van een automatiseringsproject en om een succes te maken van de verdere automatisering en bijbehorende nieuwe manieren van werken.

PROJECTPLANNING MET TUSSENTIJDSE CHECKS

Een onvolledig projectplan leidt meestal tot uitloop en kostenoverschrijding van het automatiseringstraject. Bij het opstellen van een projectplan voor de automatiseringsslag, zoals het overstappen naar een nieuwe erp-oplossing en/of boekhoudoplossing, kan de leverancier van de oplossing u goed helpen. Een volledig projectplan is het startpunt: duidelijke tijdschema's, taken en doelstellingen (met tussentijdse targets). Om echter op schema te kunnen blijven (en/of gecontroleerd te kunnen bijsturen) en onvoorziene kostenoverschrijdingen te voorkomen is het wel nodig dat (tussentijdse) projectresultaten worden gemonitord. Het projectteam zou in principe elke nieuwe kostenpost (bijvoorbeeld extra wensen) moe-

VIJF SUCCESFACTOREN VOOR HET DOORVOEREN VAN VERDERE AUTOMATISERING:

- **Commitment van het management is onmisbaar**
- **Betrek de rest van de organisatie bij het project**
- **Projectplanning met tussentijdse checks**
- **Communiqueer, communiqueer, communiqueer**
- **Weest bewust: werkprocedures veranderen mee!**

ten goedkeuren. Hetzelfde geldt voor mogelijke tijdsoverschrijdingen. Ervaren softwareleveranciers kunnen u op deze momenten goed van advies dienen.

COMMUNICEER, COMMUNICEER, COMMUNICEER

Communicatie tussen het projectteam en de directie, tussen het projectteam en de leverancier van de (nieuwe) softwareoplossing en tussen het projectteam en de rest van de organisatie; goede communicatie is onmisbaar om de verdere automatisering van uw financiële processen succesvol door te voeren. Het management/de directie moet regelmatig op de hoogte gehouden worden. De projectmanager en de leverancier van de (nieuwe) softwareoplossing zullen dezelfde terminologie, doelstellingen en tijdschema's moeten hanteren. De rest van de organisatie moet met een zekere regelmaat op de hoogte gehouden worden van de projectvoortgang en tijdig nader betrokken worden als dat nodig is. Als het communicatieplan, al is het op hoofdlijnen, gereed is voordat het project verder van start gaat, zal dit tijdens en na het project een hoop hoofdbrekens en tegenvallers schelen.

WERKPROCEDURES VERANDEREN MEE!

Met de (verdere) automatisering van (financiële) processen veranderen ook de werkprocedures op de (financiële) afdeling, in meer of mindere mate. Zorg ervoor dat de medewerkers die het betreft hier goed op zijn voorbereid. Naast de bovengenoemde communicatie en het in een tijdig stadium betrekken van de medewerkers bij het project, is goede training en eventueel coaching van de medewerkers nodig. (Daar hoort natuurlijk ook training bij om goed met de nieuwe erp-oplossing te kunnen werken.) In de tijdsplanning moet hiermee rekening worden gehouden. De leverancier van de software kan u ook hierbij goed adviseren en ondersteunen. Als de automatisering en bijbehorende veranderingen daadwerkelijk zijn doorgevoerd en de medewerkers getraind zijn, is het project afgerond. U en uw organisatie zullen dan de vruchten kunnen plukken van geoptimaliseerde en verder geautomatiseerde processen. ■

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

Wilt u meer weten over succesfactoren bij het automatiseren van uw boekhouding? Download dan onze whitepaper 'In 8 vragen naar een nieuwe erp-oplossing' via de QR-code of visma.net/succesfactoren



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 semi-publieke sector met onze software. Ons portfolio bevat onder meer AccountView, Visma.net, Visma eAccounting, Visma Severa, Visma Teleboekhouden, Mamut One en Davilex.

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 800.000 klanten en 7.000 medewerkers.

Kijk voor meer informatie op vismasoftware.nl

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

BEKIJK HET AUTOMATISERINGSPROJECT AF EN TOE VAN EEN AFSTAND, HOUD DE TIPS PARAAT EN PAS ZE OOK TOE!



E-factureren bij VDP Medical: **‘STEEDS MINDER PAPIER’**

Het bedrijf factureerde reeds alles via PDF, maar als leverancier aan verschillende overheidsinstanties moest er ook een slag naar XML gemaakt worden.

Jan Willem van Westerop, Manager Finance en HR, is nu 11 jaar de finance-man van Vandeputte Medical (VDPM). Al meer dan 40 jaar toonaangevend leverancier op het gebied van bedrijfshulpverlening (BHV), spoedeisende hulpverlening en brandweer- en politieproducten. Voor zakelijke klanten van ieder formaat biedt VDPM oplossingen: van een verbandtrommel met complete inhoud of een AED, tot de complete inrichting van een medische praktijk of ambulance. Door de hoogste kwaliteit van producten te koppelen aan de beste service heeft het bedrijf een mooie positie veroverd, waarbij de ambitie voor verdere groei hardop wordt uitgesproken. Bij het bedrijf werken 32 mensen.

De financiële inrichting was bij het aantreden van Van Westerop nog erg

klassiek, met veel handmatig werk. Door de aanschaf van een nieuw ERP-systeem kwam er direct meer uniformiteit en automatisering in de bedrijfsvoering en meer controle op de processen. “Navision zorgde al voor een flinke reductie in handwerk en papier en het makkelijk kunnen terugvinden van allerlei zaken. De overgang naar e-factureren heeft hier verder aan bijgedragen”, aldus Van Westerop.

Per 1 januari 2017 is het bij nieuwe overheidscontracten verplicht geworden om écht elektronisch te factureren (XML-factureren die direct in de boekhouding van de ontvanger worden verwerkt). “Alle facturen werden al veel langer als PDF naar onze klanten verstuurd”, vertelt Van Westerop. “Bij veel van onze klanten doen we dat op hun verzoek nog steeds, maar voor onze klant Dienst Justitiële

Inrichtingen (DJI) moesten we op een gegeven punt over op XML.”

Van Westerop ging op zoek naar een oplossing en vond mooie tools die volledig geïntegreerd kunnen worden met Navision en daarnaast “vele extra toeters en bellen hadden.” Allemaal heel mooi, vond de Manager Finance & HR, maar aan alle opties hing ook een stevig prijskaartje. “Van al die toeters en bellen hadden we maar 10 procent nodig. Toen kwamen we Storecove tegen die een flexibele oplossing bood met minder onnodige extra's en tegen een in verhouding veel lagere prijs.”

De facturen aan DJI vertrekken nog steeds bij VDP als PDF-bestand en worden via de dienst van Storecove in het juiste formaat omgevormd. Storecove biedt ze vervolgens via het



PEPPOL-netwerk aan bij DJI. PEPPOL is een onafhankelijk netwerk voor het verzenden van XML-facturen. Vooral de overheid maakt hier gebruik van.

Andere klanten ontvangen de facturen nog steeds per PDF, voor nu een goede oplossing, vindt Van Westerop. “Wij gebruiken Blue10 om onze inkomende facturen in te scannen. Voor 99,5 procent worden die prima ingelezen. Het voordeel van XML is dat die 100 procent correct inleest als je de mapping goed hebt ingesteld. Het scheelt een controleslag. We moeten nu nog nagaan of het klopt wat het systeem heeft ingelezen. Maar de scan- en herken-oplossing bespaart ons al heel veel werk.”

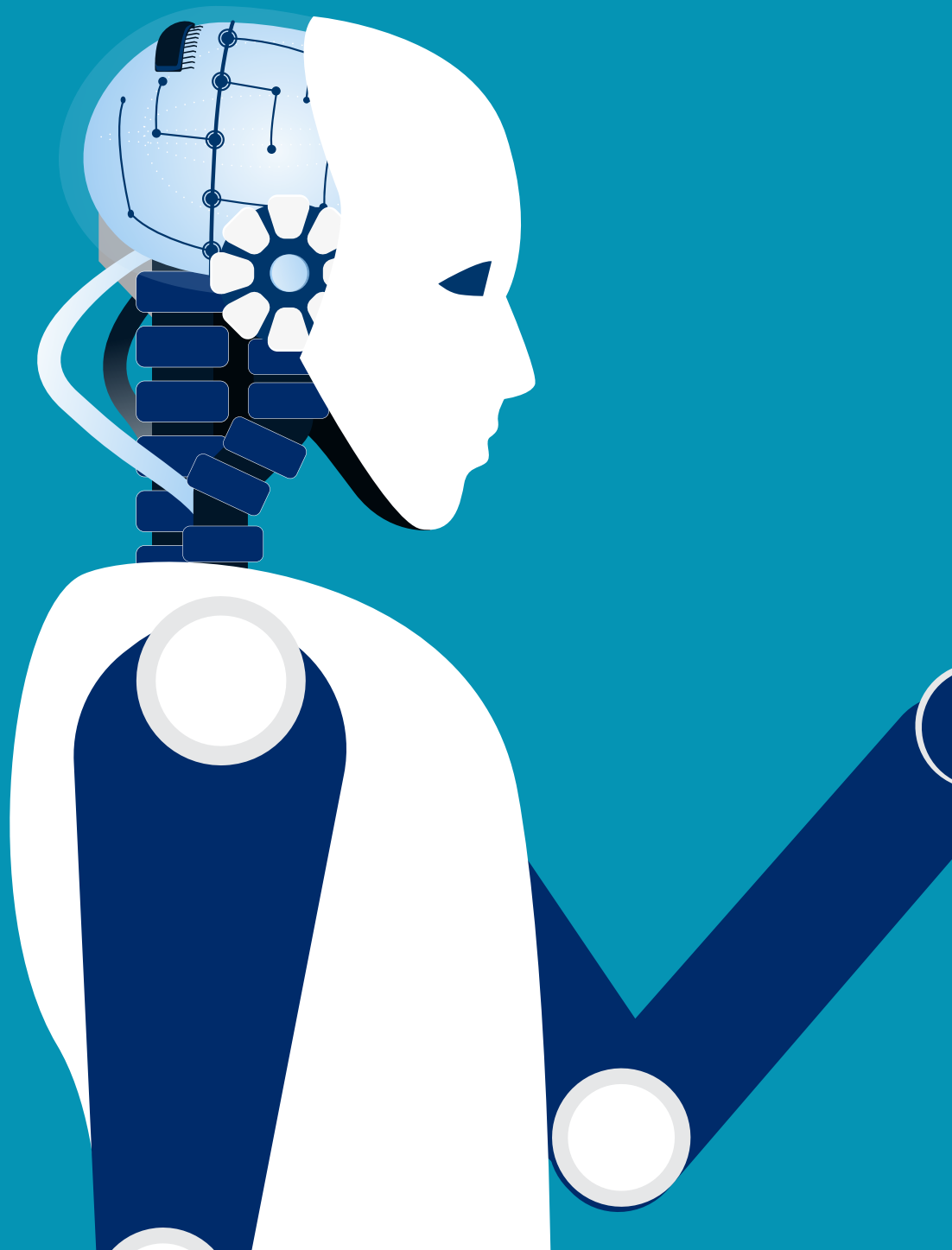
In de toekomst verwacht Van Westerop “een nog betere koppeling tussen de inkoopssystemen van onze klanten en

onze verkoopsystemen.” Klanten kunnen dan de complete catalogus van VDP met hun specifieke prijsafspraken koppelen aan de webshop. “Zo kunnen ze direct de juiste spullen tegen de juiste prijzen bestellen”, aldus Van Westerop. “En dat gaat twee kanten op: de factuur komt via diezelfde stroom terug. Dan heb je al op voorhand een 100 procent match met de factuur die er gaat komen. Daar komt nauwelijks handwerk aan te pas. Verschillen worden er automatisch uitgehaald, maar in theorie kunnen die er niet inzitten. Het zal nog wel een paar jaar duren voordat het zo vlekkeloos gaat. We zijn nu bezig met die webshop-koppeling en hopen die in 2019 te lanceren.”

De uitdaging bij e-factureren is dat er nog te veel standaarden zijn. “Via Navision kunnen we ook een XML-fac-

tuur verzenden, maar bij de meeste klanten zou de factuur dan aangepast moeten worden aan hun systeem. Dat is niet praktisch. Uiteindelijk komt er een top-3 die zal worden ondersteund. Dan zal de acceptatie harder gaan.” Voor nu is Van Westerop dik tevreden met enerzijds een PDF-stroom en anderzijds de XML-facturen via Storecove. Hij kijkt terug op een succesvol traject met de implementatietijd van slechts een maand. “We zijn gestart met het testen van een paar factuurnummers per dag. Als het dan misgaat kun je snel bijsturen. De kleine dingen die naar boven kwamen hebben we met Storecove afgestemd en nog dezelfde dag gecorrigeerd. We konden hierdoor al snel volledig over met alle facturen. We hebben verder geen grote hobbels gehad. Kortom, ik ben een tevreden financieel manager.” ■

DE TOEKOMST VOORSPELLEN, HET KAN



Amazon wil in de toekomst spullen naar mensen sturen voordat die besloten dat ze die wilden kopen! Op basis van slimme machines die slimme voorspellingen maken, zal het besluitvormingsproces in bedrijven ingrijpend veranderen.

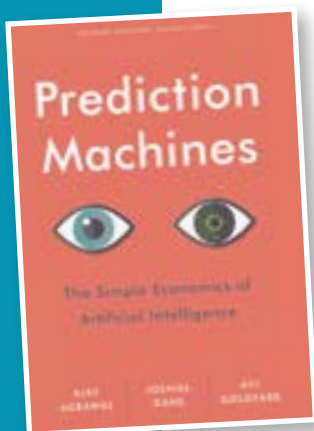
TEKST JEPPE KLEYNGELD

Wat betekent de opkomst van kunstmatige intelligentie (KI) echt voor bedrijven? De auteurs van *Prediction Machines: The Simple Economics of Artificial Intelligence* beschouwen de KI van dit moment als voorspellingstechnologie. Voorspellingen zijn de input van besluitvorming. Betere voorspelbaarheid reduceert onzekerheid in beslissingen. Dat levert economische voordelen op. Wat KI brengt, kortom, is niet intelligentie, maar voorspelling. De vraag of en hoe bedrijven KI moeten inzetten hangt samen met economische trade-offs. Bijvoorbeeld: meer data betekent minder privacy voor klanten. En meer snelheid betekent minder nauwkeurigheid. Je strategie hangt af van hoe zwaar je iedere kant van de uitruil weegt. Een creditcardbedrijf kan fraudes voorkomen met algoritmes, maar zal soms een klant frustreren door onterecht een kaart te blokkeren.

Wanneer een man die nooit kleren koopt opeens duizenden euro's aan kleding uitgeeft in een winkelcentrum bijvoorbeeld, een plek waar veel diefstallen plaatsvinden. Op een plek waar klanten makkelijk switchen van leverancier, zoals de telecombranche, weegt het niet frustreren van klanten het zwaarst. De kosten van het verwerven van nieuwe klanten is hoog, dus het managen van *churn* heeft de hoogste prioriteit voor deze bedrijven. Voor een creditcardbedrijf ligt dit anders; het voorkomen van diefstal heeft hogere prioriteit dan het niet frustreren van klanten.

SHOW ME THE DATA!

De brandstof voor *machine learning* en dus betere voorspellingen zijn data. Ik onderscheid drie rollen: input data (om te beginnen); training data (nodig tot het moment dat KI krachtig genoeg is om 'in het wild' losgelaten te worden); en tot slot feedback data (verbetert het algoritme met meer ervaring). Een voorbeeld is de app Cardiogram die via Apple Watch de hartslag van gebruikers meet ter voorkoming van beroertes. In het begin heeft de app beperkt vergelijkingsmateriaal, maar hoe meer proefpersonen – met normale en verstoorte hartritmes – het gebruiken, hoe beter het algoritme wordt. Na de lancering van de app neemt de hoeveelheid data sterk toe. Nu is het belangrijk dat de KI leert. Wanneer waren de voorspellingen correct en wanneer niet? Hoeveel data je nodig hebt, hangt af van hoeveel waarde je kunt halen uit accuratere voorspellingen. Voor alge-



Nu gratis demo Financiële Analyse
via AlexVanGroningen.nl/Elearning

E-LEARNING VOOR AMBITIEUZE FINANCIALS

Ontdek vandaag nog het gemak van online leren. Volg online actuele cursussen in uw eigen tempo, waar en wanneer u wilt.

VOORDELIG ONLINE LEREN

Bent u op zoek naar e-learning voor uw hele team of collega's? Dan biedt een e-learning pakket van Alex van Groningen een aanzienlijk voordeel. U profiteert al vanaf drie personen van een aantrekkelijke korting.



1 persoon

895 euro per jaar



3 personen

765 euro p.p. per jaar



5 personen

699 euro p.p. per jaar



6 of meer personen

prijs op aanvraag

Start direct uw gratis demo via AlexVanGroningen.nl/Elearning

mene zoekopdrachten maakt het niet uit of je Google of Bing gebruikt, maar voor specifieke opdrachten zorgt de enorme databerg van Google voor superieure resultaten. Dat resulteert in meer tevreden klanten en meer omzet. De ROI-vraag voor de CFO is dus: hoe waardevol is de toegenomen nauwkeurigheid in voorspellingen voor mijn business?

AMAZON WEET WAT JIJ WILT

Betere voorspellingen kunnen op den duur leiden tot een volledig nieuw businessmodel. Neem Amazon als spectaculair voorbeeld. Het aanbevelingssysteem van de online retailer is momenteel voor 5 procent correct. Dat wil zeggen; van alle 20 artikelen die ze een klant aanbevelen koopt de klant er eentje. Dit is best knap, gezien de vele miljoenen artikelen die Amazon aanbiedt. Maar het kan nog beter. Met alle feedbackdata die door het systeem vloeit wordt Amazon misschien wel zo goed dat 50 procent gehaald kan worden. Wat dan? Nu stuurt Amazon producten nadat ze besteld zijn. Zodra een bepaalde drempel van correcte voorspellingen wordt overschreden, zal het bedrijfs-economisch aantrekkelijker worden om producten eerst te verzenden en dan pas te verkopen. Zo kan de retailer een groter marktaandeel verwerven. Als je denkt dat dit te ver gaat: Amazon heeft hier al een vergunning voor aangevraagd. Het lijkt hen dus een realistisch toekomstscenario. Om met de vele retourzendingen om te kunnen gaan zal de retailreus zijn bedrijfsmodel moeten aanpassen. Wanneer ze de logistiek niet heel goed organiseren, zal het te veel frustratie opleveren onder klanten om de hogere omzet te rechtvaardigen. Voor grote tech-bedrijven is de impact van goedkopere voorspellingen duidelijker dan voor de meeste andere bedrijven. Maar omdat disruptie op de loer ligt, moet iedere bestuurder zich afvragen: hoe kunnen we ons businessmodel verbeteren door onzekerheid in besluitvorming te reduceren? En hoe kunnen we de waarde vangen die betere



Tallose experimenten hebben aangetoond dat mensen vreselijke statistici zijn

voorspelbaarheid creëert? Afwachten kan risicovol zijn omdat start-ups je voorbij kunnen streven en dan niet meer in te halen zijn.

SAMENWERKING TUSSEN MENS EN MACHINE

Voorspellingen zijn een onderdeel van het besluitvormingsproces. Machines kunnen dit beter omdat ze goed zijn in statistiek. Tallose experimenten in de gedragseconomie hebben aangetoond dat mensen vreselijke statistici zijn. Toch wordt de mens niet overbodig en dat komt door zijn *oordeelsvermogen*. Machines hebben dat niet. Zij vertalen data naar de waarschijnlijkheid van

bepaalde uitkomsten. Wanneer er weinig data beschikbaar zijn, zal KI veel moeilijker tot een voorspelling komen dan een mens. In de ideale samenwerking tussen mens en machine doet het systeem voorstellen voor de mens die de uiteindelijke besluiten neemt. Omdat fouten grote gevolgen kunnen hebben, zal een mens het voorstel van de KI altijd moeten goedkeuren. In het geval van business-opportunities kent de mens het gewicht toe aan de mogelijke uitkomsten. Bij het voorspellen van kredietwaardigheid bijvoorbeeld, zal een high end creditcard bereid zijn een hoger risico te accepteren dan een creditcard die zich op studenten richt. Nog een reden waarom mensen belangrijk blijven: voorspellingsmachines maken fouten. In de hotelindustrie zijn de prijzen laag buiten het toeristenseizoen en hoog wanneer de vraag op zijn hoogst is. KI zou onterecht kunnen voorspellen dat het verhogen van prijzen leidt tot meer verkochte kamers. Goede teams van mensen en KI-systemen heffen elkaars zwakheden op en profiteren van elkaars sterke punten.

SUPERINTELLIGENTIE

De KI van vandaag staat nog ver af van menselijke intelligentie. Op dit moment is KI slechts geschikt voor het maken van voorspellingen. De KI-tools van vandaag voorspellen wat je wilt zeggen (Amazon's Echo), welke opdracht je wilt geven (Apple's Siri) en wat je wilt lezen (Facebook's Newsfeed). Geen enkel KI-systeem levert een volledige workflow, maar slechts een component van besluitvorming. KI faciliteert daarmee betere besluitvorming in complexe omgevingen.

Of KI ooit het niveau van *general intelligence* of zelfs *super intelligence* gaat bereiken is niet duidelijk. Als dat gebeurt, zal de economie ingrijpend veranderen. Op dit moment kunnen we KI beschouwen als voorspellingsmachines. Dat stelt leiders in staat te beoordelen hoe voorspellingen tegen lage kosten kunnen leiden tot meer waardecreatie voor hun bedrijven. ■

SLIMME FABRIKANT MAAKT SLIMME TRUCKS

Het Eindhovense DAF Trucks zet in op technologische vernieuwing, efficiency en milieu. De onderneming groeit hierdoor wereldwijd gestaag. Goede data-analyse is voor DAF essentieel. CFO Harald Seidel: “Meten betekent zichtbaar maken. Zodra iets zichtbaar is, kun je doelgericht acteren.”

De afgelopen negentig jaar groeide DAF Trucks uit van een Brabants familiebedrijf tot een innovatieve wereldspeler. Vorig jaar boekte de onderneming een record-omzet van 5,1 miljard euro. Een van de geheimen achter dit succes is het scherpe oog voor technologische ontwikkelingen. “Onze geschiedenis wordt gekenmerkt door vernieuwende transportoplossingen”, vertelt CFO Harald Seidel. “Een recent voorbeeld daarvan is DAF Connect, een fleet-managementsysteem waarmee een vervoerder online en real-time de prestaties van zijn vloot en chauffeurs kan volgen. Met deze data kan hij de efficiency van zijn onderneming verder vergroten. Daarnaast werken we aan oplossingen om een antwoord te geven op maatschappelijke thema’s als het verbeteren van de luchtkwaliteit in steden en het reduceren van CO2-emissie. Zo hebben we de afgelopen vijftien, twintig jaar de uitstoot van stikstofoxiden en roetdeeltjes met ruim 95 procent teruggebracht.”

TRUCK PLATOONING

In de zoektocht naar een verdere verlaging van CO2-emissie kijkt DAF nadrukkelijk naar *truck platooning*. Hierbij worden meerdere vrachtwagencombinaties door middel van geavanceerde camera-, radar- en wifi-technologieën virtueel aan elkaar gekoppeld. DAF is hierin koploper en kreeg in Groot-Brittannië de opdracht van de overheid om een eerste proef in de praktijk te organiseren. “Waar het op neer komt, is dat combinaties in de platoon het leidende voertuig automatisch en op zeer korte afstand van elkaar volgen en daarbij automa-



**‘Vandaag moet het
beter dan gisteren
en morgen moet het
beter dan vandaag’**

tisch accelereren, remmen en in een volgende fase zelfs ook sturen. Door de slipstream levert dit bij de volgende voertuigen een reductie in brandstofverbruik en CO2-emissie van tot wel 10 procent op”, legt Seidel uit. “Daarnaast zijn er voordelen op het gebied van verkeersveiligheid en doorstroming van het verkeer. Dit is absoluut een technologie met grote potentie.”



SILICON VALLEY

DAF heeft kantoren over de hele wereld. Seidel is trots op het nieuwe technology center van moedermaatschappij PACCAR in Silicon Valley, de nieuwe DAF fabriek in Brazilië en het DAF Digitaal Technology Center, waar het accent komt te liggen op digitale services, big data en 'connectivity'. Met dertig verschillende nationali-

teiten draagt het hoofdkantoor in Eindhoven ook nadrukkelijk een internationaal stempel. Desondanks heeft DAF nog steeds het karakter van een familiebedrijf. Seidel: "We lopen makkelijk bij elkaar binnen, iedereen helpt elkaar en we zijn trots op het bedrijf en het product. Als je hier eenmaal werkt en je past binnen de cultuur, ga je niet zomaar weg. De cultuur van

een familiebedrijf en de heldere focus op performance en prestatie zoals in Noord-Amerika gebruikelijk is, maken DAF uniek en succesvol."

DATA ANALYTICS

Zelf werkt Seidel al zeventien jaar bij DAF, sinds oktober 2017 als CFO en lid van de Board of Management. Hij zag het bedrijf internationaler én innovatiever worden, ook op z'n eigen werkterrein. Factuurverwerking door middel van EDI, automatisch inlezen van factuurgegevens en data-analyse hebben gezorgd voor een hogere productiviteit en efficiency.

DAF gebruikt in dertien Europese vestigingen Exact-software, die gekoppeld is aan DAF's centrale systemen. "Binnen de Finance-discipline vindt een overgang plaats van dataverwerking naar data-analytics. We werken met verschillende tools voor het dynamisch rapporteren en analyseren van big data. Meten betekent zichtbaar maken. En zodra iets zichtbaar is, kun je doelgericht acteren. Voor een bedrijf dat continu wil innoveren en hoge kwaliteit in de haarvaten heeft, is een goede data-analyse essentieel."

RACE ZONDER FINISH

Hoewel Seidel als cijferman dol is op data, speelt volgens hem ook intuïtie een essentiële rol in de bedrijfsvoering. "Zoals wij als truckproducent moeten kunnen aanvoelen wat er speelt bij klanten en een soort antenne moeten ontwikkelen voor de transportbehoeften van morgen, volgen we ook binnen onze afdeling Finance doorlopend de laatste ontwikkelingen. Om voorbereid te zijn op een toekomst die nog internationaler wordt, waarin de wereld nog sneller gaat draaien en waarin je nog beter de achtergronden van de cijfers achter de komma wilt weten. Vandaag moet het beter dan gisteren en morgen moet het beter dan vandaag. Op het gebied van kwaliteit, efficiency, op alle vlakken. Het is een race zonder finish. Boeiend en uitdagend." ■

Dit artikel is geschreven door Exact. DAF Trucks gebruikt Exact-software onder andere voor haar financiële processen.



ONE BIT. I HAD BEEN REJECTED
THE BEST THING THAT COULD
IT FREED ME TO
AMED PIXAR, AND FEEL IN LOVE
DY STORY, AND THE
E TECHNOLOGY OPED
THIS WOULD OPENED
HEAD WITH A LO
AT IS AS TRUE WORK
YOU BELIEVE IS RK. AN
S OF THE HEAR KNOW
FIND IT. DON'T SE THIN
YOU'LL MOST CEF
IF TODAY WERE
W, I KNOW
LIFE. BECA
ATH, LEA
LOSE.
ING, A
THAT I
H IS



'WE WILLEN HET GROOTSTE PRINTPLATFORM TER WERELD WORDEN'

LENNAERT KOCH, DE NIEUWE FINANCIËLE MAN BIJ HET SNELGROEIENDE
HELLOPRINT, OVER HOE COMPUTERS EN SOFTWARE HET FINANCIËLE
VAKGEBIED DOMINEREN EN VERANDEREN. "WE WETEN BETER DAN ONZE
CONCURRENTEN WAT KLANTEN WILLEN EN WANNEER ZE HET WILLEN."

TEKST IRENE SCHOEMAKERS BEELD PAUL TOLENAAR

Lennaert Koch (39) startte zijn loopbaan als accountant bij KPMG, stapte over naar KPN waar hij begon als controller en vervulde al snel daarna verschillende business-control-functies. Zijn laatste was die van director Business Control Business Market. Sinds december 2017 is hij director Finance & Business Navigation bij Helloprint, dat in Nederland ook wel bekend staat onder de naam Drukzo. Het online printplatform, dat sinds 2013 bestaat en actief is in acht Europese landen, heeft 160 medewerkers in dienst, waarvan tachtig in Rotterdam en 80 in Valencia. De jaaromzet bedraagt 50 miljoen euro.

Je had geen ambities om CFO bij KPN te worden?

“Nee, zeker niet. Ik hou er niet zo van om in de spotlight te staan. En na bijna tien jaar bij KPN was ik voor m’n gevoel uitgeleerd en toe aan iets anders. Ik zocht bewust een financiële functie bij een snelgroeiend jong bedrijf dat door technologie is gedreven en dat finance serieus neemt. Daar kon ik meeste leren, zo concludeerde ik. Dat was mijn droombaan. En die heb ik gevonden.”

De markt voor print is een krimpmarkt. Wat is het businessmodel van Helloprint?

“We doen alles behalve de fysieke productie. We zijn een platform dat klanten die online hun print willen regelen, samenbrengt met onze partners. We werken daarvoor samen met zo’n honderd partijen verspreid over heel Europa. We nemen het klantentraject volledig uit handen van deze partners. Zij hoeven alleen de productie te verzorgen. Wij doen de rest. De klant heeft dus uitsluitend contact met ons.”

Dat gaat goed?

“Heel goed zelfs. Het bedrijf is vijf jaar geleden van start gegaan en onze omzet bedraagt dit jaar 50 miljoen euro. Het afgelopen jaar zijn we met maar liefst 40 procent gegroeid.”

Wat houd je als director Finance & Business Navigation op dit moment het meest bezig?

“De vraag: hoe kunnen we meer waarde creëren voor de business? Cijfers zijn daarbij dienend. Waar het vooral om gaat is om cijfers en statistieken te gebruiken om plannen voor de organisatie te verbeteren. Wat laten de cijfers zien? Welke kansen leggen ze bloot? En welke bedreigingen? Een goede financial controller is mijns inziens dan ook vooral een business controller die in staat is om mensen te beïnvloeden en ze te enthousiasmeren voor z’n plannen. Dát is waar het om gaat.”

Maar een financial of business controller is geen lijnfunctie. Je hebt als staffunctionaris geen mandaat om mensen te sturen. Is dat een belemmering?

“Niet echt. Het gaat er namelijk niet om de ander te vertellen wat ie moet doen. De kunst is om collega’s zo te inspireren met je verhaal dat ze zich achter je plannen scharen. Dat betekent dat je vooral een goed verhaal moet hebben, gelegitimeerd door de cijfers. En je moet in staat zijn een brug te slaan tussen finance en

de business. Dus steeds weer het gesprek aangaan, uitleggen wat je bedoelt en zodoende de business in beweging brengen.”

Niet achteruit kijken, maar vooruit.

“Precies. Waar finance altijd de neiging had achteruit te kijken, staat deze functie nu voor de uitdaging de blik ook vooruit te werpen. De cijfers kun je gebruiken om te laten zien dat er een kans is. Met een goed verhaal maak je vervolgens duidelijk waarom die kans er is en wat de organisatie kan doen om die te verzilveren. Vervolgens gaan de productmanagers ermee aan de slag om een nieuwe dienst of product te realiseren. Dat is wat mij betreft het ideale scenario voor een finance of business controller.”

Waar moet een goed verhaal aan voldoen?

“Om te beginnen ademt het de taal van de business. Maar ook moet zo’n verhaal gebouwd zijn rondom de *business-drivers*. En het moet duidelijk zijn wat het betekent voor klanten. Niet alleen voor interne klanten, maar ook voor externe. Zo’n verhaal moet beknopt zijn. Zie het als een pitch richting een investeerder. Je krijgt één minuut om je boodschap zodanig voor het voetlicht te brengen dat toehoorders ermee weglopen. Hou het dus super simpel.”

Was het voor jou achteraf gezien niet logischer geweest als je geen accountancy maar bedrijfskunde had gestudeerd?

“Ja, achteraf gezien blij ik meer affiniteit te hebben met de business dan met louter cijfers. Maar ik heb die cijfers wél nodig om de business te kunnen verbeteren. Dus ja, het was logischer geweest als ik bedrijfskunde had gestudeerd, maar kennis van cijfers is wel degelijk noodzakelijk voor het werk dat ik doe.”

Hoe wordt het financiële vak beïnvloed door de technologie?

“De invloed van technologie op ons vakgebied is groot en ingrijpend. Alle werkzaamheden die voorheen handmatig werden uitgevoerd door een boekhouder of controller, zoals het uitvoeren van berekeningen, het controleren van cijfers en het maken van financiële analyses, zijn nu geautomatiseerd. En niet alleen dat. Dankzij automatisering en big data zijn gegevens nu ook veel makkelijker te ontsluiten en kunnen we ze aan elkaar koppelen zodat er nieuwe inzichten ontstaan.”

Heb je de financiële medewerkers dan nog wel nodig?

“We hebben hier nu vijf man werken op financial control. Daar zit ook de debiteurenbeheerder bij. Als

'Binnen vier jaar bevindt zo'n 70 procent van de drukmarkt zich online'



de automatisering van alle financiële processen 100 procent foutloos verloopt, zou je de accountancy-functies niet langer in huis hoeven hebben. En je moet je ook afvragen of je de financiële functies die je nog niet kunt automatiseren überhaupt wel *in house* wilt blijven doen, of dat je deze outsourcet naar een partij in bijvoorbeeld Manilla. Ik denk dan aan het inscannen van facturen en deze koppelen aan kostenplaatsen. Dat is waar we nu nog mensen voor nodig hebben.”

Wat heb je wel nodig?

“Wat uiteindelijk écht overblijft en waar je niet zonder kunt, is business intelligence. Als je bedrijf goed staat en alles is zoveel mogelijk geautomatiseerd, dan heb je echt geen controllers en boekhouders meer nodig maar wél iemand die cijfers en data kan vertalen naar de business. Wat je overhoudt is dan in feite al het werk waar menselijke creativiteit en analytisch vermogen aan te pas komen. En dan gaat het toch weer over het bouwen van die brug tussen finance en de business. Dat betekent ook dat de financiële man of vrouw van nu ook over goede communicatieve en sociale vaardigheden moet beschikken.”

Zetten jullie automatisering van financiële gegevens en big data nu ook al in voor Helloprint?

“Ja. Dat is wat we vooral doen hier. Zo hebben we de beschikking over een realtime ordertikker, maar ook weten we realtime wat onze omzet, marge en klanttevredenheid is. Sterker nog, we weten per klant wat deze koopt en heeft gekocht, en hoeveel we aan de klant verdienen. Dat is ook meteen ons concurrentievoordeel. We weten beter dan onze concurrenten wat klanten willen en wanneer ze het willen. We ‘scrapen’ dagelijks de sites van andere digitale printplatforms. Dat wil zeggen dat we met speciale software informatie verzamelen die op hun websites staat. Die data kunnen we realtime ontsluiten waardoor we altijd sneller zijn dan onze concurrenten en we nooit verrast worden door hun aanbiedingen. En daarmee nemen we een unieke positie in binnen deze toch wat conservatieve wereld van drukkerijen.”

Jullie monitoren elke geïnvesteerde en ontvangen euro op de voet?

“Dat is precies wat we doen. We weten daardoor per dag hoeveel en wat een klant heeft besteld, wat zijn order value is en of een nieuwe klant bij ons terugkomt voor een vervolgbestelling of niet. Hierdoor weten we bijvoorbeeld dat we in juni maar liefst 14 duizend nieuwe klanten erbij hebben gekregen. We koppelen al deze data aan de *customer journey* en weten daardoor dat nieuwe klanten eerst visitekaartjes bij ons bestellen en daar drie maanden later vaak posters en flyers aan toevoegen. Daar passen we onze marketing op aan. En als een klant drukmateriaal heeft besteld voor een event, sturen we deze over tien maanden een actie voor soortgelijk drukmateriaal. Grote kans dat hij ook volgend jaar ook aan zo’n event deelneemt.”

In feite zijn jullie een marketingbedrijf.

“Absoluut. We vermarkten drukwerk. We doen dat goed omdat we precies weten wie de klant is en wat ie wil. Maar dat kan in principe elk ander product zijn.”

Wat zijn de ambities voor Helloprint?

“We willen het grootste printplatform ter wereld worden. We gaan voor *world wide* domination. En we willen het snel. Binnen nu en vijf jaar hopen we een omzet te draaien van 500 miljoen euro. Dat is tien keer de omzet van nu. Ik ga ervan uit dat ons dat gaat lukken.”

Waarom zo’n haast?

“Om de eenvoudige reden dat binnen nu en 2022 zo’n 70 procent van de drukmarkt zich online zal bevinden. Het is de dus belangrijk dat we zo snel mogelijk de grootste worden en klanten alvast voor ons winnen. We hebben dan maximale schaalvoordelen en bovendien is het zo met dit soort platforms dat de koploper uiteindelijk aan het langste eind trekt. Zo gaat dat in deze digitale business. *The winner takes it all*. En wij willen die winnaar graag zijn.” ■

Finance.nl

De vacaturesite voor financials

Controller

Werkgever:	Aeres Bestuursbureau
Plaats:	Dronten
Werkverband:	Parttime
Opleidingsniveau:	HBO
Salarisindicatie:	max. €4.671

Manager Accounting & Financial Control

Werkgever:	Creative Group
Plaats:	Nijmegen
Werkverband:	Fulltime
Opleidingsniveau:	WO
Salarisindicatie:	Marktconform

Business Controller

Werkgever:	BERG Toys B.V.
Plaats:	Ede
Werkverband:	Fulltime
Opleidingsniveau:	HBO
Salarisindicatie:	Marktconform

General Ledger Accountant

Werkgever:	Transdev Nederland
Plaats:	Hilversum
Werkverband:	Fulltime
Opleidingsniveau:	WO
Salarisindicatie:	Marktconform

Debiteurenbeheerder (Credit Controller)

Werkgever:	Samskip
Plaats:	Rotterdam
Werkverband:	Fulltime
Opleidingsniveau:	MBO, HBO
Salarisindicatie:	Marktconform

Finance Specialist / Meewerkend Voorman Finance

Werkgever:	de Volksbank
Plaats:	Utrecht
Werkverband:	Fulltime
Opleidingsniveau:	WO, WO+
Salarisindicatie:	Marktconform

Manager Finance & Control

Werkgever:	Remondis Nederland BV
Plaats:	Lichtenvoorde
Werkverband:	Fulltime
Opleidingsniveau:	HBO, WO
Salarisindicatie:	Marktconform

Strategisch Financieel Adviseur

Werkgever:	Gemeente Zeist
Plaats:	Zeist
Werkverband:	32 uur per week
Opleidingsniveau:	HBO, HBO+
Salarisindicatie:	€4.859 obv 36 uur

VIND VANDAAG UW **DROOMBAAN**

Tijd voor een nieuwe job in Finance?

Zet nu uw eerste stap. Benut vele
carrièrekanen 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

BEZOEK NU FINANCE.NL



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



E-mail: redactie@alexvangroningen.nl

Website: FM.nl

Hoofdredacteur

Marjan Bleeker

(mbleeker@alexvangroningen.nl)

Tel: 06 11584926

Redactie

Frits Baltesen, Tim Jansen, Jeppe Kleynveld, Charles Sanders,
Irene Schoemakers, Simon de Wilde, Dirk-Jan Zom

Vormgeving

Maya Timmer

Fotografie

Maarten Mooijman, Paul Tolenaar, Ton Zonneveld

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 veeleuvoldigen in welke vorm dan ook. Nota bene: geen toestemming is nodig om de titel en inleiding van artikelen over te nemen op (eigen) websites, mits met bronvermelding.

Wet Bescherming Persoonsgegevens

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

Aanlevering van artikelen

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

ONMISBARE OPLEIDINGEN VOOR FINANCIALS

ALEX VAN GRONINGEN

PERMANENTE EDUCATIE

INTERESSE IN EEN INCOMPANY?
Opleidingen voor uw team op maat?
BEL 020 639 0008

VERRASSENDE INZICHTEN EN INSPIRERENDE ONTMOETINGEN

> November	Bijeenkomst	Locatie	PE Uren	Programma
20 november	Finance & IT	Amsterdam	7	1 dag
21 en 22 november	IFRS Essentials en IFRS Advanced	Utrecht	14	2 dagen
21, 22 en 23 november	VBA Excel	Amsterdam	18	3 dagen
26, 27, 28 november en 7 december	Effectief Leiderschap voor financieel managers	Doorn	36	4 dagen
27 en 28 november	Business Valuation	Amsterdam	15	2 dagen
28 november	Effectieve Rapportages	Utrecht	7	1 dag
28 november, 12 en 13 december	Overtuigend Presenteren	Utrecht	21	3 dagen
29 november	US GAAP Essentials	Bussum	7	1 dag
> December				
6 december	Cash Management	Amsterdam	7	1 dag
10 en 11 december	Actief in Overnames	Bussum	14	2 dagen
11 en 12 december	Effectief Forecasten	Bussum	14	2 dagen
11, 12 en 13 december	Excel voor Financials	Amsterdam	20	3 dagen
12 december	BI voor Financials	Utrecht	7	1 dag
12, 13 en 14 december	Big Data & Analytics voor Financials	Amsterdam	21	3 dagen
12 december	Effectieve Liquiditeitsprognoses met Excel	Utrecht	7	1 dag
12 december	Post-Merger Integration	Bussum	7	1 dag
13 december	Externe Verslaggeving voor de Samenstellpraktijk	Bussum	6	1 dag

Bovenstaand overzicht is een selectie. Voor de complete agenda bezoekt u AlexVanGroningen.nl. Interesse in een incompany? Bel voor advies.

ONTDEK HET GEMAK VAN E-LEARNING

- ✓ Online leren waar en wanneer u wilt
- ✓ Geaccrediteerd, actueel en praktijkgericht
- ✓ Elke maand nieuwe cursussen
- ✓ Team in één keer op hetzelfde kennisniveau
- ✓ Goede prijs/PE Uur verhouding

Probeer nu gratis demo via
AlexVanGroningen.nl/Elearning

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



CFO

CHRO
Chief Human Resources Officer

CONTROLLERS
NETWERK

FMCLUB.NL
NETWERK VOOR FINANCIËLE MANAGERS



M&A

AW
AccountantWeek

Finance.nl
De vacaturesite voor financials



Kan ik onze financiële processen automatiseren zonder onze stand-alone spreadsheets op te moeten geven?

Ja, dat is mogelijk met Axiom Software.

Stuur ons enkele van jullie huidige stand-alone spreadsheets via poc@axiomsoftware.eu en wij zullen het gratis aantonen in een kleine POC.

Al die jaren aan investeringen in het ontwikkelen van jullie huidige spreadsheets in autonome modus hoeven jullie niet te verliezen. Integreer die bestaande bestanden in Axiom Software en breid hun mogelijkheden verder uit met een CPM-tool die de hoogste score in de branche behaalt op het gebied van klanttevredenheid.*



KRACHTIGE AUTOMATISCHE DATA INTEGRATIE (ETL)



SNELLE UITROL



CLOUD TECHNOLOGIE / MICROSOFT AZURE



ROBUUSTE BEVEILIGING



VOLDOET AAN SSAE-16 SOC TYPE II (SOC2)



UITGEBREIDE AUDIT

Ontdek hoe onze cloud en on-site performance management oplossingen leiden tot betere beslissingen.

axiomsoftware.eu



axiom
software

* Gartner User Survey Analysis: Critical Capabilities for Strategic Corporate Performance Management Solutions
Christopher Iervolino and John E. Van Decker, September 26, 2016.