

FM

FINANCIEEL MANAGEMENT

1 • 2019 FM.NL

ALEX VAN
GRONINGEN

**IS BLOCKCHAIN
ER NOG IN 2025?**

**AI: MONSTER
EN KAMERAAD**

**FINANCE
IN 2025**

**ZO NEEM JE FINANCIALS
MEE IN TRANSITIE**

MARIJN HIEMSTRA, VOLKSBANK

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, Jan Bletz, Freuke Diepenbrock, Frank den Hond,

Agnès Hoogendijk, Jeppe Kleyngeld, Djaja Ottenhof, Charles Sanders

Vormgeving

Cor Lesterhuis

Fotografie

Elisabeth Beelaerts, Paul Tolenaar

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 veeleenvoudigen 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.

Technologie omarmen

Nee, blockchain is niet dood, blockchain leeft! Expert Sander van Loosbroek legt in dit nummer van FM uit dat veel projecten de fase van experimenteren niet ontstijgen, waardoor nieuwe technologieën al snel als mislukt worden afgedankt. Maar, zegt de director Distributed Ledger Technology van IT-bedrijf Cegeka, dat geldt niet voor blockchain.

Want daar zijn wel degelijk interessante stappen gezet en het wordt ook steeds duidelijker in welke industrieën we het moeten zoeken en in welke niet. “In trade finance biedt blockchain duidelijke voordelen,” legt Van Loosbroek uit. “Omdat het partijen in staat stelt snel zaken te laten overeenkomen met een hogere mate van zekerheid dan in papieren contracten.”

Dus blockchain is geen hype maar hulp. Bijvoorbeeld voor bedrijven met complexe contracten waarin staat wat wel en niet gefactureerd mag worden, en op welke voorwaarden. Daar sluipen vaak fouten in, met blockchain heb je partijen niet meer nodig en bespaar je geld. “Voor een grote logistieke vervoerder hebben we middels slimme contracten, geprogrammeerd in een blockchain, fouten uit de facturen gehaald. Met een proof-of-proof-concept toonden we aan dat dit werkt,” aldus Sander van Loosbroek.

Nieuwe technologie dus niet angstig ontwijken, maar omarmen, zo zegt ook Erik van der Steen van EY in dit magazine. Want het financiële landschap zal, mede door de razendsnelle memory-chips, een metamorfose ondergaan. “Ga aan boord van die trein, stap in, ga op reis. Niet met je hele organisatie, maar bijvoorbeeld met één land of productielijn,” adviseert Van der Steen.

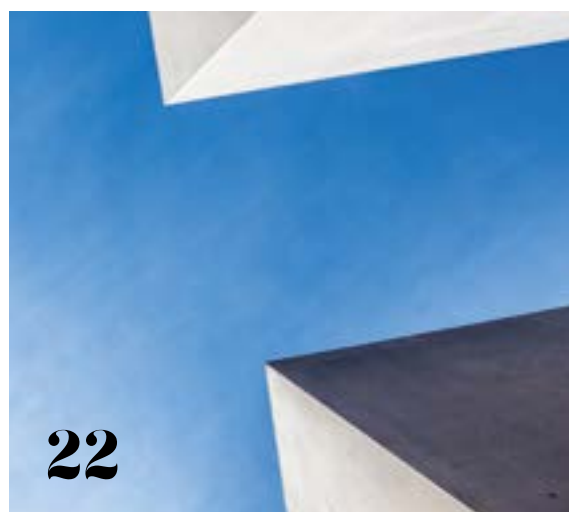
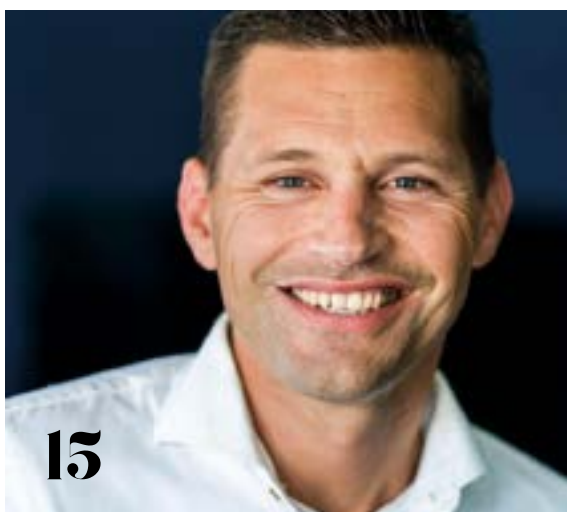
Finance verandert dus, maar geen reden voor paniek. Dat kunnen we gerust concluderen uit de interviews in dit nummer. Want er zijn nieuwe finance-rollen nodig en zeker niet de minsten. Technologie en finance; zij aan zij richting 2025.

Marjan Bleeker
Hoofdredacteur FM



voorwoord

inhoud



INTERVIEW

- 8 Bankieren met menselijke maat**
Finance manager Marijn Hiemstra van de Volksbank: “Het verbinden van mensen vind ik leuk.”
- 15 Column Lennaert Koch**
Een huzarenstukje van de director Finance and Business Navigation. Ondanks de Brexit-troubles groeide Helloprint juist in Groot-Brittannië het hardst.

TREND

- 16 Zó veel onzekerheden!**
Wat doe je als bedrijf? Ga je mee in die negatieve modus of ga je door met investeren?
- 22 Kun je blockchain gebruiken?**
Sander van Loosbroek van Cegeka zegt dat blockchain snel en precies data in lijn brengt met papieren contracten. “Vooral handig in trade finance.”
- 26 AI: monster en kameraad**
Marco de Jong ziet bij bedrijven veel angst voor artificial intelligence. Maar AI kan een ideale mix bedenken van winst en klanttevredenheid.



26



38



34



44

30 De cloud is goud

Nog een paar jaar en iedereen werkt in de cloud. Wat zijn de zes belangrijkste voordelen en één nadeel?

34 Effectief forecasten

Patrick Tullemans van Finext legt uit dat effectief forecasten – als het goed wordt ingevoerd – het bedrijf veel oplevert.

38 Metamorfose financiële landschap

Finance executive Erik van der Steen van EY over de kansen die financials kunnen grijpen: “Laat die trein niet aan je voorbijgaan. Ga aan boord!”

44 Integratie begint voor overname

Harold de Bruijn: “Na de closing heb je echt maar 120 dagen de tijd om te handelen.”

VERDER

6 Kort

48 Finance vacatures



Belastingdienst zoekt je nog steeds

De Belastingdienst blijft op zoek naar fiscalisten en accountants. Na een onverwacht populaire vertrekregeling heeft de fiscus honderden financials nodig op universitair- en hbo-niveau. “‘Durf, initiatief en verantwoordelijkheid nemen,’ zijn de belangrijkste eigenschappen om bij ons te werken,” zegt programmamanager Dike Sialino-Keen.

Voor financieel experts liggen er vooral baankansen op het gebied van toezicht, behandeling van aangiften en controles. Bij grote of kleine bedrijven, of voor particulieren. Een kantoorbaan hoeft het niet te zijn: voor controles is juist contact met bedrijven van belang en zijn de mensen veel op pad.

Sialino-Keen: “Sollicitanten kunnen werken voor grote- en kleine bedrijven of particulieren, maar ze kunnen ook naar afdelingen als fraude-opsporing, inning van belastinggeld, buitenland, wetgeving en btw.” Ze beseft dat ze op één punt niet kan matchen met het bedrijfsleven: het salaris. Fiscalisten verdienen maximaal 6.097 euro. “Maar sollicitanten komen vooral bij ons voor andere dingen.”

Bedrijven beloven eerder te betalen

Al zestig grote bedrijven in Nederland hebben beloofd binnen dertig dagen hun facturen te betalen. Zij hebben zich aangesloten bij Betaalme.nu, dat zich inzet voor snellere betaling aan mkb-bedrijven. Grote bedrijven hanteren vaak lange betaaltermijnen, waardoor kleinere ondernemingen in de knel kunnen komen. Het doel van Betaalme.nu is dat vijfhonderd bedrijven zich aansluiten en ook binnen een maand betalen.



Dit kan controller leren van taoïsme

Dit zijn de kernwaarden: er is geen hemel, god, hel of straf. Geluk en succes ontstaan als we de Tao begrijpen. Bewaar je rust. Dat maakt Bart Vermaas, directeur bij CFO Partners, optimistisch: “Niet omdat doemscenario’s onzin zijn, maar omdat de kans dat ze uitkomen, afhankelijk is van onze dagelijkse keuzes. President Donald Trump weerhoudt mij er niet van duurzamer te leven. Een robot gaat mij niks vertellen.”



Bezit je deze competenties van een controller?

1 GEMIDDELDE TOT HOGE EXTRAVERSIE

Vooraf proactiviteit. Tegenwoordig moet hij uit eigen beweging de organisatie in.

2 GEMIDDELD ALTRUIÏSME

Hij mag niet te meegaand of te goed van vertrouwen zijn.

3 HOGE EMOTIELE STABILITEIT

Hij moet uitermate stressbestendig zijn. Alleen zo kun je als navigator de juiste koers bepalen voor de organisatie.

4 HOGE INTELLECTUELE EN EMOTIELE OPENHEID

Het draait om verbeeldingskracht. Dit stelt je in staat om processen echt te optimaliseren.

5 HOGE INZET EN MOTIVATIE

Een business controller moet doorzettingsvermogen en motivatie hebben. En, je moet zelf ook 'in control' zijn.

Bestaat de financial controller over tien jaar nog wel?



De tweedeling tussen de business- en een financial controller vervaagt, meent Albert Allmers van FinanceFactor. Er is steeds vaker behoefte aan controllers die de rol van navigator kunnen vervullen. "Een navigator geeft aan welke koers je moet varen om heelhuids aan te komen op je bestemming."

Allmers ziet kansen voor controllers die deze rol op zich kunnen nemen. Zij maken op grond van bepaalde cijfers een goede analyse van een urgent onderwerp. "Ze worden onder meer gezocht bij grote bedrijven waar de financiële huishouding complexer is, de toekomst minder zeker en innovatie een belangrijke rol speelt. Maar ook succesvolle familiebedrijven willen ze graag."

Hoe word je navigator? "Ik adviseer een financial controller om mee te draaien in de directie van het bedrijf. Een business controller doet er goed aan om ervaring op te doen op de boekhoudafdeling."

E-factureren bespaart 10 miljard per jaar

Het bedrijfsleven kan 10 miljard euro per jaar besparen door volledig over te stappen op e-factureren, blijkt uit cijfers van softwarebedrijf Exact. Overheidsinstanties zijn vanaf april van dit jaar verplicht om elektronische facturen te ontvangen en verwerken. Ten opzichte van handmatige verwerking levert een e-factuur een tijdsbesparing op van 93 procent. Onderzoeksbureau Aberdeen Group berekende dat de verwerking van een papieren factuur gemiddeld 25 euro kost, terwijl dat bij een e-factuur gemiddeld 2,50 euro is. Volgens het CBS is nu 15 procent van alle inkoopfacturen digitaal.





NUT IN PLAATS VAN RENDEMENT

Belangrijkste klanten: de banktop, de Nederlandse staat, De Nederlandsche Bank en de Europese Centrale Bank. In het financiële hart van de Volksbank is finance manager Marijn Hiemstra in zijn element. Over data, de menselijke maat en finance in 2025.

TEKST FRANK DEN HOND **BEELD** PAUL TOLENAAR



Het is bijna of je een huiskamer binnenloopt. Tenminste, dat zou je denken als de ontvangsthal van de Volksbank iets kleinere proporties had. Wat meteen opvalt, zijn de leren bank waar je in wegploft en de comfortabele kuipstoelen. Een lange, grenen tafel komt uit op een videomuur met beelden van een doorsneefamilie in een echte huiskamer.

Op de tafel ligt een glossy magazine van de bank 'voor medewerkers en andere bevlogen mensen,' met op de achterkant een citaat van Salvador Dalí: 'Geld hebben is mooi, zolang men niet het plezier verloren heeft in dingen die men niet met geld kan kopen.' Dit is dus geen gewone bank, maar een financiële instelling met een uitgesproken maatschappelijk profiel. De bank begon als nutsspaarbank, kreeg een beursnotering en kwam uiteindelijk in handen van de Nederlandse staat. Finance manager Marijn Hiemstra (41) kan zich het moment van de nationalisatie nog goed herinneren. "Het was op vrijdag, mijn thuiswerkdag, en ik zat naast mijn vrouw op de bank. Ik ga 's ochtends vroeg altijd naar de sportschool, dus ik had mijn trainingsbroek nog aan. We zaten nog even voor de tv en na het nieuws zei ik tegen mijn vrouw: 'Bij elk ander bedrijf was ik nu werkeloos. Dan houdt het op wanneer je werkgever technisch failliet is.'" Maar de staat redde de financiële instelling en Hiemstra hield zijn baan.

NUTSSPAARBANK

Hiemstra is aan het woord in Café 1817, een bruin café binnen de muren van de Volksbank. Het jaartal verwijst naar de begindagen, toen in 1817 de Maatschappij tot Nut van 't Algemeen de Nutsspaarbank

oprichtte, de eerste van Nederland. Bij deze voorloper van de Volksbank kon de burger een appeltje voor de dorst opbouwen. Het gespaarde geld werd opgetekend in een spaarbankboekje. Een groot contrast met nu: het spaarbankboekje werd een mobiele app en er kwamen financiële producten bij, zoals hypotheek.

Terwijl de barvrouw de cappuccino's maakt, vertelt Hiemstra enthousiast over zijn werk bij de Volksbank. Zijn volledige functienaam is een hele mond vol: manager Data & Analytics Operations and Processing. Maar Hiemstra gebruikt in plaats van Data & Analytics meestal de afkorting DNA: "DNA heb je nodig om te kunnen leven, het zit ingeprogrammeerd in de eerste van Nederland. Bij deze voorloper van de Volksbank kon de burger een appeltje voor de dorst opbouwen. Het gespaarde geld werd opgetekend in een spaarbankboekje. Een groot contrast met nu: het spaarbankboekje werd een mobiele app en er kwamen financiële producten bij, zoals hypotheek.

'We doen niet alleen technische trainingen, ook trainingen in soft skills'



PERSOONLIJK

Marijn H. Hiemstra

Leeftijd: 41 jaar

Functie: manager DNA Operations and Processing

Getrouwd: ja

Kinderen: één

Woonplaats: Heerhugowaard

Passie: *work hard, play hard*

Vrije tijd: genieten met gezin, familie en vrienden

Auto: Tesla Model 3

Favoriete apps: FD, WhatsApp, SNS Mobiel Bankieren

Favoriete film: *The Usual Suspects*

Laatst gelezen boek: *Preston & Child*

Blunder: Als beginnend accountant op één van zijn eerste opdrachten parkeren op de plek van de voorzitter van de directie

Wapenfeit: Het continu ontwikkelen, enthousiasmeren en verbinden van mensen om samen resultaten te realiseren

meerd. Ik werk dan ook in het financiële hart van de bank. Hier hebben wij veel te maken met de rest van de bank, omdat we het eindpunt zijn van alle informatie. Op basis van de informatie die wij verschaffen, vindt de sturing van de bank plaats. Maar ook krijgt de Europese Centrale Bank hiervandaan zijn informatie.”

SIGNIFICANTE BANK

De Volksbank is een van de ‘significante banken’ van de eurozone. Deze groep banken heeft sinds de kredietcrisis de Europese Centrale Bank als toezichthouder. Dit toezicht moet zorgen voor meer financiële stabiliteit en voorkomen dat opnieuw een bank ontstaat die *too big to fail* is.

Brede rivieren van data stromen door de afdeling van Hiemstra, waar bijna vijftig mensen wer-

ken. “Wij zijn bezig om alle datastromen samen te brengen en op één manier te ontsluiten. Ze komen samen in wat wij een *access layer* noemen. Die laag moet zorgen voor één gemeenschappelijke waarheid voor alle afdelingen.” Geen eenvoudige opgave: “Kijk, de data zijn niet van ons. Ze komen uit de organisatie en staan in verschillende systemen. Het zijn bijvoorbeeld transacties van klanten of hypotheek die we verstrekken. Het is een uitdaging om ervoor te zorgen dat iedereen over dezelfde data praat en dat we dat uniform doen. Wat is bijvoorbeeld een hypotheek? Is dat een optelsom van alle leningdelen? Of willen we deze delen gesplitst hebben? Het zijn zaken waar we bij de Volksbank heel ver in zijn, maar die we wel voortdurend tegen het licht moeten houden.”

COMPLEX

Het streven naar uniformiteit zorgt ervoor dat dit mensenwerk is. “Mensen maken het vaak complex, maar dat is ook leuk. Het vereist dat je veel communiceert en verbindt met de rest van de organisatie. Het is een van de redenen waarom ik gekozen heb



voor deze job, ondanks dat ik een iets andere achtergrond heb als auditor en accountant. Juist het verbinden van mensen en daarmee gezamenlijk iets bereiken, vind ik ontzettend leuk.”

STUDIETIJGER

Hiemstra studeerde economie aan de Universiteit van Amsterdam. “Ik was niet zo’n studietijger, maar zoals de meeste studenten piekte ik op de momenten waarop dat nodig was.” In het derde jaar van zijn studie kreeg hij de kans om aan de slag te gaan bij PwC. Die kans greep hij aan: “De combinatie van leren en werken heeft me een extra studiejaar gekost, maar daardoor kon ik meteen aan de slag en heel veel praktijkervaring opdoen bij een van de meest gerenommeerde accountantskantoren ter wereld.” Die ervaring kwam later van pas bij Ahold, waar hij in 2004 begon, kort na het boekhoudschandaal. Een inhoudelijk zware rol, want met zijn team stond hij meteen voor de taak om de interne beheersing weer op een goed niveau te brengen.

In 2007 stapte hij over naar de financiële sector. Hij begon bij de verzekeringstak van SNS REAAL, de voorganger van de Volksbank. Net als bij Ahold ging

‘De access layer moet zorgen voor één gemeenschappelijke waarheid’

hij hier aan de slag met interne beheersing. Een niet minder zware rol, maar ook een mooie uitdaging in de buurt: “Ik woonde toen in Stompetoren en kon vlak bij mijn woonplaats aan de slag bij een beursgenoteerd bedrijf.” Een centralisatieslag bracht hem op het hoofdkantoor in Utrecht, waar hij aan de slag ging in meerdere auditrollen. In de periode daarna vond ook de nationalisering van SNS REAAL plaats, kreeg de verzekeringstak de naam VIVAT en werd deze van de hand gedaan. Het werd nu tijd voor een volgende stap en die zorgde ervoor dat de cirkel rond was: “Ik kwam in mei 2018 terug in Utrecht, maar nu bij de bank als Finance Manager.”

BANKIEREN MET DE MENSELIJKE MAAT

De missie van de Volksbank is bankieren met de menselijke maat. Dit betekent dat het vooral gaat om nut in plaats van rendement. De Volksbank wil deze gedeelde waarde optimaliseren door nut te leveren voor klanten, verantwoordelijkheid te nemen voor de maatschappij, te zorgen voor zingeving voor medewerkers en rendement te behalen voor de aandeelhouder(s). Ook heeft de bank de ambitie om in 2030 een klimaatneutrale balans te hebben.

PROGRAMMEREN

In zijn huidige rol is Hiemstra niet volop bezig met artificial intelligence. “Echte artificial intelligence passen wij niet toe, want de focus ligt nu op ons datafundament. Dat willen we eerst op orde hebben om daarop verder te bouwen.” Wel

denkt hij aan andere automatiseringsmogelijkheden: “Ik zie dat programmeren steeds belangrijker wordt, bijvoorbeeld binnen de rapportage-tooling die wij gebruiken. Waar nu veel acties handmatig plaatsvinden, kun je met programmeren dingen versnellen en de kans op fouten verkleinen. Het verzamelen en verwerken van data maak je daarmee zo efficiënt mogelijk.”

Hoe gaat automatisering samen met de ‘menselijke maat’ uit de missie van de Volksbank? Hiemstra: “Automatisering zorgt ervoor dat het werk van je mensen verandert. Er zit dus een menselijke kant aan. Ik vind dat je daarom als manager de verantwoordelijkheid hebt om je team mee te nemen in deze veranderingen en ze daarin ook te faciliteren, zodat zij klaar zijn voor de toekomst. We doen dat onder meer met een Finance Academy. Niet alleen met technische trainingen, maar ook met trainingen in soft skills. Tijdens de laatstgenoemde trainingen staan onze mensen stil bij hun plek in deze ontwikkelingen.”

TOEKOMST

Bestaat er in 2025 nog wel een finance afdeling? Hiemstra is daarvan overtuigd: “Afhankelijk van de hoeveelheid vragen die mijn afdeling krijgt, kunnen hier in de toekomst zelfs honderd mensen zitten in plaats van zo’n vijftig.” Volgens Hiemstra heeft dat te maken met de toenemende hoeveelheid data: “Zo kan onze toezichthouder in de toekomst dingen vragen die wij nu nog niet vastleggen van klanten, waardoor wij bijvoorbeeld bij een hypotheekaanvraag ook meer data vragen van klanten. En als je meer data hebt, kun je ook meer analyseren. Natuurlijk zal artificial intelligence daar een rol bij spelen, maar het uiteindelijke interpreteren en daaraan conclusies verbinden, blijft toch echt mensenwerk.” ■



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://alexvangroningen.nl)



Doe de Nationale
Business Controller Test

Onzekerheid is fijn

Gele hesjes, Brexit, verkiezingen, kredietwaardigheid van Italië, onverwachte besluiten in de Verenigde Staten? De financials zijn nerveus over de onzekere tijden waarin we leven. Maar, denk goed na: is dat eigenlijk niet altijd zo geweest?

Ik vind het meevallen: want wat verandert er nou echt voor een ondernemer als de Duitse bondskanselier Angela Merkel eind dit jaar terugtreedt of de Franse president Emmanuel Macron de benzineprijzen verlaagt? Weinig toch?

Een echte ondernemer wrijft zich in de handen als iedereen langs de zijlijn wacht tot het sein op veilig staat. Was het zo moeilijk om vorig jaar te ondernemen in Groot-Brittannië, waar iedereen zo lang pessimistisch over is? Wij bij Helloprint (online-printing) vinden van niet: onze omzet daar verdubbelde tot 13 miljoen euro en we verwachten ook dit jaar een flinke groei.

Ik zie onzekerheid als opportunity om te groeien. Onzekerheid bij anderen is een kans om juist dan een stap te zetten. Sterker: ik zag de onrust rond de Brexit als kans. Helloprint liet al veel in Groot-Brittannië produceren en we hebben dat verder opgevoerd. Wij zitten niet met douane-gedoe en hebben zo weinig last van schommelingen van valuta.

Terwijl iedereen voorzichtig was in Groot-Brittannië, hebben wij van de acht landen waar we zitten, juist daar de meeste effort in gestoken. Veel ondernemers stonden langs de kant te mompelen: 'Groot-Brittannië: lastig, lastig', maar wij hebben onze kansen gegrepen. We staan nu daar in de top-5 van online-aanbieders.

En trouwens: hoe slecht gaat het nou met de economie? De groei zakt iets in, maar blijft best aardig. Groei zegt lang niet alles over kansen. Zeker voor een jong bedrijf zijn er genoeg mogelijkheden om met een uniek concept, bijzonder product, geweldige marketing of uitmuntende dienstverlening een markt te veroveren.

Als er in een markt ellende is, hebben concurrenten dezelfde ellende. Marktaandeel kun je altijd veroveren. Maar geef als financial wel gecontroleerd gas. Heb oog voor de actuele risico's en neem maatregelen om potentiële downsides te managen.

Ik laat me niet afschrikken door onzekerheid. Er is namelijk altijd onzekerheid. Trouwens: veel zekerheid is niet goed voor een bedrijf, want dan komen er concurrenten jouw markt op. Pas dan is het lastig, lastig. ■

'Als er in een markt ellende is, hebben concurrenten dezelfde ellende'



Lennaert Koch is sinds 2017 director Finance and Business Navigation bij Helloprint. Daarvoor had hij in diverse business control-functies bij KPN.





DIT IS THE FUTURE OF FINANCE

Er zijn volop bedreigingen vanuit de buitenwereld. Wat moet je als financial: vasthouden aan je plan of op de rem staan om te voorkomen dat je de afgrond in rijdt? “Juist bij een crisis moet finance betrouwbaarheid uitstralen. Dat is ook goed voor de rest van de organisatie. Maar grijp ook je kansen!”

TEKST FRITS BALTESSEN

Hoe vaak horen we niet dat we nu écht in onzekere tijden leven? Het bedrijfsleven spreekt sinds enkele maanden weer volop over ontelbare onzekerheden op het gebied van politiek en economie: het aanstaande aftreden van de Duitse bondskanselier Angela Merkel, Brexit, gele hesjes, belangrijke verkiezingen, spanningen met China, begrotingstekort van Italië, dalende beurzen, handelsoorlog en een eventuele recessie. En omdat economie voornamelijk psychologie is, daalt het consumentenvertrouwen in de meeste westerse landen. De self-fulfilling prophecy is een feit.

De economische groei neemt al een beetje af en de vooruitzichten van het bedrijfsleven ook. IMF, Wereldbank, Europese Centrale Bank en nationale onderzoeksinstituten stellen hun groeiprognoses voor dit jaar bij. En dat allemaal op basis van cijfers. En omdat economie psychologie is, staan de eerste prominenten op om te zeggen dat het allemaal reuze zal meevallen, zoals Klaas Knot, president van De Nederlandsche Bank, in januari. Natuurlijk kent hij de cijfers en het toegenomen pessimisme: "Maar het is te vroeg om te praten over een recessie of een crisis als de economie wat minder op stoom is."

Wat doe je dan als bedrijf? Ga je mee in die negatieve modus en pas je je investeringsplannen aan? Stel je de expansie naar een ander land of markt uit, zie je af van die overname en bouw je lie-

**'Ik zou zeggen:
hou het
hoofd koel en
blijf vooral
nadenken'**

ver reserves op? Of zeg je: nee! Zet je de plannen door? Omdat het goede plannen zijn, maar ook omdat je ziet dat er in jouw markt weinig aan de hand is: orders blijven binnenstromen voor prima prijzen, en betalingsgedrag en financiële stabiliteit van afnemers zijn goed. Bovendien blijft de financieringsrente laag. Eigenlijk moet je in deze tijd twee strategieën hebben: een groeiestrategie én een meer behouden scenario.

ONHEILSVOORSPELLINGEN

"Je moet altijd én én doen," vindt Ben Rogmans, directeur van Arbeidsmarkt-kansen.nl. In zijn recente boek *Geen paniek!* rekent hij opgewekt af met de sombere toekomstvoorspellingen die dagelijks over ons worden uitgestort. "Je moet je altijd voorbereiden op een dip. Maar ook gewoon doorgaan met je investeringsplannen, want als je dat niet doet, ben je sowieso de sigaar."

Rogmans ergert zich aan de onheilsvoorspellingen: "Dan wordt de Tweede Wereldoorlog er weer bijgehaald of de crisis uit de jaren dertig. De internet-bubble of 9/11. Ik zou zeggen: hou het hoofd koel en blijf vooral nadenken wat voor jouw bedrijf, met jouw plannen en jouw flexibele organisatie wél mogelijk is. Dat vereist visie, charisma en overtuigingskracht."

De financials kunnen daarbij helpen. Hun taak is vooral controleren, terugkijken en verantwoording afleggen, maar ook Rogmans denkt dat dat verandert.

Vooraf robotisering en machine-learning zullen de financial de komende jaren steeds meer werk uit handen nemen. Dan kunnen de financieel experts analyseren, nadenken, overleggen en scenario's maken op grond van data en vooral: vooruitkijken. De business controller wordt eerder betrokken bij de plannen van het bedrijf, of is misschien zelfs de initiatiefnemer ervan.

BUITENWERELD

Of je het wilt of niet: het vak van de financial zal onherroepelijk veranderen, zegt Eric Kemperman, CBC-expert, trainer en eigenaar van PCO Kennis: "Dat vraagt het bedrijf van de toekomst aan jou. De tijd is voorbij dat we contracten sloten voor tien jaar. Je moet als controller flexibel zijn." Alles is nu kort cyclisch: je moet inspelen als een afnemer opeens wegvalt, als er een groot juridisch conflict ontstaat of als er plotseling een hele grote speler in je markt komt zoals Amazon, Google of Ahold. Dit zijn geen tijden om elke dag te staren naar je *balanced scorecard*. Het zou goed zijn als financials minder tijd uittrekken om voortdurend het meerjarenplan te checken om te kijken of alles op tijd is gerealiseerd, maar meer de buitenwereld monitoren. En dan in actie komen als kansen zich aandienen – om vervolgens snel in actie te komen. "Die dynamiek in de buitenwereld neemt alleen maar toe," zegt Kemperman. "Juist in die hectiek en turbulentie

is het belangrijk om je niet te laten meeslepen als financieel expert. Juist dan kun je laten zien dat je solide bent en niet volgend. Je moet rust en stabiliteit tonen, met een visie. Juist bij een crisis moet finance betrouwbaarheid uitstralen. Dat is ook goed voor de rest van de organisatie."

Die ambitie zal het bedrijf verwelkomen. Want cijfers zijn niet meer de cijfers van vroeger. Extrapoleren is goed, maar geeft je als onderneming geen voorsprong op de rest, omdat het letterlijk het doortrekken van het gestolde

verleden naar de toekomst is. De voorspelbaarheid is grotendeels weg, meent Kemperman. Een echte business controller kan cijfers meerwaarde geven. En daarbij moet jezelf afvragen: ben ik toch die cijferman of wil en kan ik meer, zoals business navigator. Kemperman: "Heb een mening, desnoods een visie."

NIEUWE SKILLS

Ga op die brug staan en kijk wat eraan komt! Dat ziet Lennaert Koch (in dit *FM Magazine* met een column op pagina 15) als de taak van de financial van de toekomst. Koch – voormalig controller bij KPN en nu director Finance bij Helloprint – noemt zich ook business navigator: "Je kunt je focussen op alle mogelijke bedreigingen, op politiek of economisch terrein, maar wat veel belangrijker is dan gele hesjes, is je eigen markt. Wat gebeurt er buiten de klassieke concurrentie. Kijk naar wat Amazon, Alibaba, Netflix, Spotify, Uber en Airbnb tweebrengen. Doe mee met de disrupter. Kijk niet naar achteren, maar ga op die brug staan en kijk wat eraan komt!"

Koch is het eens met Rogmans: "Maar geef dan wel gecontroleerd gas. Zorg dat je als financial oog houdt voor de actuele risico's en neem goede maatregelen om potentiële downsides te managen." Daarvoor zijn nieuwe skills nodig: je moet goed zicht hebben op wat er op belangrijke plekken in het bedrijf gebeurt, waar de organisatie aan toe is,



zodat je visie en plan erin passen en het bedrijf verder kunnen helpen. Dat is een ander vak: het vereist bredere kennis en soft skills, want je moet coalities smeden, overtuigen, presenteren en organiseren.

Een slim voorstel van een financial kan volgens Kemperman een plan zijn om je organisatie flexibeler te maken. Zeker de financial weet of en waar er nog lucht in de organisatie zit. “Je kunt kijken of je assets niet te vast zitten in gebouwen, grond, machines, langlopende contracten, voorraden en dergelijke. Dat kan ook anders, waardoor je als bedrijf wendbaarder bent als je in een crisis terechtkomt.”

‘De tijd is voorbij dat we contracten sloten voor tien jaar. Je moet flexibel zijn’



Kemperman: “Je kunt beginnen door je gedachten om te zetten in actie. Door vragen te stellen in je bedrijf, ook aan de directie: wat verwacht je van finance? Beleg gewoon een heidedag. Waarom niet? Nodig een deskundige uit om te spreken – liefst buiten je branche. Dan zet je finance *in the picture*. Dan laat je zien dat je vooruitdenkt.”

BETER ZICHT

Opleiding is key, vindt Rogmans. “In China is het adagium ‘leren, leren, leren’, en kijk eens met wat voor stappen zij vooruitgaan. Europa en Nederland zullen daarin moeten meegaan. Je zou als professional eigenlijk de stap moeten maken van cijfers naar data, en van data naar informatie waar je iets mee kunt voor je organisatie. Nu is het wel zo dat veel software nog niet super is, maar dat financials dit soort data ook niet hebben of niet de skills hebben om er iets mee te doen.

“Met die vaardigheden kun je scoren, zoals een beter zicht krijgen in je markt (waar kan ik het beste uitbreiden of overnemen?), een meer optimale prijs bepalen voor je producten en diensten of de logistieke kosten drukken. En je ziet dat het die kant op gaat. Je ziet dat grote financieel georiënteerde bedrijven al zijn begonnen zoals ABN AMRO, ING, Rabo, en ook de Belastingdienst.”

Kemperman: “Zo door blijven gaan en volgend zijn, elk jaar netjes de balans op orde brengen: daar kom je binnenkort niet mee weg. Zeker als anderen zien dat er meer uit de functie is te halen. Maar dan ben je misschien al te laat. Financial-old-school, durf jezelf opnieuw uit te vinden. Het is nog leuk ook.” ■



SNEL EN EFFECTIEF FORECASTEN

Maak budgetten en forecasting sneller, lichter en betrouwbaarder. Volg de cursus Effectief Forecasten en verbeter uw planningsprocessen in slechts twee dagen.

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



Nog plaatsen
voor april

BLOCKCHAIN IS CRUCIALE BOUWSTEEN

Is blockchain een hype die nergens naartoe gaat? Niet volgens expert Sander van Loosbroek. Naarmate de inzichten voortschrijden, worden er meer producten en diensten gemaakt op basis van deze technologie. En dat gaat steeds beter.

TEKST JEPPE KLEYNGELD

De zakelijke media staan de laatste tijd vol met artikelen die blockchain bijna dood verklaren. Het probleem is dat veel projecten niet de fase van ideeën en experimenteren ontstijgen. Sander van Loosbroek, director Distributed Ledger Technology bij IT-bedrijf Cegeka, ziet het veel genuanceerder. “Voor ons is het nu geen enorme markt. Maar we hebben er wel een kern-team opzitten en dat blijft zo.”

Dat veel business-cases misgaan, komt niet door de techniek, zegt Van Loosbroek. “We zijn nooit technische problemen tegengekomen die we niet konden tackelen. Het is meer alles eromheen – de cultuur, de business-case of de gebrekkige samenwerking met partners – waar de problemen ontstaan. Blockchain is nooit een probleem.

Het kan juist een deel zijn van de oplossing.”

Waar is blockchain nu eigenlijk geschikt voor? “Dat vragen te weinig mensen zich serieus af,” vindt Van Loosbroek. “Er zijn wel degelijk interessante stappen gezet en het wordt ook steeds duidelijker in welke industrieën we het moeten zoeken en in welke niet. Die kennis wordt nog niet zo gedeeld en dus worden onmogelijke combinaties bedacht, zoals blockchain en elektronische patiëntendossiers. Die gegevens zijn strikt geheim en de techniek in beginsel volledig openbaar. Dat gaat niet de eerste toepassing worden.”

Blockchain is in de meeste gevallen nog niet in de productfase aangekomen. Een van de uitzonderingen is de sector trade finance. “Hier biedt het duidelijke voordelen, omdat het partijen in staat stelt snel zaken te laten overeenkomen met

An abstract photograph featuring sharp, angular concrete structures against a clear blue sky. The composition is dominated by geometric shapes and strong lines, creating a sense of depth and perspective. The text is overlaid on the central blue area.

**'Het onderscheidende
vermogen van blockchain
is nu juist dat het een
open netwerk is'**

een hogere mate van zekerheid dan in de papieren contracten. Blockchain gaat niet de bestaande processen veranderen, wat mensen vaak teleurstelt. Maar het is wel mogelijk nieuwe financiële producten te ontwikkelen op basis van blockchain. Bijvoorbeeld de oude *letter of credit*. Moeten we nog steeds een vel papier voor 1.000 euro per stuk laten opmaken of kunnen we het digitaal doen? Daar zie je nu de eerste producten verschijnen zoals KBC we.trade en Kongo. Dat zijn interessante ontwikkelingen.”

“Maar hiermee is nog niet de heilige graal gevonden,” vervolgt Van Loosbroek, “want we.trade gebruikt een gesloten netwerk waarop banken zich moeten aansluiten. Het onderscheidende vermogen van blockchain is nu juist dat het een open netwerk is. Met een gesloten blockchain creëer je dezelfde frictie die vandaag de dag ook al bestaat. Het frictieloos kunnen samenwerken met een hoge mate van zekerheid op een netwerk, dat is wat blockchain doet. Dat voordeel wordt niet benut. Dat is natuurlijk typerend voor eerste versie implementaties.”

SLIMME CONTRACTEN

Ook buiten de financiële sector zijn er al mooie cases. “We zijn bezig bij een grote logistieke voerder waar enkele problemen speelden. Een dergelijk bedrijf werkt met complexe contracten waarin is vastgelegd wat wel en niet gefactureerd mag worden en op welke voorwaarden. Op basis daarvan worden facturen verstuurd en daar sluiten fouten in. Nu zijn er partijen opgedoken die de facturen controleren als een dienst. Wij hebben gezegd: met blockchain heb je deze partijen niet meer nodig en bespaar je veel geld. Middels slimme contracten, geprogrammeerd in een blockchain, haal je de fouten uit de facturen wat winst oplevert voor zowel het logistieke bedrijf als zijn klanten. Met een *proof-of-concept* hebben we aangetoond dat dit werkt. Het bestuur heeft de verdere ontwikkeling goedgekeurd.”

ONTDEK DE NIEUWE WERELD VAN BLOCKCHAIN

Is blockchain een hype of gaat het de wereld echt drastisch veranderen? Volg de training Blockchain voor Financials en ontdek in twee dagen hoe u blockchain toepast. Bekijk het programma op AlexVanGroningen.nl

In dit voorbeeld zitten de belangrijkste voorwaarden waaraan een business-case voor blockchain moet voldoen om kans van slagen te hebben. Van Loosbroek: “Ben je dienstverlenend bezig? Ben je intermediair tussen veel verschillende partijen? Zie je kansen om zaken met partners anders te organiseren? En wil je als organisatie voorop lopen in innovaties om zo onderscheidend vermogen op te bouwen? Dan is deze technologie zeker iets om naar te kijken. De vuistregel daarbij is: doe het op een open blockchain, tenzij het niet anders kan.”

BOEKHOUDEN VIA BLOCKCHAIN

Ook voor de administratie en auditing ziet Van Loosbroek mogelijkheden. Zo haalt hij standaard *triple-entry bookkeeping* aan wanneer hij college geeft. “Naast het registreren van een transactie aan twee zijden van je eigen balans, wil je eigenlijk ook weten wanneer je tegenpartij de transactie heeft verwerkt. Wanneer je dat doet, krijg je een gesloten systeem en is de boekhouding compleet. Dat zie je ook bij factoring. Als je een factuur verkoopt, wil je ook een bevestiging kunnen registreren zodra die factuur verkocht is. Vandaag de dag wordt dat niet gedaan, omdat de kosten te hoog zijn. Hier komt blockchain van pas. Tegen heel lage kosten biedt het de zekerheid en hoge mate van betrouwbaarheid die men zoekt.”

Van de grote accountingfirma's zullen dergelijke innovaties niet komen. De reden hiervoor is simpel. Als je een boekhouding kunt baseren op basis van bevestiging van de tegenpartij, dan wordt het controleren van zo'n boekhouding bijzaak. De betrouwbaarheid zit al ingeprogrammeerd in de infrastructuur. “Check de hashes in de blockchain en u bent klaar met uw controle,” zegt Van Loosbroek lachend. “Maar vinden accountants dat zo prettig? Dacht het niet.”



'Blockchain is nooit een probleem. Het kan juist een deel zijn van de oplossing'

Blockchain heeft dus wel degelijk het potentieel om industrieën te ontwrichten, net zoals internet dat gedaan heeft en nog steeds doet. Omdat de potentiële impact zo groot is, gaat het dus niet zo snel. Maar *triple entry bookkeeping* gaat er komen, is de overtuiging van Van Loosbroek. Dit zal het eerste opduiken bij administraties waar de betrouwbaarheid het laagst is.

Van Loosbroek: "Bijvoorbeeld bij trustkantoren die offshore-accounts managen voor multinationals. Dat zijn vaak *fishy* accounts, dus zullen de multinationals bereid zijn te investeren in een duurder systeem als dat de betrouwbaarheid verhoogt. Juist bij organisaties waar grotere twijfel bestaat, wordt dit het eerst toegepast. De mogelijkheden van techniek gaan op zoek naar de problemen die ze kan oplossen in de markt. Dat is een zoektocht en dat duurt even. Zeker als de mogelijkheden een fundamentele impact hebben op hoe zaken georganiseerd zijn. Veel start-ups die heel snel geld willen verdienen aan blockchain, komen daarom van een koude

kermis thuis. Toch zijn start-ups wel nodig: daar komen de nieuwe ideeën vandaan."

TOEKOMSTVISIE 2025

Van Loosbroek verwacht dat blockchain de nieuwe bouwsteen wordt van de nieuwe generatie business-applicaties. "Het is weliswaar zelf geen applicatie, maar kan dienen als bouwsteen voor een gedeelde intelligente infrastructuur. Bedrijven kunnen vergaand automatiseren door samen op zo'n platform te werken. In de praktijk werkt dat nog niet zo. Elk bedrijf werkt met zijn eigen pakket. Maar dit is al aan het veranderen. Bijvoorbeeld, bedrijven die met SAP werken, kunnen al samenwerken op een door SAP ontwikkeld blockchain-platform. Dit soort toepassingen gaan we veel meer zien."

Blockchain kan overal opduiken, verwacht de expert. "In de logistiek, op finance-afdelingen in het order-to-cash-proces, bij stemmingen op internationale aandeelhoudersvergaderingen, enzovoorts." Wel zal de ontwikkeling plaatshebben in de business-to-business-markt. De business-to-consumer-markt is te complex en gereguleerd.

"De echte klapper komt als de eerste centrale bank *fiat currency* aanbiedt via blockchain," aldus Van Loosbroek. "De centrale banken - waarvan geld het product is - kijken naar blockchain-technologie als een nieuwe vorm van geld. En dat is interessant, want dat betekent dat zowel de betalingen als de diensten kunnen samenkomen in één gedeelde infrastructuur. Zodra dat gebeurt, wordt het mogelijk geld frictieloos van de ene naar de andere partij te laten stromen. Bijvoorbeeld, het overdragen van een vrachtcontainer kun je automatisch laten lopen, zonder dat je eerst dagen hoeft te wachten op een stuk papier. Als dat kan tegen lage kosten, dan is dat een revolutie. De kers op de taart!" ■



AI: MONSTER en KAMERAAD

Veel managers twijfelen over artificial intelligence: veel data zijn onvolledig of zitten vol fouten. Maar AI maakt het een organisatie ook mogelijk om efficiënter en sneller te werken. Waar moet je dan op letten?

TEKST FRITS BALTESEN

Doemscenario's genoeg. Joe Toscano, ex-werknemer van Google en auteur van *Automating Humanity*: "Artificial intelligence (AI) snijdt als een kettingzaag door de maatschappij. Het gaat allemaal te snel voor de mensen om het te begrijpen."

De Chinese venture-capitalist Kai-Fu Lee (AI Superpowers) denkt dat AI 40 à 50 procent van de banen overbodig maakt. "In die transitie zullen mensen steeds minder vaste voet aan de grond krijgen voor hun baan," zegt hij in een interview met het *FD*: "Net als bij een overstroming moeten ze zich als dieren terugtrekken. Springen van rots naar rots."

"Ik heb niet zo'n doemscenario voor ogen,"

zegt Marco de Jong, CEO van Experience Data:

"Het werk wordt alleen maar leuker. Je hoeft als financieel expert niet meer al die inkoopfacturen te boeken, die berekeningen te maken en al die standaard-maandverslagen uit je Excel te trekken, terwijl je weet dat je achter de feiten aanloopt. Je houdt altijd te weinig tijd over voor een goede analyse."

De Jong ziet bij bedrijven vooral angst voor het onbekende: ondoorgrondelijke robots en algoritmes. Dat overleg met de IT-afdeling! Al die afkortingen en dat jargon! De Jong: "Dat schrikt af. Dan is het het makkelijkst om niets te doen." Een slecht idee, vindt hij, want hoe dan ook: AI ruikt op. Je kunt niet achterblijven.



De Jong verwacht vooral dat machine learning (ML) van grote betekenis wordt voor financiële afdelingen. Met ML kan een bedrijf van veel kanten een probleem of kans bekijken en berekenen. Bijvoorbeeld de omzet van een bepaalde markt en een bepaald product of een optimale prijs. “Met de huidige tools kun je hooguit een handvol variabelen in je oordeel laten meewegen – meer kan de mens gewoon niet aan.”

Met ML krijg je een betere beschrijving van je klant, want je kunt al je data invoeren voor die ene klant: hoeveel hij koopt en wanneer, welke producten, hoe hij reageert op prijsveranderingen en kortingen, hoe en wanneer hij betaalt, of hij claimt, beroep doet op garanties en nieuwsgierig is naar jouw andere producten. Al die honderden contacten kun je meenemen en meewegen, zodat met ML een ideale mix ontstaat om winst en klanttevredenheid voor dat ene bedrijf te optimaliseren.

AI BESLIST OF BEDRIJF KREDIET KRIJGT

In tien landen werken financials met het Nederlandse bedrijf Advicerobo, dat slimme software maakt dat allerlei gedrag mee laat bepalen of een onderneming krediet kan krijgen. Dat programma gebruikt ook niet-financiële informatie, onder meer aan de hand van vragenlijsten, zoektermen op Google en gedrag op sociale media. In Nederland gebruikt onder meer De Volksbank (ASN Bank, SNS, RegioBank) deze software.

Maar de voorzichtigheid is terecht. Want hoe weten

we dat AI ons de juiste besluiten aanreikt? Nog maar drie jaar geleden beweerde Twitterrobot van Microsoft (TayTweets) op de eerste dag van zijn lancering op grond van AI en machine learning dat ‘Hitler het beter zou hebben gedaan dan de aap die we nu hebben’ (Obama was toen president van de VS, red.). Verder foeterde de robot op Mexicanen en vond hij zwarten een kwaadaardig ras. Voordat TayTweets meer schade zou aanrichten, trok Microsoft de stekker eruit.

China gebruikt AI om het sociale gedrag van zijn burgers te volgen. Het financiële conglomeraat Ping An bepaalt mede aan de hand van gezichtsuitdrukkingen of een klant een krediet krijgt. De AI van Ping An weegt het gedrag mee van het kredietvragende bedrijf: hoe netjes betaalt het, in wat voor auto rijdt de directeur (heel duur is een minpunt) en hoeveel boetes heeft hij de afgelopen jaren gekregen? Dit is geen toekomstmuziek, maar keiharde realiteit. Ping An heeft op deze manier al 50 miljard euro aan leningen verstrekt aan tienduizenden bedrijven – zonder dat er één medewerker bij betrokken was.

AI IS EEN BEETJE BEANGSTIGEND

Arjan Hofman, partner bij adviesbureau ACS Partners, is voorzichtig over AI: “Ik vermoed dat het de komende jaren een grotere vlucht neemt, met verschillende toepassingen, maar vind dat tegelijkertijd ook beangstigend. Ik vraag me af of organisaties straks begrijpen wat er onder de motorkap van die AI-modellen plaatsvindt. Bijvoorbeeld: hoe betrouw-



baar zijn de beslissingen die door het AI-model worden genomen en op basis waarvan neemt het systeem een beslissing?”

Hofman zegt dat AI razendsnel besluiten kan nemen, maar geen rekening houdt met de context en de impact van die besluiten: “Hiervan moet je je bewust zijn, om te voorkomen dat er ernstige situaties ontstaan. Want je blijft als management natuurlijk verantwoordelijk voor de gevolgen. Inzicht in hoe resultaten tot stand zijn gekomen, blijft een randvoorwaarde bij het gebruik van AI.” Hij ziet nu vooral meerwaarde in toepassing van proces mining (PM) en robotics process automation (RPA). “Met PM kun je bedrijfsprocessen verbeteren, omdat je inzicht krijgt in hoe die worden uitgevoerd in vergelijking met de op papier ontworpen processen. Daarmee kun je bijvoorbeeld snel zien hoe een transactie is gelopen, zoals: zijn alle stappen in een inkoopproces volledig doorlopen, inclusief de checks-and-balances én op welke punten kan het efficiënter? RPA stelt organisaties in staat routinematige- en repeterende taken van medewerkers te automatiseren.”

Hofman schat dat 30 procent van het werk van

financials routinematig is: nodig, maar voor een deel makkelijk te vervangen door hulpmiddelen. “Elke maand die afsluiting maken, die rapportages in Powerpoint en Excel: dat neemt veel tijd in beslag,” zegt hij. “Doordat RPA veel routinetaken kan overnemen, kunnen medewerkers zich richten op complexer werk dat meerwaarde oplevert.”

WAAR RENNEN WE NAAR TOE?

Toscano schrijft: “De technologische wedloop gaat zo snel dat we niet weten waar we naartoe rennen.” Hij stelt dat menig een de vele kansen ziet, maar weinigen weten waar ze moeten beginnen. Het zijn niet alleen technische barrières, zoals: waar haal ik betrouwbare data vandaan en welke data heb ik nodig? Wat de besluitvorming rond AI ook ingewikkeld maakt, is dat een organisatie op onbekende terrein antwoorden moet krijgen op vragen omtrent ethiek, wetgeving en privacy. En wie wordt de baas van het AI-monster? Negen van de tien managers realiseren zich het belang van AI en data-kennis, staat in een recent onderzoek van Qlik, een adviesbureau op het gebied van data-analytics. Slechts een vijfde doet moeite meer vaardigheden op dit gebied te vergaren. Ondernemingen leggen die verantwoordelijkheid graag bij werknemers. Dezelfde studie wijst uit dat de afgelopen vijf jaar (wereldwijd) slechts 8 procent zijn databeleid heeft aangepast.

Onderzoek van accountantsorganisatie NBA toont de terughoudendheid bij het management aan: in het laatste kwartaal van 2018 wordt in slechts 3,2 procent van

AI houdt geen rekening met context en dat is een risico



alle vacatures voor financieel specialisten gevraagd naar zijn kennis of ervaring met nieuwe technologieën, zoals data-analyse, robotics, data mining, process mining, data visualisatie of machine learning.

De Jong vindt dat financials niet moeten terugschrikken om gedetailleerde data te gebruiken: “Zoals orderregels en kenmerken van de klant of producten. Dat is fundamenteel anders dan kijken naar bijvoorbeeld de omzet per accountmanager, land of productgroep. Je krijgt een beter inzicht in de organisatie, bijvoorbeeld als het gaat om bedrijfsresultaten, uitval of verspillings.”

ACCEPTEREN DAT AI BETER IS

Ook volgens BI-expert en docent Tom Langerak liggen daar mogelijkheden. Je kunt op zoek naar data, maar data komen sowieso in steeds grotere hoeveelheden naar de financial: “Dan is het dilemma: wat kunnen we of moeten we ermee? En vooral: willen we als bedrijf accepteren dat software controles beter kan uitvoeren dan onze ervaren specialisten?”

Langerak: “Uit mijn praktijk: ik maakte onlangs een plan voor een bedrijf een investering te doen van eenmalig 4 miljoen euro, waarvan ook interne analisten onderschreven dat het 10 miljoen euro voordeel per jaar zou kunnen opleveren. Je zou zeggen: een makkelijke business-case. Tot de leiding de handtekening eronder zou zetten: ‘Ja, zei men: helemaal zeker is dat voordeel niet!’” Die twijfel

ziet hij vaker: “Vooral door onbekendheid met AI.”

Als bedrijven een AI-traject willen, doemt een tweede probleem op: de data zijn niet in orde. “Daar stagneert het,” ziet Langerak. “Dat is echt een rem op AI. Die data moeten echt goed genoeg zijn voor dat bepaalde doel. In het verlengde hiervan speelt heel erg mee dat veel begrippen vaag zijn, elkaar overlappen en soms hetzelfde blijken. Wat zijn nou ‘omzet’ en ‘marge’ precies? De één interpreteert het anders dan die collega een etage lager.”

Langerak: “AI staat niet morgen al voor je deur te trappelen. Eerst verdwijnen de standaard controller-functies en daarmee de enorme foutgevoelige spreadsheets. Maar dat duurt vijf jaar, vooral omdat veel organisaties niet sneller kunnen veranderen. Alles wat met ‘handmatig’ controleren te maken heeft, is dan verdwenen.” Hij zegt, net als Hofman: begin op een beperkt ambitieniveau: “AI herkent makkelijk, snel en nauwkeurig patronen, die een controller niet of laat ziet. Zoals basisfouten in de facturering, fraude, witwassen. Dat levert al genoeg tijd en geld op.”

AI, PM en RPA zijn veelbelovend, maar kunnen tot problemen leiden als organisaties niet goed zijn voorbereid: “Daarom zijn een stevige administratieve organisatie en risicobeheersing belangrijke randvoorwaarden.” Hofman: “Je moet altijd nagaan of de basis voldoende op orde is, voordat nieuwe technologieën kunnen worden ingevoerd. Net zoals bij alle andere veelbelovende technologieën, geldt hier het adagium: bezint eer gij begint!” ■

Is de cloud echt goud?

Steeds meer software, data en diensten staan niet meer in de eigen IT-omgeving, maar worden elders betrokken. Uit de cloud, dus. De cloudleverancier beheert en onderhoudt de systemen. Dat heeft enorme voordelen, al is klakkeloos overstappen naar de cloud onverstandig.

TEKST JAN BLETZ

'Groei Nederlandse ICT-bestedingen vlakt af in 2019', kopte onderzoeks- en adviesbureau Metisfiles onlangs in een blogpost op de eigen site. Wie verder leest, ontdekt al gauw dat die kop de lading slechts gedeeltelijk dekt. Inderdaad daalt de groei van 3 procent in 2018 naar 2 procent in 2019, waarna de ICT-bestedingen tot 2023 ongeveer evenveel groeien als het bruto nationaal product. Wat de kop niet vertelt, is dat zich tegelijk spectaculaire ontwikkelingen voltrekken als het gaat om de samenstelling van diezelfde ICT-bestedingen. De totale bestedingen groeien misschien slechts licht, maar intussen nemen de uitgaven aan eigen (on-premise) infrastructuur af doordat Infrastructure as a Service (IaaS) opruikt: steeds vaker

huren bedrijven hun IT-infrastructuur (servers en virtuele machines, opslag, netwerken, besturingssystemen) van een cloudaanbieder. Volgens de Dutch Hosting Provider Association groeit de cloud- en hostingmarkt bijna vijf keer zo hard als de totale Nederlandse ICT-markt.

Ook verandert de manier waarop organisaties en individuen software afnemen. Steeds vaker worden softwareoplossingen als een online-dienst (Software as a Service, SaaS) afgenomen. De verwachting is dat de SaaS-uitgaven de komende jaren met gemiddeld 16 procent groeien. Het aandeel van SaaS in de totale softwarebestedingen groeit hierdoor van 13 procent in 2018 naar 20 procent in 2023.

Kortom: Nederlandse bedrijven nemen

in hoog tempo steeds meer diensten via de cloud af. Voorzover bedrijven niet al over zijn, zullen ze de komende jaren wel migreren naar de cloud. Nog een paar jaar en we weten niet beter of iedereen werkt in de cloud. Rond 2025? Waarschijnlijk al eerder. Begrijpelijk, want er zijn enorme voordelen verbonden aan IaaS en SaaS (en aanverwante, hier verder niet besproken diensten, zoals PaaS: Platform as a Service, en DaaS: Device as a Service).

De belangrijkste voordelen – en enkele nadelen en aandachtspunten – op een rij:

● GERINGE INSTALLATIEKOSTEN

De kosten om de hard- of software in gebruik te nemen, zijn beperkt. Met IaaS hoeft je je capaciteit niet voor piekbelasting te ontwerpen, aan te schaffen en te betalen. In een handomdraai krijg je extra capaciteit erbij om op grote schaal nieuwe of tijdelijke klanten te bedienen. Bij SaaS biedt de leverancier applicaties aan via de cloud, met als grote voordeel dat de software geen lokale installatie vereist, hooguit wat aanpassingen in de gebruikersinstellingen. Houd er wel rekening mee dat de

aanpassingsmogelijkheden beperkt zijn. SaaS is geen *'one size fits all'*, maar zeker ook geen maatwerk.

● VOORSPELBARE ABONNEMENTSKOSTEN

Aangezien clouddiensten als abonnement worden afgenomen, zijn de kosten na de installatie voorspelbaar. Je huurt hard- en software bij een cloudprovider en betaalt per maand, per gebruiker of op basis van gebruik. De cloudleverancier is verantwoordelijk voor het beheer. Dit vermindert de complexiteit van het IT-beheer aan kantzijde, waardoor diens kosten voor interne IT-support dalen.

● MEESTAL GOEDKOPER

De kosten zijn voor de cloudgebruiker makkelijker te voorspellen dan voor een bedrijf met on-premise-hard- en software. Bij software zit ongeveer tweederde van de kosten in het abonnement, blijkt uit onderzoek van Nucleus Research. Onvoorziene kosten bestaan vooral uit implementatie, maatwerk en training. Bij on-premise is alleen de softwarelicentie van tevoren bekend (9 procent van de kosten). Daarbij komen maatwerk, implementatie, hardware, ICT-

personeel, onderhoud en trainingen. Bij hardware blijkt dat slechts een kwart van de *total cost of ownership* bestaat uit de initiële aanschaf van hardware.

De overige kosten bestaan voor een groot deel uit het beheer, en laten zich lastig voorspellen. Met een IaaS-model weet je welk bedrag je per maand of per gebruiker kwijt bent.

Zijn de kosten met IaaS en SaaS behalve voorspelbaarder ook goedkoper dan met on-premise-hard- en software? Ja, is het antwoord, meestal wel. Maar niet altijd. Sowieso variëren de kosten van de cloud, en verdient het altijd aanbeveling deze goed in kaart te brengen.

Wat IaaS betreft: volgens een berekening uit de losse pols betaalt een klein bedrijf dat genoeg heeft aan één server 20 procent meer voor hardware, ruimte en energiegebruik met een IaaS-oplossing dan wanneer het apparaat on-premise staat. De cloud is daarentegen 30 procent goedkoper als een bedrijf van 42 servers gebruikmaakt.

De kosten hangen ook af van hoe intensief men gebruikmaakt van de rekenkracht van computers. Wie hele hoge eisen stelt, zal bij een cloudaan-

bieder duurder uit zijn dan een modale gebruiker. Een andere factor is het soort cloud waarvan een bedrijf gebruik maakt: een public, private of hybride cloud. Bij een (goedkope) public cloud draaien de applicaties op de servers van een provider. In het geval van een duurdere private cloud zorgt de provider voor een fysieke server die niet wordt gedeeld met anderen. Tussen die twee uitersten (ook in prijs) zit de populaire hybride cloud, een combinatie van public en private waarbij bestanden zich deels op servers on-premise bevinden en deels in een datacentrum op afstand. Veel bedrijven die werken met Office 365 kiezen hier bijvoorbeeld voor.

Software als dienst afnemen, is meestal ook voordeliger dan software kopen. Maar de kosten kunnen ook bij SaaS hoger uitpakken dan verwacht. Zeker als een bedrijf een multi-cloudstrategie voert, en bij verschillende cloudaanbieders diensten betreft. Het krijgt dan te maken met cloud orchestration. Het moet zorgen dat de clouddiensten kunnen samenwerken. Vaak zijn cloudapplicaties hier niet goed op voorbereid. Dit zal de organisatie zelf moeten regelen, met alle kosten van dien. Ook zal vaak integratie van de clouddiensten met bestaande, traditionele IT-systemen on-premise moeten plaatshebben. Dit brengt kosten mee. En wat als je wilt overstappen van de ene naar de andere cloudaanbieder? Cloudproviders brengen vaak veel in rekening om data uit de cloud te halen. Applicaties die in de openbare cloud worden geïmplementeerd, moeten bijvoorbeeld worden herschreven als ze moeten worden over-

Juist het lokaal opslaan van bedrijfsgegevens brengt risico's mee

gezet naar een eigen locatie of naar een privé cloud.

● VEILIGER

Toen cloud computing net nieuw was, bestond er nogal wat angst dat dit onveilig was. Nog altijd zijn er bedrijven die huiverig zijn om hun data toe te vertrouwen aan cloudproviders. Dat is misplaatst, zeker als het gaat om angst voor datalekken of aanvallen door hackers.

Juist het lokaal opslaan van bedrijfsgegevens brengt risico's mee: medewerkers kunnen laptops en usb-sticks laten slingeren, lokaal opgeslagen bestanden kunnen door brand, diefstal en computerdefecten verloren gaan.

Kies je voor de cloud, dan zijn de bestanden van alle medewerkers veel beter beschermd en veiliger opgeslagen. Een clouddienst hanteert meerdere niveaus van beveiliging. Zo staan gege-

vens versleuteld opgeslagen in een datacenter dat voorzien is van een goede toegangsbeveiliging en technische voorzieningen. Een datacenter is voorzien van noodstroom en de datatransmissie verloopt over versleutelde verbindingen. Zeker grote aanbieders (Amazon, Microsoft, Dropbox en Google) speuren hun infrastructuur voortdurend af op mogelijke lekken.

Als het misgaat, dan is dat meestal aan de gebruikerszijde. Daar wordt bepaald wie toegang heeft tot welke bestanden. Zo wordt voorkomen dat onbevoegden toegang krijgen tot gevoelige informatie. De cloudaanbieder kan er weinig aan doen als dat niet goed is geregeld. Wel kan een cloudaanbieder extra beveiligingsmaatregelen aanbieden, zodat iemand bepaalde documenten bijvoorbeeld alleen kan opvragen als hij zich kan identificeren of zich daadwerkelijk op kantoor bevindt.

STRENGE REGELS

Hoewel het voor de meeste bedrijven een voordeel is om hun data op afstand in een veilig datacenter onder te brengen, zijn sommige ondernemingen aan strenge regels gebonden, zoals banken. Veel andere bedrijven houden data ook liever binnenshuis, zeker wanneer het privacygevoelige persoonsgegevens betreft.

Logisch, want zij zijn er verantwoordelijk voor dat er volgens de Europese privacywetgeving wordt omgegaan met persoonsgegevens. Zij zijn bang dat dit niet gebeurt als ze in zee gaan met een cloudaanbieder. Zeker wanneer het een

Amerikaanse cloudaanbieder is die zijn servers grotendeels in de Verenigde Staten heeft staan. Dit kan er bijvoorbeeld toe leiden dat persoonsgegevens Europa verlaten en beschikbaar komen in de Verenigde Staten, zo vrezen zij. Terwijl persoonsgegevens zonder toestemming van de mensen om wie het gaat de Europese Unie niet zomaar mogen verlaten.

Toch is het niet noodzakelijk om cloud-aanbieders te mijden uit angst voor privacyovertredingen. Om te beginnen kun je als bedrijf een aanbieder kiezen die belooft de data binnen de Europese Unie op te slaan. Dit kan best een Amerikaanse aanbieder zijn, met datacentra in Europa. Google biedt gebruikers van de Gsuite (onder meer Gmail) bijvoorbeeld sinds vorig jaar de keuze hun data in de Verenigde Staten of in Europa op te slaan. Heeft een cloudaanbieder geen Europese datacentra? Dan is er soms een – volgens sommige achterdochtige critici minder betrouwbaar – alternatief: kies een Amerikaanse cloudpartij zoals Dropbox, die gecertificeerd is volgens het zogeheten EU-US Privacy Shield. Zo'n partij leeft de Europese wetgeving na, ook als persoonsgegevens buiten Europa zijn opgeslagen. Zie privacyshield.gov/list voor een volledige lijst. Staat een cloudaanbieder daar niet op? Dan kan deze beter worden gemedan.

BEVORDERLIJK VOOR DE TRANSFORMATIE

Misschien wel het belangrijkste voordeel: de cloud is een uitkomst voor ondernemingen die volop willen meedoen aan de digitale transformatie en alles wat daarbij komt.

Wil je snel, wendbaar ('agile') en kennisintensief opereren? De cloud maakt het mogelijk. Bedrijven kunnen maanden tot jaren bezig zijn met de implementatie van on-premise-oplossingen, terwijl ze met clouddiensten binnen één tot enkele weken klaar kunnen zijn. Als bedrijf kun je – afhankelijk van je contract en aangenomen dat je cloudprovider voortvarend genoeg is – altijd over de laatste versie van de cloudsoftware beschikken en de nieuwste hardware inzetten.

Experimenteren met nieuwe software? Neem een proefabonnement. Bevalt het niet? Zeg het abonnement op. Flexibiliteit is troef. Het aantal gebruikers met cloudgebaseerde applicaties is makkelijk aan te passen aan de behoefte van de organisatie. Zodoende is het heel eenvoudig het aantal werkplekken aan te passen.

Volgens onderzoek van HP besteden bedrijven met on-premise hard- en software-IT'ers tot 85 procent van hun tijd aan beheer en onderhoud. Met als gevolg dat de IT-afdeling amper tijd heeft om uit te zoeken welke innovaties het bedrijf echt vooruit kunnen helpen. Bedrijven die naar de cloud zijn overgestapt, kunnen hun IT'ers wellicht inzetten voor waardevollere activiteiten.

Wil je de interne samenwerking bevorderen en meer, actuele gegevens uitwisselen, desnoods in real time? Ook hier is de cloud goud waard. Tijd en plaats vormen geen belemmering meer. Clouddiensten zijn 24 uur per dag en 7 dagen per week toegankelijk. De cloud is vanaf elk apparaat met internettoegang (desktop computer, laptop, smart-

phone en tablet) toegankelijk. Iedereen kan tegelijk over dezelfde informatie beschikken, er is slechts *one version of the truth*. Op kantoor werken aan een rapport, onderweg de laatste versie van een belangrijk voorstel nalopen en 's avonds aan de keukentafel een presentatie voor de volgende dag afmaken. Samenwerken met klanten kan ook makkelijk. Accountantskantoren beheren bijvoorbeeld steeds vaker de administratie van klanten in de cloud. Waarbij de klant de cijfers invoert, en de accountant zich beter kan richten op (data)analyse en advies – eventueel in samenwerking met andere partijen, wat dankzij de cloud veel makkelijker is dan tien, vijftien jaar geleden.

ANTICIPEREN

De cloud draagt er ook toe bij dat bedrijven beter worden aangestuurd. Dankzij de cloud kunnen leidinggevenden en stafmedewerkers altijd toegang hebben tot accurate en actuele informatie. Hierdoor kunnen bedrijven beter anticiperen op toekomstige ontwikkelingen en op tijd bijsturen. Bovendien bieden aanbieders als Amazon (AWS), Microsoft (Azure) en Google (Google Cloud Platform) complete pakketten aan waarmee organisaties kunnen gebruikmaken van diensten op het gebied van analytics, machine learning en artificial intelligence. Dit draagt ertoe bij dat de juiste beslissingen worden genomen op grond van goede informatie. Het spreekt vanzelf dat de cloud ook voor financials belangrijker wordt: naarmate de financiële functie zich meer richt op analyse en advies, zal de cloud vaker worden ingezet. ■

Is de financial spin in het web bij forecasting?

Financials kunnen een cruciale rol spelen om met de leiding beter te forecasten. Zij kennen de bleeders en weten de winstmogelijkheden. “Het is de afdeling die de helicopterview heeft.”

TEKST DJAJA OTTENHOF





Geen verrassingen meer in de operationele planning, nooit meer voorraad-overschotten of tekorten. Tevreden klanten die altijd op tijd en betrouwbaar geleverd krijgen en een CFO die geen onverwachte winstwaarschuwing hoeft te geven. Dat is het beloofde land van effectief forecasten.

Dankzij de vooruitgang van de technologie wordt het steeds gemakkelijker om met forecasting aan de slag te gaan. Maar de cultuurverandering die een organisatie moet maken om het effectief te doen, zorgt er wel voor dat het transformatieproces – zeker in grote organisaties – jaren kan duren.

Forecasten staat steeds vaker bij bedrijven hoog op de agenda, constateert Patrick Tullemans van het consultancy-bureau Finext. Tullemans adviseert een breed pallet aan bedrijven (onder meer Boskalis, facilitair bedrijf ISS, Rabobank en KPN) over betere planning, forecasting, budgettering en integrated business planning.

De interesse voor forecasten is vooral te danken aan de opmars van de cloud. “Een zeer belangrijke drijvende kracht,” zegt Tullemans. “Cloudproducten maken het veel makkelijker forecasting door de hele organisatie in te voeren. Het maakt het namelijk eenvoudig om

informatie bij elkaar te brengen. Er is één platform, één bron van de waarheid, één manier van rekenen en presenteren. Daarmee dwing je ook een standaard manier van werken af.”

INZICHT IN OPBRENGSTEN

Een andere technologische drijvende kracht is de opkomst van big-data-toepassingen. Daarmee is het beter mogelijk om voorspellingen te doen die het management kunnen helpen om tijdig bij te sturen. Tullemans: “Als je dat plat slaat, komt het erop neer dat die pakketten grote hoeveelheden data kunnen verwerken tot op het niveau van verkooptransacties en facturen. Daardoor is er op het laagste niveau inzicht wat een specifiek product oplevert in termen van omzet en winst. Die verkoopinformatie kunnen bedrijven gebruiken om te voorspellen wat de toekomstige vraag van hun klanten kan gaan doen en daar kunnen ze dan de inkoop of productie op afstemmen.” Marco van Alfen, planning- en control-expert bij EyeOn ziet dezelfde ontwikkelingen. “Er is met de huidige cloud-oplossingen niet altijd meer een grote IT-afdeling nodig om rapportages te maken die de inzichten geven waar

'Dit zijn complexe trajecten. Je moet echt een visie hebben hoe je hiermee aan slag gaat'

bedrijven en management naar op zoek zijn. En er is veel meer mogelijk op het gebied van analytics."

Van Alfen: "Vroeger waren we reactief bezig: we keken terug wat er was gebeurd. Nu kunnen we steeds meer proactief worden: waarom gebeurt iets en hoe kunnen we zorgen dat we het beter doen? Daarbij gaat het ook de voorspellende kant op: wat kan er gebeuren en hoe kunnen we ons daarop voorbereiden?" En nog een stap verder: met behulp van meer geavanceerdere optimalisatie en simulatie-algoritmes wordt ook gepoogd de vraag te beantwoorden: 'Wat zouden we móeten doen?'"

ONZEKERHEID

Als een bedrijf dit goed doet, kan het veel opleveren, denkt Tullemans: "Er is zoveel onzekerheid in de omgeving waarin bedrijven tegenwoordig opereren. In hun eigen markt of sector, maar ook in de macro-economie. Zaken zullen zich altijd net even anders ontwikkelen dan verwacht. De toekomst trekt zich niets aan van voorspellingen. Als je de ontwikkelingen kunt voorzien, ben je als

bedrijf en management 'in control' over de business-strategie. Goed forecasten helpt je om de strategie waar te maken en uit te voeren."

Tullemans wijst erop dat het grote gevolgen kan hebben als bedrijven niet 'in control' zijn, vooral als deze een beursnotering hebben en het management altijd de hete adem van analisten en beleggers in zijn nek voelt. "Stel, je bent beursgenoteerd en je hebt dit niet geïmplementeerd en bent hierdoor niet in staat tijdig bij te sturen, dan zou je op enig moment een winstwaarschuwing moeten geven. Dan worden aandeelhouders en analisten heel nerveus. Investeerders zullen aan een bedrijf dat onverwachte winstwaarschuwingen heeft gegeven een hoger risicoprofiel toekennen, waardoor je alleen tegen veel hogere kosten externe financiering kunt aantrekken."

Veel organisaties die forecasting hebben doorgevoerd in hun processen, werken met een geïntegreerd planningsproces dat volgens een maandelijks stramien verloopt. Tullemans schetst hoe dat eruitziet in productiebedrijven: "In de eerste week komen marketing en sales bij elkaar om te kijken hoeveel verkopen

ze gaan doen en tegen welke prijspunten. Het gaat bijvoorbeeld om de vraag of er nog acties of promoties nodig zijn en de impact die dat zou hebben op de benodigde aantallen product."

SPIN IN HET WEB

Dat gebeurt allemaal in de eerste week van de maand. In de tweede week gaat logistiek met die informatie aan de slag om te kijken of de vraagvoorspelling ook echt geleverd kan worden vanuit de productie. Daarna is in de derde week de formele afstemming over wat voor financiële gevolgen dit heeft: wat betekent het voor de winst- en verliesrekening als we deze aantallen gaan leveren en is dat in lijn met de plannen die we hadden en met de doelstelling voor omzet en winst? Als dat niet zo is, kun je bijsturen en ook dat doe je vaak op het niveau van verkoop en logistiek.

Tullemans ziet daarbij voor de finance-afdeling nadrukkelijk de rol van gesprekspartner die de business-managers uitdaagt. "Een controller moet met een verkoopdirecteur of marketing-manager samen zitten om de financiële impact op omzet of brutowinst door te rekenen als verkoopplannen wijzigen. Daarbij kan hij er bijvoorbeeld op wijzen als in een plan veel 'bleeders' zitten, of producten die weinig bijdragen aan de winst en dan de vraag stellen of klanten niet beïnvloed kunnen worden om meer winstgevend producten af te nemen." Finance kan die spin in het web zijn in een geïntegreerd planningsproces. Maar de andere functionele afdelingen moeten er wel bij worden betrokken. Van Alfen van EyeOn ziet als belangrijke voorwaarde dat iedereen uitgaat van dezelfde onderliggende data, gebaseerd op een gezamenlijke taal. "Al die verschillende

functionele gebieden als productie, verkoop en marketing spreken vanuit hun achtergrond een andere taal.”

FINANCE HEEFT HELICOPTERVIEW

Van Alfen: “Productie praat bijvoorbeeld over capaciteit en batchgrootte, verkoopmensen hebben het over klanten en de marketing-afdeling spreekt over productportfolio's. De volumeplanning financieel maken helpt om alternatieven te vergelijken, om te begrijpen waar men staat met betrekking tot het budget en om plannen te presenteren in een taal die alle functionele afdelingen begrijpen: geld. Bij dit financieel maken kan finance, of controlling, goed helpen. Bovendien is het ook de afdeling die een helicopterview heeft.”

De geïntegreerde aanpak van planning en forecasten komen we onder meer tegen onder de namen Sales & Operations Planning (S&OP) en Integrated Business Planning (IBP). Het grootste obstakel dat bedrijven noemen bij de implementatie van een geïntegreerd business managementproces is een gebrek aan steun aan de top, weet Van Alfen.

“Een voorwaarde voor het bereiken van het niveau van echt geïntegreerd businessmanagement is dat bedrijven de verbinding maken tussen de volumeplanning en financiële planning,” is zijn ervaring: “Er moet een horizontale planintegratie zijn tussen alle functionele afdelingen, inclusief de financiële afdeling, maar ook moet er integratie zijn tussen de strategische en operationele planning. Daarmee is de forecast een belangrijk onderdeel in de management-control-cyclus: je maakt een periodieke check op je toekomstverwachtingen. Vaak is het budget daar een referentiepunt voor. Als deze twee van



‘Met forecasting zie je waar je heengaat, maar ook wat je zou móeten doen’

elkaar afwijken, moet je afspreken welke acties te ondernemen. Dat is de kern van het geïntegreerde planningsproces, hoe je het verder ook noemt.”

REALISATIE IN TOP

Het topmanagement is niet geïnteresseerd in alleen een operationeel op volumes gebaseerd plan. Het is geïnteresseerd in waar het bedrijf, financieel, heen gaat en of dat in lijn is met de strategie, stelt Van Alfen: “Het begint daarom met de realisatie door de top dat dit integrated business management hét proces is om het bedrijf aan te sturen en, als het dat nog niet is, de handschoen op te pakken en daar verandering in te brengen.”

Dat omarmen door het senior management cruciaal is, ziet ook Tullemans (Finext). “Als de top niet zegt dat het belangrijk is, blijft het een feestje van logistiek of finance. Ook als ze het delegeren naar bijvoorbeeld het head of operations en daarbij geen steun geven, is de kans groot dat de verandering stilvalt en dat de organisatie terugzakt naar het niveau waar het begonnen is.”

Ook omdat het hier gaat om lange trajecten is dit heel belangrijk, concludeert Tullemans. “Het is niet een project van een jaar. Met alleen het neerzetten van een tool kom je er niet. Mensen moeten uit hun silo's kruipen en hun manier van werken en hun planningsproces afstemmen op het centrale proces. Dat roept weerstand op.”

Tullemans: “Dit zijn complexe trajecten. Je moet echt een visie hebben hoe je hiermee aan slag gaat en een roadmap maken. Daarop moet staan wat je einddoel is en hoe je daar komt. Voordat je iedereen aangehaakt hebt en in hetzelfde planningsritme krijgt, dat duurt gewoon heel lang.” ■



DURF TE DROMEN VAN WORLD CLASS FINANCE

Waar gaat het heen met finance, zetten de trends door en zijn artificial intelligence, blockchain en big data in 2025 alles bepalend? Gaan CFO's daadwerkelijk meedenken over strategieën, waar liggen eigenlijk die kansen voor financials? Erik van der Steen is een finance executive met meer dan 25 jaar ervaring bij multinationals als Shell, Philips, Maersk en KPMG. De advisory partner, verantwoordelijk voor Digital Finance bij EY, kijkt vooruit.

TEKST CHARLES SANDERS **BEELD** ELISABETH BEELAERTS

Ja, Erik van der Steen (49) heeft wel zo zijn ideeën over de toekomst van finance. Want het financiële landschap zal een metamorfose ondergaan, zo is zijn overtuiging. Aan het voorspellen van jaartallen en deadlines waagt de partner advisory Digital Finance bij EY zich niet, maar dat *change will come* staat volgens hem vast. “En zeker voor ik met pensioen ga!”

“Er gebeurt veel meer dan we ons realiseren,” zegt Van der Steen. “De rekenkracht is door de razendsnelle memory-chips zo groot geworden dat ontwikkelingen op het gebied van datamining die vroeger ondenkbaar waren, nu wel mogelijk zijn. De spelregels zijn simpelweg veranderd, waardoor oude beloftes kunnen worden ingelost. En let wel, finance was de afgelopen vijfhonderd jaar niet heel erg disrupted. De Italiaanse grootboeken uit de vijftiende eeuw zijn er immers nog steeds, er is weinig gebeurd.”

STIP AAN DE HORIZON

Erik van der Steen heeft zijn sporen in finance meer dan verdiend. Met lange dienstbetrekkingen van tien jaar bij Philips en Shell en daarna drie jaar bij Maersk. Bij Philips was hij als CFO verantwoordelijk voor verschillende organisaties in diverse markten en productdivisies. In zijn laatste functie definieerde hij met collega's het eerste finance excellence-programma van de multinational: ‘Best in Finance’. “De moeder aller finance-programma's.” Het leven is te kort voor één loopbaan, is zijn overtuiging. “Bij Philips en Shell ben ik vier belangrijke uitdagingen aangegaan. Het gaat om die stip aan de horizon, waarop je je richt. En als je dat punt eenmaal hebt bereikt, wordt het tijd om verder te gaan. Visie, verantwoordelijkheid, transformatie en resultaten. Om die thema's ging en gaat het. Voor EY adviseer ik organisaties, CFO's en hun teams, onze klanten dus. Ik probeer hen succesvoller te maken. De ontwikkelingen in informatietechnologie zijn mindblowing, die overvloed aan data, de opkomst van robotics, the internet of things, mondialisering en mobility zullen de toegevoegde waarde van finance als functie op de proef stel-

len. Banen in finance worden daardoor opnieuw gedefinieerd. Er zal een kloof ontstaan tussen organisaties die deze veranderingen over zich heen laten komen en organisaties die deze kansen juist actief gebruiken om zich van de concurrentie te onderscheiden.”

Erik van der Steen verwacht dat dankzij de ASML's van deze wereld nieuwe finance-functies ontstaan. “We lossen nu de schuld van de internetbubbel in,” legt hij uit. “Vergelijk het met Leonardo da Vinci. Die tekende rond 1500 een soort zweefvliegtuig en zei dat de mens ging vliegen. Maar hij had de motor van dat luchtvaartuig nog niet. Toen de Wright-broers die motor in 1903 wél hadden, leek hun vliegtuig verdacht veel op de vierhonderd jaar eerder gemaakte tekening van Da Vinci. Nu beschikken we voor finance dus over die motor. Met dank aan de snelle chips.”

TREIN

Meedoen is het motto, daarvan is de EY-partner overtuigd. “Je loopt het stationsgebouw binnen in de richting van het perron waar jouw trein vertrekt. Dan hoor je het fluitje van de conducteur, je versnelt je pas en ziet dat de trein op het punt van vertrek staat. Een paar deuren zijn nog geopend, de andere gaan al dicht. Stap ik in en ga ik op reis? Of laat ik deze aan mij voorbijgaan en wacht ik op de volgende trein?”

Het advies van Van der Steen: ga aan boord, doe het om te leren. Niet met je hele organisatie, maar bijvoorbeeld met één land of met één productlijn. Wacht dus niet, want dan moet je straks het

‘Visie, verantwoordelijkheid, transformatie en resultaten. Om die thema's ging en gaat het’

 PERSONEEL
Erik van der Steen

Partner EY Advisory/CFO Services,
gespecialiseerd in Digital Finance

Leeftijd: 49 jaar

Gezin: getrouwd met Zohra, drie dochters
(8, 11 en 15 jaar)

Woonplaats: Delft (oude centrum)

Studie: bedrijfseconomie aan de UvA

Interesses: gezin, reizen, goed eten, technologie

Favoriete boek: *Het huis van de moskee* van
Kader Abdolah

Laatste film: BBC-serie *Bodyguard*

Laatste vakantie: paardrijden met
de kinderen op een ranch in Hongarije

Auto: "Volvo, eentje met ruimte"

vliegtuig nemen om weer bij die trein te komen om alsnog mee te kunnen reizen. Finance kost geld en verkoopt niets, zegt de EY-partner. De financial als 'vertaalbureau' van financiële data naar de business-manager wordt door computers vervangen zodra de tools goed genoeg zijn. Zelfservice zal de norm worden. Informatie komt eenvoudig online beschikbaar voor die gebruiker van die informatie. Je hebt alleen in uitzonderingen nog een financial nodig voor het ontsluiten, lezen en begrijpen van financiële informatie.

"Being a supporter is not a job, it's a hobby," aldus Van der Steen. "Vroeger reden we als gezin naar Frankrijk: mijn vader achter het stuur, mijn moeder met het stratenboek en een serie Michelin-wegenkaarten op schoot. Toen satellietnavigatie haar intrede deed, was mijn moeder voor deze rol niet meer nodig. Zo gaat het straks deels ook met finance."

Maar geen paniek, want er zijn nieuwe finance-rollen nodig en niet de minsten. Finance data-architecten, bijvoorbeeld. Om de systemen te ontwerpen, aan elkaar te knopen, goed te laten functioneren. Om als gebruiker informatie *at your fingertips* op je iPad te hebben. De integriteit van die data te checken, externe data erbij te betrek-



‘Elke organisatie moet uitzoeken wie welke nieuwe finance-pet past’

ken. En niet adviseren of iets goed dan wel slecht is, zoals controllers nu doen. Want er is niet één versie van de waarheid.

Finance Process Engineers zullen de finance-fabriek organiseren. Zij draaien de finance-processen, algoritmes en transacties, middels software-robots, via eigen specialistische shared service-medewerkers en, waar zinvol, outsourcing naar gespecialiseerde BPO-providers.

TRIPADVISOR

Van der Steen verwacht dat Finance Score Keepers hun opwachting zullen maken om bijvoorbeeld tegenstrijdige informatie te vertalen. “Denk aan tripadvisor. Iemand geeft een hotel één ster, anderen vijf sterren. Wie spreekt de waarheid? Score Keepers vertalen de managementinformatie naar de verplichte internationale IFRS en US-GAAP-standaarden. Aandeelhouders, banken en overheid zullen steeds meer inzicht krijgen in de financiële performance van bedrijven. Ze willen appels met appels kunnen vergelijken. Ook al gebruik je intern vaak andere definities.”

Maar niet alles is met algoritmes te voorspellen. Donald Trump en diens China-beleid, bijvoorbeeld. Volstrekt onvoorspelbare ontwikkelingen door tweets van een president die niemand had kunnen bevroeden. Daarvoor is een heel specifieke nieuwe groep van finance-medewerkers nodig, meent Van der Steen.

“Finance Special Forces, de groene baretten van finance. Een club op groepsniveau, die actief op onderzoek uitgaat. Zij checken bijvoorbeeld wat de grote besluiten rond China betekenen voor hun organisatie. Mannen en vrouwen die met de juiste tools op missie gaan, die beschikken over intermenselijke vaardigheden, die spelers ter plekke interviewen en op onderzoek uitgaan. Een team dat mogelijke alternatieve bedrijfsbesluiten definieert en daarover een onderbouwde mening heeft. En als Trump drie keer achtereen de invoerrechten voor producten uit China verhoogt, dan gaan die Finance Special Forces even zo vaak op onderzoek uit. Waarbij ze met het verstrekken van de tijd over steeds meer databronnen en scenario's beschikken.

Data en algoritmes die vervolgens door de architecten weer worden opgepakt en verwerkt in de bestaande architectuur, zodat nieuwe informatie en analyses beschikbaar worden gesteld aan de business. Architect, process engineer, scorekeeper en groene baret: een kwartet dat voor het toekomstige finance tekent.”

POLITIEAGENT

Het toverwoord is self-service door de business-managers. Die in staat worden gesteld zelfstandig te overzien wat de financiële gevolgen van keuzes zijn. Daarnaast moet finance niet vergeten weer de politieagent van het bedrijf te worden of meer optimistisch te blijven, zegt Erik van der Steen. “En daar mag de finance-professional best trots op zijn, op die functie. Wat mag en wat is fraude? Welke KPI's zijn net ietsje roder? Voldoen we aan wet- en regelgeving? Ik noem ze de Compliance Guardians.” Dit gaat allemaal gebeuren en het doet er niet zoveel toe of dat over één of over vijf jaar is, meent Van der Steen. “Als ik bij EY klanten spreek, zie ik vaak wie die toekomstige architect, de process-engineer of de groene baret is. Als ik die verschillende functies

tijdens een lezing omschrijf, zakt de één wat onderuit, terwijl de ander juist een glinstering in zijn of haar ogen krijgt. Die ene denkt, ‘heerlijk, op onderzoek uit en weg van kantoor’. Terwijl een ander de controle over het bedrijf vanachter zijn computer juist aanspreekt. Elke organisatie moet uitzoeken wie welke nieuwe finance-pet past.”

De traditionele CFO zal nodig zijn voor de transformatie die volgens Van der Steen onherroepelijk komt. Externe kapitaalverschaffers blijven een cruciale rol spelen. Waardecreatie en strategie-ontwikkeling staan in het hart van de CFO-agenda. Maar daarnaast wacht hem of haar nóg een belangrijke taak. “Het dna van een IT-talent is heel anders dan die interpersoonlijke/externe focus-component. Als olie en azijn; dat mengt slecht. De CFO van de toekomst moet die twee bloedgroepen laten samenwerken. En daarvoor is briljant leiderschap nodig. Want je moet beide perspectieven wel goed begrijpen om ze samen te kunnen brengen, elkaar te laten versterken, nieuwe ontwikkelingen op te pakken en voordelen te verankeren in de business. Onderzoek en durf te dromen van een world-class-finance-nieuwe-stijl.” ■

5 ADVIEZEN VAN ERIK VAN DER STEEN

1. Breng eerst goed in kaart: waar sta ik nu als finance? Wat werkt, wat werkt minder? Hoe ziet mijn finance-team eruit? Welke vaardigheden heb ik aan boord? Welk proces- en systeem-landschap heb ik? Wat is het startpunt? Als EY doen we Current State Assessments.
2. Ga op onderzoek uit. Wat kan er, welke ontwikkelingen zijn er, welke nieuwe tools kan ik in de toekomst toepassen? EY heeft hiervoor best-in-class use-cases, process repositories en bovenal: de EY WaveSpace. Een high-end-innovatiecentrum in onder meer Amsterdam, waar samen met klanten co-development van de strategie wordt bepaald. Waar de nieuwste technologieën en concepten in real life worden getoond. Bijvoorbeeld robotic process automation, machine learning, chatbots, process mining, predictive analytics, SAP S4 HANA, blockchain, visualisatie van managementinformatie.
3. Ontwerp jouw world-class-finance-visie. Hoe ziet de ultieme finance-functie voor jouw bedrijf en klanten eruit? Welke kansen wil je omarmen, welke bedreigingen ontwijken? Wat is jouw finance-strategie? What does success look like? Doe dit bijvoorbeeld middels EY design thinking, vanuit het perspectief van de business en de gebruiker van financiële informatie. Ontwerp een effectief finance target operating model waarbij je gebruikmaakt van lagekostenlocaties, centers of expertise en BPO. Hoe borg je end-to-end process performance en innovatie? Welk ecosysteem van service-providers en technologieën?
4. Ontwikkel vervolgens een agile approach voor de komende periode (bijvoorbeeld twaalf tot achttien maanden) in de richting van je finance-visie. Als EY werken we samen met klanten om hun agile capabilities te vergroten. Je ambitie gaat bewegen door nieuwe externe kansen en technologieën. Stuur bij gedurende de reis.
5. Ontwerp een talent management approach die past bij je ambities. Waarbij je 'suits en jeans' balanceert en het engagement van de mens centraal zet. Raak je finance-community in het hart. Maak gebruik van ieders unieke talenten, ontwikkel en recruteer nieuwe vaardigheden om nieuwe kansen in jouw voordeel om te zetten. En vier het succes onderweg om de concurrentie voor te blijven.

Voor meer informatie over: ey.nl/advisory

INTEGRATIE begint niet pas na de deal

Bedrijfsovernames zijn vaak gebaseerd op hoge verwachtingen over de toekomst. Integratietrajecten leveren na een fusie of overname echter lang niet altijd op wat ervan werd verwacht. Belangrijke oorzaak is het integratieproces zelf.

TEKST FREUKE DIEPENBROCK



Sinds jaar en dag is het gangbare praktijk om na het sluiten van een overnamedeal na te denken over de integratie. Er wordt dan eerst in kaart gebracht hoe beide organisaties eruitzien en gekeken hoe ze kunnen worden samengevoegd om verder te gaan als één geïntegreerde onderneming.

Wie daar rustig de tijd voor neemt, kan voor grote problemen komen te staan. Want volgens integratiedeskundige Harold de Bruijn is haast geboden. “Na de closing heb je als onderneming echt maar 120 dagen de tijd om te handelen. Daarna is de aandacht weg en gaan mensen terug naar hun oude werkwijze.”

TE LAAT

De Bruijn wisselde zijn partnerschap bij KPMG afgelopen voorjaar in voor IntegrationPeople.nl, dat zich specifiek op deze niche richt. Hij begeleidde de afgelopen jaren tientallen integratieprojecten, zoals dat van Aon en UMG, KPN en Getronics, Suikerunie en CSM, en T-Mobile en Vodafone Thuis. Als integratiedeskundige ziet De Bruijn in zijn praktijk veel voorbeelden van bedrijven die veel te laat pas zijn gaan acteren als het gaat om integreren. “Je loopt dan achter de feiten aan en begint met een achterstand aan de waardecreatie die je eigenlijk beoogde. Je moet het momentum gebruiken, mensen zijn in de eerste maanden ook vaak heel geïnteresseerd in elkaar,”

zegt De Bruijn. “Ik zie dat al bij de eerste gesprekken. Ze kijken toch bij elkaar in de keuken, dat vindt iedereen in die eerste fase nog wel leuk. Hoe is de koffie daar, is er al iets dat in beide organisaties besproken wordt.” Cultuurverschillen én -overeenkomsten worden zo al snel duidelijk, en ook wat dat betekent voor het gedrag en de leiderschapsstijl in beide organisaties. Ook dat is een belangrijk aandachtspunt tijdens de integratie.

OP TIJD BEGINNEN

Integratie begint dus zeker niet pas na het afronden van de deal, maar veel eerder in het overnameproces. De Bruijn: “Veel dealmakers en directies willen ons doen geloven dat je eerst de deal moet doen voordat je met integratie aan de slag gaat, maar dat is vooral ingegeven door onkunde en door tijdgebrek. Daarom gebruiken wij vaak onze BedrijfsIntegratieScan, waardoor partijen snel kunnen vaststellen welke uitdagingen ze na de deal tegenkomen. Dat helpt het denkproces op gang te brengen.”

Als er geen goed plan ligt, leidt dat volgens De Bruijn vaak tot teleurstelling over de integratiedoelstellingen die niet kunnen worden gehaald. Over integratie moet je nadenken vóórdat je een deal sluit, eigenlijk zelfs voordat je een bod uitbrengt.

Er is door de hectiek vlak voor het afronden van een transactie vaak ook

geen tijd en aandacht voor integratie. “Vanaf de closing begint de trein echt te rijden en zijn de verwachtingen van alle stakeholders heel hoog; als je dan geen plan klaar hebt, word je als bestuurder alleen maar geïntegreerd door de waan van de dag en is het momentum van de transactie snel voorbij. Met alle risico's op verloop van klanten en personeel, en dus verlies van waarde.”

TIJDSDRUK

Voor een goede integratie zijn volgens De Bruijn ongeveer vier maanden nodig, beginnend voor de closing van de deal. Minder kan meestal niet, maar meer tijd nemen voor de integratie is ook niet nodig. “Bij zo'n integratie moet op een bepaald moment ook beweging komen,” zegt De Bruijn daarover. “Je moet het aanwezige momentum weten te benutten in zo'n proces en de plannen echt in gang zetten.” Dat de veelgebruikte term post-merger integration (PMI) daarmee een onbruikbare term is geworden, realiseert De Bruijn zich terdege.

De tijd tussen signing en closing van de deal is het best om als organisatie te starten met het opstellen en uitvoeren van een goed integratieplan, zegt De Bruijn. Dat moet niet van de tekentafel komen, maar zal vooral door de organisaties samen moeten worden gemaakt: “Op die manier krijg je draagvlak en is het plan eigenlijk al in uitvoering tijdens het maken ervan. Daarom werkt het goed om het op te zetten als een integra-

'Waarom wil je dit bedrijf eigenlijk overnemen? Dan komt er heel vaak geen concreet antwoord'



tieproces met functionele werkstromen waarbij specialisten van beide organisaties samenwerken aan het plan en zo kennis delen en aan elkaar wennen.”

VRIJUIT PRATEN

Het gaat er volgens De Bruijn niet alleen om dat de organisaties samen het beste plan opstellen dat bij wijze van spreken ‘in een laboratorium uitgedacht is’. Het is vooral belangrijk dat het plan goed uitvoerbaar is en gedragen wordt, en bovendien zo snel mogelijk beschikbaar komt en de belangen van alle stakeholders omvat.

Het kan best ingewikkeld zijn, beaamt De Bruijn, om al vergaande plannen te maken als er nog overnameonderhandelingen gaande zijn en er dus niets definitiefs is getekend. Er is meestal wel een Share Purchase Agreement (SPA) getekend, maar dat is niet voldoende om vrijuit informatie te delen. “Dat kan inderdaad voor een lastige situatie zorgen,” zegt De Bruijn. Toch is het volgens hem wel heel goed mogelijk om het integratieplan al vorm te geven in deze periode. En ook om dat juist al samen met het management van beide par-

tijen te doen, waarbij dat woord ‘samen’ vooral belangrijk is.

De Bruijn: “Het is niet altijd eenvoudig, maar je kunt dus wel al vast de nieuwe board bedenken en de organisatie op hoofdlijnen inrichten. En je mag best veel informatie met elkaar delen, zolang het maar niet commercieel gevoelig is.” Kernpunten van waaruit er gewerkt moet worden, zijn ‘samenwerken’ en ‘op hoofdlijnen’. “Op basis daarvan moet je als nieuwe directie een visie ontwikkelen.” Een ander aspect is dat veel bedrijven een integratie uitbesteden of zelf doen. Vergelijk een integratie eens met een schip dat het Noordzeekanaal opvaart. De bemanning bestuurt het schip zelf, maar wel met een loods in de stuurhut die de klippen kent. Naast hem staat de kapitein om hem te ondersteunen met het juiste advies op het juiste moment, en niet wat algemene adviezen roept.

Vaak ziet De Bruijn dat vooral de visie op het geheel nog weinig concreet is uitgewerkt als hij ergens komt. De Bruijn: “Ik vraag zo vaak aan mensen die in zo’n overnameproces zitten waarom ze deze overname willen. Waarom wil je dit

bedrijf eigenlijk overnemen? Dan komt er heel vaak geen concreet antwoord.”

SOFTERE FACTOREN

Reden is volgens hem dat er vaak ‘softere’ factoren in zo’n proces spelen. Bijvoorbeeld wie van de twee IT-managers wordt de nieuwe manager van de combinatie?

Er is tijdens de onderhandelingen ook veel hectiek en daardoor te weinig tijd om goed over het verdere verloop van het proces na te denken. De Bruijn: “Die periode is zo hectisch. Dan komen ze er vaak niet aan toe om te praten over hoe de organisatie er in de toekomst moet gaan uitzien, laat staan over de visie die erachter zit. Na de deal realiseren beide organisaties zich pas echt wat de gevolgen van de overname zijn. Als je dan geen goede integratieaanpak hebt, ontstaat er een arena vol politiek, emoties en meestal verkeerde aannames. Dat helpt niet bij de waardecreatie die nodig is.”

Bij het maken van een goed integratieplan moet natuurlijk ook naar kostenbesparingen worden gekeken. Maar het is een misverstand dat integratie alleen daarover moet gaan, vindt De Bruijn. “Het gaat natuurlijk uiteindelijk vooral over waardecreatie en dat krijg je niet voor elkaar door alleen maar kosten te besparen.”

IETS NIEUWS

Volgens De Bruijn zit het succes van de overname meestal in het neerzetten van iets nieuws. “Dus moet je goed kijken naar wat je eigenlijk wilt bereiken met de transactie en hoe je dat gaat

doen. Kostenbesparing is altijd wel een element, maar er zijn er veel meer zoals omzetvergroting, cultuur, governance, organisatie-ontwerp, retentie van personeel en klanten, kennisdeling, operating model, innovatie.”

SPECIFIEK

Uiteindelijk is het vooral belangrijk dat beide partijen inzien dat het einddoel van een integratie niet in alle gevallen hetzelfde is. De Bruijn: “Een integratie is nooit een standaardtraject, maar altijd specifiek en moet altijd gericht zijn op wat je als organisatie wilt bereiken. Het hangt altijd af van de situatie, de visie en doelstellingen van de integratie en dus van wat en hoe je integreert.”

Als Philips bijvoorbeeld een klein biotechnologiebedrijfje in Californië overneemt, is dat wat anders dan een bedrijf dat in een nieuw land actief wordt, of een bedrijf dat een branchegenoot overneemt die even groot is. Of bijvoorbeeld als een bedrijf wordt overgenomen dat in een nieuwe markt of technologie acteert, of wanneer het om een bedrijf gaat dat in de problemen zit of zwaar gefinancierd is.

De Bruijn: “Te vaak zie je dat bedrijven maar een stukje aanpakken, en de rest ‘later doen’. Over het algemeen leidt dat niet tot waardecreatie, omdat het overkoepelende plan en doel ontbreken. Voor mensen in de organisatie is het dan lastig het geheel te blijven zien. Al bestaat integratie uiteindelijk natuurlijk uit stukjes activiteit of projecten die worden uitgevoerd op een bepaald tijdstip en in een bepaald tempo.”

Het kan volgens De Bruijn zelfs een goed



Het gaat uiteindelijk vooral over waardecreatie

idee zijn om het gekochte bedrijf eerst even met ‘rust’ laten. Al is daar een risico aan verbonden: “Het krijgen van controle op het juiste niveau is essentieel na een overname en dat wordt weleens vergeten. Er is dus een risico aan ‘niets doen’, namelijk dat je een bedrijf hebt binnen gehaald waarover je geen controle hebt.”

INSCHATTING REALISTISCH

Vooropstaat dat nog tijdens de overnamegesprekken ingeschat moet worden of de aannames juist zijn en of de inschatting over de synergievoordelen realistisch zijn. De Bruijn: “Met de huidige hoge overnamepremies moet je als bedrijf de verwachte synergieën wel halen, dus die inschatting vooraf is cruciaal.”

Intussen is het zaak om de lopende business niet te verwaarlozen. De Bruijn heeft het vaak zien gebeuren. “Uiteindelijk wordt een bedrijf er nog minder waard van als je niet oplet. Zo komt het vaak voor dat tot 80 procent van de deals uiteindelijk geen waarde toevoegt. 20 procent daarvan is wat ze noemen ‘gewoon’ een ‘bad deal’, maar 60 procent van de mislukkingen komt door een slechte integratie, dat is toch te veel. Daar moet wat aan gebeuren.” ■

SNEL EN EFFECTIEF FORECASTEN

Maak uw budgetten en forecasting sneller, lichter en betrouwbaarder. Volg de cursus Effectief Forecasts en verbeter uw planningsprocessen in slechts twee dagen. Bekijk het programma op AlexVanGroningen.nl

Finance.nl

De vacaturesite voor financials

Finance Manager

Werkgever:	Xanthic Executive Search
Plaats:	Veenendaal
Werkverband:	Fulltime
Opleidingsniveau:	HBO+
Salarisindicatie:	€65.000 - €85.000

Finance Director

Werkgever:	MVRDV
Plaats:	Rotterdam
Werkverband:	Fulltime
Opleidingsniveau:	WO
Salarisindicatie:	€60.000 - €90.000

Manager Finance & Control

Werkgever:	WPS
Plaats:	De Lier
Werkverband:	Fulltime, Parttime
Opleidingsniveau:	HBO
Salarisindicatie:	Marktconform

Junior Business Controller

Werkgever:	Capi-Lux
Plaats:	Hoofddorp
Werkverband:	Fulltime
Opleidingsniveau:	HBO
Salarisindicatie:	Marktconform

Lid Raad van Commisarissen

Werkgever:	Rhiant
Plaats:	Hendrik-Ido-Ambacht
Werkverband:	Parttime
Opleidingsniveau:	WO
Salarisindicatie:	Marktconform

Medewerker Financiële Bedrijfsvoering (GBKZ)

Werkgever:	Gemeente Bloemendaal
Plaats:	Overveen
Werkverband:	Fulltime
Opleidingsniveau:	HBO
Salarisindicatie:	€3.805 - €4.225 obv 36 uur

Risk Model Implementation Manager

Werkgever:	Rabobank
Plaats:	Utrecht
Werkverband:	Fulltime
Opleidingsniveau:	WO
Salarisindicatie:	€4.500 - €7.500

Hoofd Finance, Planning & Control

Werkgever:	de Rechtspraak via Aardoom & de Jong
Plaats:	Arnhem
Werkverband:	Fulltime
Opleidingsniveau:	WO
Salarisindicatie:	Marktconform

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



BLOCKCHAIN VOOR FINANCIALS

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

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



**Nog plaatsen
voor mei**

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

> April	Bijeenkomst	PE Uren	Programma
3 en 4 april	De Controller als Business Partner	14	2 dagen
3 en 4 april	Effectief Forecasten	14	2 dagen
3 en 4 april	SAP voor Financials	14	2 dagen
9, 10 en 11 april	Big Data & Analytics voor Financials	21	3 dagen
9, 10 en 11 april	Financiële Analyse	19	3 dagen
> Mei			
13, 14, 15 en 27 mei	Effectief Leiderschap voor financieel managers	36	4 dagen
13 mei, 3 en 4 juni	Overtuigend Presenteren	21	3 dagen
14 en 15 mei	Business Valuation	15	2 dagen
14, 21 en 28 mei	US GAAP Expert	20	3 dagen
15, 16 en 17 mei	Beïnvloeden en Adviseren	21	3 dagen
15 en 16 mei	IFRS Essentials en IFRS Advanced	14	2 dagen
15, 16 en 17 mei	Onderhandelen	25	3 dagen
21 en 22 mei	Blockchain voor Financials	14	2 dagen
21 mei	Post-Merger Integration	7	1 dag
22 mei	Treasury Statuut opstellen en beheren	7	1 dag
22 mei	US GAAP Essentials	7	1 dag
23 en 24 mei	Excel voor Financials	14	2 dagen
28 mei	Finance & IT	7	1 dag
29 mei, 12 en 26 juni	Vastgoedrekenen	19	3 dagen

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 een gratis module 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
NETWORK

FMCLUB.NL
NETWERK VOOR FINANCIEEL MANAGERS



M&A

AW
AccountantWeek

Finance.nl
De vacaturesite voor financials

Start nu met elektronisch factureren

Accesspoint Storecove

activeert uw bedrijf

op het Europese factuurnetwerk Peppol

*Sluit ons
bedrijf
nu aan!*

ga naar: www.storecove.com

Of bel naar: 020 261 17 91

