

FM

FINANCIEEL MANAGEMENT

3 • 2019 FM.NL

ALEX VAN
GRONINGEN

CONTROL VOOR MORGEN

WIE REDT SAAB?

**JE BENT PASSANT MAAR
MOET WEL IMPACT MAKEN**

HENDRIK JAN ROEL, CFO ALBERT HEIJN | WINNAAR LEADERSHIP IN FINANCE AWARD



cedeo*erkend



Home Pakketten Incompany Contact

Tel: 020-612 1234

Waar bent u naar op zoek?



E-learning voor ambitieuze Financials

Wilt u uw kennis efficiënt op een hoger niveau brengen?



✓ Op elk device
Altijd en overal



✓ Topdocenten
Ontwikkeld door experts



✓ Altijd actueel
Elke maand nieuwe modules



✓ PE Certificering
Behaalt efficiënt uw PE-uren

E-LEARNING VOOR AMBITIEUZE FINANCIALS

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



OP ELK DEVICE

Altijd en overal



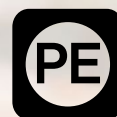
ALTIJD ACTUEEL

Elke maand nieuwe modules



TOPDOCENTEN

Ontwikkeld door experts



PE CERTIFICERING

Behaal efficiënt uw PE-uren

Start direct gratis uw eerste module: [AlexvanGroningen.nl/Elearning](https://alexvangroningen.nl/Elearning)

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

Bouko de Groot

(bdegroot@alexvangroningen.nl)

Tel: 06 291 739 20

Redactie

Jan Bletz, Jaime Donata, Agnès Hoogendijk, Janny Kok, Charles Sanders, Hinrich Slobbe

Vormgeving

Cor Lesterhuis

Fotografie

Elisabeth Beelaerts, Rob de Groot, Sandra Hazenberg, Arthur van Megen, Reinier van Willigen

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. 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.

Voorop naar morgen

Leidingsgeven in een tijd van veranderingen is uitdagend. We hebben er zelfs speciale termen voor bedacht. Change-management en turnaround-management zijn alleen makkelijker gezegd dan gedaan. Gelukkig geven voorgangers ons stof tot nadenken (p. 14) en zijn solide modellen ontwikkeld om het bos te kunnen zien (p. 30). Als leidinggevende finance-professional zélf succesvolle verandering initiëren, is nog veel uitdagender. Dan doe je meer dan managen. Je krijgt dingen voor elkaar. Je start, plant en stuurt veranderingstrajecten. Je bouwt een succesvol team dat waarde kan creëren voor de organisatie en voor de klant.

Zulke leiders zetten we graag in het zonnetje met de Leadership in Finance Award 2019. De verhalen van de winnaar en de andere twee genomineerden sporen ons aan om óók voorop te lopen en eigen ideeën die naar succes leiden (p. 8, 18, 42).

Niet alleen als leidinggevende moet je verder kijken dan je eigen bureau. Het vak, de organisatie, de technologie, de regels (p. 22), de samenleving: alles verandert. Het tempo neemt alleen maar toe (p. 58), afwachten is er niet meer bij (p. 38). Blijf je stilstaan, hobbel je achteraan, loop je mee, of ren je vooraan?

Laat je in elk geval niet bang maken door al die data en digitalisering (p. 39). Want hun disruptie brengt ook kostenbesparingen (p. 46), nieuwe kansen, compleet nieuwe markten (p. 36) en – het klinkt tegenstrijdig – het bewijs dat morgen alles toch echt beter is (p. 28). Hoe dan ook, of je nu een traditioneel bedrijf bent dat gewoon nog beschuit bakt (p. 24) of goederen verscheept (p. 32), of een trendsettend bedrijf dat al online vergeleek toen de meeste de fax al modern genoeg vonden (p. 50): morgen zal niet hetzelfde zijn. Blijf dus veranderen.

Bouko de Groot
Hoofdredacteur FM



Voorwoord

inhoud



LEADERSHIP IN FINANCE AWARD

08 Winnaar Hendrik Jan Roel, Albert Heijn
Meer door minder

18 Runner up Marjanne van Ittersum, NS
Van 74 naar 88 in vier jaar

42 Runner up Roelant Lyppens, VodafoneZiggo
3, 2, 1, Lift off!

DIGITALISERING

32 Blockchain verdienmodellen
Waar in Nederland is er al succes?

38 Wacht niet langer met blockchain
Waarom moet ook uw bedrijf er nu mee bezig zijn?

39 Digitale angst is slechte raadgever
De gehele route van digital finance beschreven

46 Inkoop kan beter en goedkoper
Vijf procent besparen met een goed ingericht inkoopproces



TRENDS

14 Turnaround management

Wie redt Saab wél van de ondergang?

24 Bolletje: hoe heb je meer zicht op groei ontwikkeling?

28 Factfulness

Meer succes, minder stress: de 10 principes van factfulness

30 Wat voor controller moet u zijn?

Acht verschillende bedrijfsculturen: in welke werkt u?

VERDER

17, 35, 49 Drie keer onderhandelen

22 GAAP versus IFRS

36 SAAS (maar dan anders)

50 Independer: finance professional 3.0 Martijn Leuvenink

58 Blended learning

Winnaar Leadership in Finance Award 2019: Hendrik Jan Roel, CFO Albert Heijn

MEER DOOR MINDER

Hoe je door honderden miljoen te besparen juist een veel gezonder en competitiever bedrijf neerzet.

TEKST BOUKO DE GROOT **BEELD** ARTHUR VAN MEGEN



Bij Albert Heijn had men te lang op de lauweren gerust. Hendrik Jan Roel moest bij zijn aantreden in 2014 als CFO de boel weer vlot trekken.

Door te besparen, vond hij het geld om de klant beter te helpen en tegelijkertijd het bedrijf beter voor te bereiden op de toekomst. “Uiteraard zijn we verantwoordelijk voor de boekhouding, dat nemen we serieus. Het is een belangrijk onderdeel, onze *license to operate*. Dat mag dus nooit fout zijn, maar als het allemaal goed is, krijg je er geen ster voor. Het is pas het beginpunt. We hebben veel geïnvesteerd met die besparingen, dat is commercieel goed merkbaar.” Zo goed zelfs dat de moederorganisatie zijn aanpak nu ook toepast. De finance-organisatie werd in dat alles ook meegenomen, van achteruitkijkend naar frontrunner. “Dat plan noemen we *finance of the future*.”

De jury heeft hem uitgeroepen tot winnaar van de Leadership in Finance Award 2019, omdat hij een echte change-agent is. Hij koppelt innovaties door naar talent, besparing en toegevoegde waarde voor de klant. Hij is een echte zwaargewicht en overduidelijk veel passie voor zijn vak. Zijn finance-talentprogramma en vooral zijn besparingsprogramma spreken tot de verbeelding. Hij heeft besparen leuk gemaakt en het onderdeel weten te maken van het DNA van het bedrijf.

IMPACT

“In 2014 behoefde AH verandering, en verandering kost geld. Dat geld heb ik gevonden met het programma ‘altijd besparen voor de klant’.” Dat gebeurde niet alleen in naam: het geld dat Roel vond ging naar de klant, via betere producten, betere service, en lagere kosten. “Eerst was het 50 miljoen euro per jaar, dat werd 75 miljoen per jaar, en nu zitten we op een besparing van 120 miljoen per jaar,” tikt hij af.

Nu horen bespaarplannen bij elke begroting op elke afdeling. “Men kijkt bijvoorbeeld ook naar vragen als ‘wat gaan we doen om inflatie te absorberen’.” Het uitgangspunt is om kosten te besparen, maar



het gaat uiteindelijk altijd om de klant: die moet er beter van worden. En dat gebeurt ook.” Door het grote succes van het programma werd commerciële verandering mogelijk. De prijzen gingen omlaag en de kwaliteit omhoog. “Onze prijzen liggen nu veel dichterbij de cost-leader en ons marktaandeel is omhooggegaan.”

Voor het realiseren van zulke wijzigingen ziet Roel twee van zijn kwaliteiten als doorslaggevend: het spotten van talent – “in een top-team gaat het erom dat men elkaar aanvult” – en doen wat gedaan moet worden. “Het bouwen van een common purpose voor het team was echt nodig,” legt hij uit. “Van

‘Niet alleen denken aan de grote veranderingen, maar ze ook daadwerkelijk uitvoeren’



LEADERSHIP IN FINANCE

Elk jaar ontvangt op de Leadership in Finance Summit één finance-professional een bijzondere award. Gegadigden zijn leidinggevende finance-professionals, die een duidelijke impact op de eigen organisatie hebben gehad. Al minstens twee jaar werkzaam bij hun organisatie, spelen zij een integrale rol daarbinnen en bij gerealiseerde toonaangevende verbetering en vernieuwing. Hun innovatieve ideeën voor de toekomst van de organisatie en de eigen financiële functie hebben ze weten te vertalen in degelijke plannen en een goede aanpak van implementatie.

Uit de lange lijst gegadigden selecteert de vierkoppige jury een drietal genomineerden. Na verschillende interviews en rijp beraad wijst de jury één aan als winnaar van de Leadership in Finance Award. Dit jaar bestond de jury uit: Albert Allmers, directeur FinanceFactor; Frank Geelen, EMEA Lead Partner Finance Transformation Deloitte Consulting; Ferry Muller, CFO Vebego International en winnaar van de CFO bij het Familiebedrijf Award; en David van Mechelen, CFO Royal FloraHolland, en winnaar van de Leadership in Finance Award 2018.

de traditionele financiële organisatie heb ik er een gemaakt die vooruit kijkt.” De oude aanpak was te gemakzuchtig, te veel leunend op oud succes. “Wat ik ervan gemaakt heb, is dat we elke dag kijken wat er te verbeteren valt.” Dat resulteerde in meer engagement in de organisatie. “Zo ontstaat er een gevoel van excitement, een sfeer van ‘ik doe ertoe, we gaan knallen’.”

Bij Roel doet iedereen er ook echt toe. Zo rouleert het leiderschap van zijn managementteam. “Op die stoel zit ik niet elke vergadering.” Verder brengt hij duidelijkheid, engagement en een open sfeer: “Alles kan gezegd worden, alles kan worden ingebracht.” Tegelijkertijd streeft hij naar bescheidenheid: het gaat niet om de persoon, maar om de organisatie verder te brengen. “Je bent een passant, maar je moet wel impact maken.”

Impact maak je alleen niet met incrementele verbeteringen. “Je moet ook de grote veranderingen aanpakken. Dus niet alleen denken aan de grote veranderingen, maar ze ook daadwerkelijk uitvoeren.” Zo biedt RPA (Robotic Process Automation)

duidelijke voordelen, maar dat is makkelijker gezegd dan geïmplementeerd. Roel pakte ook de grote dingen voortvarend aan. “Binnen een jaar hadden we 70 procent geautomatiseerd met RPA, niet alleen in de financiële organisatie, maar in de hele organisatie.”

INSPIRATIE

Roel inspireert zijn mensen door een duidelijk plan te formuleren en de missie te verbinden met de praktische uitwerking. “Van hoog tot laag, elk niveau heeft duidelijke targets.” Bovenal is het belangrijk veel te communiceren en veel engagement te tonen. “Zelf ben ik het podium opgestapt met een ‘Finance voor Dummies’, voor tweehonderd mensen. Die stand-up deed ik elke vier weken, letterlijk op een kist, om duidelijk te maken wat ik belangrijk vind.”

In het begin was de sfeer niet erg open, het was meer afgedwongen. Maar het veranderde al snel. “Nu kan iedereen zo pitchen: een innovatie, een issue, wat dan ook. Je krijgt daar 10 minuten voor. Er is nu een wachtrij van sprekers!” Zijn eigen stoomcursus geeft hij nog steeds, “maar nu voor de ondernemingsraden van de winkels. Ik vind het leuk om te doen, om de basiselementen van finance uit te leggen: die kennis is immers relevant voor het voortbestaan van een bedrijf.” Dat Roels aanpak werkt, blijkt wel uit het feit dat Group Finance zijn missie heeft overgenomen: “Create value & growth: kijk naar voren, voeg waarde toe aan het bedrijf, en laat de omzet groeien.”

INDICATIE

‘Retail is smalle marges: let je even niet op, dan gaat het fout!’

De belangrijkste kpi's voor Roel zijn:

- marktaandeel
- prijsperceptie & prijsafstand
- korte & lange termijn
- financieel & business

“We werken steeds meer met natural language automation, dus de computer schrijft de teksten van de rapporten. RPA maakt data beschikbaar, de analyse gaat ook automatisch, en het resultaat wordt grafisch inzichtelijk gemaakt. Daarmee kun je veel relevantere gesprekken aangaan met business over performance.”



Zelf laat hij zich vooral door zijn directe omgeving inspireren. “De bescheidenheid van Dick Boer bijvoorbeeld, een nuchtere retailer. Hij is groot geworden door het bedrijf centraal te stellen en niet zichzelf. En Jeff Carr, mijn baas (tot voor kort financieel directeur van Ahold Delhaize, red.), die is zo helder, met zo weinig woorden, dat is heel inspirerend.” Verder praat hij veel met mensen uit het vak die hij lang kent. “We hebben regelmatig contact en leren zo van elkaar.” Centraal staat voor hem dat verandering begint bij jezelf. Hij is dan ook veel online te vinden. “Zo blijf je bij op je eigen vakgebied, vooral ook over nieuwe dingen, zoals Google AI. Daar kun je zo ongeveer alles leren over artificial intelligence, en nog gratis ook.”

INNOVATIE

Goed ingelezen over kunstmatige intelligente en een succesvol grootschalig robotiseringsproject achter de rug, doet Roel al het nodige aan innovatie. “Ik ben ervan overtuigd, dat als je finance blijft doen zoals vijf jaar geleden, je snel out of business bent. Als de CFO zich nu niet druk maakt om data-analytics, dan loop je achter.” De business-controller zal zich voornamelijk bezighouden als vertaler tussen data-science en de business zelf, ziet Roel. “Finance kan dat goed, omdat het een integrale kijk heeft op de business. Daar zie ik de toekomst. Dus als CFO moet je ook nieuwe capaciteiten toevoegen.”

Daarom ook moet iedere finance-professional in

INDIVIDU

Ik heb mijn studie economie zelf betaald door een schoonmaakbedrijf te starten. Zo heb ik heel veel geleerd over het belang van cash-flow en daarnaast kan ik boekhouden.

Ik heb geen spectaculaire hobby's. Ik sport om in conditie te blijven. Samen met mijn vrouw wandel ik graag, ook lange tochten in binnen- en buitenland.

Ik houd van kunst en design, ga graag naar galleries en verzamel kunst. Ik reis ook graag: nieuwe dingen doen en zien, daar krijg je energie van.

Je kunt me wakker maken voor ijs, heerlijk!

'Van de traditionele financiële organisatie heb ik er een gemaakt die vooruit kijkt'

zijn organisatie datacursussen volgen. “We bieden dat in elke moeilijkheidsgraad aan, vanaf een vaste basis tot aan masterclasses. Niet iedereen hoeft immers Python te leren, maar iedereen moet bijvoorbeeld wel het gesprek aan kunnen gaan of toetsing relevant is.” Zulke vernieuwing levert ook echt wat op. “Toen ik begon als CFO moest ik twee mensen fulltime gebruiken om forecasts te maken. Nu gaat alles automatisch en is de focus op de missie.” Een ander innovatieproject dat Roel heeft gedaan, is The Frontrunners University, een integraal opleidingsprogramma voor en door de mensen, gericht op skill- en competentie-ontwikkeling. Dit is zo succesvol, dat het nu ook gedaan wordt binnen geheel Ahold Delhaize Finance & HR. Ook heeft hij ervoor gezorgd dat binnen alle gelederen van AH commercie-managers in staat zijn om beter te sturen op werkkapitaal op detailniveau.

Een nadeel van de veranderingen is dat je met al die nieuwe kennis en ontwikkelingen veel op je bord krijgt. “Je moet veel opsteken, maar de business van de dag gaat uiteraard voor! De druk om bij te blijven, blijft wel op de agenda, ook op andere terreinen. Denk daarom naast big data en digitalisering, waaronder migratie en transformatie, ook aan soft skills en regulering,” legt hij uit. Met die bredere kennis, gekoppeld aan het bedrijfswijde overzicht, moet je als finance-professional instappen en meedoen in het bedrijf, vindt Roel. “Anders verlies je het recht om te spreken. Doe het gewoon: als ze realiseren dat je ook voor groei en waardecreatie staat, dan gaat het goed.” In zijn organisatie zit finance inmiddels bij elke belangrijke beslissing aan tafel. ■

Wie redt Saab?

Wie redt, in tegenstelling tot Victor Muller, de Zweeds autobouwer wél van de ondergang? De Saab Simulation Game is de rode draad van Managing Corporate Turnarounds, het nieuwe programma van het Amsterdam Institute of Finance.

TEKST CHARLES SANDERS

Hij is door de wol geverfd in corporate turnaround-management en behaalde zijn master of business administration in 1986 aan het prestigieuze INSEAD – The Business School for the World – in Fontainebleau. Adjunct Professor of Entrepreneurship Joost de Haas wordt op de website van INSEAD omschreven als expert die uitblinkt in het herstructureren van bedrijven door operationeel en financieel in te grijpen, en start-ups te financieren en te laten groeien. Voor Managing Corporate Turnarounds van het Amsterdam Institute of Finance zal De Haas twee keer per jaar en voor het eerst in november cursisten de Saab Simulation Game laten spelen. Verdeeld over zes rondes in drie dagen mogen deelnemers proberen te doen wat de Nederlandse zakenman Victor Muller uiteindelijk

niet lukte: Saab in leven houden. “Saab is een sympathiek merk dat bijna iedereen wel aanspreekt en waarvan het einde veel emoties oproept,” zegt De Haas. “Deze Simulation is uit het echte leven gegrepen. Het toeval wil dat ik Victor Muller persoonlijk goed ken. Voor de cursus kunnen we gebruikmaken van de échte strategie-presentaties en de werkelijke cijfers. En in de loop van die zes rondes worden de vraagstukken steeds complexer.” De Haas deed de Saab-simulatie al eerder, maar nog nooit werd de optimale strategie gevonden. Vooralsnog te veel omvattend en te realistisch voor studenten en cursisten om tot een ideale oplossing van de problematiek rond de Saab-soap, die zich in 2010 en 2011 voltrok, te komen. Maar Cirkus Muller, zoals de Saab-affaire naar een boek van de Zweedse journalist Jens B. Nordström ook wel is gaan heten, heeft dan ook zo

veel voor het grote publiek onbekend gebleven details en valkuilen dat afwending van het faillissement alleen door de beste strategen kan worden bereikt. Als dat al kan worden bereikt...

SPYKER-SPORTWAGENS

“Victor is één keer naar Fontainebleau gekomen om de Simulation bij te wonen,” vertelt De Haas. “Hij vond het moeilijk, erover praten ervoer hij als heel lastig. Toen ik hem eens in zijn fabriek waar de Spyker-sportwagens werden gebouwd, vroeg of er geen moment was geweest waarop hij had gedacht ‘dit moet ik dus niet doen’ reageerde hij boos. ‘Op deze deal heb ik mijn leven lang gewacht!’” Maar Saab was feitelijk kansloos. Mede-eigenaar General Motors stak 25 jaar lang amper geld in het ooit zo trotse merk. Het Opel-imago deed het merk uiteindelijk de das om. Want de Saab 95 was





in feite een iets veredelde Vectra uit die GM-stal. “En met een jaar-aantal van 35.000 auto’s die op een gegeven moment de fabriek in Zweden uit rolden, kon je gewoon niet overleven,” aldus turnaround-expert De Haas. Mede omdat bij die ondergang van Saab een reeks van mysterieuze krachten een doorslaggevende rol speelde. Vlieg-

tuigbouwer Saab AB – met destijds de Draken en Viggen en tegenwoordig de Gripen hofleverancier van straaljagers voor de Zweedse luchtmacht – had zich al in 1990 afgesplitst van de autobouwer uit Trollhättan en wilde onder geen beding nog langer met de fabriek in verband worden gebracht. En omdat de Zweedse overheid een groot belang had

en heeft in Saab AB was elke poging het merk overeind te houden al bij voorbaat kansloos.

OPTIMALE STRATEGIE

“Maar wie weet vinden cursisten van het Amsterdam Institute of Finance wél die optimale strategie.” Daarmee neemt De Haas alvast een voorschot op het AIF-programma. “Bij turnaround-situaties gaat het in eerste instantie op het oplossen van kortetermijnproblemen. Pas later komen die strategische vragen.” Steeds meer bedrijven hebben moeite hun bestaansrecht te bewijzen in een wereld die gekenmerkt wordt door razendsnel veranderende consumentenvoorkeuren, groeiende concurrentie en – vooral – die steeds sneller opvolgende technologische ontwikkelingen. Daarom is het volgens experts belangrijk altijd door die turnaround-bril naar je eigen bedrijf te blijven kijken. Klopt ons

‘De meeste managers hebben niet de ervaring, noch de vaardigheden en de wil om hun schip door die vliegende storm te leiden’

beeld van het bedrijf, van onze markt nog wel? Zitten we niet vast in een cultuur waarin we denken onoverwinnelijk te zijn waardoor we juist kansen missen? Wat is het bestaansrecht van mijn organisatie eigenlijk? Een goed door-dachte turnaround-mindset kan het verschil betekenen tussen verdwijnen en overleven.

MOMENTUM

“In structureel dalende bedrijfstakken zijn turnarounds alles behalve gemakkelijk,” zegt De Haas. “Bovendien kan je het momentum missen. Denk aan Nokia, ooit succesvol marktleider. De wet van de remmende voorsprong heeft de Finnen de nek om gedaan. Waarom redde Kodak het niet en Agfa wel? Bij KPN realiseerden ze zich al vroeg dat er veel vaste telefoonlijnen zouden worden opgezegd. De commercieel directeur adviseerde de CEO toen producten te realiseren die die vaste lijn kannibaliseren... Wacht je te lang met beslissingen, dan neemt iemand anders die voor je. Vooruit durven zien, daar gaat het om.” Klinkend voorbeeld van vooruit zien, is het elektrische denken van Tesla-oprichter Elon Musk. Hij zette in 2009 de gehele Duitse auto-industrie – van oudsher de kwalitatieve wereldleiders – op jaren achterstand met zijn volledig

elektrische sport sedan Model S. En de wat modaler Model 3 frequenteert nu het Nederlandse wegennet. Daar waar gevestigde Duitse merken als Mercedes, Audi, Porsche en in weliswaar iets mindere mate ook BMW vooralsnog de boot hebben gemist.

ONZIN-HYBRIDES

“Musk begon van meet af aan met een auto die helemaal elektrisch was, terwijl anderen met al die onzin-hybrides bleven experimenteren,” zegt De Haas. “Probleem is dat bij bestaande bedrijven de directeuren vaak te oud zijn, al veel te lang achter hun bestuurstafel zitten en daardoor bijziend worden voor de te volgen strategie. De meeste managers hebben niet de ervaring, noch de vaardigheden en de wil om hun schip door die vliegende storm te leiden. Mijn boodschap: *Be brutally honest*, durf constant in die spiegel te kijken. Want wat lukt er nu eigenlijk in dat bedrijf van je, wat lukt niet? En wanneer is het de hoogste tijd voor die turnaround.” Grote vraag blijft vooralsnog: wie slaagt er straks tijdens Managing Corporate Turnarounds van het Amsterdam Institute of Finance in om Saab te redden? Met een even uitgekiende als briljante strategie die acht jaar geleden door Victor Muller over het hoofd is gezien... ■

‘Bij turnaround-situaties gaat het in eerste instantie op het oplossen van kortetermijnproblemen’

Hoe houd je een werknemer vast die weg wil?

TEKST JAIME DONATA

In steeds meer sectoren is het vinden van goed gekwalificeerd personeel een flinke uitdaging. En eenmaal binnen is het ook nog maar de vraag hoelang je het echte supertalent tevreden kan houden. Concurrenten en headhunters liggen altijd op de loer. En soms krijgen je werknemers een aanbod dat te mooi lijkt om af te wijzen. In zo'n geval kunnen onderhandelingsvaardigheden goed van pas komen om je collega toch aan boord te houden. Maar wat is dat dan, goed onderhandelen?

Goed onderhandelen is goed luisteren naar de persoon die tegenover je aan tafel zit. En het is daarbij belangrijk om te beseffen dat er bij een onderhandeling altijd twee partijen zijn die iets van elkaar willen. Ga daarom eerst eens praten met die collega om te achterhalen of het echt waar is dat hij of zij weg wil. Probeer daarbij zo snel mogelijk te achterhalen wat zijn of haar daadwerkelijke behoeftes zijn. Gaat het om geld, zelfontplooiing, meer tijd voor het gezin? Echte toptalenten in sectoren waar technische innovaties snel gaan, willen wat betreft ontwikkeling niet achterlopen op hun concurrenten.

Een vaak voorkomend misverstand is dat behoeftes onderhandelbaar zijn. Dat zijn

ze niet. Maar wat je als werkgever wel kunt doen is: kijken welke alternatieven je kunt bieden om tegemoet te komen aan je werknemer. Daar zit de onderhandelingsruimte. Wat kun je bieden in het bijstellen van een functie? Welke opleidingen kun je aanbieden? Hoe flexibel kun je zijn in werktijden en thuiswerken? Alleen zo kom je tot de ideale onderhandelingsuitkomst: de win-win-situaties. Maar pas op: bied geen oplossingen aan die je niet kunt waarmaken!

ALERT ZIJN

Onderhandelen is: alert zijn. Betrokken. Werknemers durven vaak niet direct hun onvrede te uiten. Ze laten niet graag merken dat thuissituatie en werk in de knel komen. Onderhandelen om iemand binnen te houden, begint dus bij op tijd naar boven krijgen van het gemis. En dat vergt echte aandacht. Voelt de werknemer dat je er zit voor hem/haar? Of voelt de werknemer dat de leidinggevende een klusje moet klaren? Soms moet je ook accepteren dat iemand echt weg wil – bijvoorbeeld omdat je als organisatie niet meer kunt bieden wat bij hem of haar past. Wees daar dan eerlijk over en zorg dan dat je op een goede manier afscheid neemt. ■

LEADERSHIP IN FINANCE AWARD

Runner-up Leadership in Finance Award 2019: Marjanne van Ittersum, financieel directeur Hoofdrailnet NS

VAN 74 NAAR 88 IN VIER JAAR





Hoe zorg je dat je toch al respectabele klanttevredenheid binnen een paar jaar tot bijna 90 procent stijgt?

TEKST BOUKO DE GROOT BEELD ARTHUR VAN MEGEN

Na jarenlang in retail gewerkt te hebben, wilde Marjanne van Ittersum wel eens wat anders. “Ik ben in 2012 bij NS gekomen, omdat daar maatschappelijke relevantie belangrijk is.”

Vanaf 2015 was ze vanuit financiën hoofdverantwoordelijke voor reizigersvervoer, later kreeg ze onderhoud erbij. Tezamen vormen die het Hoofdrailnet, een van de drie poten van NS, waar zij financieel directeur van werd. “NS is een typisch duaal bedrijf, met een bedrijfseconomisch en een maatschappelijk belang. Dat was wel wennen, je moet langs beide assen bewegen en wordt afgerekend op maatschappelijke en economische prestaties.”

De lovende woorden van de jury: ze staat met beide benen in de business en is actief op zoek naar toegevoegde waarde, voor de klant en voor het bedrijf. Ze is bescheiden, maar vasthoudend. Ze heeft eerst de operatie gestabiliseerd, daarna de klantwaarde verhoogd en toen het rendement verbeterd: heel bewust en vasthoudend.

IMPACT

“Toen ik in 2015 begon als financieel directeur, gaf 74 procent van de klanten ons een 7 of hoger. Het doel was om dat te laten groeien naar 79 procent,” herinnert Van Ittersum zich de uitdaging waarvoor ze stond. Autonome groei komt hooguit tot 1 procent, dus de rest vereist echte verandering. Het doel werd later bijgesteld naar 80 procent, omdat een sprong van meer dan 5 procent eerst nog als te hoog werd gezien. “Als 75 procent van je klanten je een 7 of hoger geeft, is dat echt al heel goed. Vorig jaar bereikten we 86 procent en voor het eerste halfjaar van 2019 zitten we al op 88 procent.”

Die bewonderenswaardige stijging heeft ze bereikt door met commercie een duidelijk plan te ontwikkelen en daaraan vast te houden. “Dat noemden we de Veranderagenda van 2015. Die heeft drie pijlers: operational excellence, klantwaarde en rendement. Mijn overtuiging is dat je die eerste goed op orde moet hebben, voor je aan de tweede kunt beginnen. Pas als die tweede goed op de rit staat, kun je echt wat aan de derde doen.” Daarom pakte ze consequent elke keer dat plan er weer bij om te vragen: is de operational excellence nog steeds op orde? Hoe staat het met de tweede pijler?

Ze heeft de achthonderd operationele leiders hierin meegenomen, zodat nu ook de derde pijler echt aan de beurt is. “We werken er continu aan en geven ruimte voor initiatieven: wat heb je nodig om dit of dat te bereiken? Vergeet niet dat NS een bedrijf is met echt een lange adem. Die betere dienstregeling verdient zich pas terug als je daardoor op termijn minder nieuwe treinen hoeft te kopen. Dat duurt jaren.”

VOLHARDEND

Naast het opstellen van dat plan en daarmee de goede stappen gemaakt te hebben, heeft ze nog een andere grote business-impact gehad. “In 2012 was het een heel gedecentraliseerde organisatie. Business en finance waren bijvoorbeeld gescheiden met elk eigen rollen.” Ook daar is ze met een duidelijk plan aan de slag gegaan. “Volhardend zijn en blijven zeggen wat het is dat we willen,” legt ze haar succesvolle aanpak uit. “Ik geloof erg in het idee van de juiste persoon op de juiste plek. Kijk daarom naar



wat de succesfactoren zijn van mensen die het goed doen. Wanneer maakt men het verschil?”

Voor Van Ittersum zijn de drie belangrijkste capaciteiten om het verschil te kunnen maken: het kunnen meesturen met de business, het hebben van een duidelijk normenkader (“bij ons dat duale van maatschappelijk belang en rendement”), en het hebben van de juiste balans tussen emotie en rationaliteit, tussen gevoel en feit. “Dat vind ik heel belangrijk, het gaat bij ons als vervoerder immers om mensen.” Op die wijze heeft ze een financiële afdeling gevormd waar nu iedereen op de juiste plek zit. Zelf is ze inmiddels vertrokken, voor een nieuwe uitdaging als CFO Ingka Centres, bij het moederconcern van IKEA. Maar zelfs haar afwezigheid heeft ze geregeld. “Ook dat is goed leiderschap, dat je je opvolgers klaar hebt staan.”

INNOVATIE

De Veranderagenda is nog niet klaar. “Er kan bijvoorbeeld nog veel meer geautomatiseerd worden, maar we weten welke kant we op moeten.” Maar bij Van Ittersum gaat innoveren nog een paar stappen

verder. “Bij NS hebben we een koplopersgroep met ongeveer vijftien topmanagers om na te denken hoe we als NS relevant blijven.” Om maar een voorbeeld te noemen: hoe kun je op de lange termijn nog meer reizigers opvangen? “Wij hebben een nog veel extremere hyperspits dan op de weg. Dat kun je niet oplossen door extra treinen te kopen.” Binnen het eigen financiële vakgebied ziet ze drie belangrijke innovatietrends. Een verdergaande automatisering, veel meer big data, en veel meer multidisciplinaire teams. “Als finance-professional wordt je functie denk ik meer zoals van een huisarts – een generalist die op basis van veel gegevens een goed onderbouwde richting kiest, terwijl het voorheen vergelijkbaar was met een specialist, die zelf drager van alle kennisdata is.” Bij die big data speelt ook een interessante dualiteit. “Je hebt hoe langer hoe meer data, maar je mag er lang niet alles mee doen. Dat betekent bijvoorbeeld ook dat je er goed voor moet zorgen dat zoiets niet per ongeluk kan gebeuren. Aan de andere kant zijn er nog heel veel interne data die we kunnen combineren. Het beroep wordt dan ook hoe langer hoe meer data-driven.”

Terwijl data-analyse door experts meer op de voorgrond komt, zullen andere menselijke taken juist verdwijnen. “Het afletteren van bestanden – dat wil zeggen het checken en weghalen van duplicaten, het maken van rapportages – nu nog problematisch doordat er van zoveel verschillende systemen data samengevoegd moeten worden, en het hele factureringsproces, dat gaat allemaal geautomatiseerd worden.” ■

**‘Ook dat is goed leiderschap,
dat je je opvolgers klaar
hebt staan’**

GAAP versus IFRS



IFRS en US GAAP worden hoe langer hoe meer gelijk getrokken. Naast de vele overeenkomsten zijn er echter ook grote verschillen. Welke?

TEKST BOUKO DE GROOT

Het grootste onderscheid is uiteraard dat het om twee verschillende jurisdicties gaat. US GAAP, United States Generally Accepted Accounting Principles, geldt voor bedrijven die statutair in de Verenigde Staten zijn gevestigd. IFRS, International Financial Reporting Standards, is in de Europese Unie verplicht voor beursgenoteerde bedrijven en wordt in de rest van de wereld steeds meer toegepast.

WHAT IF VERSUS WHAT IS

“Het belangrijkste verschil is dat beide een volkomen andere manier van waardebepaling gebruiken. In de Europese Unie kijkt men bijvoorbeeld naar de reële waarde van een bedrijf. In de Verenigde Staten is men daar juist bang voor,” zegt Stefan Betting, die financiële professionals traint over dit onderwerp. “Die waarde is immers moeilijk vast te stellen. Daarom gaan ze in de Verenigde Staten vooral uit van de kostprijs. Dat verklaart bijvoorbeeld waarom in de Verenigde Staten de beurswaarde van bedrijven zo veel hoger is dan in Europa.” Verder ga je met al die spraakmakende rechtszaken in het nieuws al snel denken dat Amerika goed gereguleerd is. “En dat is ook zo, voor beursgenoteerde bedrijven, daar zijn heel veel regels voor. Voor alle andere

bedrijven daarentegen juist niet,” waar-
schuwt Betting.

IFRS is er vooral op gericht om heel
praktisch te zijn. GAAP is echter vooral
gericht op de details. “Er zijn in GAAP
grote verschillen per bedrijfstak. Dus het
eerste wat je moet doen, is kijken welke
speciale regels er voor jouw bedrijfstak
gelden. Voor een leek is dat best moei-
lijk. Voor accountants niet: die hebben
gewoon lange checklists per bedrijfs-
tak, met ja/nee-vragen of iets al dan niet
kan. In Amerika is het echt ‘*comply or
die*’. Starters in Amerika schrikken zich
dan ook een hoedje. Zo moet je in Ame-
rika alleen al acht pagina’s invullen over
de risico’s die je bedrijf loopt. En dat
gaat veel verder dan men in de Europese
Unie realistisch vindt.” Dat is een ander
angstpunt in de Verenigde Staten: non-
disclosure. Betting bedrukt dan ook om
er altijd een advocaat bij te halen.

THE DEVIL IS IN THE DETAIL

Er zijn ook vreemde verschillen. Bet-
ting weet al snel een voorbeeld: “Stel dat
door externe factoren de waarde van je
pand omlaaggaat, dan kun je dat zowel
in de Verenigde Staten als in de Europese
Unie afboeken. So far, so good. Maar
als een paar jaar later die externe fac-
tor verdwijnt en dus je pand weer meer
waard wordt, dan staat de wetgeving
in de Verenigde Staten niet toe om de
waarde weer omhoog te halen!”
Een ander belangrijk verschil dat ner-
gens met koeienletters staat geschreven,
is hoe je met claims omgaat. “Onder

IFRS boek je de schade af, als er een kans
van 50 procent of meer is dat de claim
succes heeft. In de Verenigde Staten ech-
ter doet men dat pas bij een kans van 70
procent of hoger, omdat het nog steeds
niet echt zeker is. Pas bij overnames dus
op, dat je niet voor zulke verrassingen
komt te staan.”

Van Europese Unie naar Verenigde Sta- ten: tips

De drie belangrijkste zaken om reke-
ning mee te houden als iemand vanuit
de Europese Unie actief wil worden in de
Verenigde Staten, zijn volgens Betting:

1– Houd de literatuur en wetgeving goed bij

“Er zijn erg veel updates, vergeleken
met IFRS wel tien keer meer. Sommige
updates zijn zevenhonderd bladzijden
lang, bij elkaar zijn er drie- tot vierdui-
zend bladzijden aan updates per jaar!
Sommige daarvan zijn direct van toepas-
sing. Het probleem is dus vooral: heb je
voldoende tijd en expertise om dat alle-
maal bij te houden en te begrijpen?”

2– The devil is in the detail

“Laat je niet gek maken, er zijn best veel
overeenkomsten. Ik schat dat GAAP en
IFRS maar op zo’n 30 procent van de
dingen echt van elkaar verschillen. Maar
die verschillen moet je dus wel weten.”

3– Laagste type waarde

“De Verenigde Staten zijn conservatief
en fiscaal gedreven. Men gaat daar dus
altijd voor de allerlaagste waarde.”

Van Verenigde Staten naar Europese Unie: tips

De andere kant op, weet Betting ook
wat belangrijk is voor die potentiële
koper uit Amerika, die je bedrijf wel wil
overnemen:

a– Reële waarde

“Stap af van kostprijdenken en ga naar
reële waarde. Een bijkomend voordeel
is dat je dan dichterbij de beurswaarde
komt. Het nadeel is dat de uiteindelijke
waarde kan afwijken.”

b– Schrijf niet voor

“Bij een overname gaat men van-
uit de Verenigde Staten al snel dingen
voorschrijven die in de Europese Unie
helemaal niet mogen. Push-down-
accounting bijvoorbeeld is heel normaal
in Amerika, maar is hier verboden. Dus
levert de Nederlandse dochter bij de
Kamer van Koophandel totaal andere
cijfers in, dan bij de moeder in de Ver-
enigde Staten. Probeer dat maar uit te
leggen.”

c– IFRS biedt keuzes

“Besef dat IFRS een paraplu is en dat je
daarbinnen soms meer keuzes hebt dan
onder US GAAP.”

Versillen zullen er blijven bestaan. Er
wordt beter samengewerkt, ja, maar
juridisch is en blijft er een verschil tus-
sen de Europese Unie en Amerika.
“Trouwens, dat geldt ook binnen de Ver-
enigde Staten: besef dat het de Verenigde
Staten zijn, dus meer dan vijftig staten
met elk een eigen regering, eigen wetten
en eigen belastingen,” benadrukt Bet-
ting nog even. “Wat in de ene staat legaal
is, kan in de andere illegaal zijn.” Dat
is dan weer een overeenkomst met de
Europese Unie. ■

**‘De Verenigde Staten zijn conservatief
en fiscaal gedreven. Men gaat daar dus
altijd voor de allerlaagste waarde’**

HOE BOLLETJE MEER ZICHT OP GROEI-ONTWIKKELING HEEFT

Bolletje werd groot met beschuit, maar levert nu een heel scala aan broodvervangers en banketproducten. Met de reclameslogan 'Ik wil Bolletje' verwierf de in 1867 in Almelo door Gerardus Johannes ter Beek opgerichte bakkerswinkel de titel 'reclameslogan van de twintigste eeuw'. Recent heeft het bedrijf een digitale transitie doorgevoerd.

TEKST CHARLES SANDERS BEELD REINIER VAN WILLIGEN

Met een big bang ging Bolletje na anderhalf jaar live met het nieuwe ERP-systeem. Van contracten met retailers tot wat er op de distributiecentra gebeurt, er kwamen vanaf dat moment veel meer data beschikbaar. Data die de basis waren voor veel nieuwe inzichten. Begeleiding kregen de Twentenaren van het in Veenendaal gevestigde Hillstar Business Solutions. "Het overbrengen van data vanuit het oude naar het nieuwe systeem, dat was een ding," zegt ook ERP-business-consultant Clemens Hoek (links) van Bolletje. "In Hillstar vonden we een professionele partner die ons kon helpen met een oplossing die de data in zekere zin al in een bepaalde structuur klaarzet, zodat we direct met de businessvragen aan de slag konden gaan."

"Omvormen naar een door data-analyse en business intelligence geïnformeerde finance-afdeling was wenselijk," legt operations-controller André Hendertink (rechts) van Bolletje uit. Verouderde en niet meer te upgraden ERP-software vormde de drijfveer om een nieuw ERP-systeem te implementeren. Bolletje koos voor Microsoft Dynamics AX. Dit nieuwe bronsysteem was ook de aanleiding om de business intelligence-oplossingen te herzien."

SPANNENDE TIJDEN

"Op 1 december 2017 gingen we live met Microsoft Dynamics AX en de business intelligence-oplossing van Hillstar," vult collega Henk Folkers (midden), sales-controller bij de beschuit-reus, aan. "Op

het moment dat het oude systeem uitgaat en het nieuwe móet werken, blijft die prangende vraag of we de data goed hebben gemigreerd en het allemaal wel klopt... Hoe staat het met de verkoopaantallen, hoeveel zendingen hebben de magazijnen verlaten? Ja, dat waren spannende tijden."

Maar al heel snel bleken de inspanningen zich dubbel en dwars terug te betalen. In 2018 was er bij Bolletje bestendigheid in de datakwaliteit voor de dagelijkse routine. ERP-business-consultant Clemens Hoek: "Goed ingevoerde business intelligence leidt tot een groot business-voordeel. Bolletjes financiële afdeling kan bijvoorbeeld de kostprijsvariëaties per artikel, per productielijn zien en analyseren."

Zijn collega Henk Folkers, van sales, komt met een concreet voorbeeld: "Doordat je een stuurmechanisme in handen hebt, is bijvoorbeeld te zien hoeveel overgewicht er per artikel is. Als op de verpakking 240 gram als inhoudsopgave staat vermeld en dat gewicht blijkt in de praktijk 248 gram te zijn, kun je vervolgens op die 8 gram plus acteren. Want dertig keer 8 gram te veel, is weer één te verkopen product. Vooruitkijken in de forecast levert grote voordelen op. Wat is de gemiddelde afwijking van het bruto-gewicht? Wij verzamelen data en verrijken deze binnen een framework dat is gebaseerd op Microsoft-technologie. De standaardoplossing van Hillstar berekent al veel kpi's, dit behelst zo'n 70 procent van de basisbehoefte, die 30 procent extra is, zeg maar, de Bolletje-werkwijze. Hoeveel mensen resources, welke routes gebruiken,



hoe productielijnen op te stellen? Door te participeren op al die data, bereiken we dus ook echte meerwaarde.”

BUSINESS INTELLIGENCE-TOOL

Operations-controller André Hendertink werkt al zeventien jaar bij Bolletje. “Zonder een business intelligence-tool wordt het inzicht een stuk lastiger,” is zijn overtuiging. “Wij hebben dankzij de mannen van Hillstar deze tool en komen steeds stukje bij stukje dicht bij de waarheid, als het om voorspellen van de business gaat. Zo bekijken we per productieopdracht hoe die er van tevoren uitzag en wat het resultaat uiteindelijk is geworden. De normatieve kostprijs versus de werkelijke prijs. Finance is door al die ontwikkelingen als afdeling ook veranderd, we zijn nu adviseurs van de business en onze controllers zijn van het traditionele registrerende werk veel meer signalerend geworden. De controller van nu is een ‘datastructuur-man of -vrouw’. Waar zitten de veranderingen, wat zijn de redenen, wanneer moeten we in actie komen? Het is zaak constant alert te blijven en wekelijks met de plant-managers de kpi’s te bekijken.”

Bolletje kent een BI-coördinatieteam, finance telt zes medewerkers. Compact voor een bedrijf met vierhonderd arbeidskrachten en twee fabrieken. De rapportage-transformatie werd van begin tot einde begeleid door de software-specialisten van Hillstar. ‘Probleem? Even Veenendaal bellen!’ ging het door de Bolletje-wandelgangen als er iets mis dreigde te gaan. “Zonder Hillstar hadden we dat eerste jaar geen extra inzicht gehad om de jaarrekening te kunnen opstellen,” zegt operations-controller André Hendertink.

GROOT DOOR BESCHUIT

Bolletje werd groot door beschuit. De zoon van Gerardus, Albert ter Beek, legde zich na de Tweede Wereldoorlog toe op het bakken van beschuit. Tot in het 40 kilometer van Almelo gelegen Deventer bezorgde hij zijn producten per bakfiets. In 1954



werd aan de Almelo Turfkade een industriële bakkerij geopend en bedacht Gerard ter Beek – zoon van Albert – de naam Bolletje.

Striptekenaar Marten Toonder vereeuwigde tegelijkertijd het lachende bakkertje met een beschuit in zijn hand als het beeld van de fabriek naar buiten. Wat volgden, waren koeken, kruidnoten, knäcke- en roggebrood. Nu vormt een scala aan ontbijtproducten het commerciële speerpunt van het in 2013 door het Duitse Borggreve overgenomen familiebedrijf. De gezonde Nederlandse variant en concurrent van bijvoorbeeld de Amerikaanse Kel-

‘Probleem? Even Veenendaal bellen!’ ging het door de Bolletje-wandelgangen als er iets mis dreigde te gaan



logg's-producten. Met minder zoet, minder zout, minder palmolie.

“Voor ons was het een fantastische klus zo’n mooi en oer-Hollandse bedrijf als Bolletje met state-of-the-art business intelligence nog verder op weg naar die digitale toekomst te helpen,” zegt Hillstar-directeur en oprichter Klaas Mollema. Hij begon in 2012 met zijn softwarebedrijf in Veenendaal – ICT-valley van Nederland – na eerst voor partijen gewerkt te hebben rondom de gebroeders Baan in Barneveld.

GEDETAILEERDERE ANALYSES

“Wij geven met business intelligence franje aan ERP,” vervolgt Mollema. “Uiteindelijk draait alles om het vermogen beter te kunnen sturen, gedetailleerdere analyses te kunnen maken. Mooie dashboards alleen zijn leuk, maar vernieuwingen moeten wel bedrijfsbreed gedragen worden.” Hillstar laat systemen praten, maar ook puzzelen en bedrijfskundige oplossingen zoeken en vinden. Klaas Mollema: “Hoe krijgen we bij AH volgend jaar meer afzet, waarom gaat de verkoop van een bepaald product opeens omlaag, is er een concurrent die marktaandeel van mij afsnoept en hoe kun je die concurrent een stap voor zijn... Als een grote

speler 60 procent van de markt bedient, wie is dan verantwoordelijk voor die overige 40 procent en wat zijn de trends? Wie vergroot, wie verkleint, waarom... Allemaal vragen waarop met de hulp van business intelligence voorspellend kan worden geanticipeerd.”

Volgens de Hillstar-directeur is veranderen door de snelle ontwikkelingen noodzakelijk. Wie niet wil, is weg. “En de rol van financials transformeert navenant door een grote diversiteit aan informatiebronnen die op ons af komen. De veranderende rol als financial is in mijn beleving ook juist tof. Maar goed, je moet dat natuurlijk wel leuk vinden. Je bent veel meer met verbeteren bezig dan met controle van de cijfers,” meent Mollema. “Maar de conclusie dat het werk van de controller heel erg is veranderd en nog steeds verder verandert – van louter controleren naar anticiperen op verwachtingen – is meer dan gerechtvaardigd.”

SNELLER PARTICIPEREN

Het financiële team van Bolletje kan dat alleen maar bevestigen. Operations-controller André Hendertink: “Het werk is andere vaardigheden gaan vergen, finance moet analytischer zijn, moet grafieken kunnen lezen, moet weten hoe data worden geïnterpreteerd. Onder het motto ‘hoe dichter je erop zit, hoe sneller je kan participeren’. Waar zitten de mutaties? Finance krijgt steeds meer een totaalbeeld, dankzij al die inzet van nieuwe technologie. Ik denk dat we over een aantal jaren, dankzij al die data, dichter bij het gewenste resultaat van de business komen.”

Software-specialist Hillstar merkt dat vooral het mkb en het mkb+ steeds data-gericht bezig zijn om verbeteringen in het bedrijfsresultaat te kunnen verwezenlijken. Terugkijken, vandaag kijken, maar vooral vooruitkijken. Hoe was het, wat is de huidige norm, hoe kunnen we betrouwbaar voorspellen? Of, om in Bolletje-jargon te blijven en bij monde van Hillstar-directeur Klaas Mollema: “Tot op de kruidnoot precies!” ■

Meer succes, minder stress: de 10 principes van factfulness

Het geheim van ontspannen succes schuilt in een focus op de positieve meerderheid: de tien principes van factfulness.

TEKST BOUKO DE GROOT

“We zijn geneigd om op de uitzonderingen te focussen en natuurlijk is dat nodig om problemen te vermijden. Maar de meerderheid is niet die uitzondering,” zegt Peter ten Wolde, verspreider van het factfulness-gedachtegoed. “Dat geldt ook in je organisatie. Zijn je regels gebaseerd op de meerderheid, of om die paar uitzonderingen af te vangen?” Wat betekent dat bijvoorbeeld voor hoe je met je klanten omgaat?

Ten Wolde helpt organisaties om de wereld te zien vanuit die doorgaans veel positievere meerderheid, zoals voorgesteld door de familie Rosling in haar boek *Factfulness*. “We hebben de nei-

ging om vanuit onze bubbels naar elkaar te roepen, maar kijk eerst naar de cijfers voordat je een mening hebt.”

Hij heeft ook een mooi praktijkvoorbeeld bij de hand: softwareleverancier Cognos, voordat die werd overgenomen door IBM, richtte zich altijd op de grote klanten: de Unilevers, ABN AMRO's, ministeries en grote instellingen. “De verkopers richtten zich graag op deze grote accounts, maar hadden daarmee ook veel moeite om hun targets te halen. Omdat het om grote deals ging, was het voor hen vaak hit-or-miss of ze dat jaar hun target zouden halen. Zij richtten zich hiermee op de uitzonderingen: want als je kijkt naar de hoeveelheid bedrijven in Nederland, behoort de meerderheid van de bedrijven tot het mkb.”

Op een bepaald moment stelde Cognos een verkoper aan, “die zich op de kleinere klanten en opportuniteiten richtte. Door de collega-verkopers werd hij enigszins spottend ook wel ‘de stofzuiger’ genoemd. Maar terwijl zijn collega's met geknepen billen naar het einde van het financiële jaar toewerkten, in de hoop dat die grote deal zou vallen, tikte deze verkoper de ene na de andere kleine order binnen en haalde hij altijd fluitend zijn target.”

10 PRINCIPES VAN FACTFULNESS

Dat kijken naar waar de meerderheid zich bevindt, is het eerste principe van factfulness (“met één ‘1’, een knipoog naar mindfulness”). Er zijn nog negen andere. De tien op een rij:



1. Kijk naar de meerderheid. “We zijn geneigd ons te richten op de uitzonderingen en de meerderheid die zich meestal in het midden bevindt, te vergeten.”

2. Reken op slecht nieuws. “De focus gaat al snel naar slecht nieuws. In al die negativiteit wordt de langetermijnvoortgang vaak niet gezien.”

3. Trends kunnen veranderen. “We nemen al snel aan dat bestaande trends op dezelfde manier zullen doorgaan. Dat is echter geen gegeven, trends kunnen afwijken.”

4. Bereken de risico's. “Onze angst is vaak groter dan het werkelijke risico dat iets misgaat.”

5. Zie dingen in verhouding. “Een enkel getal kan heel groot lijken en veel indruk maken. Maar is het werkelijk groot? Ten opzichte van wat?”

6. Toets je categorieën. “Categorieën zijn belangrijk om de wereld in te delen. Maar kloppen de bestaande indelingen nog wel? Wellicht zijn ze aan herijking toe.”

7. Let op langzame veranderingen. “Sommige veranderingen gaan langzaam en worden pas duidelijk als je naar langere perioden kijkt. Berust daarom niet in ‘het noodlot’.”

8. Gebruik meerdere oplossingen.

“Benader oplossingen niet te eenzijdig. Combineer op een creatieve wijze meerdere methoden uit diverse vakgebieden voor betere oplossingen.”

9. Weersta vingerwijzen.

“Schuld afschuiven als er iets misgaat, komt overal voor. Het lastige is dat er dan niet meer over

de oorzaak wordt nagedacht en het probleem niet structureel wordt opgelost.”

10. Neem kleine stappen. “Er moet NU iets gebeuren!, is vaak een eerste reactie. Het is doorgaans echter beter om niet te gehaast te reageren en eerst oorzaken te achterhalen.”

DURF GEEN MENING TE HEBBEN!

Die verkoper van Cognos is een mooi voorbeeld van succesvol presteren met minder stress. “Vandaag de dag moet iedereen overal een mening over hebben, maar dan roep je al snel iets over dingen waar je eigenlijk te weinig vanaf weet. Dat is stressvol. Laten we leren om met minder stress naar data te kijken.

“Geef bijvoorbeeld alleen een mening over iets waarover je de feiten hebt. En zeg gewoon dat je ergens geen mening over hebt, omdat je te weinig informatie hebt. Durf geen mening te hebben! Echt, het vermindert je stress enorm,” adviseert Ten Wolde.

Trouwens, ook mét cijfers is er reden voor minder stress. “Er zijn genoeg dingen waar we ons zorgen over moeten maken, maar we moeten ons niet teveel laten leiden door de negatieve uitzonderingen. Er gaat namelijk heel erg veel goed en telkens beter. Kijk maar naar de lange termijn, dat is bijna altijd een opgaande lijn. Staar je dus niet blind op die tijdelijke dip.” ■



Wat voor controller moet u zijn?

De leiderschapsstijl van een organisatie bepaalt het bijbehorende type financieel management. Acht verschillende bedrijfsculturen: in welke werkt u?

TEKST HINRICH SLOBBE

Het financieel management wordt binnen organisaties zeer verschillend ingevuld. Competenties van de finance-professionals die er werkzaam zijn, spelen een grote rol. De wellicht belangrijkste invloedfactor op het functioneren en de impact van financiële dienstverleners wordt echter vaak over het hoofd gezien: leiderschap! De manier waarop leiders een bedrijf runnen, bepaalt in sterke mate de cultuur en daarmee samenhangend de beheersing van de onderneming. Financieel faciliteren van dit proces wordt dus min of meer mogelijk gemaakt vanuit de ontwikkeling van leiderschapsstijlen die we in organisaties herkennen. Daar zit een evoluerende spirale dynamiek in.

Gebaseerd op het wetenschappelijk werk van dr. Clare W. Graves worden acht organisatiestadia gehanteerd waarbij leiderschap en cultuur zich ontwikkelen en de behoefte aan financiële ondersteuning meebeweegt.

De basisorganisatievorm is het niveau van de groep, dat alleen gericht is op het najagen van primaire overlevingsbe-

hoefden. Nauwelijks communicatie, en als die er al is, dan is die alleen gericht op paren, voedsel verzamelen, elkaar beschermen en ander kuddegedrag. Er is hier geen behoefte aan financieel management!

De clanorganisatie is waar de volgende fase van organiseren zich naartoe ontwikkelt. Daar speelt het boegbeeld de hoofdrol en de groepsgenoten offeren zich volledig op voor het collectief. Communicatie is mondeling, van hoog naar laag. Het clanhoofd spreekt de waarheid en bepaalt daarmee tevens de financiële werkelijkheid die overigens nergens wordt vastgelegd. We komen dit tegen bij sommige clubs, sportteams en in hechte families.

De machtsorganisatie komt hierna en begint al meer op bedrijfsmatig denken te lijken. Deze is gegroepeerd rond om de heerser. Soms wordt de pikorde gewijzigd. Gezag werkt zolang de baas aanwezig is. Daardoor zullen werknemers alleen maar optimaal functioneren als er voldoende toezicht is. De financiële functie is onderdeel van dit toezicht en fungeert sanctionerend, als er niet

naar de leider geluisterd wordt. Logica en overreding op basis van argumenten zijn ondergeschikt aan het machtswoord.

De bureaucratische organisatie is de reactie op de vele vormen van zulk machtsmisbruik. Hier speelt ordening op basis van goed en kwaad een hoofdrol. De structuur en rangorde binnen de organisatie zijn hiërarchisch en gebaseerd op rechtmatigheid, doelmatigheid en integriteit. Het financieel management binnen deze organisaties handelt volgens een administratieve organisatie en intern controlesysteem van checks en functiescheiding. Begrenzing van bevoegdheden weegt zwaarder dan de doeltreffendheid en accountability van medewerkers.

De ondernemende organisatievorm ontstaat als reactie op deze machinebureaucratie met oneindige managementlagen. Ondernemers spelen hier de hoofdrol. Zij willen vooral sturen op productiviteit, competitie en prestatie als gevolg van business-succes. Veel bedrijven werken met deze prestatie-cultuur, waarbij de informatiebehoefte



vooral ligt bij de resultatenrekening. Managementrapportages bewijzen het succes of falen, en beloningsstructuren zijn bijna zonder uitzondering gebaseerd op bonus-malus-systemen.

De professionele organisatie is de reactie op doorgeslagen kapitalisme en daarmee samenhangend materialisme. Hierbij is de dienstbare leider ondersteunend voor de gemeenschap van professionals. Binnen deze platte zorgcultuur wordt de autonomie laag in de organisatie gelegd, wordt gehandeld vanuit draagvlak en worden alle stakeholders geconsulteerd. Co-creatie, samen doen met empathie,

solidariteit en geduld, vriendelijkheid en eerlijkheid. Financieel management ondersteunt deze langere processen met zowel financiële als niet-financiële kpi's, die zichtbaar maken hoe de gemeenschap als geheel functioneert, en risico's, die in kaart brengen hoe successen op de langere termijn worden veiliggesteld.

De netwerkorganisatie is hier een vervolg op. Hier is een meer open cultuur met meer flexibiliteit, verbindende netwerken, meer ingewikkelde en innovatieve structuren. Het emergente leiderschap is spontaan optredend in

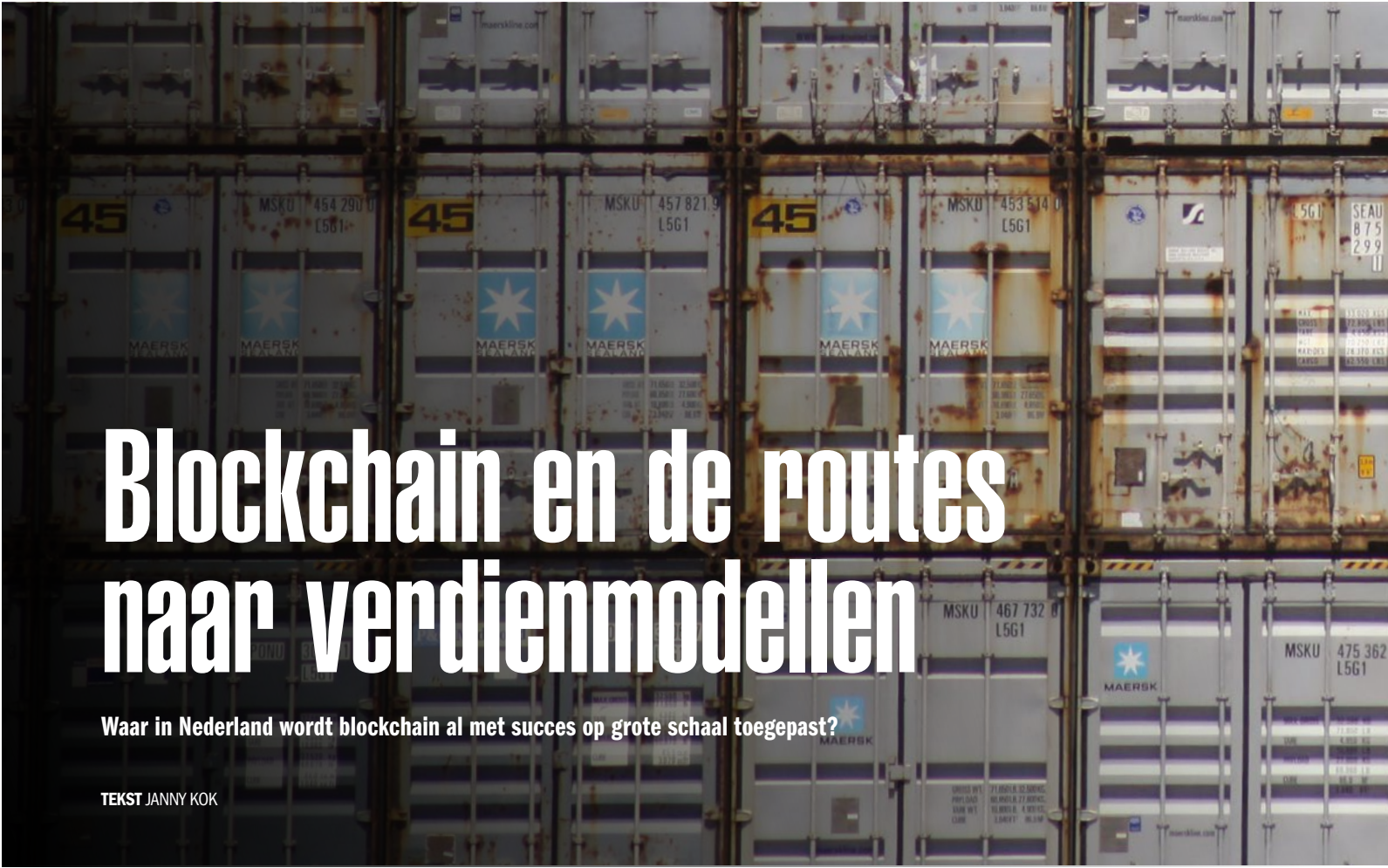
de toegenomen complexiteit, vanwege de aaneenschakeling van de verschillende elementen tot het grotere geheel. De behoefte van de diverse deelnemers aan dit netwerk aan financiële ondersteuning ligt vooral bij transparant projectmanagement met een wendbare structuur. Een ver doorgevoerde vorm van activity-based-costing gekoppeld aan een systeem van transferprijzen en cafetariatarieven. De management-informatie is voornamelijk niet-financieel van aard en beschikbaar voor alle stakeholders. Het is bijna niet voor te stellen, maar ook hier is een verdere doorontwikkeling mogelijk.

De fluïde organisatie is voorlopig het laatste stadium waarin organisaties onder leiding van een holistisch leider in verbinding komen met het geheel. Ontplooiing van de totale samenleving, volledig geïntegreerde duurzaamheid met rekenschap van milieu, mens en mensheid. Het algemeen belang staat boven het individueel belang. Deze organisatievormen zijn er op zeer kleine schaal en de financiële discipline is totaal ondergeschikt aan de duurzaamheid. Kpi's zijn gericht op maatschappelijk verantwoord ondernemen en verenigen. Het doet wat new-age-achtig aan, maar voor de maatschappij geeft het een futuristisch uitzicht op een hemel op aarde.

Cultuur en leiderschap bepalen in hoge mate de invulling van de financiële functie binnen organisaties. Belangrijk voor de professional is om te bepalen binnen welke fase een onderneming zich bevindt. Daarbij hoort een optimale invulling van de interne verslaglegging. Want cultuur is altijd sterker dan control. ■

Hinrich Slobbe is associate professor bij Business School Nederland





Blockchain en de routes naar verdienmodellen

Waar in Nederland wordt blockchain al met succes op grote schaal toegepast?

TEKST JANNY KOK

Het begrip 'blockchain' is inmiddels wel bekend, maar er blijken nog steeds testfasen nodig te zijn om uit te wijzen of er winst uit de benutting te halen valt.

Daarmee is het consortium Deliver voor de containersector bezig. De testfasen van dit blockchain-platform van het Havenbedrijf Rotterdam, ABN AMRO en Samsung SDS moeten na de validatie uitwijzen hoe winst uit Deliver behaald kan worden. Schattingen over de benodigde investeringen in de ontwikkeling van een blockchain die op maat gesneden is voor een specifieke doelgroep, lopen uiteen van 1.000 euro tot een paar miljoen en zelfs miljarden. Het is dan ook geen verrassing dat bedrijven en organisaties bedenktijd nemen voor ze in een van de vele aangeboden concepten investeren.

Daarmee houden veel durfals rekening als ze potentiële markten benaderen met het vooruitzicht dat investeren in een op een specifieke doelgroep ontwikkelende blockchain nut heeft en zeker noodzaak

wordt, zo dat al niet is. Een paar van die aanbieders zijn TradeLens, Blockchain Now en Diipblockchain, dat is opgezet door twee oud-studenten van de Technische Universiteit Eindhoven.

WINSTPOTENTIE

Er zijn zeker blockchain-software-aanbieders die hun specifieke markt van nut en noodzaak van gebruik hebben weten te overtuigen en sterke partijen aan zich hebben weten te binden. TradeLens met participanten IBM en de Deense containerrederij Maersk, en Blockshipping met financiële steun van The Danish Maritime Fund, zijn daarvan voorbeelden. Onlangs sloot het consortium Deliver zich bij de rij aan van degenen die vertrouwen hebben in de winstpotentie van specifieke blockchains. De participanten Havenbedrijf Rotterdam, ABN AMRO en Samsung SDS geloven vanaf het begin van hun samenwerking in het doel van Deliver. Samsung SDS marketing-manager Eric-Jan Iding zegt daarover: "Het doel is het frictieloos toegang verlenen

tot geverifieerde en vertrouwde data aan alle spelers in de fysieke en financiële supply-chain. Dit is wat de blockchain-technologie toevoegt aan Deliver." Intussen heeft het Havenbedrijf Rotterdam samen met verladers de applicatie Boxinsider ontwikkeld. Daarmee kunnen verladers en expediteurs op elk moment zien waar hun containers zich bevinden in de haven en verder in het achterland. Vooralsnog haalden verladers en expediteurs zelf de informatie over hun containers door diverse online-bronnen te raadplegen. De op 2 oktober jongstleden gelanceerde applicatie moet het efficiëntere en gebruikersvriendelijke alternatief worden. Het valt nog te bezien of dat werkelijk zo is. Het is technisch wel mogelijk om de applicatie aan Deliver te koppelen.

NUT

Vooral het conservatieve deel van het maritieme cluster moet nog overtuigd worden dat blockchain-toepassingen



van nut kunnen zijn voor de eigen operationele activiteiten. Axoft IT Business Development-directeur Wim Milder zegt dat het delen van gegevens de vraag opwerpt wie de eigenaar is van de data en de verdenking dat 'iedereen er geld van kan maken': "Die gedachte speelt misschien bij de Kodak-, lees 'ouderwetse' bedrijven, maar ook zij hebben te maken met een wereld in verandering waar heel veel gebeurt. Banken hebben bijvoorbeeld nog steeds een ouderwetse manier van data-uitwisseling, maar ook zij zullen mee moeten gaan met de veranderingen in de wereld. Daarin kun je al kleine blockchains opzetten en die later aan anderen verknopen. De keuze daarvoor is afhankelijk van de manier hoe de business-case in elkaar steekt en in de complexiteit die in de vereiste randvoorwaarden kan zitten." Blockshipping A/S partner en business-ontwikkelaar André van der Zwaan vindt het veelbelovend dat banken bezig zijn de mogelijkheden van blockchains te onderzoeken. De participatie

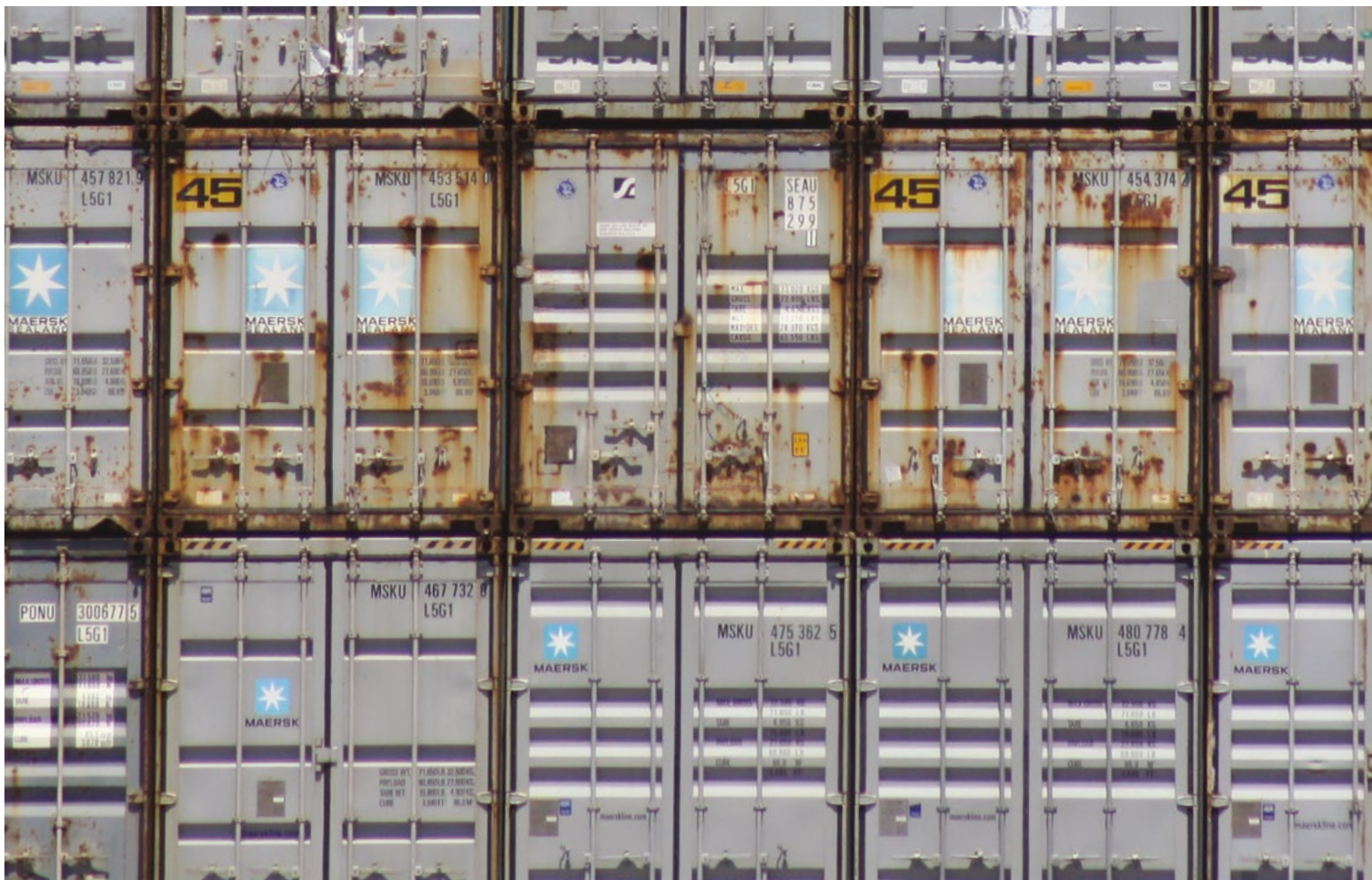
in het Deliver-platform is daarvan een voorbeeld. Van der Zwaan constateert desondanks twee lijnen als het om acceptatie en mogelijke participatie in een blockchain gaat: er is een afwachtende houding in de maritieme markt, want 'het is nieuw' en als tweede moet niet de techniek van blockchain een issue zijn, maar moet het duidelijk zijn welk business-proces geleverd wordt in de logistieke keten. Dat business-proces en dus het business-model spelen ook mee als we het over de kosten en het rendement van deelnemen in een blockchain hebben.

TRANSPARANTIE

Met blockchain kan er transparantie ontstaan in de status van containers, financiële transacties en andere activiteiten in de logistieke keten. Deze transparantie is niet een volledig inzicht in de data door iedereen, maar alleen de status die voor de volgende handeling nodig is. Dat hierdoor veel handmatig werk zal wegvallen, is evident.

Elke partij die met blockchain begint moet, zoals bij elk IT-project, een duidelijk doel voor ogen hebben en in staat om informatie door de gehele logistieke of financiële keten aan elkaar te sluiten. Daarmee zijn forse investeringen in tijd en geld gemoeid.

De business-ontwikkelaar weet dat uit eigen praktijkervaring. Hij ontwikkelt samen met het Deense Blockshipping het specifieke blockchain-platform Global Shared Container Platform (GSCP) op basis van wat Blockshipping de containersector al via dit open platform aanbiedt. Het is opgezet voor containerrederijen, terminal-operators, cargadoors en expediteurs en andere betrokkenen in voor- en natransport. Het vernieuwende element in GSCP is volgens Van der Zwaan dat deze blockchain onafhankelijk van de eindgebruiker werkt. Het speciale platform zou de oplossing zijn voor verdere kostenbesparingen en efficiëncystroomlijning in de organisatie, waar eerdere pogingen weinig resultaat hadden.



Andere voordelen van GSCP voor gebruikers in de logistieke keten van de containersector staan op www.blockshipping.io, zoals informatie over de kostbare tijd dat een container op een terminal verblijft en wanneer deze wordt opgehaald voor verder transport via truck, spoor en/of binnenvaartschip.

DOUANE

De douane meldt dat ze telkens de weg zoekt om haar strategische doelstellingen te bereiken en dat data-uitwisseling daarbij een belangrijk hulpmiddel is: vooral bij douane-inspecties. De Nederlandse organisatie maakt deel uit van het IT-innovatie-samenwerkingsverband van veertien EU-douane-organisaties in het zogenoemde H2020-netwerkproject PEN-CP. Ze gaan binnen dat samenwerkingsverband proefprojecten uitvoeren voor IT-innovaties die toepasbaar kunnen zijn bij douane-inspecties. De veertien douane-organisaties kijken daarbij ook naar blockchain-toepassingen, naast de al ingevoerde data-analytics en

container-scanning-technieken. Verder noemt de douane de CORE- en Casandra-projecten als voorbeelden van onderzoek naar de toepasbaarheid van geavanceerde data-uitwisseling. Ze was samen met de TU Delft, containerrederij Maersk en IBM betrokken bij het CORE-project, dat uitmondde in het Global Trade Digitization-platform (GTD). De betrokkenen claimen dat dit platform het eerste wereldwijde blockchain-platform is voor de uitwisseling van logistieke data en documenten. Het is een open-source-platform dat dus ook door de concurrentie kan worden gebruikt. Deze blockchain-vorm blijkt in de praktijk meer business voor alle partijen te genereren dan gedacht.

PIPELINES

Hiermee zijn onderzoek en ontwikkeling van blockchain-toepassingen niet afgerond. Vanuit de TU Delft klinkt de aanbeveling om de volgende stappen te nemen: om te beginnen door automatisering van data-analytics van de data in zogenoemde data-pipelines om ver-

dachte goederen nog sneller te kunnen identificeren. De eerste stap daartoe is gezet in het relatief nieuwe H2020-project Profile met als doel oponthoud door douanegrenscontrole tot een minimum te beperken.

Zoveel is duidelijk over nut en noodzaak van gebruik van geavanceerde toepassingen van data-uitwisselings-technieken in alle schakels van de logistieke keten. TU Delft hoogleraar informatie en communicatie-technologie Yao-Hua Tan sprak onlangs de verwachting uit dat het aantal douane-aangiften vanuit Schiphol en de Rotterdamse haven binnen nu en vijf jaar van 160 miljoen naar 500 miljoen stijgt. Deze stijging komt door de enorme groei van e-commerce en de aanstaande Brexit. “Deze enorme toename vraagt om slimme manieren van werken om efficiënte risicoanalyse te waarborgen en kosten te besparen bij verwerking van de douane-import-aangifte,” aldus de hoogleraar. “Digitalisering en samenwerking tussen douane-organisaties en de vervoersketen zijn hierbij van groot belang.” ■

Waarom even weglopen goed is

TEKST JAIME DONATA

Echt weglopen bij een onderhandeling heeft alleen zin als het echt niet lukt. Een van de gouden regels is nog altijd: beter geen deal dan een slechte deal. Maar wat veel mensen vergeten, is dat weglopen iets anders is dan schorsen. En terwijl je voorzichtig moet zijn met weglopen (je kunt het maar één keer doen), kan je eigenlijk niet vaak genoeg een onderhandeling schorsen – tenminste: als de situatie daar om vraagt.

Helaas schorsen we veel te weinig in Nederland. Maar elke keer als je tijdens een onderhandeling denkt: 'Hier is iets aan de hand' (en ga daarin vooral af op het gevoel in je buik) – is het slim om even een korte pauze in te lassen. Dat kan op verschillende manieren en het hoeft ook helemaal niet zwaar gebracht te worden. Een schorsing hoeft geen dagen te duren. Zeg dat je even iets met een collega wil overleggen, of met het bedrijf moet bellen. Je kunt ook een grapje maken om de gedachten even te verzetten, of voorstellen om met z'n allen de benen te strekken om een aantal dingen op een rij te krijgen voor jezelf.

RUIMTE

Schorsen is niets anders dan het onderhandelingsproces even stilzetten en jezelf de ruimte geven om goed na te denken. Een schorsing aanvragen, is dus eigenlijk ook een manier om duidelijk te maken aan de andere partij dat je de

onderhandeling serieus neemt. Bovendien: een schorsing aanvragen, biedt ook de gesprekspartner de ruimte om na te denken. Als je een ervaren onderhandelaar bent en merkt dat er aan de andere kant van de tafel onrust is, kun je zelfs de regie nemen om je onderhandelingspartner even de ruimte te gunnen door voor jezelf een pauze aan te vragen. Een schorsing via de band, noem je dat. Tijdelijk weglopen uit een onderhandeling dient eigenlijk maar één doel: de rust creëren die nodig is voor een win-win-situatie: het gaat bij onderhandelen niet om winnen en verliezen. Vaststellen dat je weerstandspunten te ver uit elkaar liggen, is ook een prima uitkomst. Uiteindelijk wil je ook niet dat je de andere partij over het weerstandspunt heen drukt, want dat krijg je vroeg of laat terug. Weet wanneer je ademruimte moet geven. Een goede onderhandelaar is een mensenkenner en altijd zacht op de relatie. Ook al gaat een onderhandeling stroef of overlappen de marges elkaar niet: word niet boos en nodig de andere partij – juist na een stukgelopen onderhandeling – nog even uit voor een etentje. De wereld is te klein en je weet nooit waar je elkaar nog tegenkomt. En soms – heel soms – komt er op het moment dat je allebei echt uitonderhandeld lijkt, toch nog een leuke verrassing. Vergeet nooit: aan een onderhandelingstafel zitten altijd twee partijen die iets van elkaar willen. Je hebt elkaar dus altijd iets te bieden. ■



SAAS, maar dan anders

Verdienen aan duurzaamheid, dankzij *solar as a service*

Een leeg bedrijfsdak moet tegenwoordig dezelfde vraag oproepen als een lege bedrijfshal: waarom is het leeg, waarom levert het geen geld op? Dat is de gedachte achter Rooftop Energy, dat zonnepaneelinstallaties op bedrijfsdaken aanlegt, zodat de gebruiker van het gebouw er het voordeel van kan plukken.

De propositie is vooral interessant, omdat deze vorm van duurzaamheid geld opbrengt in plaats van geld kost. “Gemiddeld bereikt men 10 procent korting op stroomkosten,” zegt Leendert Florusse, CEO van Rooftop Energy. Zijn bedrijf levert al jaren *solar as a service* en ziet de markt snel groeien. “De zonnepanelen worden van ons gehuurd, net zoals bedrijven dat bijvoorbeeld ook met kopieermachines doen. Wij zorgen voor montage en onderhoud van de hele installatie. De klant maakt daarmee

eigen stroom en verbruikt zo veel mogelijk direct zelf. Dat levert een besparing op en verdient de huur terug,” legt hij uit.

Directe kostenbesparing is slechts één reden om de nieuwe SAAS te gebruiken. “De afgelopen twee jaar is de markt erg veranderd. Duurzaamheid is een strategische doelstelling geworden bij een groeiend aantal bedrijven. *Solar as a service* gaat verder dan het financiële voordeel. Het is verduurzaming die je niets kost, maar die wel toenemend belangrijk wordt. Je laat als organisatie duidelijk zien dat je duurzaam bezig bent,” zegt Florusse. Op die manier draagt SAAS ook bij aan het imago van het bedrijf, en wellicht zelfs aan het voortbestaan: het is immers niet ondenkbaar dat op termijn klanten zich afkeren van bedrijven die geen duurzaamheid uitdragen.

Een praktijkvoorbeeld: op een dak van circa 4.000 vierkante meter past een installatie van 500 kWp. Dat zijn meer dan 1.500 panelen met een stroomopbrengst van ongeveer 44.000 euro per jaar. Dat zelf realiseren, betekent een investering op de balans van rond de 400.000 euro, jaarlijkse onderhoudskosten van zo’n 4.000 euro en een terugverdientijd van meer dan twaalf jaar. Met SAAS echter heeft men geen enkele zorg, geen balanspost, maar wel vanaf dag één een rendement van meer dan 4.000 euro per jaar.

PRIJSSPRONGEN

Zelf investeren kan, maar SAAS biedt een aantal belangrijke voordelen. “Je kunt bijvoorbeeld ook bij ons terecht als je niet de eigenaar bent van de locatie. Wij maken dan een afspraak met de eigenaar en een andere afspraak met



de afnemer van de stroom. Zelfs als je na een paar jaar wil verhuizen, is het mogelijk.” Een tweede voordeel is het onderhoud. “Als ze net nieuw zijn, zien de panelen er mooi uit. Maar na een paar jaar is meestal de aandacht wel weg, het is immers niet je core business. Alleen gaat zo’n installatie vijftien jaar mee en zonder goed onderhoud, valt de opbrengst terug,” legt Florusse uit. Bovendien zijn de noodzakelijke stroomomvormers kwetsbaar. Uiteraard is er het financiële voordeel.

“Een eigen installatie komt op de balans, wil je dat wel?” Bang zijn voor tussen-tijdse prijs-sprongen is niet nodig. “De subsidie is een overeenkomst met de overheid en berekend op 5 procent, bij een looptijd van vijftien jaar. Is de subsidie toegekend, dan is het zeker voor die vijftien jaar. Het binnenhalen daarvan is een horde die de SAAS-gebruiker niet zelf hoeft te nemen, daar komt de tien jaar lange ervaring van Rooftop Energy bij om de hoek kijken. “Wij doen dat: alle administratie, de financiële onder-

bouwing, enzovoort. Bovendien beweegt onze stroomprijs mee met de markt,” licht hij toe.

Op termijn gaat zijn bedrijf ook andere duurzame energie aanbieden. “We willen gaan helpen om helemaal af te stappen van fossiele brandstoffen. We zitten daarmee nog in de data-analyse-fase.” Zijn SAAS beperkt zich trouwens niet tot daken. “We doen ook grondgebonden installaties zoals parkeerterreinen en braakliggende percelen,” waarbij Florusse nog benadrukt dat ze hiervoor geen landbouwgronden willen innemen.

De deadline voor de lopende subsidieronde is 4 november. “Maar men kan zelfs nog bij ons terecht op 3 november: we hebben de ervaring, kennis en modellen om het heel vlug te doen, voor elke situatie.” Medio 2020 komt er weer een ronde. ■

‘Duurzaamheid is een strategische doelstelling geworden bij een groeiend aantal bedrijven’

Wacht niet langer met blockchain!

Waarom moet ook uw bedrijf er nu mee bezig zijn?

TEKST BOUKO DE GROOT



Blockchain: een grote database, met door betrokken partijen toegankelijke, gevalideerde en goed bevonden data, die achteraf niet meer gewijzigd kunnen worden. Hiermee neemt blockchain de vertrouwensfunctie over in automatisch uit te voeren transacties. “De middleman wordt uitgeschakeld: notaris, bank, makelaar. Vroeger had je die nodig voor het vertrouwen, dat kostte tijd en geld. Een blockchain-platform vermijdt die kosten,” somt Frans Kempen de bestaansredenen op. Hij is Blockchain Lead bij IBM Nederland voor Logistics & Supply Chain. “Wanneer je veel gebruikers nodig hebt om een doel te realiseren, ben je veel beter af met een blockchain-platform,” benadrukt Kempen. “Wat internet is voor communiceren, dat wordt blockchain voor transacties. Het is een nieuwe manier van samenwerken.” Voorwaarde is wel dat alle partijen op datzelfde transparante platform zitten. Alles delen is makkelijk gezegd. In werkelijkheid wil je natuurlijk niet dat zomaar iedereen toegang krijgt. De data die je opslaat, zijn immers ver-

trouwelijk. Ook dat is mogelijk. “Een platform kan open of gesloten zijn,” zegt Kempen. Bij een open platform kan iedereen lid worden, zoals bij bitcoin. Het bedrijfsleven wil doorgaans zelf bepalen wie op het platform zit, zo’n gesloten platform wordt ook wel business ecosystem genoemd. “We willen immers weten met wie we zaken doen. Het is eigenlijk wel open, maar je moet er lid van zijn, je identiteit ligt vast,” legt hij uit.

BASISLAAG

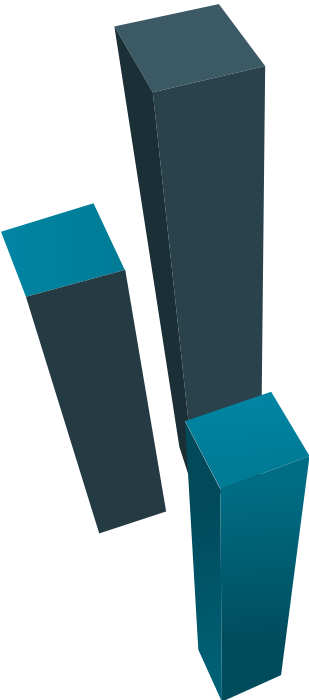
Hyperledger is zo’n ‘permissioned’ blockchain toepassing, open source en opgezet mede door IBM. ABN AMRO, Amazon en veel andere bedrijven gebruiken het. “Hyperledger is een basislaag voor blockchain. Daarop komt dan de applicatielaag, toegespitst op het specifieke gebruik zoals Tradelens, het container-shipping-consortium.” IBM helpt gebruikers om zulke platforms te bouwen.

Op alle wereldwijde platformen zoals Tradelens, we.trade, Foodtrust (provenance van voeding) zijn Nederlandse partijen actief. Maar het is wel wennen,

geeft Kempen toe. “Samenwerken met je concurrenten, klanten en leveranciers om een dienst op te tuigen, ja dat is nieuw. Afspraken moeten gemaakt worden over wie wat gaat betalen en verdienen: wat zijn de incentives, wat is de fee-structuur. Dat is een totaal nieuw domein.”

REGELS

Toch moet je niet langer wachten om op de blockchain-train te springen. “Nu hebben bedrijven de kans om de regels van het platform te bepalen. Als je het nog een paar jaar uitstelt, dan zul je de platform-condities moeten accepteren om mee te mogen doen met bestaande platforms,” waarschuwt Kempen. Daar blijft het niet bij. “Doordat het open source is, gaat de ontwikkeling echt veel sneller dan tien of twintig jaar geleden. Ben je er over drie jaar klaar voor? Er zijn echt al heel veel bedrijven mee bezig, maar het gebeurt allemaal buiten het publieke domein. Vooral in de financiële functie gaat de automatisering hoe langer hoe verder. Voor intermediary services is het echt gevaarlijk om te wachten.” ■



Digitale angst is slechte raadgever

***Digital Finance* van Marinda van Harskamp en Robert de Gier is het eerste boek dat de gehele route van digital finance beschrijft.**

TEKST CHARLES SANDERS

Eindelijk een boek waarin kort, bondig én in duidelijke taal wordt verteld hoe leiding te geven aan die veelbesproken digitalisering van finance.

Voor CFO's, CEO's en accountants. Maar ook voor CHRO's en IT-experts. En nee, vergeet vooral die 'gewone' man en vrouw op de finance-werkvloer niet... *Digital Finance* van Marinda van Harskamp en Robert de Gier. Vanaf vandaag in winkel en webshop.

Ze wilden het op hún manier doen, auteurs en finance-experts Marinda van Harskamp en Robert de Gier, beide bloggers voor CFO.nl en FM.nl (Financieel-Management). Want digitalisering van finance vraagt een concrete en heldere aanpak voor de transformatie van de financiële organisatie, voor het automatiseren van processen, voor het opleiden van financials. Maar hoe zet je die strategie om in een compact en helder verhaal?

MENSELIJKE KANT

"Wat is het effect van de grote veranderingen die op komst zijn voor de mens?" vraagt Marinda van Harskamp (45). Haar handtekening staat onder meer onder het Accounting Architecture Model en ze werkte op de accountancy van bedrijven als Nokia Nederland, Mitsubishi Europe en IKEA. De menselijke kant binnen finance belichten, dát is haar specialiteit. "Natuurlijk zijn er wetenschappelijke, technische boeken over digital finance," zegt ze. "Zo van: 'Allemaal gewoon eventjes gelijk dóór en dan zijn we straks digitaal...' Maar de mensen om wie het gaat, zien door de bomen het bos niet meer. Zijn bang voor hun job. Want in de praktijk van alledag gaat het niet alleen om ratio, maar ook om dat onzichtbare."

Het door Management Impact in Deventer, onderdeel van Boom Uitgevers, uitgegeven boek onderscheidt zich óók door de directe manier van schrijven. Geen 890 pagina's om uit te leggen hoe blockchain werkt, maar slechts luttele alinea's. Hetzelfde geldt voor artificial intelligence, voor big data, voor supercomputers, voor robotica. Waar-door Van Harskamp en De Gier het uiteindelijk met een schamel lijkende 102 pagina's af konden... Robert de Gier (53), gevestigde naam in corporate finance: "Marinda en ik spraken elkaar op een congres voor financials, waar we beiden presentaties gaven. Toen hadden we het over een boek dat leidinggeven aan de digitalisering van finance beschrijft. En vervolgens waren we er al snel uit dat we dit sámen moesten uitwerken. Ik ben misschien iets meer van de harde finance, terwijl Marinda juist veel kennis en ervaring heeft als het om die menselijke invalshoek gaat. Idee geboren, uitwerking nog te doen! Uiteindelijk lukte het in een tijdsbestek van minder dan anderhalf jaar."

ROUTE

"Alles gaat over begin- en eindpunt wanneer wordt gepraat over digital finance," vult Van Harskamp haar co-schrijver aan. "Maar er wordt nooit uitge-weid over de route die tussen start en finish moet worden afgelegd. Wij hebben de wijsheid zeker niet in pacht, maar Robert en ik hebben elkaar in dit boek op perfecte wijze op onze eigen respectievelijke expertise kunnen aanvullen. En die route wordt nu wel, ik durf best te zeggen voor het éérst, beschreven."

Angst voor de onvermijdelijke komst van digital finance is groot. Veel mensen zijn vooral bang dat ze hun baan zullen verliezen. Waardoor hoofden in het

zand verdwijnen. “En dat is natuurlijk een desastreuze opstelling,” weet De Gier. “Duidelijk is dat alle transactionele handelingen zullen verdwijnen. Ook de functie van business-controller verandert. Dat maandelijkse rapporteren waarmee die financials nu nog zo druk zijn? Straks voltooid verleden tijd, geen twijfel mogelijk.”

Reden voor angst? Nee, is de overtuiging van Van Harskamp. “Natuurlijk verdwijnen er banen, maar daar staan nieuwe kansen, nieuwe mogelijkheden en andere functies tegenover. Het gaat erom of die financial zich durft af te vragen waar haar of zijn drive ligt. En het gaat om de uitvoering van die digitalisering, om mensen richting de business te begeleiden naar die nieuwe, naar die andere functies.”

VERSCHUIVING

Robert de Gier op de vraag of dit een boek is dat geruststelt of juist nóg meer onzekerheid creëert: “Mijn vrouw heeft een finance-functie. Ze heeft het gelezen en vroeg mij: ‘Robert, wat moet ik doen om te voorkomen dat ik straks mijn baan verlies?’ Punt is dat de gehele digitalisering niet één training betreft. Want die is er simpelweg niet. Niemand weet waar het uiteindelijk eindigt. Bovendien gaat het om verschuiving van toegevoegde waarde van de mens. Er zullen finance-medewerkers zijn die zo’n verschuiving niet kunnen maken. En anderen juist weer wel.”

Eén conclusie uit *Digital Finance* kunnen we alvast verklappen: begin pas met de digitalisering als je huis op orde is. En her-ijk jezelf als mens, voor je aan de slag gaat. In het boek worden zeker niet alle antwoorden gegeven. Maar wel wordt een richting geduid om die antwoorden uiteindelijk te vinden, te achterhalen. De Gier komt met enkele praktische voorbeelden.

“Die nieuwe manier van bestellen bij McDonald’s,” noemt hij. “Terwijl je vroeger in een rij stond te wachten, gebruik je nu een soort super Ipad en komen die medewerkers die voorheen nog achter de kassa stonden naar jou toe, met je bestelling. Bij Uber gaat het erom van A naar B te komen. Dat verandert straks niet, het ‘wat’. Maar de wijze waarop

wél, het ‘hoe’. De betrouwbaarheid zal door digitalisering toenemen, het proces is een verrijking, een toegevoegde waarde om gestructureerde big data te kunnen doorgronden.”

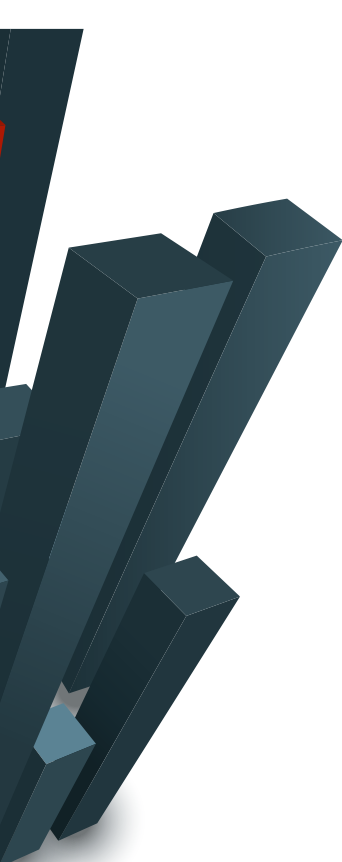
En: “Je kunt de golven van digitalisering niet stoppen. Maar je kunt wel leren op diezelfde golven te surfen. Het gaat hier ook om het gedrag van de mens. Drie keer op je snufferd gegaan en de golven dus maar ontlopen en bang achterom kijkend dat strand op rennen? Of voor die vierde keer de uitdaging aangaan, op die plank kruipen en uiteindelijk slagen?”

ANGST SLECHTE RAADGEVER

Waarover het duo het ook eens is: angst is niet nodig, is ook hier een slechte raadgever. Want digital finance zal na een overgangsfase van zo’n tien jaar geen banen kosten, meer een heel andere toe-

‘Punt is dat de gehele digitalisering niet één training betreft. Want die is er simpelweg niet’





gevoegde waarde geven en juist werk opleveren. “Je hebt dus iedereen nodig, voor die andere banen die ontstaan,” aldus Van Harskamp. “En ook voor de CFO zal er iets veranderen. Want als hij niet digitaal-minded is en het beseft dat het allemaal voor de deur staat nog niet is ingedaald, dan wordt dat transformeren een stuk lastiger.”

Volgens de schrijvers moeten leidinggevend in het digitaliseringsproces mensen de ruimte geven om zich te ontwikkelen. Daarvoor hoeft de CFO niet alle details te weten, maar hij moet wél op afstand coördineren.

Robert de Gier bekleedde finance-topfuncties bij een lange reeks bedrijven – onder meer bij Martinair, Exact, Telefoongids en een biotech-multinational – en behaalde een dubbele MBA op Nyenrode en Rochester: “Door verrijking van

gestructureerde data zal de betrouwbaarheid toenemen en kan de business-controller data beter doorgronden. Nu is er vaak vooral veel chaos. Bij Martinair werkte ik destijds samen met Martin Schröder. En toen al ging het ‘op de computer’ landen – dus zeg maar met de automatische piloot – beter dan dat traditionele handwerk vanuit de cockpit.”

BRILJANT ÉN NERD

Er ontstaat ook een nieuwe manier van leidinggeven door die digitalisering van finance. Want niet iedere CFO kan data-analisten ‘sturen’. Dat moet op andere wijze gebeuren dan bij traditionele finance-mensen, is de overtuiging van beide auteurs. “Data-analisten zijn vaak briljant, maar het blijven ook nerds. En die zijn communicatief nu eenmaal niet de sterksten.”

En, zo zegt Marinda van Harskamp: “Er zal veel meer kruisbestuiving komen tussen verschillende afdelingen en professionals. De CFO die niet digitaal wil, zou wel eens de ondergang van zijn organisatie kunnen inluiden, zo’n bedrijf gaat de boot missen. Ja, ik denk dat je de vergelijking met de rampspoed die ooit zo gevestigde bedrijven als Nokia en ook Kodak trof, kunt doortrekken. Wie niet evalueert, sterft uit. Met dit boek hebben we digital finance grijpbaar proberen te maken.”

Robert de Gier: “Wij zijn financials, geen schrijvers. Maar dit is een gaaf stuk geworden. Toegankelijk, zonder alles tien keer uit te leggen en uit te schrijven. Niet wetenschappelijk, maar op papier gezet door twee ervaren managers. Gedaan uit oprechte liefde voor het vak. Om finance verder te helpen. Dát was onze missie. En die missie verliep heel complementair. In dit gehele digitale proces zijn er momenten dat je niet ‘in control’ bent. En dat je het ‘onderweg’ moet zien uit te vinden!”

Marinda van Harskamp: “Vooral geen hoogdravende bewoordingen en teksten, hadden we afgesproken. Onze boodschap met *Digital Finance* is duidelijk. Het komt eraan, de ontwikkelingen verlopen steeds sneller, tegenstribbelen is geen optie. En echt niemand weet waar het straks exact eindigt!” ■

Voormalig CFO/CIO/CEO van Transavia, Tjero R. Zomer, beschrijft *Digital Finance* in het voorwoord als nuttige leidraad voor de digitalisering van de kern van finance. De auteurs zijn er volgens hem als ervaringsdeskundigen in geslaagd de digitale transformatie in finance goed samen te vatten. Inclusief het effect op mens en organisatie.

Meindert Keuning, IT-audit en advies-partner: “Het type mens binnen het accountantskantoor gaat veranderen. Met een juiste focus en visie zullen kantoren deze transformatie goed doorstaan. Auteurs hebben een kort en krachtig naslagwerk weten te schrijven voor de financiële professional die daarmee een geïntegreerd overzicht krijgt van ‘mens, automatisering en accounting’.”

En Annemarie van der Meer, voorzitter International Coach Federation Netherlands: “Hoewel dit boek in eerste instantie voor financials is geschreven, heb ik er als coach en financiële leek veel van opgestoken. Voor welke uitdaging staan cliënten? Hoe blijf je waarde toevoegen? En welke kwaliteiten hebben CFO's en andere leiders nodig om mensen in deze digitale transitie te leiden?”

Digital Finance, leidinggeven aan de digitalisering van Finance. Marinda van Harskamp en Robert de Gier. Boom Uitgevers Amsterdam, € 29,90
Te vinden op www.managementboek.nl

Runner-up Leadership in Finance Award 2019: Roelant Lyppens, VP Finance VodafoneZiggo

3, 2, 1, LIFT OFF!





Hoe maak je in drie maanden van twee concurrenten één succesvol bedrijf?

TEKST BOUKO DE GROOT BEELD ELISABETH BEELAERTS

Per 1 januari 2017 gingen Vodafone Nederland en Ziggo samen. Roelant Lyppens had mede de taak om dat in goede banen te leiden. “Tot die datum waren het concurrenten, dus ze mochten niks van elkaar weten. Maar toen op 1 januari het gordijn omhoogging, was er wel ineens een bedrijf met 4 miljard euro omzet.” Lyppens moest als VP Finance van het nieuwe VodafoneZiggo een nieuw team en een eigen afdeling vormen, binnen drie maanden een nieuw gecombineerd budget klaar hebben, kunnen rapporteren onder IFRS en US GAAP, twee herfinancieringen doen en een kwaliteitsslag maken. “We hebben nooit een target gemist.”

De lovende woorden van de jury: vanaf dag één heeft hij heel bewust het nieuwe team opgebouwd, beide bestaande afdelingen met succes samengevoegd en een aantal plekken van buitenaf ingevuld om direct goed van start te gaan. Hij wist met succes in een complex stakeholderveld verschillende belangen van twee kanten heel goed te managen.

IMPACT

Het nieuwe gecombineerde bedrijf is erg succesvol, mede doordat alle geplande synergieën gehaald worden. “We hebben vanaf het begin een werkende organisatie neergezet, daar ben ik wel trots op, dat geeft een enorme kick.” Zo’n integratie is immers een enorme uitdaging: twee individueel hele goede bedrijven, maar toch heel verschillend. “Je zit met twee accountingmethoden, twee aandeelhouders, twee culturen, verschillende locaties enzovoort enzovoort. Je moet dus veel afstemmen en toch moet je tegelijk ook heel veel vaart maken. Dat geeft best lastige situaties!” Verder moest hij twee teams in elkaar schuiven tot een nieuw eigen team. “Daarvoor heb

ik bewust ook een aantal goede mensen van buiten aangetrokken, dat geeft in de combinatie extra mogelijkheden.”

Een potentieel hoofdpijndossier was de enorme hoeveelheid data van beide bedrijven en de ERP-systemen die daarvoor gebruikt worden. Het ene bedrijf werkte met Oracle, het andere met SAP. “Uiteindelijk is het allerbelangrijkste dat de klant goed bediend wordt, de facturen eruitgaan en er betaald wordt. De veiligste optie is om de systemen van beide bedrijven initieel gewoon naast elkaar hun werk te laten doen. Maar dat is niet erg efficiënt en we moesten ook een nieuwe organisatie neerzetten. Dus kozen we ervoor om zo snel mogelijk de meest cruciale activiteiten te integreren.” Dat doel werd mede bereikt door bovenop die twee systemen een nieuwe ERP-laag te zetten waaruit gerapporteerd kon worden. “Dit hadden we klaar staan voor 1 januari. Dat heeft ervoor gezorgd dat we als finance eigenlijk meteen up-and-running waren.” Op organisatorisch niveau is er meteen begonnen met topdown integreren. “Dus we werkten meteen echt al als één bedrijf. Dat zie je ook in de rest van de organisatie.”

BUSINESSPLAN

Die eerste drie maanden werd ook het nieuwe businessplan opgesteld. “We hadden van te voren natuurlijk wel een idee gevormd, maar toen de gordijnen op 1 januari opengingen, konden we toch pas echt aan de slag. Dat was wel even hard werken.” Onderdeel van het plan waren twee herfinancieringen in de beginfase van het bedrijf. Ook dat lukte. Tot aan de start van de joint venture waren beide bedrijven afdelingen van grote moeders. Per 1 januari moest alles echter volledig zelfstandig, de



navelstreng moest definitief worden doorgeknipt. Een onverwacht voordeel daarvan, zo ondervond Lyppens, is dat ineens iedereen echt gaat begrijpen hoe het bedrijf *end to end* in elkaar zit. Dingen kunnen niet meer worden doorgeschoven naar de moeder.

Een andere verandering die hij in die periode heeft doorgevoerd, is dat men meer is gaan focussen op capital allocation en rendementsdenken in plaats van het oude budget-denken. “We zijn gegaan van ‘wat krijg je’ naar ‘waar stoppen we ons geld het beste in’. Dit lijkt niet zo spannend, maar het is fundamenteel een heel andere insteek. Op dat capital allocation-denken wordt heel bewust gestuurd bij onze aandeelhouder en het return-on-capital-denken heb ik ingebracht vanuit mijn corporate finance-achtergrond. Een bedrijf houdt immers niet op bij EBITDA. We hebben hierdoor heel bewust gezegd: laten we een stuk investeringen heralloceren naar nieuwe netwerken om zo onze klanten blijer te maken wat dan uiteindelijk de funding voor waardegroei is.”

‘Uiteindelijk is het allerbelangrijkste dat de klant goed bediend wordt, de facturen eruitgaan en er betaald wordt’

“Wat ik bewust heb veranderd, is mensen te leren stand-alone-bedrijfsdenken. De managementrapportages moesten bijvoorbeeld zo data-driven mogelijk om dan van daaruit het businessverhaal vertellen,” zegt Lyppens. “Vanaf de eerste maand zijn we een eigen, zelfde rapportageformat gaan gebruiken. Daarin ligt de focus op finance – en op business-zaken die ertoe doen.”

ONLINE

Wat momenteel vooral speelt in het bedrijf is de digitale transformatie. “Bij ons gebeurt het op elk niveau: bijvoorbeeld het klanten-contact gaat steeds meer online in plaats van bezoek aan de winkels of dat er gebeld wordt naar een callcenter. In het netwerk zelf verandert ook veel. We investeren heel fors in de transitie van analoog naar digitaal, door heel Nederland, zodat de klant meer capaciteit krijgt. Voor ons zelf in de finance-functie wordt het werk veel meer data-driven, dus je moet zorgen dat je de juiste gegevens hebt om de juiste beslissingen te nemen.”

In zijn eigen vakgebied voorziet hij veel meer automatisering en robotisering, vooral in de operationele processen. “We willen elke maand of vaker forecasten. Dat hoeft alleen niet meer door een persoon in Excel gedaan te worden. Dat zou inmiddels al kunnen met artificial intelligence. Dat geeft duidelijk meer inzicht.” Toch maakt het tegelijkertijd de menselijke inbreng niet minder groot. “Hoe meer data je hebt, hoe meer je naar voren kunt kijken. Het ‘resultaat van de maand’ wordt zo minder belangrijk. Finance heeft een end-to-end-visie van het bedrijf, dat is uniek. Als je dat goed combineert met al die data, dan zie ik de toekomst veelbelovend tegemoet.” ■

Inkoop kan beter én goedkoper

“Een goed ingericht inkoopproces kan een besparing van 5 procent op de inkoopkosten opleveren,” zei solution-manager Jos Suijkens van Exact op het Financial Systems, het ICT innovatie event voor finance professionals. Dat niet alleen, een gestroomlijnd inkoopproces kan ook leiden tot een besparing van 75 procent in het inkoopproces én tot een hogere kwaliteit.

TEKST JAN BLETZ **BEELD** SANDRA HAZENBERG

Inkoop heeft vaak versnipperd plaats, zeker als het gaat om facilitaire producten. Verschillende functies en afdelingen kopen apart van elkaar kantoorartikelen in, trainingen en externe diensten worden ingekocht zonder medeweten van de rest van het bedrijf, de automatiseringsafdeling heeft een eigen leverancier voor toners. “Als de factuur binnenkomt bij de administratie, is in veel gevallen pas bekend dat er überhaupt spullen zijn besteld bij een nieuwe leverancier,” zegt Jos Suijkens, als solution-manager bij softwareleverancier Exact onder meer verantwoordelijk voor software op het gebied van spend-management.

“Dit ongeorganiseerde inkoopproces levert veel onnodige communicatie op tussen afdelingen, veel handwerk, onnodig veel eenmalige kleine leveranciers en veel frustratie.” Zeker bij de afdelingen inkoop en finance: die staan erbij en kijken ernaar. “Besparingen op inkoop zijn lastig te realiseren met een versnipperd inkoopproces. Als afdelingen dezelfde producten of diensten bij verschillende leveranciers afnemen, mis je het voordeel van meer volume. Ook de kwaliteit komt het vaak niet ten goede. De ene leverancier levert nou eenmaal een hogere kwaliteit dan de andere. Dat hoeft niet eens te zitten in de kwaliteit van het product, maar kan bijvoorbeeld ook zitten in de levertijden of garantievoorwaarden.”

Zeker bij bedrijven en andere organisaties (denk aan scholen of zorginstellingen) met verschillende locaties of business-units kan een versnipperd inkoopproces leiden tot suboptimalisatie: de organisatie verliest aan inkoopkracht, en er wordt niet gebouwd aan een stabiel leveranciersbestand, goedkoop blijkt er maar al te vaak duurkoop te zijn. Terwijl het ook anders kan. “Door een gestroom-





Centraliseer wat redelijkerwijs kan, maar sla niet door, is het devies

lijnd inkoopproces krijg je meer controle op je uitgaven en je budget, maar ook op de kwaliteit van de dienstverlening of de producten.”

STROOMLIJNEN

Een eerste stap om het inkoopproces te stroomlijnen, is te zorgen voor een goede inkoopstrategie en de uitvoering daarvan te standaardiseren. Dit is ingrijpender dan veel ondernemingen in eerste instantie misschien denken. Veel bedrijven zijn wellicht geneigd bij inkoop te kijken naar de uitgaande geldstroom, die begint bij het plaatsen van de bestelling en loopt tot aan het betalen van een factuur zodat deze in de administratie kan worden verwerkt.

Maar aan dit purchase-to-pay-proces gaan uiteraard ook stappen vooraf, zoals het contracteren van de beste leverancier. Daar kunnen grote slagen worden gemaakt. Kijk dus of daar mogelijkheden tot verbeteringen zijn. “Dit is een taak om centraal te doen, zeker als het gaat om grote contracten. Het

beste is die onderbrengen bij een beperkt aantal leveranciers, zeker als het gaat om grote of strategische uitgaven of als het gaat om pc's of andere zaken die je graag uniform wilt hebben. Een goede relatie opbouwen met strategische leveranciers heeft een aantal voordelen. Als je meer afneemt bij een leverancier, kun je vaak lagere prijzen bedingen. En je hebt meer grip: door het vastleggen van de ontvangst of de prestatieverklaring kan je bijvoorbeeld zicht krijgen op behaalde levertijden, juistheid en compleetheid van de levering of de dienstverlening en dus de kwaliteit. Ook krijg je als afnemer veel meer zicht op je inkoopproces als je het op deze manier standaardiseert.”

BESPARINGEN

Dit werkt allemaal door in het werk van alledag, in het purchase-to-pay-proces dat zich volgens de met leveranciers opgestelde richtlijnen voltrekt. “Ook dat wordt veel gestroomlijnder en efficiënter. Dit kan zorgen voor enorme besparingen. Je haalt simpelweg een hoop handwerk uit het proces van bestellen tot betalen.” Zaken als het inlezen van binnenkomende facturen kan bijvoorbeeld worden geautomatiseerd, evenals het matchen met de oorspronkelijke bestelling en contract.

Een en ander wil niet zeggen dat alle inkoopactiviteiten gecentraliseerd worden. “Ze worden centraal gecoördineerd, dat wel: er komen raamcon-



‘Besparingen op inkoop zijn lastig te realiseren met een versnipperd inkoopproces’

ten voor leveranciers en er worden inkoopregels vastgelegd. Maar keuzevrijheid voor de eindgebruiker is ook belangrijk. Medewerkers moeten nog steeds bij de bloemist op de hoek terecht kunnen als een collega ziek is of naar de kantoorvakhandel om ad-hoc-aankopen te kunnen doen. Dit kan ook best worden gecombineerd met een centraal contract met de Fleurop of een leverancier van office supplies.”

Centraliseer wat redelijkerwijs kan, maar sla niet door, is het devies. “Het belangrijkste is dat het inkoopproces goed gestroomlijnd is – of de uitgaven nu centraal of decentraal worden gedaan. Voor veel organisaties is decentrale inkoop nu eenmaal de enige mogelijkheid. Denk aan multinationals of overheden. Die kunnen veel producten niet anders dan decentraal inkopen, al is het dan onder regie van een centrale inkoop-kernfunctie.”

GOEDKEURINGSFLOW

Exact biedt software op het gebied van spend-management die bijdraagt aan de optimalisering van de inkoop, aldus Suijkens. “Onze software zorgt ervoor dat organisaties eenduidige en transparante processen kunnen creëren, waarbij het voor iedereen duidelijk is wat er besteld kan worden, bij welke leverancier, en welke ‘goedkeuringsflow’ de bestelling moet doorlopen. Afspraken over ‘bij wie kopen we in,’ ‘welke producten of diensten,’ ‘wie is budgetverantwoordelijk’ kunnen dan makkelijker worden nageleefd doordat het proces transparant is.”

“Het proces kan worden gestandaardiseerd, maar met behoud van flexibiliteit: de organisatie kan bepalen wat centraal wordt ingekocht en welke producten de eindgebruiker kan aanschaffen. Die uitgaven kunnen eenvoudig worden goedgekeurd via onze software en zijn direct zichtbaar in de financiële administratie. Kleine ad-hoc-uitgaven kunnen worden voorgeschoten of via een bedrijfscredit of debitcard worden betaald. Ze gaan eenvoudig een declaratieproces in waarbij het geld binnen no time weer op zijn rekening staat, zonder dubbel werk voor de administratie en met maximale flexibiliteit voor de medewerker.”

SIMPEL, SLIM EN STRATEGISCH

Exact spreekt van ‘simpel, slim en strategisch’. “Dat wil zeggen dat je voor de grotere strategische uitgaven een bestelproces zal doorlopen waarbij je maximaal inzicht hebt op de invulling van je inkoopcontracten en de besteding van het budget. Smpel wil zeggen dat je de eindgebruiker keuzevrijheid biedt om kleine uitgaven te doen bij een leverancier van diens keuze. Slim wil zeggen dat medewerkers dit eenvoudig kunnen doen. Door de combinatie van slim, simpel en strategisch krijg je meer grip en controle over je uitgaven en besteding van het budget, en kun je ook tot wel 75 procent besparen in het proces van bestellen tot betalen en van declareren tot betalen. Het unieke van Exact is dat we dit volledige proces goed kunnen ondersteunen door een directe integratie met de financiële administratie.” ■

Zo bepaal je de ondergrens

TEKST JAIME DONATA

Een goede voorbereiding is een halve onderhandeling. We weten het allemaal, maar doen er te weinig mee. En dat is jammer voor iedereen. Want een onvoorbereide en onervaren onderhandelaar tegenover je hebben, is minstens zo vervelend als er zelf een zijn. Waarom? Omdat een onvoorbereide onderhandelaar eerder geneigd is om het overzicht en de regie te verliezen in het aftasten van de gemeenschappelijke onderhandelingsruimte. Wie precies weet waar de eigen ondergrens ligt en waarom die daar ligt, kan in alle vrijheid onderzoeken waar de belangen zitten bij de andere partij, waar de flexibiliteit en de pijn zitten. Goed kunnen kijken naar wat je gesprekspartner beweegt, is de sleutel tot een goede onderhandeling. Maar wil je die aandacht kunnen opbrengen voor de ander, dan moet je zelf precies weten waar je staat – en dat vergt een degelijke voorbereiding voor beide partijen. Op andermans voorbereiding heb je geen invloed. Maar wat je wel kunt doen, is zorgen dat je zelf je zaakjes op orde hebt. Maar hoe bepaal je de eigen

ondergrens in een onderhandeling? Daarvoor moet je weten wat er speelt in de markt en welke factoren voor jou de ondergrens bepalen.

BALANS

Denk daarbij ook strategisch. Je doet in een serieuze onderhandeling meestal meerdere voorstellen om uiteindelijk ergens in het midden terecht te komen, op een punt dat voor beide partijen acceptabel is. Probeer daarom allereerst na te denken wat het punt is waarop jullie waarschijnlijk uitkomen, uitgaande van een reële balans in belangen. Bepaal vervolgens je weerstandspunt (de absolute ondergrens of bovengrens) en wijk daar nooit vanaf. En laat vooraf nooit weten waar dit weerstandspunt ligt. Je bent nu klaar om je eerste bod te doen, met een goede, redelijke marge. En marges en grenzen moeten elkaar wel overlappen. Je moet een onderhandelingspartner niet het vel over de neus willen trekken. Als het goed is, doen andere partijen precies hetzelfde. Zo niet, dan heb je pech en moeten de grenzen en marges ter plekke worden bepaald. ■



The background of the entire page is a dense, repeating pattern of thin, circular wood slices. The slices are arranged in a way that creates a textured, organic feel. The colors of the wood vary from light cream to deep, warm browns, with some slices showing natural grain patterns and knots. The lighting is even, highlighting the natural texture of the wood.

Martijn Leuvenink

FINANCE- PROFESSIONAL 3.0

Hoe je met big data de klant helpt en zo een markt voor jezelf creëert

TEKST BOUKO DE GROOT **BEELD** ELISABETH BEELAERTS

Sommige bedrijven liggen ver voor in de digitale transformatie. Welke lessen heeft zo'n ervaringsdeskundige te bieden? Independer bijvoorbeeld: door data goed en slim te gebruiken, gaan de ontwikkelingen daar snel. "Wij zijn geen bank en geen verzekeraar, maar een digitaal vergelijkings- en adviesplatform. Wij hebben dan ook niet te maken met de specifieke financiële risico's van een verzekeraar, maar lopen wel de business-risico's, zoals een webwinkel dat ook doet. Dat maakt het interessant," stelt Martijn Leuvenink zijn organisatie voor. Independer, waar hij manager business control is, gaat echter nog een stuk verder dan 'gewone' online-retailers. Klanten kunnen namelijk ook advies krijgen over die financiële producten, en dat advies is bij Online Hypotheken grotendeels geautomatiseerd. "Klanten ervaren de bot als persoonlijk, gemakkelijk en snel. Ze begrijpen het advies volledig. Onze klanttevredenheid overall, dus na afsluiten, ligt veel hoger dan in de branche," zegt Leuvenink. Independer is dan ook al een flink stuk verder in de digitale transformatie dan de meeste vergelijkbare organisaties. En met succes. "We zijn in de afgelopen zes jaar gegroeid van 150 naar 300 medewerkers, met een vrij grote afdeling business intelligence en data-science met twaalf fulltimers."

DATA-DRIVEN KLANTVALIDATIE

Independer was er vroeg bij: twintig jaar geleden stonden er al vergelijkingen online. Nu is het financieel advies zelf geautomatiseerd, eerst al voor autoverzekeringen, en sinds dit voorjaar ook voor hypotheekadvies. Data spelen daarbij een cruciale



rol. "We zagen altijd al: data worden key. Dus we loggen heel veel data, altijd geaggregeerd. We staan nu pas aan de vooravond: big data begint nu pas te komen." Daarbij horen ook externe data: geostatistische patronen, leeftijd, type, en ga maar door. "De grote uitdaging echter is wat je met al die data gaat doen. We zijn bijvoorbeeld bijna klaar met het ontwikkelen van een model voor customer-life-time-value. Het gaat er dan niet om de klant met

‘Pensioenen zijn altijd een hot topic, maar er zelf induiken blijkt toch wel een drempel’



de hoogste waarde te zoeken, maar om de dienstverlening nog beter te maken voor alle klanten,” zegt Leuvenink. Hoeveel keuzes laat je bijvoorbeeld zien bij een advies? Niet alle keuzes, dat is te veel. Je kijkt dus naar wat de klantbehoefte is: waar zit de klant op te wachten? “Zulke klantvalidatie mag de finance-professional best vaker doen, zowel naar de interne klant, de CEO, als naar de externe, de klant van het bedrijf.”

INTERPRETATIE

Bij Independer is de geautomatiseerde data-analyse geheel zelf ontworpen en ontwikkeld. “Ons grootste goed is om te weten hoe we aan het advies komen. Anders kunnen we immers niet stellen dat we onafhankelijk advies geven. Wij roepen dan ook al jaren: het gaat om de interpretatie van de data. Correlatie is bijvoorbeeld geen causatie. Pas op voor de self-fulfilling prophecy, want als je je eigen data niet snapt, kun je er elke conclusie aan vast breien.

Dus: begrijp je data, interpreteer ze correct en communiceer ze goed,” zegt Leuvenink.

Dat laatste, de inzichten van zo veel data effectief communiceren, is een uitdaging op zich. “Visualisaties werken daarvoor heel goed. Als je namelijk een tabel neerlegt, gaat men erop schieten: een tabel nodigt uit tot discussie. Waar het echter om gaat, is het inzicht van de tabel te communiceren, zodat je samen praat over ‘het gaat niet goed’ in plaats van ‘de cijfers van januari kloppen niet’.”

MEETRANSFORMEREN

Het geautomatiseerde hypotheekadvies loopt al succesvol, maar is ook nog volop in ontwikkeling. “De markt gaat langzaam mee, men is nog wat terughoudend, maar het verandert, het gaat komen.” De volgende stap is de consument nog verder te helpen door complexe beslissingen terug te brengen tot overzichtelijke en behapbare keuzes op het gebied van financiële producten. “Onze

pensioentool is online, je kunt er in spelen met je pensioenvariabelen als inleg, waarde van je woning, of eerder met pensioen gaan. Een geweldig model met veel data die uitnodigen om mee te spelen voor inzicht. De consument begint dit langzaam te ontdekken. Pensioenen zijn altijd een hot topic, maar er zelf induiken blijkt toch wel een drempel. Ook daaraan moet de markt nog wennen.”

Die continue verandering hoort er bij tegenwoordig. “De wereld verandert zo snel dat een strategie een stip op de horizon is. Je kleurt het plaatje in, terwijl je onderweg bent. Zeker in deze markt: we creëren markten, vormen ze. Het is een iteratief proces, zoals je dat ook in finance doet met business: bijsturen, leren, enzovoort.” Dat betekent ook

INDEPENDER

Bij de oprichting in 1999 van Independer was de doelstelling de financiële wereld transparanter te maken voor de consument. In het begin zag dat eruit als een vergelijker met enorm lange lijsten met daarin alle mogelijke verschillen tussen de verschillende producten. Toen in 2006 het ‘beste-keuze’-algoritme werd geformuleerd, kreeg de consument op basis van data een overzichtelijker beeld gepresenteerd. In 2010 lanceerde Independer het ‘gemakkelijk’ concept, waarmee de organisatie de gebruiker een top-3-keuze kon aanbieden, gebaseerd op prijs/kwaliteit. Inmiddels biedt Independer ook online hypotheekadvies.



‘Verbanden leggen, dat is de toegevoegde waarde van de finance-professional’

dat je projecten na een paar jaar weer kunt sluiten. Zo is een project voor de zzp-markt niet verder gekomen dan een verkenning. “Het verdienmodel erachter is nog onduidelijk.”

Het vak zelf blijft niet achter bij de transformatie. “Als je kijkt hoe snel finance verandert, alle fintechs die ontstaan: het zit in een stroomversnelling. Iedere finance-professional, vooral in markten waar zijn organisatie een goede positie heeft, moet ervan uitgaan dat partijen de boel gaan disrupten.” Ook Independer zelf begon als grote disruptor, door openheid te geven. “Houd disruptie niet tegen, omarm haar,” adviseert Leuvenink.

NIEUWE KRACHT

Meeveranderen is daarom de enige juiste instelling voor succes. “Wat je nu in veel bedrijven al ziet, is dat de CFO zijn kpi-rapporten binnen krijgt, drie keer per dag, of hoe vaak ook. Kortom, hij weet precies wat er aan de hand is. Maar daarna komt het waarom, en de vraag hoe het op te lossen. De finance-professional overziet het gehele bedrijf, snapt alle producten en alle afdelingen, en begrijpt

het totaalplaatje,” beschrijft hij. En daarin ligt de nieuwe kracht op het toneel van al die slimmere software en big data. “Verbanden leggen, dat is de toegevoegde waarde van de finance-professional.” “Je bent niet meer bezig te rapporteren naar je statistische budget, maar met learning by doing, je wordt een volwaardige business-partner. Deze week is de omzet goed, maar die ene klant, die heeft nog niet besteld: pas dus op. Je zit boven op de business en weet waar het om draait en om welke kpi’s.” Kortom, je zet een stap extra, jij zit ook aan tafel en praat mee over hoe het beter kan. “Uiteraard moet je dan wel vernieuwende inzichten en initiatieven op tafel kunnen leggen. Terwijl je eerst business-partner 1.0 was, moet je nu 2.0 of zelfs 3.0 zijn: je moet echt opschuiven.”

Dat geldt ook vooral voor het finance-team. “Challenge jezelf, je team en de organisatie, door naar buiten te blijven kijken.” Zo begon Leuvenink ook destijds. “De eerste maanden zat ik telkens op andere afdelingen, om alles en iedereen te leren kennen. We zagen een enorme variatie van kpi’s binnen de organisatie: iedereen had eigen varianten bedacht, productgroepen waren niet te vergelijken. We hebben toen een grote slag gemaakt. Nu werkt iedereen met dezelfde basis, er is één uniforme waarheid. De afdelingen komen uit hun silo’s, zodat ze allemaal inzichtelijk zijn. Ga er ook naast zitten, probeer hun taal te begrijpen, draai gewoon een paar dagen mee om te weten waar zij tegenaan lopen,” enthousiasmeert Leuvenink. “Doe mee, je leert ervan! Bovendien is 3.0 echt veel leuker!” ■

Finance.nl

De vacaturesite voor financials

Vermogensmanager

Werkgever:	Rabobank Tilburg
Plaats:	Tilburg
Werkverband:	Fulltime (36 uur)
Opleidingsniveau:	HBO
Salarisindicatie:	€4.338 - €6.198

Junior Risk Manager (Toezicht)

Werkgever:	BNG Bank
Plaats:	Den Haag
Werkverband:	Fulltime (36 uur)
Opleidingsniveau:	HBO
Salarisindicatie:	€3.472 - €5.713

Director Finance & Control

Werkgever:	Xanthic Executive Search
Plaats:	Goes
Werkverband:	Fulltime
Opleidingsniveau:	HBO
Salarisindicatie:	€90.000 - €120.000

Commercieel Directeur

Werkgever:	Summa
Plaats:	Oirlo
Werkverband:	Fulltime
Opleidingsniveau:	HBO
Salarisindicatie:	Marktconform

Strategisch Business Controller

Werkgever:	GrassGreener Europe
Plaats:	Maasdijk
Werkverband:	Fulltime
Opleidingsniveau:	HBO
Salarisindicatie:	Marktconform

Financieel Adviseur Concernfinanciën

Werkgever:	Gemeente Dronten
Plaats:	Dronten
Werkverband:	Parttime, Fulltime
Opleidingsniveau:	HBO
Salarisindicatie:	Marktconform

Financial Risk Management - (Senior) Officer

Werkgever:	European Investment Bank
Plaats:	Luxembourg
Werkverband:	Fulltime
Opleidingsniveau:	HBO
Salarisindicatie:	Marktconform

Financieel Directeur

Werkgever:	The Young Group
Plaats:	Den Haag
Werkverband:	Fulltime
Opleidingsniveau:	HBO+
Salarisindicatie:	€55.000 - €75.000



Vind vandaag uw droombaan

Tijd voor een nieuwe job in Finance?

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

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

Bezoek nu Finance.nl

Hoe leer jij?

Blended learning, flipped classrooms, MOOC's, micro learnings, social learnings, SPOC, mentored learning. Weet u nog waar ik het over heb? Het is zo maar een greep uit de grote variëteit aan digitale leermiddelen die organisaties massaal inzetten bij de ontwikkeling van hun personeel. Iedereen heeft natuurlijk zijn eigen manier van leren. Ben je een echte teamplayer en leer je graag in klassikaal verband op gezette tijden of doe je dit liever in je eentje achter je laptop op een moment dat het jou goed uitkomt?

Wat we nu zien is dat online leren steeds vaker als een zeer interessante oplossing wordt gezien, zeker door werkgevers. Werknemers kunnen immer buiten werktijden zichzelf bijscholen door het volgen van online modules. Minder tijd van de werkvloer dus, een betere leerervaring en een hoger leerrendement. Mooie bijkomstigheid is dat je zelf altijd en overal aan de slag kunt en kunt stoppen. De volgende keer ga je dan gewoon weer verder waar je gebleven bent.

Als je het mij vraagt, zal de traditionele vorm van leren, namelijk klassikaal leren, altijd haar bestaansrecht houden. Enerzijds willen mensen elkaar nu eenmaal opzoeken om samen te leren mét, maar ook ván elkaar. Zeker voor financials is dit vaak doorslaggevend bij hun keuze. Vaak ziet men klassikaal leren ook nog wel als de enige methode om voor voldoende verdieping te zorgen, zeker bij soft skills. Cruciaal is hierbij de setting: een trainer die zijn vak verstaat, deelnemers van dezelfde 'bloedgroep' en een groepsgrootte die past bij het thema.

Uit onderzoek blijkt dat blended learning, klassikaal in combinatie met online leren, door maar liefst 74 procent van alle organisaties als de nummer één leeroplossing gezien wordt. Niet voor niets verdriedubbelde het opleidingsbudget voor blended learning de afgelopen drie jaar. Het klinkt wellicht te mooi om waar te zijn, maar als online en klassikaal leren goed op elkaar aansluiten, dan is blended learning in mijn ogen voor de meeste ontwikkelvraagstukken de ideale manier.

Ik verwacht dat de komende jaren deze online leeroplossingen steeds meer onderdeel gaan uitmaken van een integrale leeroplossing. Een omgeving waarin je een selectie maakt van verschillende digitale leermiddelen om in jouw behoefte te voorzien. Hierdoor ontstaat er een combinatie van leermethodes die resultaat garandeert, de kosten drukt en beter aansluit op de vaak toch al scheef getrokken work-life-balance. Ook Alex van Groningen heeft de afgelopen jaren fors geïnvesteerd in blended mogelijkheden. Naast de gehele E-learning Academy en de klassikale cursussen en trainingen, biedt Alex van Groningen nu ook blended oplossingen. Momenteel werken we hard aan een platform waarin we alle mogelijke leeroplossingen samenvoegen. Dat gaat in 2020 live. Wordt vervolgd.



Ivo ten Hoorn, product-manager
opleidingen bij Alex van Groningen

ONMISBARE CURSUSSEN VOOR PROFESSIONALS PERMANENTE EDUCATIE

ALEX VAN
GRONINGEN



BEOORDEELD ALS
BESTE FINANCIËLE OPLEIDER

8.5

BRON: SPRINGEST.NL
(170+ ERVARINGEN)



VERRASSENDE INZICHTEN EN INSPIRERENDE ONTMOETINGEN

Datum	Bijeenkomst	Locatie	PE-uren	Programma
19 november	Finance & IT	Amsterdam	7	1 dag
20 en 21 november	IFRS Essentials en IFRS Advanced	Amsterdam	14	2 dagen
20, 21 en 22 november	VBA Excel	Amsterdam	18	3 dagen
21 november	Grip op Compliance / Corporate Governance	Bussum	7	1 dag
25, 26, 27 november en 6 december	Effectief Leiderschap	Doorn	36	4 dagen
26 en 27 november	Business Valuation	Bussum	15	2 dagen
27 november	Effectieve Rapportages	Amsterdam	7	1 dag
28 november	In control met Risicomanagement	Bussum	7	1 dag
28 november	US GAAP Essentials	Bussum	7	1 dag
3 december	Post-Merger Integration	Bussum	7	1 dag
9 en 10 december	Actief in Overnames	Bussum	14	2 dagen
10 december	Effectief Forecasts	Bunnik	7	1 dag
10 december	Interactieve Dashboards met Excel	Amsterdam	7	1 dag
11 december	BI voor Financials	Amsterdam	7	1 dag
11 december	Effectieve Liquiditeitsprognoses met Excel	Bunnik	7	1 dag
11, 12 en 13 december	Big Data & Analytics voor Financials	Amsterdam	21	3 dagen
12 december	Cash Management	Bussum	7	1 dag
12 december	Treasury Statuut opstellen en beheren	Amsterdam	7	1 dag
12 en 13 december	Werk Slimmer, niet Harder	Bunnik	14	2 dagen
16 en 17 december	Excel voor financials	Amsterdam	14	2 dagen
17 en 18 december	Blockchain voor Financials	Amsterdam	14	2 dagen

Bovenstaand overzicht is een selectie. Voor de complete agenda bezoekt u AlexvanGroningen.nl.

Interesse in een incompany? Bel voor advies Opleidingsadviseur Marc Doosjen: 020 639 0008.

ONTVANG ONLINE MODULES BIJ ELKE TRAINING



Op elk device
Altijd en overal



Altijd actueel
Elke maand nieuwe modules



Topdocenten
Ontwikkeld door experts



PE Certificering
Efficiënt PE-uren behalen

Bekijk alle cursussen op AlexvanGroningen.nl



Advanced Financial Statement Analysis

Deepen your knowledge and skills in analyzing financial statement information. Join us for the challenging Advanced Financial Statement Analysis program taught by Professor Jim Wahlen (Indiana University) at Amsterdam Institute of Finance.

Ready to learn more?

Join us on 2 - 6 December 2019 or 25 - 29 May 2020

Amsterdam Institute of Finance connects you with the best minds in finance from business schools such as Cambridge, INSEAD and Oxford. For 25 years, more than 15,000 ambitious professionals from 100 countries boosted their careers at AIF.

Reserve
your place
at AIF.nl