

Executive Finance

Inspireert. In finance en management

APRIL 2017 - NUMMER 2

WWW.EXECUTIVEFINANCE.NL

Permanente educatie

Ga naar www.executivefinance.nl/pe

APRIL 2017 - NUMMER 2

Movares

DROOMBAAN VOOR EEN CFO

CFO PIETER DE ROOS

ONDERZOEK

De opleidingsweg naar
CFO

10 JAAR PE

Wat zeggen punten
over kennis?

BUSINESSMODELLEN

Henk Volberda: 'Adapt,
innovate or die'



GROEI BEGINT MET DE JUISTE KOFFIE

Ontdek de kracht van **Nespresso** voor uw bedrijf



BUSINESS SOLUTIONS

Bevlogen medewerkers helpen uw bedrijf groeien*. Hoe stimuleert u dagelijks uw medewerkers?
Ontdek de kracht van de juiste koffie; **Nespresso Business Solutions**.

Vraag nu een proefplaatsing aan op nespresso.com/kantoor of bel 0800 024 8010.

NESPRESSO[®]
What else?

BIJBENEN

Persoonlijke ontwikkeling is het thema van deze Executive Finance. In deze versnellende wereld is blijven ontwikkelen van eminent belang. Even stilstaan en u en ik worden ingehaald.

Mijn journalistieke opleiding heb ik gevolgd in een tijd dat je voor informatie afhankelijk was van dag- en weekbladen die op de deurmat vielen, van televisie, teletekst en kabelkrant. Vanuit de Verenigde Staten klonken destijds weliswaar geluiden over de komst van internet, maar ach...dat zou weinig doen veranderen.

Een kwart eeuw later is de journalistieke wereld totaal anders. En moet ik rennen om alles bij te benen. Online wordt elke dag belangrijker, data wordt intensief geanalyseerd om behoeften van onze lezers te inventariseren en het aantal abonnees op onze e-zine wordt nauwlettend gemonitord. Het gaat er niet om wat ik interessant vind, maar u. En als u aanslaat op bepaalde thema's, dan krijgt u dat voor de kiezen. Zo werkt dat...

De tijd van een 'leuk stukje' schrijven is een romantisch verleden. Ook in de journalistiek geldt: meten is weten, inclusief allerlei spreadsheets, real-time inzichten en strategische sessies. Ik zeur daar niet over, want u, de lezer, is ons bestaansrecht. Daarom zijn we druk met dit magazine, met onze website, de wekelijkse e-zine en onze leeromgeving, waarin de benodigde PE-punten behaald kunnen worden. U vindt daar overigens meer over op www.executivefinance.nl.

In deze editie kijken we wat tien jaar Permanente Educatie voor accountants in business en registercontrollers heeft opgeleverd. Komen er veranderingen aan? En is iedereen wel zo tevreden? Peter Noordhoek, directeur van Northedge en voormalig programmadirecteur bij De Baak, noemt PE-punten zitvleesmeters. 'Een PE-punt doet niets anders dan aanwezig-



JOHAN PETERSEN

JE KAN NIET VOLSTAAN MET EEN REPRESSIEVE HOUDING

heid registreren. Bij sommige beroepsverenigingen is het wantrouwen zo groot dat per dagdeel een handtekening op de lijst moet worden gezet. Of de persoon die de handtekening zet ook iets opgestoken heeft vertelt de registratie niet. Wat is je basishouding als beroepsvereniging? Als je alleen naar controle kijkt, heeft het PE-beleid veel weg van wantrouwen. Je kan niet volstaan met een repressieve houding.'

Of iemand iets opgestoken heeft, kan ik van een afstand niet beoordelen. Wat ik wel weet is dat de overgrote meerderheid van PE-plichtigen 'eager' is om te willen leren, om nieuwe inzichten te verkrijgen. Binnen de gemeenschap van CFO's heerst namelijk het gemeenschappelijke sentiment dat wie in deze disruptieve tijden stilstaat, links en rechts wordt ingehaald. Bijbenen is dan ook het devies. Of je nu de plicht hebt om punten te scoren of niet.

Johan Petersen, hoofdredacteur Executive Finance
(johanpetersen@vakmedianet.nl)



DROOMBAAN VOOR EEN CFO

Advies- en ingenieursbureau Movares houdt zich met miljoenenprojecten bezig. Aan CFO Pieter de Roos de taak om de financiële vinger aan de pols te houden. 'Ik sla zo min mogelijk met de vuist op de bestuurstafel.'



14 ONDERZOEK: DE OPLEIDINGSROUTE NAAR CFO

Erasmus is een brug verder

Heeft u de ambitie cfo van een beurgenoteerde onderneming te worden? Dan helpt onder meer een studie in Rotterdam, Groningen, Amsterdam of Breukelen, blijkt uit ons onderzoek.



18 NIEUWE BUSINESSMODELLEN GEZOCHT

Adapt, innovate or die

Warenhuizen van V&D staan nog overeind als tombes van een roemrucht verleden. De droom van de zwagers Willem Vroom en Anton Dreesmann is bijna 130 jaar na de start niet veel meer dan een veredelde studentenopvang. Het is pas het begin. Na de retail is de financiële sector het volgende slachtoffer.



24 INTERVIEW JESSICA BELDER

‘Zonder doel doe je maar wat’

Jessica Belder is registeraccountant, controller bij Endemol Shine én Europees kampioen boksen. Een opmerkelijke combinatie. Wat is de volgende stap? Interview met een gedreven financial. ‘Ik neem geen onverantwoorde risico’s. Ook niet in de ring.’



28 TIEN JAAR PERMANENTE EDUCATIE

‘Ik zie de uitblinkers’

Tien jaar geleden werd permanente educatie ingevoerd voor accountants in business en registercontrollers. Vraag is: wat zeggen PE-punten over het kennisniveau?



34 CFO NETWERK VOOR PARTTIME OF INTERIM CFO

‘Als het pijn doet komen wij’

Het CFO Netwerk bestaat uit CFO’s die parttime of interim aan de slag gaan bij MKB+ bedrijven met groeipijnen of die in een stagnatiefase zitten. En ze weten: ‘Dé CFO bestaat helemaal niet. De verschillende fases van een onderneming vraagt om verschillende bestuurders.’



36 CFO FRANK HOEVENAARS OVER STRATEGY RET

‘We zitten op de wip’

Met een onafgebroken stroom innovaties probeert de RET de reizigerstevredenheid verder te vergroten. Welke rol heeft de financial executive hierbij? Interview met Frank Hoevenaars, CFO bij het Rotterdamse openbaarvervoerbedrijf.



42 INTERVIEW MIKE VAN DER WEERD

‘Vooroplopen gaat key zijn’

Wildgroei aan energieleveranciers, drukkend Brussels beleid en een zeer competitieve markt. Mike van der Weerd, CFO van Engie Nederland, blijft echter geloven in een halfvol glas.



MEER VACATURES, MEER TEKORTEN, MEER KRITISCHE KANDIDATEN

Contract zonder diploma

Uit onderzoeksgegevens van Walters People blijkt dat 63 procent van de werkgevers verwacht de salarissen dit jaar met 1-3 procent te kunnen laten stijgen; 13 procent zet in op een stijging van meer dan 3 procent

De aantrekkelijke arbeidsmarkt is debet aan de salarisverwachtingen. 'De weer opgebloeide economie zorgt dit jaar in Nederland voor een grote omslag op de arbeidsmarkt. Met meer vacatures, oplopende personeelstekorten en meer kritische kandidaten', zegt Rob Vermaak van recruitmentorganisatie Robert Walters. Hij verwacht een stijging van het aantal vacatures op alle niveaus en ziet met name tekorten ontstaan binnen finance & accounting en juridische functies.

IT-component

Door digitalisering in de financiële wereld signaleert Vermaak grote behoefte aan startende finance professionals die verstand hebben van IT. 'HBO- en academisch geschoolde financials hebben zelfs hun eerste contract vaak al getekend voordat ze hun diploma hebben opgehaald. Ook zien we in deze sector een verschuiving in de vraag van uitvoerende naar meedenkende professionals.

Er is veel behoefte aan financials die transparante processen kunnen opzetten en de organisatie strategisch kunnen adviseren. Striktere wetgeving zorgt bovendien voor extra focus op compliance en risk. Daardoor is er extra vraag naar specialisten op dit gebied, zowel binnen finance, banking als de juridische sector.' <<

TOPMANNEN BELEGGEN FORS IN EIGEN BEDRIJF



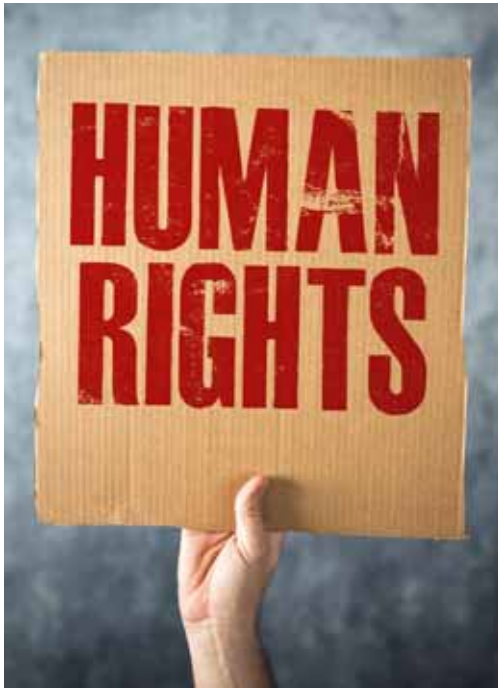
Met name dankzij aandelenbonussen hebben topmannen van de grootste Nederlandse beursfondsen vorig jaar 15 procent meer ontvangen. Gemiddeld is de totale beloning omhoog gegaan van 3,8 naar 4,3 miljoen.

De toename is vooral toe te schrijven aan de langetermijnbonus die in aandelen wordt uitgekeerd. Bestuursvoorzitters hebben hun doelstellingen in ruime mate overtroffen en de waarde van de uitgekeerde aandelen nam toe door koersstijgingen, zo blijkt uit analyse van Focus Orange.

De topbestuurders van de grootste Nederlandse beursfondsen hebben veel meer aandelen in de eigen onderneming in handen dan vorig jaar. De CEO's ontvingen in 2016 2,4 miljoen euro aan prestatie-aandelen als langetermijnbonus, zo'n 15 procent meer dan in 2015. Mede door aandelen die de topmannen in 2016 uit een bonusprogramma ontvingen, steeg de waarde van hun aandelenpakket gemiddeld tot 6,2 miljoen euro. Ruim de helft meer dan een jaar eerder.

'Het aandelenbezit van bestuurders is een effectieve en eenvoudige manier om hun persoonlijke belang te verbinden met het langetermijnbelang van de onderneming', zegt Hein Haenen, partner bij Focus Orange. Van de 22 onderzochte bedrijven zijn 14 CEO's verplicht een aandelenpakket op te bouwen. Het gemiddelde pakket heeft een waarde van zes jaarsalarissen, meestal ver boven het vereiste minimum. Haenen: 'Het is opvallend dat de CEO's in groten getale omvangrijke belangen opbouwen, vaak ver boven de verplichting. De schaduwkant is dat dit de objectiviteit in de besluitvorming kan vertroebelen. Wat als de ene beleidskeuze veel meer koerswinst belooft dan de andere?'

Paul Polman loopt voorop met 44,3 miljoen euro aan aandelen Unilever per eind 2016. Dat komt overeen met ruim 35 keer zijn basissalaris. <<



Niet-financiële verklaring

Het Besluit bekendmaking niet-financiële informatie is op 24 maart 2017 in werking getreden. Dat betekent dat beursvennootschappen, banken en verzekeraars met meer dan 500 werknemers een niet-financiële verklaring in hun bestuursverslag moeten opnemen.

In dat bestuursverslag moeten ze informatie verschaffen hoe wordt omgegaan met milieu-, sociale en personeelsaangelegenheden, eerbiediging van mensenrechten en bestrijding van corruptie en omkoping. Doel is het vertrouwen van investeerders en consumenten te vergroten. De regeling vloeit voort uit de EU-richtlijn over het jaarrekeningenrecht. Naast informatie verschaffen, moeten de ondernemingen ook de belangrijkste risico's met betrekking tot deze onderwerpen signaleren en aangeven hoe ze daarop acteren.

Waarom niet?

Heeft de onderneming geen beleid voor deze onderwerpen, dan moet dit in de verklaring vermeld worden en ook uitleggen waarom er geen beleid is. In 2018, in het bestuursverslag dat ziet op het boekjaar 2017, zullen de ondernemingen voor het eerst verslag doen over de niet-financiële informatie. <<

FORT VOORDORP, INTEGER BASTION

Op 2 november dit jaar wordt de tweede Integriteitsdag gehouden. Het succes van vorig jaar wordt gecontinueerd op de locatie Fort Voordorp, nabij Utrecht. De dag staat onder leiding van de bekende journalist Jeroen Smit.

Op de tweede editie van de Integriteitsdag 'Leiding & Verleiding' confronteren breinprofessor Margriet Sitskoorn en een van Nederlands beste acteurs Gijs Scholten van Aschat de deelnemers met interessante morele gedragsdilemma's en hoe het morele kompas op koers kan worden gehouden.

In de middag is het tijd om actief aan de slag te gaan met inzichten en ervaringen van diverse integriteitsexperts. Welke cultuur- en gedragsfactoren zijn van belang? Uiteraard met aangereikte tools om integriteit te meten en in te bedden in de eigen organisatie. Meer informatie: www.integriteitsdag.nl. <<



BEZINT EER GE BEGINT

DE ERVARING IS DAT WE IN GOEDE TIJDEN IETS TE VEEL UITGEVEN OM IN SLECHTE TIJDEN WEER HEEL VEEL TE BEZUINIGEN. HET ZOU MOOI ZIJN ALS EEN NIEUW KABINET DAT KAN VERMIJDEN.

CPB-directeur Laura van Geest

Sterke groei fusies en overnames

Het aantal fusies en overnames op de Nederlandse markt is vorig jaar aanzienlijk toegenomen vergeleken met 2015. Vorig jaar werden 647 transacties gedaan, een stijging van 11,9 procent ten opzichte van 2015.

Destijds bedroeg het aantal transacties 578. Hiermee onderscheidt Nederland zich duidelijk ten opzichte van de rest van Europa (+5,7 procent) en de wereld (+0,8 procent). Dit blijkt uit halfjaarlijks onderzoek van KPMG naar de bewegingen op de internationale fusie- en overnamemarkt.

Bij bijna 70 procent van de transacties in Nederland was sprake van een strategische overname tussen twee ondernemingen. Bij de overige 30 procent van de transacties was tenminste een financiële investeerder betrokken.

Zowel wereldwijd als in Nederland blijft het aantal tech-deals toenemen, transacties waarbij de overgenomen partij actief is op het gebied van hardware, software, computer services of halfgeleiders. Wereldwijd nam het aantal tech-deals toe van 1.971 in 2015 tot 2.031 vorig jaar. In Nederland steeg dit soort transacties van 61 tot 74.

Rondom de Brexit in juni, zijn zowel in Nederlands als in Europa zijn er geen opmerkelijke patronen te zien in het aantal deals in vergelijking met 2015. In de Verenigde Staten geldt hetzelfde rondom november. Danny Bosker, partner bij KPMG Corporate Finance, verklaart het fenomeen. 'Je ziet dat veel deals al in de pijplijn zaten en er daardoor weinig effect zichtbaar is in 2016.'

Gebrek aan miljardentransacties

Wereldwijd was het aantal transacties vorig jaar nagenoeg gelijk aan het aantal transacties in 2015. Vorig jaar werden 18.215 fusies en overnames aangekondigd, in 2015 waren dit er 18.063. De waarde van de transacties nam echter aanzienlijk af, met 17 procent tot 2.970 miljard euro. Bosker wijt de dip aan een gebrek van zogenoemde miljardentransacties. 'Deze daling wordt vooral veroorzaakt door het uitblijven van 'miljardentransacties', die zich wel in 2015 voordeden. In Europa zien we een vergelijkbare ontwikkeling. In dit deel van de wereld steeg het aantal transacties van 7.052 in 2015 tot 7.453 in 2016. <<

CORPORATE GOVERNANCE CODE WETTELIJK VERANKERD



Het kabinet is positief over de herziene Corporate Governance Code die in december 2016 is gepubliceerd en wil deze wettelijk gaan verankeren.

Demissionair minister Kamp van Economische Zaken zegt dat de herziening, tot stand gekomen onder leiding van de commissie Van Manen, ambitie uitstraalt. 'De code vraagt meer aandacht voor de cultuur van een bedrijf, voor het belang van het benoemen van een lange termijnvisie die focust op duurzaamheid en voor een transparant beloningsbeleid. Punten die van groot belang zijn voor bedrijven die serieus werk willen maken van maatschappelijk verantwoord ondernemen.'

De code bevordert daarnaast het verminderen van financiële bedrijfsrisico's en ook is er meer aandacht voor diversiteit in de top van bedrijven, stelt het ministerie. Ook begrenst het de benoemings-termijn van de leden van de Raad van Commissarissen tot in beginsel maximaal twee keer vier jaar. De bedrijfscode speelt zo in op actuele maatschappelijke discussies als vergoedingen en cultuur.

Code Frijns

In overleg met het bedrijfsleven, zal het kabinet de herziene Code verankeren in de wet, ter vervanging van de huidige Code Frijns die in 2008 is vastgesteld. Na de wettelijke verankering zal naleving van de Corporate Governance Code worden gemonitord door een ingestelde overheidscommissie. Beursgenoteerde bedrijven moeten dan in hun bestuursverslag rapporteren over de wijze waarop ze de Code naleven. Het is vervolgens aan de algemene vergadering om het bedrijf aan te spreken op de naleving ervan. <<

KEURMERK VOOR COMMISSARISSEN: HET IS NAMELIJK EEN VAK



De Nederlandse vereniging van Commissarissen en Directeuren (NCD) komt met een keurmerk voor de commissaris, de Register Certified Board Member (RCBM). 'Het is namelijk een vak.'

Het RCBM is een register waarin bestuurders worden opgenomen die voldoen aan specifieke eisen. Volgens de NCD ligt het toezicht volledig terecht onder een vergrootglas van de maatschappij na een aantal recente debacles zoals het faillissement van Imtech en vermeend wanbeleid bij Meavita en de Nierstichting.

Zelfreflectie en persoonlijke ontwikkeling

Commissarissen die voor het keurmerk in aanmerking willen komen, moeten zich allereerst blijvend laten bijscholen. Daarnaast staan bij de beoordeling zelfreflectie en persoonlijke ontwikkeling centraal. Als een commissaris zich niet aan de afspraken houdt wordt hij of zij uit het register geschrapt. Dat kan bijvoorbeeld naar aanleiding van de driejaarlijkse beoordeling. Maar ook kunnen commissarissen eerder langs de meetlat worden gelegd, als er bijvoorbeeld klachten zijn.

Het initiatief is volgens de NCD geen garantie om alle bestuurlijke fouten te voorkomen. 'Het garandeert in ieder geval dat de betrokkene zich realiseert dat commissaris of toezichthouder zijn een vak is, dat je er niet even 'bij' doet en waarin je voortdurend moet investeren om je kennis en kunde bij te houden.'

Sinds eind maart dit jaar is het register officieel van kracht. <<

'Financiële analyse aan vernieuwing toe'

Bij het beoordelen van de jaarrekening gebruiken financials vaak standaardnormen. Die benadering verdient een vernieuwingsslag, vindt Hinrich Slobbe, financieel analist en docent bij NIVE Opleidingen.

Het valt Slobbe op dat bij het beoordelen van de jaarrekening of maandrapportage financials vaak standaard ratio's gebruiken. Solvabiliteit, liquiditeit, rendement, cashflow. Kengetallen die veelal van standaardnormen zijn voorzien. 'De solvabiliteit moet boven de 25 procent zijn' Of: 'Wij streven een liquiditeit van minimaal 1,5 na'. 'Ik krijg bij dat soort stellingen altijd de kriebels', zegt Slobbe. 'Hoezo 25 procent, waarom geen 30 of 10 procent? Is 0 procent niet okay?'

Cultuur en control hand in hand

De manier waarop met normen wordt omgegaan, is volgens de financieel analist sterk verouderd en verdient een vernieuwings-slag. 'De oordeelsvorming moet niet zijn gebaseerd op normen die we uit ons hoofd hebben geleerd. Nadrukkelijk moeten we

onszelf de vraag stellen of de bedrijfsvoering dusdanig gezond is dat daar ook gezonde financiële ratio's uit rollen. Veel meer vooruitkijkend naar effectief en efficiënt ondernemingsgedrag waarbij cultuur en control hand in hand gaan.'

Imtech: een ongezonde leiderschapscultuur

Slobbe geeft een voorbeeld: 'Imtech was al jaren lang zeer ongezond. De leiderschapscultuur deugde van geen kant. Opgekochte bedrijven werden nauwelijks geïntegreerd en door de hele onderneming was er sprake van opgeklapte lucht. De geconstateerde fraude was het gevolg van een op angst gebaseerd verdienmodel. Toch waren financiële analisten bereid om te financieren op basis van ratio's die uiteindelijk veel te laat een waarschuwing gaven dat er iets grondig mis was met het bedrijf.'

Analist

Een financial wordt eigenlijk pas echt analist op het moment dat hij in staat is een oordeel te vormen over de gezondheid van de bedrijfsvoering en de daaruit volgende financiën. <<

DE GECONSTATEERDE FRAUDE WAS EEN GEVOLG VAN EEN OP ANGST GEBASEERD VERDIENMODEL

 boardroom

PIETER DE ROOS, CFO MOVARES

DROOMBAAN VOOR EEN CFO



Of het nu een lightrail is in Amsterdam of een capaciteitsuitbreiding van het hoogspanningsnet tussen Groningen en Zwolle... Advies- en ingenieursbureau Movares houdt zich met miljoenenprojecten bezig. Aan CFO Pieter de Roos de taak om de financiële vinger aan de pols te houden.

Door Ronald Bruins

Movares heeft maar liefst 3.000 projecten onder handen. ‘Elke week nemen we de stand van zaken volgens het systeem door. Finance is daarin een afgeleide van hoe het gaat. Dus hebben we het vaker bij de terugkoppeling naar de ingenieurs en technici over beroepseer. Als het dreigt mis te gaan of het gaat mis, dan hoeft ik eigenlijk alleen te roepen dat het zonde is. “Je doet zo mooi werk en dan krijg je er niet of nauwelijks voor betaald.” Ik ben geen techneut. Als het misgaat bij een project, ben ik per definitie te laat. Ik kan dus niet zeggen dat ze anders of harder moeten werken. Dat zien ze zelf ook al wel. Ik probeer het te zoeken in vragen. Slaap je hier slecht van? Ja, ik namelijk ook. Ik hoef degene niet te vertellen wat hij moet doen. Ik praat over beroepseer, zodat ze een zelfreinigend vermogen ontwikkelen om de problemen van het project op te lossen.’

Dat zelfreinigend vermogen zie je ook terug in jullie debiteurenbeheer...

‘Op verzoek van de Raad van Commissarissen hebben we wel eens gekeken naar centraal debiteurenbeheer. Goed om eens onder de loep te nemen of het voor ons wat zou zijn. Ik heb acht medewerkers bij elkaar geroepen om hen te vragen wat ze van het idee vonden. Dat waren projectmanagers en techneuten... Aan één ronde tafel. Toen kwamen wij er gezamenlijk op uit dat ze de pijn in de lijn willen voelen. Het zijn immers onze klanten, was de conclusie. “Het kan niet zo zijn dat jij er centraal een dame op zet om na te bellen. Dat doen we zelf.” Dat zijn stoere uitspraken waar we ze vervolgens ook aan kunnen houden. Het zijn hoogopgeleide mensen. Ze hebben ook nog eens aandelen in dit bedrijf. En het commitment is groot. Mijn rol is dan ook vooral dat we zorgen voor het goede

gesprek op basis van een integere informatievoorziening. Zo moeten we bijvoorbeeld debiteurenlijsten en ouderdomslijsten hebben. Vervolgens kunnen zij aan de slag.’

Maar uiteindelijk moet u ze toch ook kunnen aanspreken?

‘Jazeker. Natuurlijk. Maar eigenlijk begint het al eerder. Wij als Groepsdirectie moeten ervoor zorgen dat we goede projectmanagers en goede teams hebben. Vervolgens moeten we er ook voor zorgen dat er voldoende dialoog is. Het laatste wat je wilt, is dat ze failure onder de pet houden. Moeten we voorzieningen treffen, dan ga ik het liefst het gesprek daarover in alle openheid aan. En met vertrouwen. Als je een fout maakt, gaat bij ons echt je kop er niet af. Fouten maken mag, maar kom er zo snel mogelijk mee over de brug. Want als je het te laat zegt, kunnen we niet meer bijsturen. Zijn we er vroeg bij, dan kunnen we nog hulp bieden.’

U bent al elf jaar CFO van Movares. Wordt het niet eens tijd om verder te kijken?

‘Nee, want dit bedrijf heeft alles waar je als CFO maar van kan dromen. Van belastingen, pensioen, subsidies en verzekeringen tot aan planning en control, waarderingen, overnames en het afstoten van bedrijven... Alles komt of op mijn bord of ik speel het door naar mijn elfkoppige team. Daar zit zoveel dynamiek in dat ik niet het idee heb dat ik een dag met hetzelfde bezig ben.’

Wat heeft u in de financiële functie in elf jaar bij Movares zien veranderen?

‘Wat niet is veranderd, is dat ik moet zorgen voor een structuur, een systeem, zodat bijvoorbeeld een projectmanager, een capaciteitsmanager of een innovatie-



manager de juiste beslissingen kan nemen. Dat is niet veranderd. Maar de factuurverwerking doen we digitaal. Die verloopt helemaal automatisch. Je ziet dat we daar telkens schakels weg automatiseren. Sinds 2001 hebben we als ERP-systeem Baan. Dat heet tegenwoordig Infor. Daar zijn we een tevreden gebruiker van. Of we niet eens moeten vernieuwen? Nee, waarom? Het projectrendement wordt niet beter omdat je een beter systeem hebt. Het systeem ijlt namelijk na op de cijfers van je projectbegroting, van de gemaakte uren, van de materialen en van de inkoop van derden. Waarom zouden we dan een systeem dat werkt, vervangen? Dat vervangen kost ook nog eens tonnen.'

U bent niet van het nieuwste van het nieuwste?

'Nee. Niet als het niet zinnig is. Technenuten willen natuurlijk wel het nieuwste van het nieuwste. Maar daar moeten we een modus vinden. Wat is nodig

en verantwoord? Als je met 1.100 medewerkers werkt, moet je over dezelfde standaards beschikken. Aan de andere kant: het kan niet zijn dat medewerkers vanwege het ontbreken van techniek, overstappen naar een ander bedrijf. Tussen die twee moet je een balans zien te vinden.'

AFSTAND VAN RA-TITEL

Pieter de Roos heeft afstand gedaan van de RA-titel. Waarom eigenlijk? 'Ik ben minstens twintig jaar docent externe verslaggeving geweest bij het NIVRA. Toen moesten accountants in spe nog nadenken. Met IFRS zijn het meer regels geworden. Het professional judgement is eraf. Zonde. Nu lijken accountants banger voor de AFM, dan voor wie dan ook. Die trend heeft ertoe bijgedragen dat ik de RA-titel vaarwel heb gezegd. Ik heb er goed over nagedacht. Directe aanleiding was een cursus ethiek die ik moest doen voor de RA-titel. Toen dacht ik: als je een accountant ethiek moet bijbrengen, dan is de beroepsgroep diep gezonken.'

Ik wil uit discussies met banken blijven

Jullie kennen een collegiaal model in de Groeps-directie. U mag zich bemoeien met besluiten van de andere twee bestuursleden. In dat niet teveel consensus? Slaat u wel eens met de vuist op tafel?

‘Zo min mogelijk. Het komt bijna niet voor. Omdat het effect ervan na twee keer wel uitgewerkt is. Je moet dat voor de echt spaarzame en nuttige momenten bewaren. Ik ben daarnaast ook een consensusman. We hebben de informele afspraak dat we de belangrijkste besluiten delen. Als ik zou besluiten om IFRS in te voeren, vind ik dat mijn collega’s daar iets van moeten vinden. Bij dat soort onderwerpen gaan mijn twee collega’s in de board tot het gaatje. Ingenieurs willen nu eenmaal alles snappen. Tot achter de komma. Andersom werkt het ook zo.’

Wat was de aanleiding om wel eens een keer met de vuist om tafel te slaan?

‘Echt slaan was het niet, maar laatst dreigde het werkkapitaal uit de klauwen te lopen. Ik geef dan de urgentie aan en die zien ze zelf ook. Van nature krijgt werkkapitaal minder aandacht dan een opdracht proberen te verwerven, dus ik moet dan de hygiënefactor zijn. De uitleg daarbij? Vanaf 2010 zijn we in omzet gedaald. Door de crisis, maar we hebben altijd zwarte cijfers geschreven. Dat komt omdat we bij minder omzet, ook onze kosten naar beneden wisten bij te stellen. Zo hielden we onze winstgevendheid op peil. Maar niets menselijks is ons vreemd. In die periode hebben we ook opdrachten verworven waarbij de factureringstermijn geen discussie meer was. Als je het project maar binnenhaalt. Maar het tij is nu gekeerd. En dus kunnen we ook meer letten op het werkkapitaal en de betalingstermijnen.’

U bent naar eigen zeggen conservatief gefinancierd. Waarom?

‘Ik wil uit discussies met banken blijven. Dat heb ik geleerd. Zodra er iets gebeurt, is de neiging bij banken alle alarmbellen af te laten gaan. Risk managers nemen het over. Regels zijn goed, maar ze moeten er niet toe leiden dat er niet nagedacht wordt. Ter voorbeeld: We hebben een werkkapitaallimiet. Waar ik vroeger even belde om te zeggen dat we er in de zomer doorheen zouden kunnen schieten omdat er veel medewerkers en opdrachtgevers op vakantie waren en we dus minder snel betaald zouden krijgen, probeer ik daar nu van

weg te blijven. Vroeger zou de bank hebben gezegd dat we goed voor ons geld waren en dat het geen probleem was. Nu kan het een issue worden.’

Tot slot: zijn jullie met je opdrachten niet te eenzijdig? 40 procent bestaat uit opdrachten bij het spoor.

‘Dat was in 1995 100 procent. Dus we hebben stappen gezet. We willen niet datgene verloochenen waar we steengoed in zijn. Wij hebben ook recht op een core-business. Maar het klopt dat we niet te afhankelijk willen zijn. Maar je moet niet denken dat je beveiligingsspecialisten die bij Prorail aan de slag zijn, ineens kunt omturnen naar dijkspecialisten bij een waterschap... Om een voorbeeld te noemen. Dat zijn gescheiden werelden. Dus kijk je eerder naar een balans. Kun je een leegloop bij beveiliging dragen met wat je verdient bij de dijkspecialisten? En vice versa. Wordt de leegloop structureel, dan moet je ingrijpen.’

We houden dan ook het projectenportfolio continu in de gaten en houden daar het meerjaren-infrastructuurplan van Nederland tegenaan. Dat laatste voor de richting waar ons land heengaat met zijn infrastructuur. Daarbij weet je één ding: als het goed gaat met de economie, krijgt de infrastructuur ook nieuwe uitdagingen. Gaat het minder, dan ligt de nadruk niet op vernieuwing, maar op onderhoud. Nu komt ook het onderwerp leefbaarheid in de steden weer op. Kortom: Je moet blijven zoeken naar the best next thing. ✕

**OVER
PIETER DE ROOS**

Pieter de Roos is van huis uit bedrijfseconoom, maar heeft ook met succes zijn postdoctoraal accountancy-opleiding afgerond aan de VU Amsterdam. De Roos startte zijn loopbaan bij DSM bij de internal audit department. Vervolgens werkte hij bij NS als achtereenvolgens internal financial auditor en hoofd van economic affairs. In 1997 werd hij manager van de financiële afdeling van Movares. Aansluitend werd hij in 2006 CFO.



ONDERZOEK: DE OPLEIDINGSWEG NAAR BEURSGENOTEERDE CFO

Erasmus is brug verder

Heeft u de ambitie cfo van een beurgenoteerde onderneming te worden? Dan helpt onder meer een studie in Rotterdam, Groningen, Amsterdam of Breukelen. Een opleiding tot Master of Business Administration (MBA) is eveneens een pré. Wat uw kansen verkleint? Dat u een vrouw bent en... uit Nederland komt, blijkt uit een gezamenlijk onderzoek van de vakbladen cm: en Executive Finance.

Door Sebastiaan van den Bovenkamp en Johan Petersen

DE ROL VAN DE CFO IS TEGENWOORDIG VEEL MEER DAN

het rapporteren van cijfertjes. De financieel directeur heeft het breedste beeld over de cijfers van het verleden en de toekomstige doelstellingen en is steeds meer businesspartner. De cfo zit bovenop de data en kan een goede

partner zijn voor de business door de data om te zetten in relevante informatie, om de strategische en financiële doelstellingen te realiseren en kansen te spotten. Als businesspartner die data omzet in intelligentie. De nieuwere rol van de cfo vraagt immens veel van de financieel directeur; de van oudsher boekhouder moet steeds meer adviserende en sturende kwaliteiten tonen, waarin communicatie en diplomatiek een prominente rol vervullen.

Met dat in het achterhoofd hebben Executive Finance en cm: gekeken naar welke opleidingen de cfo's van 50 beursgenoteerde ondernemingen in Nederland (bedrijven genoteerd aan de AEX- en AMX-index) eigenlijk hebben gevolgd om de rol van financieel directeur te bemachtigen. Daarbij hebben we een blik geworpen op de 'basis' en zijn we bijvoorbeeld niet gedoken in aanvullende modules en trainingen.

Master of Business Administration

Allereerst blijkt dat zo'n een derde van de cfo's de titel Master of Business Administration (MBA) draagt. Uit het onderzoek blijkt tevens dat de Rotterdamse Erasmus Universiteit met de studierichting bedrijfs-economie procentueel gezien (10 procent) de meeste financieel directeuren aflevert. Alexander Rahusen (interim cfo ABN Amro), Dennis Okhuijsen (Altice), Peter van Bommel (ASMI), Aart Duijzer (Refresco Gerber), Reinier Vree (Arcadis) hebben de Rotterdamse connectie met elkaar gemeen. Vree, cfo van Arcadis, heeft in tegenstelling tot zijn vier ambtgenoten kwantitatieve bedrijfseconomie gestudeerd, naast de registercontrolleropleiding aan de Vrije Universiteit Amsterdam. Eddy van Rhede van der Kloot, cfo bij Corbion, heeft aan de VU Finance gestudeerd en Maarten de Vries (cfo Intertrust) heeft de Post Graduate Controllers Education gevolgd in de hoofdstad, naast zijn studie Economie aan de Rijksuniversiteit Groningen. Taco Titulaer (TomTom), Jan Bos (PostNL) en Chris Figee (ASR Nederland) hebben eveneens gestudeerd in Groningen. Nyenrode University blijkt daarnaast ook een goede opmaat op weg naar de rol van cfo (zie kader voor alle opleidingen).

Buitenlandse cfo domineert AEX

Het onderzoek toont ook twee andere opvallende uitkomsten. Allereerst het feit dat liefst 44 procent van de cfo's niet de Nederlandse nationaliteit heeft. Bij de AEX-bedrijven zijn 15 van de 25 financiële topers afkomstig uit het buitenland (60 procent). Een

treetje lager op de beursgenoteerde ladder vinden we zeven buitenlandse cfo's (28 procent).

De Wharton School of the University of Pennsylvania is een van de buitenlandse voedingsbodems om in Nederland aan de slag te gaan, toont het onderzoek aan, evenals INSEAD. De HEC School of Management in Parijs levert de cfo's van Gemalto en Heineken. De strijd tussen de universiteiten van Oxford en Cambridge eindigt in een gelijkspel. Nicholas Luff (RELX Group) heeft in Oxford wiskunde gestudeerd, Douglas Wood (SBM Offshore) 'Classics'. Clifford Abrahams (Delta Lloyd) en Geraldine Matchett (DSM) houden de eer van Cambridge hoog, met respectievelijk de studies Classics en Sustainable Development.

Slechts één Nederlandse financiële topvrouw

Een andere opvallend resultaat van het onderzoek is het aantal Nederlandse vrouwelijke cfo's. Of beter gezegd: het gebrek daaraan in de AEX en AMX. Van de 50 financieel directeuren is 10 procent vrouw, wat vooral te danken is aan bedrijven met een notering aan de AEX. Maëlys Castella (Akzo Nobel), Geraldine Matchett (DSM), Laurence Debroux (Heineken) en Jessica Uhl (Shell) zijn de vier vrouwelijke financiële topvrouwen in de Amsterdamse hoofdindex. Overigens, allen vrouwen die geen Nederlandse nationaliteit dragen.

Thessa Menssen

In de AMX vinden we slechts één vrouwelijke cfo, Thessa Menssen van BAM Groep, de topvrouw van het jaar 2013. In een interview zei Menssen onlangs dat het te langzaam gaat met het aantal vrouwelijk bestuurders bij beursgenoteerde bedrijven. 'Het streefgetal van 30 procent halen we bij lange na niet. Dat de overheid een evenredige vertegenwoordiging eist, is een eerste goede stap. Maar het leiderschap moet komen van besturen, toezichthouders, accountants – de bedrijven zelf. Die uiten zich tot nu toe zuinigjes over dit onderwerp.'

Liefst 44 procent van de CFO's
is geen Nederlander en
Thessa Menssen is de enige
Nederlandse vrouwelijke CFO

x onderzoek

AEX BEDRIJF	CFO	OPLEIDING ¹
Aalberts	John Eijgendaal	HOFAM; HEAO Bedrijfseconomie; Accountant-Administratieconsulent
ABN AMRO	Alexander Rahusen	Erasmus (bedrijfs)economie; Economie, bedrijfseconomie en monetaire economie
Aegon	Rutger Zomer	Nyenrode NIVRA
Ahold-Delhaize	Jeff Carr	
Akzo Nobel	Maëlys Castella	Ecole Centrale Paris (engineering degree); University of Pennsylvania (master energy management & policy)
Altice	Dennis Okhuijsen	Erasmus bedrijfseconomie; Master of business Economics
Arcelor Mittal	Aditya Mittal	Wharton School of the University of Pennsylvania
ASML	Wolfgang Nickl	USC Marshall School of Business
Boskalis	Hans Kamps	UvA bedrijfseconomie
DSM	Geraldine Matchett	Reading University bachelor in Physical & Human Geography; Cambridge University master degree in Sustainable Development
Galapagos	Bart Filius	Nyenrode Business Universiteit; INSEAD
Gemalto	Jacques Tierny	HEC School of Management Parijs; New York University
Heineken	Laurence Debroux	HEC School of Management Parijs
ING	Patrick Flynn	Trinity College Dublin bedrijfskunde bachelor; University College Dublin Professional Accounting
KPN	Jan Kees de Jager	Nyenrode Bachelor of Business Administration; Erasmus Law Civil, Company Law; Erasmus Economics
NN Group	Delfin Rueda	Wharton School of the University of Pennsylvania
Philips	Abhijit Bhattacharya	Sydenham College of Commerce and Economics Mumbai
Randstad	Robert Jan van de Kraats	NIVRA; INSEAD (Advanced Management Program)
RELX Group	Nicholas Luff	University of Oxford, wiskunde
SBM Offshore	Douglas Wood	University of Oxford, Classics
Shell	Jessica Uhl	INSEAD
Unibail-Rodamco	Jaap L. Tonckens	Universiteit van Leiden; Emory University School of Law, corporate finance; Grotius Academie, Master of Laws (LLM), Civil & Securities Law
Unilever	Graeme Pitkethly	Institute of Chartered Accountants in England and Wales
Vopak	Jack de Kreij	NIVRA; HEAO bedrijfseconomie; INSEAD
Wolters Kluwer	Kevin Entricken	Montclair State University; Business Administration

AMX BEDRIJF	CFO	OPLEIDING ¹
Air France-KLM	Frédéric Gagey	Sorbonne University
Aperam	Sandeep Jalan	IMD Business School (Strategic Finance, Advanced Financial); Institute of Chartered Accountants of India
Arcadis	Reinier Vree	Erasmus Quantitative Business Economics; VU Registercontroller
ASMI	Peter van Bommel	Erasmus Business Economics
a.s.r. Nederland	Chris Figee	RUG Financial Economics
BAM	Thessa Menssen	TSM Business School, Business administration; TU Eindhoven Mechanical Engineering
BESI	Cor te Hennepe	NIVRA
Corbion	Eddy van Rhede van der Kloot	VU Registercontroller; TU Delft Biotechnologie
Delta Lloyd	Clifford Abrahams	Wharton Business School (MBA, Accounting and Finance); University of Cambridge (Economics)
Eurcommercial Prop.	Evert Jan van Garderen	Erasmus Registeraccountant and a qualified lawyer
Flow Traders	Marcel Jongmans	IBO Business School
Fugro	Paul Verhagen	Universiteit Tilburg Master Business/Managerial Economics; Universiteit Maastricht Registercontroller
GrandVision	Paulo de Castro	IAE Aix en Provence
IMCD	Hans Kooijmans	Nyenrode NIVRA
InterTrust	Maarten de Vries	RUG Economics; VU Registercontroller
OCI	Salman Butt	University of Texas
Philips Lighting	Stéphane Rougeot	IX-Dauphine University, post-graduate International Finance
PostNL	Jan Bos	RUG Bedrijfseconomie; RUG Fiscale economie; RUG Registercontroller
Refresco Gerber	Aart Duijzer	Erasmus Business economics
Sligro	Rob van der Sluijs	Universiteit van Maastricht Business Economics; Universiteit van Maastricht Registercontroller
TKH	Elling de Lange	MBA
TomTom	Taco Titulaer	RUG MSc Business Economics; IMD, Business Programs
VastNed Retail	Reinier Walta	Erasmus Tax law; Amsterdam School of Real Estate, MSRE Investment Analysis
WDP	Mickaël Van den Hauwe	Vrije Universiteit Brussel, Master Commercial Engineer Solvay Business School
Wereldhave	Robert Bolier	UvA Economie; FCMA Management accountant (Institute of Chartered Accountants in England and Wales)

¹ Alhoewel we onze uitste best hebben gedaan alle gegevens te verifiëren kunnen we niet garanderen dat deze lijst volledig is.

AUTOMATISERING BEGINT, WAAR DIGITALISERING STOPT

Al jaren vraagt de markt om digitalisering van documentenstromen. In het bijzonder de digitale verwerking van inkomende facturen. Daar zijn alleen maar voordelen voor te noemen: transparantie in het proces, facturen en bijlagen op ieder moment opvraagbaar, eenvoudige 'auditability', delen van kennis, etc. Hoe eerder het document digitaal is, des te beter, is het credo.

De laatste jaren is volledige automatisering of 'robotisering' van het Accounts Payable (AP) proces steeds meer in trek. Facturen moeten volautomatisch met orders en/of contracten worden 'gematcht', bij voorkeur op regelniveau, zodat er geen menselijke tussenkomst voor het verwerken van facturen noodzakelijk is. 'Straight Through Processing' is het doel. Daarmee kunnen significante kostenbesparingen worden gerealiseerd en zijn kwalitatieve verbeteringen door te voeren.

Ondanks de flirt met volledige automatisering, investeren bedrijven hoofdzakelijk in verbetering van het scan- en herkenproces, zonder zich af te vragen wat de beste manier is om de juiste data te krijgen om het AP-proces écht te automatiseren. Waarom wil men data op een afbeelding 100 procent herkend krijgen, terwijl de bron van de data al in bezit is, in de vorm van een ERP of soortgelijk systeem? Automatische herkenning op regelniveau zal in de praktijk maximaal 70% van de beschikbare data opleveren. Hiervoor dient op voorhand behoorlijk wat tijd en energie te worden gestoken in het trainen van de herkensoftware. En omdat 100% herkenning niet gehaald wordt, dient tenminste 30% van de data handmatig te worden aangevuld. Voor iedere factuur. Iedere dag weer.

De meeste organisaties claimen een geautomatiseerd AP-proces te hebben, maar feitelijk zijn er nog significante slagen te maken op het gebied van efficiëntie, zodra men de bestaande processen, en de digitalisering ervan, loslaat, en de voordelen van automatisering begint in te zien. Dat inzien begint misschien wel met het loslaten van juist het digitaliseren van documenten (papier) en afbeeldingen (PDF), en met de invoering van elektronische documenten zoals de elektronische factuur (e-invoice).

Wij horen vaak dat dit onmogelijk is, of dat het not done is, om dat van leveranciers te vragen. Allerlei bezwaren worden er opgevoerd om geen automatiseringsslag te maken waar leveranciers bij betrokken moeten worden. De enorme voordelen die dit zal hebben op efficiëntie en kostenverlaging is dan aan dovemansoren gericht. Maar waarom lukt het de grootste e-retailer van Nederland dan wel? Waarom lukt het de grootste verzekeraar van ons land dan wel?

Neem de verzekeraar. Zij ontvangen al hun facturen in één standaard XML-formaat, ongeacht de herkomst, waarna de data rechtstreeks in het ERP-systeem wordt verwerkt. Matching, boeking en betaalbaarstelling gebeurt volledig automatisch,

zonder tussenkomst van menselijk handelen. Parallel hieraan voeren zij campagnes om leveranciers te wijzen op de voordelen van elektronisch dataverkeer, waarmee gezamenlijk een efficiëntere en duurzamere procesinrichting gerealiseerd kan worden. Zij verlagen hun operationele kosten en bestendigen daarmee de klant-leverancier relatie. En door het 'continuous improvements' programma wordt het iedere dag nóg beter.

Wat is hiervoor nodig? Commitment en de drive om 'operational excellence' te bereiken. Doorzettingsvermogen dus, én een partner met kennis van zaken. Benieuwd wat automatisering van uw purchase to pay proces voor uw bedrijf (en leveranciers) betekent? Stuur mij gerust een e-mail. 



Jeroen Rozeboom
Sales Manager, iCreative
jrozeboom@icreative.nl

ADAPT, INNOVATE OR DIE

Warenhuizen van V&D staan overeind als tombes van een roemrucht verleden in ons winkellandschap. De droom van de zwagers Willem Vroom en Anton Dreesmann is bijna 130 jaar na de start niet veel meer dan een veredelde studentenopvang. Het is pas het begin. Na de retail is de financiële sector namelijk het volgende slachtoffer.

Door Sebastiaan van den Bovenkamp

HENK VOLBERDA



Tijd voor een nieuw businessmodel

Scheer & Foppen, Paradigit, Scapino. V&D was in 2016 niet de enige keten die kopje onder ging. Henk Volberda, hoogleraar Strategisch Management en Ondernemingsbeleid Erasmus Universiteit, vreest dat het domino-effect niet beperkt zal blijven tot de Nederlandse retail. Ook de financiële sector blijft met oogkleppen op aan het business-model sleutelen en wordt ondertussen overrompeld door de ambitie-gedreven startups.

Traditionele businessmodellen kampen momenteel met enorme druk. Wordt het niet tijd om te vernieuwen? 'De vierde industriële revolutie, zoals we dat zo mooi noemen, gaat heel snel plaatsvinden. De ontwikkeling van emerging technologies als Internet of Things, big data en blockchaintechnologie gaat grote consequenties hebben. De adoptie van die nieuwe technologieën en deze vervolgens succesvol vermarkten met een onderscheidend businessmodel wordt alleen maar belangrijker. Met name ook voor de financiële sector. De grootste uitstoot van arbeid heeft plaatsgevonden in de deze sector en ik verwacht dat dat nog sneller zal plaatsvinden.'

Is er sprake van te veel fixatie op het bestaande businessmodel?

'In 2013 heb ik een groot onderzoek gedaan naar businessmodelinnovatie. In hoeverre zijn bedrijven in staat een nieuw model te ontwikkelen? Destijds bleek dat één op de drie bedrijven vast zat aan het bestaande businessmodel, dat noemen wij ook wel business-modelfixatie. Ze maken zich ook helemaal niet druk om de ontwikkelingen. Wat de meeste bedrijven doen, is replicatie. Je probeert je bestaande businessmodel te verfijnen en verder aan te scherpen. Dat is heel logisch, want een businessmodel, dat beseffen veel mensen niet, is een manier waarop je waarde creëert en toe-eigent.'

Een goed businessmodel zet een rem op verandering?

'Als je een goed businessmodel hebt, betekent dat inderdaad per definitie dat je dat moeilijk kunt veranderen. Het is namelijk een soort activiteitensysteem dat helemaal op elkaar is afgestemd, dus dat kun je ook heel lastig veranderen. Ik vind het ook helemaal niet gek dat grote banken en verzekeraars problemen hebben om hun businessmodel te veranderen. Het

wordt wel steeds urgenter als je kijkt naar wat er staat te gebeuren in de financiële sector. De nieuwe fintechs die eraan komen, de tech-giganten en nieuwe toetreders uit met name internet en de IT. Er staat heel wat te komen.'

Hebben die verouderde bedrijven de hulp van startups nodig? Zij veranderen juist heel snel.

'Dat beseffen ze ook. In 2013 zaten ze in fixatiemode en was hun reactie ook heel logisch. Je probeert het eerst af te schermen. Toen Google een banklicentie nam, riepen alle banken "Ja, maar we hebben veel in onze systemen geïnvesteerd, dus dat schermen we af. Er moet wetgeving komen dat te voorkomen". Je probeert dan eerst via wetgeving de concurrentiedruk te verminderen, maar je ziet dat dat niet succesvol is geweest.'

Tja...

'Dat is al een eerste teken. Nieuwe toetreders kunnen makkelijker hun diensten op de markt brengen, het wordt veel opener. Je ziet dat banken als Rabobank en ING allemaal flink investeren in fintech. Ze zeggen dat ze heel erg geïnteresseerd zijn in startups, dat ze bezig zijn met incubators en accelerators, om die startups snel te laten groeien. Ze hebben allemaal innovatiemanagers en ik denk dat ING het verst is. "Wij moeten onze kerstboomstructuur veranderen, wij moeten veel meer agile en wendbaar zijn." Dan werken ze met horizontale teams en die noemen ze dan squads en tribes, waardoor ze eigenlijk sneller kunnen inspelen op deze marktontwikkelingen. Ze worstelen er allemaal mee.'

Tal van bedrijven hebben afgelopen jaar klappen gekregen. Denk bijvoorbeeld aan een V&D. Was dat symptomatisch voor een verouderde bedrijfsvoering?

'Een jaar daarvoor heb ik gezegd dat ik verwachtte dat V&D binnen vijf jaar niet meer zou bestaan. Nou, dat bleek al eerder in met name de retail. Daar zagen we al heel snel dat het online kanaal aan het groeien was. Dat is natuurlijk in een versneld tempo gebeurd. Je ziet nu dat de online partijen ook beseffen dat ze fysieke winkels nodig hebben. Ze werken aan een omnichannelstrategie. Je ziet inderdaad dat bedrijven heel traag zijn om dat eerst te onderkennen. Ze zitten eerst in de ontkenningfase en zoeken redenen om het businessmodel niet te veranderen. Het is ook heel lastig.

WAT DE MEESTE BEDRIJVEN DOEN, IS REPLICATIE

x businessmodel

Ze ontkennen de waarschuwingssignalen. In de retail was het zo duidelijk dat het verbazingwekkend is dat een HEMA of een Blokker pas zeer recentelijk hebben geïnvesteerd in online kanalen. Datzelfde proces zien we ook in de bankenwereld, maar dat is een meer gereguleerde wereld. Daardoor demp je de veranderingen, maar de AFM wil toch zorgen voor verlichte regimes. Ze moeten innoveren, dat beseffen zij ook. Als je werkt met oud en strak toezicht, creëer je toch ook een ongelijk speelveld. De kleine fintechs zijn bijzonder flexibel, hebben geen vaste commitments en maken gebruik van de nieuwste software. De gevestigde spelers moeten ook vernieuwen. Je ziet dat de toezichthouder hier ook naar kijkt.'

Denkt u dat de klappen voortzetten in 2017?

'Zeker. Als je kijkt naar China, hoe snel bijvoorbeeld Alibaba groeit. Een voorbeeld van wat wij hier kunnen verwachten. Een Google vindt de financiële sector heel interessant. Als data gedeeld moet worden, zullen ze zeker in de financiële sector instappen. Dan zien we heel nieuwe toetreders zoals een bunq, die met mensen werkt die juist geen ervaring hebben in de banken-

wereld. Dat willen ze ook niet. Voor die nieuwe businessmodellen heb je toch heel andere kennis nodig. Die bewustwording is er niet. Je ziet niet veel investeringen in fintech door de grote banken. Ik verwacht dat fintech in 2017 sterk zal toenemen. Heel veel fysieke handelingen komen te vervallen door disruptieve technologie. Ik verwacht dat met name in de hele administratieve ondersteuning veel meer ontslagen gaan vallen bij de Nederlandse banken en ook verzekeraars.'

Wil het senior management van de oude stempel te graag resultaat zien?

'Ik hoop dat banken hun lesje hebben geleerd. Ze hebben natuurlijk heel sterk gemanaged op de korte termijn en aandeelhouderswaarde. We hebben allemaal 'De Prooi' van Jeroen Smit gelezen, maar het gekke is dat heel veel banken heel sterk sturen op die overhead. Die moet naar beneden, die ligt bij Nederlandse banken ook redelijk hoog, maar dat vind ik nou weer echt dat eendimensionale sturen. Banken moeten juist heel sterk investeren in innovatie, adoptie van nieuwe technologieën, durven experimenteren. Dat betekent



dat sommige dingen gewoon niet lukken, dat moet je incalculeren. Niet alles zal een succes zijn, maar van je fouten kun je leren. Dat zullen grote banken meer moeten doen. Je kunt niet alleen maar een innovatiemanager aanstellen en roepen dat mensen moeten komen met nieuwe ideeën. Je moet ook investeren.'

Kunnen ze de benodigde radicale innovatie wel aan?

'Dat doen ze buiten de organisatie. Dat zie je bij Aegon. Er was veel commentaar op Knab, maar dat begint nu aardig succesvol te worden. Aegon had ook Kroodle, ergens in een pakhuis in Rotterdam. Met name jongeren sluiten geen verzekeringen meer af op papier. Met Kroodle kon je via Facebook verzekeringen afsluiten. Daar zijn ze mee gestopt. Het leek goed te gaan, maar bleek minder succesvol. Je kunt hier natuurlijk wel van leren. Hetzelfde team is bezig met een app waarbij je rijgedrag wordt gemonitord. Als je een goed rijgedrag hebt, betaal je minder premie. Dit is een eerste stap naar big data. Als jij als verzekeraar weet hoe het rijgedrag is van personen, kun je net zo goed verder ontwikkelen en een app ontwikkelen van het leefgedrag van mensen. Dat kun je namelijk weer koppelen aan levensverzekeringen, hypotheek etcetera. Daarmee krijg je veel meer data en met die gegevens kun je nog weer veel meer doen. Verzekeraars en banken worden databedrijven. De financiële transactie wordt in de toekomst misschien wel gratis, dat is gewoon een commodity. Je moet het zien als bellen, gratis bellen hadden we ook nooit verwacht. Dat is minder interessant, het gaat om de add-ons. Je ziet heel nieuwe businessmodellen ontstaan.'

Mensen passen zich over het algemeen vrij snel aan, maar natuurlijk kan niet iedereen overweg met disruptieve technologieën als big data. Daardoor zullen dus veel banen voor onze ogen verdampen?

'Ja, want het is 'adapt, innovate or die'. Dan heb je geen licentie meer om te bestaan. Het is even koffiedik kijken of we nog meer schaalvergroting krijgen. Ik denk het niet, want ook de toezichthouder heeft er belang bij als de consument keuze heeft. Meerdere banken verzekeraars zullen kleiner zijn, als het gaat om aantallen medewerkers. Dat is een ding wat zeker is.'

Het wrange is dat vernieuwing juist van bovenaf moet komen, terwijl onderin de slachtoffers vallen.

'We moeten er niet vanuit gaan dat mensen in de top begrijpen of weten wat er speelt. Je moet het toch meer hebben van mensen die uit heel andere bedrijfstakken komen zoals IT, dat doen ze nu ook, of van jonge mensen. Die vernieuwing zou dus ook deels van onderop kunnen komen. Je ziet banken investeren in startups,

WE MOETEN ER NIET VANUIT GAAN DAT MENSEN IN DE TOP BEGRIJPEN OF WETEN WAT ER SPEELT

dat doen ze in een ruimte erbuiten. Als het een succes is, willen ze het gaan opschalen. Dat is het probleem bij NN, Aegon, de grote banken. Wanneer ze het willen opschalen binnen de eigen organisatie, zie je vaak toch die afstotingsverschijnselen. Dan zie je toch weer dat de risicomanager zegt dat het niet binnen die regels past en dat de entrepreneurs, de mensen met nieuwe ideeën, toch weer afgestompt raken, zodra ze geïnternaliseerd worden binnen een bestaande organisatie. Dat is een echt probleem. Uiteindelijk zullen de grote dinosaurussen ook moeten veranderen en dus moet je ervoor zorgen dat nieuwe genen in de bestaande organisatie komen.'

Zet een CFO wel zwaar genoeg in op 21e-eeuwse skills?

'De moderne CFO beseft ook wel dat zijn rol niet alleen meer bestaat uit op de tent passen, streven naar maximale efficiency en overhead naar beneden. De CFO heeft ook een doorslaggevende rol in het creëren van innovatie. Dat betekent dat er substantiële investeringen in met name IT moeten komen. Innovatiebudgetten zullen omhoog moeten. Je hoeft niet altijd een systeemverandering over de hele organisatie in te voeren, maar je kunt ook beginnen met low cost-experiments of lean innovation-projecten waarbij je op beperkte schaal gaat experimenteren. Als dat lukt, ga je het opschalen.'

Eigenlijk zit de CFO op innovaties als blockchain.

'Hier zou hij bovenop moeten zitten, maar weinig mensen weten wat blockchain daadwerkelijk inhoudt. Ik zie in Nederland verschillende regie-organen ontstaan. Blockchain zal niet alleen invloed hebben op de financiële sector, maar ook op de logistiek. Het is nog echt nieuw voor ons, maar de mogelijkheden, de efficiencyvoordelen, zijn gigantisch.' 

cm:NATIONALE CONTROLLERSDAG 2017

Donderdag 22 juni 2017
CineMec Ede

27^e editie

De controller in de
hoogste versnelling



Kom met
combikorting
naar **Collegereeks
Business Control**
i.s.m. Nyenrode
Business Universiteit

Meer informatie of inschrijven:
www.cmweb.nl/controllersdag



#cmdag2017

HOOFDSPONSOR:



ORGANISATIE:



WAT ZEGT U NU?

Op executivefinance.nl wordt elke week een persoon aan de tand gevoeld aan de hand van elf vragen. Een bloemlezing van enkele antwoorden.



JOHN HERMANS
CYBER LEAD PARTNER
KPMG

Wat maakt u boos?

Dat er zo ongenueanceerd over cyber wordt gecommuniceerd. Het is vooral bangmakerij. Dan mogen ze ook wel de volgende vraag beantwoorden: hoe dan? Neem die ook maar even mee. Leuk dat er in de politiek wordt geroepen dat er veel geïnvesteerd wordt in cyber. Dat is mooi, dat onderschrijf ik volledig, maar hoe dan? Ik baal ervan dat er allerlei mensen riepen dat ze de verkiezingen veilig gaan maken. Wacht even, ik heb nog nooit gezien dat op een rood potlood een keylogger heeft gezeten.

Met welke vakgenoot zou u wel eens een week willen ruilen?

Marcel Pheijffer, de grootmeester op het gebied van accountancy. Ik zou namelijk heel graag een heel goede discussie met accountants willen hebben over hun rol in het kader van cybersecurity en de jaarrekeningcontrole. Ik heb er wel ideeën voor en ik merk dat die sector achterblijft. Daar zou ik graag een kickstart aan willen geven.



REMON GUITJENS
CFO BIOSCOOPKETEN VUE

Wat is de grootste uitdaging voor uw onderneming?

We maken natuurlijk heel veel langetermijnbeslissingen. Op het moment dat je nieuwe bioscopen gaat bouwen of bestaande verbouwen, moet je je goed bewust zijn van de markt én de regio waarin je je bevindt. Het moet wel een economisch verstandige keuze zijn. Dat is een uitdaging. Afgelopen jaar zijn er in Nederland zes grote bioscopen gebouwd, met wisselend succes. Zeker als het gaat om een grote bioscoop in een stad als Amsterdam kan een verkeerde beslissing een behoorlijke impact hebben op je ebitda en daarmee je mogelijkheid nieuwe investeringen te doen. Dat zijn vaak duurdere plekken.



TOM GARSSSEN
CFO INTRUM
JUSTITIA

Met welke vakgenoot zou u wel eens een week willen ruilen?

De CFO van Blokker, omdat ik echt benieuwd ben op welke wijze zij hun strategie succesvol gaan maken. Het is een bedrijf dat voor een flinke uitdaging staat. Het lijkt me namelijk interessant om een week bij een bedrijf te werken die cruciale strategische keuzes moet maken.

Wat is de grootste uitdaging voor uw organisatie?

Onze core business is er voor te zorgen dat onze klanten (sneller) betaald krijgen. Als onze resultaten niet goed zijn, gaan onze klanten naar een concurrent. Daarnaast zijn sommige eindklanten, debiteuren dus, kwetsbaar en hebben ze het financieel niet breed. Soms willen deze mensen wel betalen, maar kunnen ze dat gewoonweg niet. Een complexe wisselwerking: zorgen dat we op een sociale, maatschappelijk verantwoorde manier incasseren. Wij proberen een oplossing te vinden die voor beide partijen werkt.

Wat is de grootste uitdaging in uw vakgebied?

Finance is vooral gericht op routinematige processen. Zoals maandafsluiting en alles wat ermee verband houdt. De stap maken naar een rol die meer toegevoegde waarde levert, adviserend en sturend, is nog steeds de grootste uitdaging. Persoonlijkheid speelt ook een belangrijke rol. De meeste finance mensen zijn erg introvert en vinden het niet prettig naar 'de business' te gaan, om resultaten te delen, om meer challenging en adviserend te zijn. Ik heb dat van nature wel, maar anderen wat minder. Het moet niet alleen van mijn kant komen, maar van het hele team. x

Wilt u ook graag wat zeggen?

Mail dan naar: johanpetersen@vakmedianet.nl.

 interview

RA, CONTROLLER EN KAMPIOEN BOKSEN JESSICA BELDER

'Zonder doel doe je maar wat'

Jessica Belder is registeraccountant, controller bij Endemol Shine én Europees kampioen boksen. Een opmerkelijke combinatie. Wat is de volgende stap? Interview met een gedreven financial. 'Ik neem geen onverantwoorde risico's. Ook niet in de ring.'

Door Jan Smit

Zeker, ze is ambitieus. Anders had ze het nooit gered, de opleiding tot registeraccountant en een baan als controller combineren met een carrière als profbokser. Oktober 2016 beleefde ze haar finest hour. Tijdens het Ben Bril Memorial in theater Carré versloeg ze in tien rondes de Hongaarse Gabriëlla Busa, waardoor ze zich Europees kampioen in het superbantamgewicht mag noemen, het hoogst haalbare. Er zijn ook wereldtitels, alleen zijn er veel wereldbonden; daardoor zijn deze titels minder exclusief. Jessica is wel de enige Europees kampioen.

Het behalen van de titel was groot nieuws. De Telegraaf, het Parool, AT5, RTL Live: allemaal wilden ze Jessica Belder. Een boksende registeraccountant die de Europese titel wint en dan ook nog eens een vrouw: daar moesten ze meer van weten. Belder genoot met volle teugen. Net als Raymond Joval, haar trainer en manager, zelf voormalig wereldkampioen. Jarenlang had ze er hard voor getraind. Ze had nauwelijks tijd voor sociale contacten en het huishouden. 'Soms was ik zo afgepeigerd dat ik 's avonds met moeite kon opstaan van de bank.'

Nadat ze haar studie als RA had voltooid, was ze er zelfs minder voor gaan werken. Met deelname aan de Olympische Spelen in Londen in 2012 als doel. 'Ik werkte bij PwC in de audit-praktijk. In dat werk loopt weinig volgens planning. Dat kon ik niet goed met het boksen combineren. Ik ben daarom eerst minder gaan werken. Maar dat was ook niet echt de oplossing. In de controle is parttime werken bijna niet te doen. Daarom heb ik me laten overplaatsen naar de sectie vaktechniek. Daar werk je meer aan interne projecten. Dat ging beter.'

Om aan die Olympics te mogen meedoen, de eerste waar boksen voor vrouwen op het programma stond, moest ze zich eerst tijdens de WK in China kwalificeren. Een lastige opgave; ze behoorde niet tot de favorieten. 'Wilde dit lukken, dan moest alles goed vallen.' Het mislukte. Ze was er wel bij in Londen, maar dan samen met Nouchka Fontijn, haar vriendin, die zilver won in de klasse tot 75 kg.

Via bedrijfsleven een doorstart als profbokser

Misschien was het maar beter een punt achter haar bokscarrière te zetten, filosofeerde Belder. Dan kon ze zich weer voor de volle honderd procent op haar andere baan richten. Ze zegde PwC vaarwel. 'Ik heb er een prachtige tijd gehad. Leuke collega's, heel veel geleerd, iedere twee jaar promotie gemaakt, maar wilde

ik verder als senior of partner, dan moest ik voor een specifieke business case kiezen. Ik had niet iets waar ik echt warm voor liep. Ja, sport, maar dat was te mager en bij PwC geen echt speerpunt.'

Uit de hand gelopen

Belder koos voor het bedrijfsleven. Ze vertrok naar USG People in Almere, waar ze aan de slag ging als financial controller en business controller. Leuk en gevarieerd werk. Een van de hoogtepunten: de maandelijke business reviews met de Raad van Bestuur en directies van de werkmaatschappijen. 'Dan bekijk je de zaak van twee kanten. Dat vond ik erg leerzaam.' Bij gebrek aan een concreet doel belandde het boksen even op het tweede plan. Heel erg ging ze daaronder niet gebukt. Boksen was toch een beetje een uit de hand gelopen hobby: haar vader bokste, niet echt heel fanatiek, maar wel voldoende om Jessica enthousiast te maken. Al snel kwam er een nieuw doel. Daartoe geïnspireerd door Raymond Joval maakte ze een doorstart als profbokser. Haar nieuwe doel: de Europese profitel veroveren in het superbantamgewicht, de klasse tot 55,3 kg.

Ze startte in 2013 en 2014 voorzichtig met telkens een partij. Die won ze. Tijdens het Ben Bril Memorial in 2015 veroverde ze de Nederlandse titel. Nadat ze vlak daarop vervolgens ook haar vijfde achtereenvolgende profpartij won, op knock out dit keer, belandde ze in de top tien van de Europese ranglijst. Die klassering bood haar de mogelijkheid om de Europees kampioen uit te dagen in een rechtstreeks duel. Die titel was echter vacant – de heersende Europees kampioene, een Française, was gestopt. In overleg met onder meer de Europese boksbond EBU werd bepaald dat Belder het tegen de Hongaarse Busa moest opnemen. Geen gemakkelijke klus – Busa kan rake klappen uitdelen. Ook zij had haar laatste partij gewonnen door haar tegenstandster knock out te slaan. De eerste rondes waren voor de Hongaarse. Maar vanaf de vijfde ronde domineerde Belder. Ze won op punten.

Gemengde gevoelens

Belder, naar eigen zeggen vooral een technische bokser, had haar ultieme doel, de Europese titel, bereikt. Ze kijkt er met gemengde gevoelens op terug. 'Je bent de hele tijd met slechts een ding bezig: die titel. Daarom heb ik het volgehouden. Ik ben trots dat het is gelukt, maar word je er nu gelukkiger van? Nee. Het is niet écht een prachtige tijd. Je hebt een trainer, een manager, je zit in een team, maar uiteindelijk moet je er zoveel voor opofferen.'

x interview

Ik ben trots dat het is gelukt, maar word je er nu gelukkiger van? Nee

Het boksen staat weer op een laag pitje. Ze heeft gelukkig weer tijd voor andere dingen, zoals een avondje naar de film, uit eten en op stap met haar hond, een Amerikaanse bulldog. Ze doet nog wel aan CrossFit, een intensieve trainingsvorm die gewichtheffen, atletiek en gymnastiek combineert en zou als een soort van afscheid nog best een keer een partij willen boksen, maar op dezelfde 'Spartaanse' manier doorleven om de titel te prolongeren, nee, daar past ze voor.

'Het was de afgelopen jaren toch iedere dag om 6 uur eruit, van 7 tot 8 uur CrossFit, naar je werk, op de fiets boodschappen doen, weer trainen, eten, de hond uitlaten en om 22.15 uur naar bed. Terwijl het prof-boksen, zeker voor vrouwen, weinig oplevert. Sterker, er moest geld bij. Mannen kunnen ervan leven, maar ook voor hen is het geen vetpot. Dan moeten ze wel bij moeder op zolder wonen.'

Ook een stap terug naar de amateurs, om bijvoorbeeld alsnog mee te kunnen doen aan de Olympische Spelen – lastig, maar mogelijk -, ziet ze niet zitten.

Belder is bijna 36 en merkte dat het trainen lichamelijk steeds meer van haar begon te vragen. Bovendien zou ze dan veel uren moeten maken bij de Boksbond op Papendal en aan toernooien moeten meedoen. Dan zouden weer al haar vrije dagen opgaan aan het boksen. Daar past ze voor.

Focus op carrière als financial

Ze focust zich nu op haar carrière als financial. Twee jaar geleden verruilde ze USG People voor Endemol Shine. Ze zit daar als een van de vier consolidation controllers, de afdeling waar alle cijfers van het gehele concern binnenkomen. Boeiend werk, vindt Belder. 'We analyseren de binnengekomen cijfers, lossen eventuele consolidatieverschillen op, schrijven maandrapportages voor de directie en de board, buigen ons over ingewikkelde accounting vraagstukken en maken de jaarrekening.'

'Genoeg gehaast'

Belder heeft het naar haar zin bij de televisieproducent. 'Het is een leuke werkomgeving. Soms sta je zomaar ineens bij de koffieautomaat naast Janine van GTST.' Ze zou graag doorgroeien naar senior managementniveau. Een managementfunctie heeft haar altijd al getrokken. 'Na mijn studie aan de VU had ik twee doelen: register-accountant en manager worden. Dat moest ook in deze volgorde. Het eerste doel heb ik behaald, op naar het tweede. Manager group controlling zou ik wel willen worden.' Ze heeft er de nu de energie, tijd en papieren voor. 'Ik maakte altijd mijn uren wel. Maar even wat





langer blijven, daar had ik met al dat trainen geen tijd voor. Dan mis je toch iets. Ik kan me nu weer focussen.' Heeft de consolidation controller nog hogere ambities? Financieel-directeur? CFO? 'Als de mogelijkheid zich aandient zou ik dat best willen. Maar ik doe alles stapje voor stapje. Zo heb ik het met het boksen ook gedaan. Misschien wil ik ook wel kinderen. Ik bedoel: ik heb me de afgelopen jaren genoeg gehaast.'

Een nieuwe studie of postacademische opleiding zit er wat Belder betreft voorlopig dan ook niet in. Ze vindt het leuk en belangrijk om zichzelf te blijven ontwikkelen en houdt haar kennis op peil met PE-opleidingen van de NBA, onder meer de IFRS-update en Business Combinations, over fusies en overnames. Een rechtenstudie zou ze ooit nog wel eens leuk vinden. Maar na haar accountancystudie aan de VU en de RA-opleiding, vindt ze het wel even genoeg.

Parallelen en verschillen

Zijn er grote verschillen of parallelen qua cultuur tussen het boksen en wereld van financiële professionals? Die zijn er zeker, vindt Belder. 'De bokswereld is een echte mannenwereld. Direct, duidelijk en vol stevige ego's. Ik kon me daar goed in staande houden. Ik ben met het boksen opgegroeid. Studeren was bij ons in de familie vrij uitzonderlijk.' 'Parallelen zijn er ook,' vervolgt ze. 'Er zijn bijvoorbeeld veel studenten die als recreant bij ons op de boksschool trainen.' Maar die parallellen worden ook overdreven. 'Sommige mensen zeggen: carrière maken als financial is ook

topsport. Daar ben ik het niet mee eens. Topsport is toch echt wel iets anders, dat is een manier van leven. Regelmaat, goed eten en slapen zijn voor een topsporter existentieel, bij een gewone baan weegt dat minder zwaar. Doorzettingsvermogen, vastberadenheid en discipline zijn wel eigenschappen die je in beide disciplines nodig hebt.'

Over die eigenschappen beschikt Belder in ruime mate. Zeker wanneer ze een doel voor ogen heeft. 'Anders doe je maar wat.' Tegelijkertijd opereert ze bedachtzaam. 'Ik neem geen onverantwoorde risico's. Ook niet in de ring.' Daar heeft ze veel baat bij. Ze is bijvoorbeeld nog nooit knock out gegaan. Een keer bijna, tijdens een wedstrijdje sparren tegen een mannelijke clubgenoot, een zwaargewicht, die haar per ongeluk vol raakte. 'Toen stond ik even te trillen op mijn benen.' En ze heeft een keer een bloedende wenkbrauw overgehouden aan een klap op haar hoofd. 'Daar is het blij gebleven gelukkig.' X

Sommige mensen zeggen:
carrière maken als financial is
ook topsport. Daar ben ik het
niet mee eens



TIEN JAAR PERMANENTE EDUCATIE

'Ik zie de uitblinkers'

Tien jaar geleden werd permanente educatie ingevoerd voor accountants in business en registercontrollers. Vraag is: wat zeggen PE-punten over het kennisniveau?

Door Peter Steenman



KENNIS IS ZO VERS ALS PAS GEVANGEN

vis. Tot dat inzicht kwamen de registeraccountants al in 1976 toen ze een toen nog vrijwillige permanente educatie instelden. Vanaf 1996 volgde een formele verplichting. Een voorbeeld dat sinds 2007 wordt gevolgd door RC's en accountants in business. Wie op het onderwerp grasduint door Google stuit op oude berichten over accountants in business die door de Accountantskamer beboet worden vanwege het niet nakomen van de PE-verplichting. Zo worden er in 2011 honderdtachtig klachten behandeld. Die hoge aantallen worden tegenwoordig niet meer gehaald. 'Het is maar een enkeling die zijn PE-uren niet registreert', concludeert Willem Ouwehand, programmamanager NBA. 'Ieder jaar moeten de leden voor een bepaalde datum aangevinkt hebben hoeveel uren ze aan PE hebben besteed. Ze moeten verspreid over drie jaar 120 PE-uren halen met een minimum van 20 PE-punten per jaar. Als je het niet registreert krijg je een brief. Als dat geen resultaat heeft, volgt een klacht bij de Accountantskamer. Die deelt eerst een boete uit. Pas in het uiterste geval volgt een doorhaling. Dat gebeurt eigenlijk alleen bij leden die toch al uit het register willen.'

Nieuwe systematiek

De PE-verplichting is opgetuigd met een indrukwekkende lijst van trainingen, cursussen, meerdaags of in-company. Ze worden gegeven door een keur aan gecertificeerde instituten. Toch is NBA vorig jaar begonnen met een pilot waarin ze testen of ze het huidige systeem van PE-punten kunnen vervangen door een nieuwe systematiek. De deelnemers aan de pilot kiezen eigen leerdoelen via een persoonlijk ontwikkelplan waarvoor geen PE-uren hoeven te worden bijgehouden. Deelnemers aan de pilot, waaronder sinds 2017 ook registeraccountants in business, bepalen zelf de inhoud, vorm en omvang van de PE-activiteiten die nodig zijn voor het professioneel uitvoeren van hun werkzaamheden. 'We veranderen de systematiek omdat we zien dat het bestaande aanbod niet altijd aansluit bij de kennisbehoefte van onze leden. Het is een heel diverse groep. Openbare accountants hebben heel andere wensen dan bijvoorbeeld cfo's. Maar ook binnen de categorie overheidsaccountants zijn de verschillen groot. Mij zijn de ogen pas echt geopend tijdens de pilot. Een van de deelnemers aan de pilot is een RA die werkzaam is bij de douane met als specialisme oliemaatschappijen. Die vindt niets van zijn gading in ons opleidingsaanbod. Voor zo iemand werkt de bestaande regel niet. Hij shopt buiten ons bestaande aanbod om zijn vakbekwaamheid op peil te houden en moet vervolgens

alsnog PE-uren halen. Er speelt ook iets anders mee. Je kunt het aantal gecertificeerde opleidingen niet onbeperkt uitbreiden. Hoe moet je die allemaal beoordelen? Daarom laten we dat in de pilot los. De leden worden zelf verantwoordelijk voor hun vakbekwaamheid.'

Beducht voor roze bril

De eerste ervaringen met de pilot zijn goed, al is Ouwehand beducht voor een roze-bril effect. 'De valkuil van deze pilot is het enthousiasme van de deelnemers. Ze vinden leren leuk. Al denk ik dat het enthousiasme ook zal overspringen op leden die niet bij voorbaat positief zijn. Wie op deze manier aan zijn PE werkt, kijkt veel bewuster naar wat hij nodig heeft. In het bestaande model zoek je een cursus en zit je ergens een dag te luisteren. De ervaring is een beetje zoals uit eten. Niet alles wat je bestelt is even lekker. Nu schrijf je heel precies op wat je zoekt. Iemand die bijvoorbeeld cijfers moet toelichten bij de raad van commissarissen neemt een coach mee die hem na afloop van de presentatie feedback geeft. Een deskundige op het gebied van fraudebestrijding legt contact met een specialist in de VS en schrijft daar een artikel over. Een ander voordeel is dat mensen eerder in het jaar beginnen omdat ze hun plan voor 1 april moeten inleveren. In de pilot zijn alle portfolio's bekeken, maar er volgt geen examen. We monitoren wel, maar we beoordelen niet. Of je voldoende kennis hebt, blijft ieders individuele verantwoordelijkheid.'

Stuwmeertje

Ook de VRC heeft nu tien jaar ervaring met PE. Hoe lastig is het om aan een PE-verplichting van 40 PE-punten te voldoen? 'Dat is niet moeilijk', vindt Eelke Hemrica, voorzitter commissie Handhaving & ethiek VRC. 'Als je normaal functioneert, kom je met zoveel zaken in aanraking. Je bezoekt congressen, leest vakliteratuur, je hebt inhouse trainingen. De deadline voor het afronden van je jaarlijkse PE-administratie als

**JONGERE GENERATIE
HEEFT EEN HOOG YOU TUBE
GEHALTE**

RC is 1 maart. Natuurlijk is er altijd wel een stuwmeertje van RC's die in februari herinnerd moeten worden aan de afronding, maar de meerderheid vult het probleemloos in.'

VRC: principle based

Hij herinnert zich de discussie die tien jaar geleden vooraf ging aan de invoering van de PE-verplichting. 'Wel vroeg men zich af of een verplichting van 40 PE-uren niet teveel gevraagd was. Een minderheid vroeg zich af: moet dat wel? Dat blijkt in de praktijk mee te vallen. De PE-regeling is principle based. Er worden geen concrete PE-activiteiten verplicht gesteld. We geven aan hoeveel punten er minimaal moeten worden gescoord, en dat er een evenwicht moet zijn in onderdelen van het vakgebied. Voor de handhaving kijken we vooral naar de registratie van het aantal punten. Het is zo opgezet dat we ook de diepte in kunnen gaan. Hoe is het samengesteld? En heeft het tot kennisvergroting geleid? We hebben het afgelopen jaar een pilot gedaan waarbij een kleine groep RC's zijn beoordeeld. Eerst keken we naar het PE-dossier waarin iedere RC zijn PE-activiteiten bijhoudt. We hebben ze gevraagd om details toe te lichten. Er is niemand geëxamineerd. Wat leert de pilot ons? In ieder geval dat we het belang van een evenwichtige spreiding van PE-activiteiten nog meer onder de aandacht moeten brengen. We gaan die spreiding van PE-punten in de toekomst ook beter monitoren. Verder dan dat willen we vooralsnog niet gaan.'

Ambitie BSPD

Naast de NBA met twintigduizend accountants en VRC met vierduizend RC's vormt de BSPD met 1.200 leden een bescheiden vereniging. Sinds 2001 voert de BSPD een register voor spd-ers die minimaal 20 PE-punten per jaar verzamelen. Ake Sikkema, voorzitter registercommissie BSPD, heeft de ambitie om van het register een keurmerk te maken, net als accountant of

RC. Zo ver is het nog niet. 'Op dit moment staan er maar tweehonderd leden in het register ingeschreven. De gemiddelde leeftijd van de spd-er is vijftigplus. Boven die leeftijd zie je dat ze minder snel van baan switchen. Spd-ers zijn honkvast. Daardoor besteden ze minder aandacht aan training en opleiding. Ze vinden het lastig om de juiste cursussen te zoeken. Of vinden het te duur. Een PE-punt kost vijftig euro. Dat is toch duizend euro per jaar. Die tweehonderd leden die wel in het register staan vormen een voorhoede. Veel hebben een eigen administratiekantoor. We willen naar de toekomst het register vooral nieuw leven inblazen door te focussen op de nieuwe leden.'

Zitvleesmeters

'Zitvleesmeters', noemt Peter Noordhoek, directeur van Northedge en voormalig programmadirecteur bij De Baak, PE-punten. Hij begeleidt beroepsverenigingen bij het inrichten van kwaliteitstrajecten. 'Een PE-punt doet niets anders dan aanwezigheid registreren. Bij sommige beroepsverenigingen is het wantrouwen zo groot dat per dagdeel een handtekening op de lijst moet worden gezet. Of de persoon die de handtekening zet ook iets opgestoken heeft vertelt de registratie niet. Wat is je basishouding als beroepsvereniging? Als je alleen naar controle kijkt, heeft het PE-beleid veel weg van wantrouwen. Je kan niet volstaan met een repressieve houding. Toen ik voor het eerst training gaf aan cursisten proefde ik de weerstand tegen de PE-punten. Dat cynisme hoor je bij het koffiezetapparaat. Ze weten dat het nodig is, maar verzetten zich tegen het schoolse karakter. In de verenigingen waarvoor ik een auditsysteem heb opgezet, zie je dat naast een actieve voorhoede er altijd een groep is die moeilijk voor PE valt te porren. Van hen komt het cynische geluid dat je achterin een zaal snurkend je PE-punten haalt. Het klassieke model van twintig mensen in een zaaltje is achterhaald, daarmee houd je een zesjes-cultuur in stand. Met praktijkopdrachten leren volwassenen beter, is mijn ervaring.'

Laaghangend fruit

De vraag is of financials die tot PE verplicht zijn de neiging hebben te gaan voor het laaghangend fruit. Wat voor trends ziet Bianca van den Brink, programmamanager financiële programma's en opleidingen bij NIVE in het gedrag van de lerende financial? 'Cursussen als 'Leanmanagement en control, Praktisch risicomanagement en KPI's die wel werken' zijn heel populair. We weten wat werkt. Je moet zorgen dat je actueel bent in je onderwerpen. Daarvoor maken we gebruik van input van onze adviesraad van

**VOLDOENDE KENNIS
BLIJFT INDIVIDUELE
VERANTWOORDELIJKHEID**

academici, onze alumni en een denktank. Daarnaast kijk ik als programmamanager goed naar de evaluatie van voorgaande cursussen. Die feedback is heel waardevol. Wat vond men van de docent? Het moet een autoriteit zijn die met bevologenheid kan praten. En naast de inhoud moet je ook de marketing niet onderschatten. Dat doe je via nieuwsbrieven maar ook door middel van zoekmachinemarketing. Als iemand een opleiding op risicomanagement zoekt wil je dat hij bij jou uitkomt. We zien dat het in het najaar drukker is als mensen hun PE-administratie willen aanvullen maar daar haken we verder niet op in.'

Een toekomst waarin PE-punten geen rol meer spelen, maakt voor een opleidingsinstituut als NIVE geen verschil, denkt Van den Brink. 'Zo'n outputmodel waar NBA mee experimenteert, lijkt mij prima. Het is goed als mensen zelf meer structuur aanbrengen in hun ontwikkelplan. We hebben webinars, e-learning. Je zou coaching kunnen aanbieden. Wat wegvalt is de PE-uren administratie maar wij blijven aansluiten op de doelgroep.'

Hoog YouTube gehalte

Permanente educatie is een no brainer. Net als gezond eten is het goed voor je. Maar lopen financials er ook warm voor? Michel Verhoeven RC, docent CASE&T, geeft vijf trainingen per jaar waarvoor PE-punten worden gegeven. Van een ingedut publiek heeft hij geen last. 'Dat heeft natuurlijk vooral te maken met hoe je een cursus opzet. Je moet iets nieuws brengen als het gaat om inzicht en werken met praktijkvoorbeelden. Als ik een cursus geef over implementatie van ERP heb je het over de relevantie voor de financial. Hoe pak je dat als controller aan? Wat is je rol? En vervolgens zoom ik in op een praktijkvoorbeeld bij Nike. Soms merk je dat mensen achterover leunen. Die betrek ik er dan bij door ze een vraag te stellen. Ik maak het ook visueel om de aandacht te vangen. De jongere generatie, die nu ook zijn intrede doet in de VRC, heeft een hoog YouTube gehalte. Als het over Enron gaat, laat ik een filmpje zien van een Enron-directeur die vertelt hoe ze over lijken gaan om hun targets te halen.'

Buiten comfortzone

Victor Gilsing, professor Toegepaste Economie aan de Universiteit van Antwerpen is een van de docenten van masterclasses voor financials. 'Ik vind het leuk om deze groep als student te hebben. Het is geen dwarsdoor-

snede van de beroepsgroep. Voor die masterclass komen alleen cfo's in aanmerking die door TIAS geselecteerd zijn. Anders dan de doorsnee student zijn ze heel gemotiveerd. Het is een groep die de discussie met je aangaat en niet alles voor zoete koek slikt. Als je als hoogleraar graag je verhaal afdraait ben je beter af met de student. Dat geldt niet voor mij. Ik vind het leuk om onverwachte vragen te krijgen en voorbeelden te horen waarom sommige zaken in de praktijk niet werken. Ik zie de uitblinkers. Ze vallen op omdat ze goed voorbereid zijn en open staan voor zaken die buiten hun vakgebied vallen. Dat is voor mij ook de toegevoegde waarde van PE. Als je het goed benut, kijkt je buiten je comfortzone.' ✕



Punten scoren!

Door Peter Steenman

Joris Dierick RA, cfo Central and Eastern Europe Microsoft:

'DIE FLEXIBILITEIT VIND IK GEEN VOORDEEL'

'Het kost mij weinig moeite om aan de PE-verplichting te voldoen. In een groot bedrijf als Microsoft krijg je al veel trainingen over onderwerpen als nieuwe rapportages of business-modellen voor de cloud. Daar mag ik PE-punten op schrijven. Het is vooral een kwestie van bijhouden. In het reguliere cursusaanbod vind ik niet veel van mijn gading. Cursussen over IFRS en jaarrekening zijn voor mij niet relevant. Het grootste deel vul je in met zelfstudie. Ik vind die flexibiliteit eerlijk gezegd geen voordeel. Je kan alles doen wat je wil. Die pilot waarmee NBA experimenteert maakt de vrijblijvendheid alleen maar groter. Je moet permanente educatie veel meer vertalen naar de doelstelling. Waarom doen we dit? Omdat we de betrouwbaarheid van de accountant willen vergroten. Daarvoor moet je juist de verbinding zoeken tussen mensen. Zoek naar de raakvlakken tussen cfo en accountant. Ik heb een zwak voor mijn collega-ra's. Zou veel meer willen sparren met vakgenoten. Vertel mij eens: hoe kijk je als accountant tegen de ICT-branche aan? Wat voor risico's zie je? Ik zou meer willen weten over compliance en cloud. Dat is veel doeltreffender.'



Antonio Rodriguez RA RC, cfo A-Ware Food Group:

'IK GELOOF NIET IN HET SPROKKELEN VAN PE-PUNTEN'

'Je blikveld verruimen, in contact komen met vakgenoten. Daar draait het voor mij om in permanente educatie. Voor mij is het onderdeel van mijn jaarplanning. Ik zoek diversiteit in de trainingen die ik volg. Dat varieert van belastingen tot presentatietechniek. Het finance vakgebied is geen exacte wetenschap. Daarom heb ik behoefte aan een training waarin ik met anderen kan sparren. Bij halfdagse trainingen blijf ik weg. Dan wordt een onderwerp alleen maar oppervlakkig behandeld. Voor het idee om de PE-verplichting in te richten rond een zelfgekozen leerdoel loop ik niet bij voorbaat warm. Ik zou het eerlijk gezegd een verschralling vinden. Als je naar een training gaat hoor je nieuwe dingen. Ik zou eerder strenger willen selecteren op de opleidingen die PE-waardig zijn. Ik heb zelf sessies mee gemaakt die onder de maat waren. Gewoon door een gebrek aan diepgang. Er zit kaf bij het koren. Ze kunnen beter het aantal PE-punten voor zelfstudie reduceren en een meerdaagse training verplicht stellen. Dan word je veel meer een onderwerp ingezogen. Ik geloof niet in het sprokkelen van PE-punten. Volgens mij worden de meeste PE-punten aan het einde van het jaar gehaald. Dat kan niet de bedoeling zijn.'

Sicco Reeskamp RC, interim-cfo:

'GELUKKIG ZITTEN ER PARELTJES BIJ'

'Als het om PE gaat ben ik een liefhebber van meerdaagse trainingen. Ze zijn vaak kostbaarder maar ze leveren veel PE-punten op en je bent verzekerd van de kwaliteit. Ik wil een zwaargewicht als docent die het onderwerp conceptueel beheerst. In de kwaliteit van korte reguliere cursussen ben ik een aantal keren flink teleurgesteld. Zo ging ik eens naar een cursus scenarioplanning. Daar had ik hoge verwachtingen van maar het was waardeloos. De inhoud stond haaks op de verwachtingen. Ook een cursus SOX herinner ik mij waar alleen maar procedures werden opgedist. Een training non-verbale communicatie van twee dagen viel ook tegen. En als zo'n cursus tegenvalt, zit je daar. Je kan niet weg. Gelukkig zitten er pareltjes bij. Een training van Andre de Waal over high performance organisaties bijvoorbeeld. Dat was heel goed. Het halen van 40 PE-punten is geen lastige opgave. De helft bestaat uit zelfstudie. Je hoeft dus maar 20 PE-punten via trainingen te verzamelen. Eigenlijk zou het pure vakmanschap van controller ook regelmatig getoetst moeten worden. Dat je bijvoorbeeld eens in de vijf jaar trainingen moet volgen over begrotingsmethodieken, strategie analyses en waarderingen. Dat zou goed zijn.'



Ferry Boot RS, relatiebeheerder Zirkzee Accountants:

'AAN DIE TWINTIG STUDIE-UREN KOM IK HEEL GEMAKKELIJK'

'Ik moet 20 PE-punten per jaar halen om in het register te staan als spd-er. Aan die twintig studie-uren kom ik heel gemakkelijk. Als clientbegeleider bij een accountantskantoor controleer ik de administratieve taken van een klant en maak ik het dossier klaar voor de accountant. De werkgever betaalt mijn trainingen. Dat zorgt er ook voor dat het geen vrijblijvende activiteit is. Ik volg veel vakinhoudelijke trainingen op fiscaal gebied. Ik kan mij voorstellen dat iemand met een PE-verplichting van 40 uren meer cursussen over zijdelingse onderwerpen volgt. Ik focus mij liever op informatie die ik direct kan toepassen. Ik zie PE als het onderhouden van je kennis. Debet en credit blijven hetzelfde maar de automatisering gaat zo snel. Ik heb vorig jaar een online cursus van Exact gevolgd en een certificaat gehaald. Zo'n Exact cursus helpt je de mogelijkheden te benutten. Je kunt daardoor klanten beter adviseren. Het voldoen aan de PE-verplichting geeft je het recht rs als titel te voeren. Ik doe dat eerlijk gezegd nooit. Die afkorting rs zegt weinig mensen iets. Het heeft geen status. Dat vind ik niet erg. Voor mij is de toegevoegde waarde dat je beter in je werk wordt.' 



CFO NETWERK VOOR PARTTIME OF INTERIM CFO

Voor al uw pijn

Het CFO Netwerk bestaat uit CFO's die parttime of interim aan de slag gaan bij MKB+ bedrijven. Ze weten: 'Dé CFO bestaat helemaal niet. De verschillende fases van een onderneming vraagt om verschillende bestuurders.'

Door Johan Petersen

MINIMAAL ÉÉN KEER PER MAAND KOMEN DE PARTNERS VAN HET

CFO Netwerk bijeen. Een rauw mannenbolwerk. 'We verwelkomen graag nieuwe partners, ook vrouwelijke CFO's', zegt Jeffrey Janssen, een van de oprichters van het netwerk. Om toe te kunnen treden maakt het niet uit of je man of vrouw bent, wel of je de test doorkomt. 'Goed ontwikkelde soft skills vinden we cruciaal. Net als het vermogen invloed te kunnen uitoefenen zonder dominant te zijn. En collega's die voor een harmoniemodel zijn, hoeven zich niet te melden', somt Janssen wat criteria op. Bert Sterrenburg: 'In het voetbal zie je dat er spelers bezwijken onder druk en spelers die door druk juist beter worden. Wij – hier met z'n allen – vinden dat we tot de laatste categorie behoren.'



Kunnen presteren onder druk is niet zomaar een eis; de CFO's komen namelijk veelal terecht bij bedrijven met pijn. 'Bert en ik doen veel herstructureringen bij ondernemingen die in een stagnatiefase zijn beland', zegt Mark Kuperus, die in een vorig leven een van de oprichters was van het postbedrijf Sandd. Anderen zijn weer meer gespecialiseerd in bedrijven met groei-pijnen, zoals Hans van Selm. 'Als MKB+ bedrijven internationaal gaan, gaat het verrassend vaak fout. Blijkt het businessmodel in andere landen toch niet goed te werken. Dan worden veel kosten gemaakt, maar blijft de omzet uit.' Janssen knikt: 'Er wordt niet gekeken naar de merites van het land, de fiscale situatie ter plaatse, etc. Als het businessmodel dan ook nog niet werkt, zit je met de gebakken peren. Bij het voelen van dergelijke pijn, worden wij door ondernemingen ingevlogen om de boel te analyseren en te herstellen.' Een beproefd onderdeel van de remedie is het reduceren van de complexiteit. 'Als het organisatorisch te complex wordt, stoppen mensen met nadenken, omdat ze het overzicht kwijt zijn', signaleert Sterrenburg. 'Die complexiteit breng je dus terug en tegelijkertijd zorg je ervoor dat beslissingen worden neergelegd waar ze in de organisatie thuishoren.'

Voorbij met het traditioneel acteren

Wat de partners van CFO Netwerk bindt, is dat ze geen traditionele CFO zijn. Sterrenburg vat het traditionele karakter in één zin samen: 'Als CFO moet je niet – zoals traditioneel is – het goede antwoord geven, maar juist steeds meer de juiste vraag stellen.' Hij doelt daarmee dat de nieuwe CFO écht de transformatie moet maken naar businesspartner, met een sturende rol. Je ziet ook steeds meer de opkomst van de CFOO, met Operating in het pakket. Dat is een heel ander persoon dan de "superboekhouder". Kuperus is het hartsgrondig eens. 'Dé CFO bestaat ook helemaal niet. In verschillende fases van een bedrijf, heb je een ander type CFO nodig. Je effectiviteit als CFO zit niet in de financiële processen – dat eigenlijk ook een automatisch proces moet zijn – maar veel meer in jezelf opstellen als businesspartner. Daarin zit je toegevoegde waarde. Goede communicatie is daarbij een must. Een goede CFO richt zich ook op de buitenwereld en is gesprekspartner voor alle betrokken stakeholders.' De ontwikkeling van de CFO-rol staat niet stil. Vraag is wel of een traditioneel denkende en acterende CFO de transformatie kan maken? Een vraag die Kuperus ontkenkend beantwoordt: 'Driekwart lukt dat niet, omdat het niet in hun karakter zit. In de opleidingen moet dan ook veel meer aandacht zijn voor andere zaken, zoals

soft skills.' 'Vergeet ook niet de IT-component, doordat financiële processen steeds meer geautomatiseerd worden. Die tak van sport komt ook steeds meer op het bordje van de CFO', vult Janssen aan. 'Zeker', zegt Kuperus. 'Wat verder belangrijk is, is dat je als CFO met je vuist op tafel durft te slaan. Als jij namelijk al geen tegengas meer geeft aan de CEO, dan doet niemand dat in het bedrijf.' Kuperus verwoordt daarmee de heersende teneur binnen het netwerk, alhoewel Van Selm wel een uitdaging signaleert in de omgang met de CEO. 'Die vindt het soms verdomd lastig om zeggenschap te moeten gaan delen. Die moet wennen dat er minder ja-geknikt wordt. En dan moet de CEO die CFO ook nog eens wat meer ruimte geven. Die ontwikkeling is nodig. Daarnaast, een beetje wrijving is goed. Je moet het durven om het met elkaar oneens te zijn.' Kuperus: 'We worden tenslotte ingevlogen voor "getting things done". Om de resultaten te verbeteren, om ondernemingen naar een volgende fase te loodsen.'

Objectievere blik

Het feit dat de partners als interim-CFO bij een bedrijf binnenkomen, zien ze als een groot voordeel. 'Je kijkt immers zeer objectief naar alles', zegt Sterrenburg. 'In de beginfase stel je ook altijd de goede vragen, omdat je het niet weet. Die vragen stel ik ook heel vaak op de werkvloer; die mensen weten veelal feilloos wat er fout gaat, maar hebben niet de oplossing. Die weet ik gelukkig veelal wel te vinden.' Zo'n proces gaat snel, zegt Van Selm. 'Veelal wordt van ons gevraagd om binnen 48 uur te analyseren wat er speelt. Met alle voorhanden informatie leg je in dat tijdsbestek een top-3 issues op tafel. Vervolgens ga je die issues aanpakken.'

Zoals gezegd gaan de partners binnen het CFO Netwerk veelal aan de slag als het dak bij bedrijven al lekt. Als onafhankelijke sparringpartner van de onderneming op parttimebasis of interim. Maar waar moet een goede CFO aan voldoen? Janssen haalt graag de woorden aan van voormalig president-directeur van de KLM, Peter Hartman. 'Die zei: "Je moet tegengas kunnen geven en zorgen voor no surprises".' Kuperus voegt daar een derde punt aan toe: 'Bedrijfsprocessen. We zijn niet de caretaker, maar zitten in de business. Als luis in de pels. Dat vraagt een ander karakter dan de rol van "caretaker", die in mijn ogen niet meer past in deze tijd.' Van Selm knikt. 'Prachtig hoor die CFO's die met Excel-sheets mooie dingen doen. Maar dan ben je niet bezig met de business, wat tegenwoordig wel noodzakelijk is wil je als CFO écht toegevoegde waarde bieden.' ✕



FRANK HOEVENAARS, CFO RET, OVER ZIJN ROL BIJ INNOVATIES

‘We zitten op de wip’

Met een onafgebroken stroom innovaties probeert de RET de reizigerstevredenheid verder te vergroten. Welke rol heeft de financial executive hierbij? Interview met Frank Hoevenaars, CFO bij het Rotterdamse openbaarvervoerbedrijf.

Door Jan Smit

REIZEN MET HET OPENBAAR VERVOER KENT EEN AANTAL

belangrijke stressmomenten: overstappen – haal ik mijn aansluiting? -, niet weten wanneer de bus, tram of metro vertrekt en wanneer deze op de plaats van bestemming arriveert. Om deze ‘pijn’ te verzachten introduceerde de RET de afgelopen jaren een aantal ‘wachtverzachters’.

Als eerste in Europa voorzag het openbaarvervoerbedrijf van de stadsregio Rotterdam al zijn stations en voertuigen van gratis wifi. Ook klinkt er muziek in de stations – muzak bij grote drukte en iets steviger geluid

wanneer het rustig is. Op de grote stations zijn geurdispensers ingebouwd, want geur heeft grote invloed op het gemoed van de mens.

En er is de RET Real Time App. Die laat actuele vertrektijden zien voor alle bus-, tram- en metrolijnen, maar ook, op basis van de GPS-positie, de dichtstbijzijnde halte en de (bewegende) voertuigen die het dichtst in de buurt zijn, zodat de reiziger zelf kan kiezen waar hij instapt. Deze gratis app, die in 2015 is geïntroduceerd, wordt voortdurend bijgewerkt en is een groot succes.

Maar de allergrootste stap tot nu toe was ongetwijfeld de introductie van de OV-chipkaart. RET was in 2009 het eerste openbaarvervoerbedrijf in Nederland dat de overstap waagde van de strippenkaart op dit inmiddels breed geaccepteerde OV-betaalmiddel. Dat ging met veel publiciteit gepaard.

Majeure innovaties die niet alleen de company pride van de 2.700 medewerkers hebben verstevigd, maar het Rotterdamse vervoerbedrijf zowel binnen als buiten de sector ook veel goodwill hebben opgeleverd. Twee trofeeën – de OutSystems Agility Award 2016 en de TIM Award 2016 – die op een prominente plek in de kamer van RET-CFO Frank Hoevenaars op het hoofdkantoor staan, leveren het bewijs.

Hoevenaars, sinds 2014 CFO bij het stadsvervoerbedrijf en daarvoor onder meer werkzaam bij de Projectorganisatie Maasvlakte 2 (via het Havenbedrijf Rotterdam), AVR/Van Gansewinkel en KPN, is trots op deze prijzen. Aan Executive Finance vertelt hij waarom RET zoveel vernieuwt, welke methoden het bedrijf daarbij hanteert en wat zijn rol is bij innovaties.

Hoe, dat wil zeggen via welke methoden, innoveert de RET?

‘Bij grote infrastructurele projecten zoals de Hoekse Lijn, de lightrailverbinding tussen Rotterdam Nesseland en het strand bij Hoek van Holland, hanteren wij de PRINCE2-systematiek (zie kader). Je weet aan het eind wat het wordt, je kent de scope, je gaat plannen, hebt een strak programma van eisen, een voorbereidings-, design- en bouwfase en de nacalculatie. Dat is ideaal voor infrastructurele projecten en het sturen van een project. Maar als je software gaat ontwikkelen weet je vaak nog niet helemaal exact hoe het uiteindelijke plaatje eruit moet zien. Je hebt wel een wens, maar de definitieve vorm heb je nog niet. Daarom gebruiken we bij veel ICT-projecten de agile scrum-methode. Dat is een flexibele manier om in

multidisciplinaire teams in korte sprints van een paar weken (software)producten te maken. Agile betekent wendbaar. Je bouwt steeds een stukje, dat toets je bij de gebruiker, vervolgens ga je weer verder.’

Wat voor rol heeft de CFO daarbij?

‘Wat ik doe is niet zozeer de innovatie aanwakken – er komen voldoende ideeën vanuit de business zelf – maar alle plannen toetsen aan ons businessplan. Er is bij ons één belangrijke centrale doelstelling: de reiziger, de klant, zo goed mogelijk bedienen door deze snel, veilig en comfortabel van A naar B te vervoeren. Het traditionele model in het openbaar vervoer is dat je aanbod neerzet. Wij kijken naar de vraag, naar de reiziger. Ook alle innovaties moeten leiden tot hogere reizigerstevredenheid.

‘We peilen die tevredenheid door middel van verschillende klantonderzoeken. Zo meten we zelf ieder kwartaal de mening van onze klanten aan de hand van rapportcijfers. Ook wordt er jaarlijks een groot landelijk onderzoek gedaan naar de waardering van de reizigers. Dat is voor ons de KPI. We zijn inmiddels gegroeid naar een dikke 7,5. Daar zijn we toch wel redelijk trots op. We streven in ons businessplan naar een 8,0 in 2021.’

Hoe verhoudt de rol van de CFO zich tot die van de CIO en de andere executives?

‘Het traditionele model is: de CFO zorgt voor de centen en de CIO voor de techniek. Tegenwoordig werkt dat niet meer. Je krijgt innovaties die niet door beiden gedragen en ondersteund worden; er trekt er altijd één aan het kortste eind. Als de innovatie zijn geld niet oplevert wordt de CFO erop aangekeken, klopt de techniek niet dan is de CIO de pisang. ‘Bij de RET geldt: innovaties moet je alleen maar doen als uiteindelijk ook je bedrijfsdoelstellingen daarmee zijn gediend. Dat geldt voor iedereen binnen de organisatie. Als CFO ben ik niet meer dan de regisseur van de gehele keten. Met een centraal doel: ervoor zorgen dat de reiziger merkt dat het openbaar vervoer beter wordt.’

We worden steeds afhankelijker van ICT. Daarom gaan we een ICT-manager toevoegen aan het directieteam.

Kunt u een voorbeeld geven?

‘Zeker. Ons reizigersinfo systeem heet Pinfos (Passagiersinformatiesysteem). Dat geeft online in alle voertuigen aan hoe laat de reiziger op zijn bestemming arriveert, welke aansluiting hij moet hebben, wat hij voor alternatieven heeft bij storingen, et cetera. Dit systeem gaat bij ons over de hele keten heen. Het heeft te maken met techniek, onze vloot, maar ook met exploitatie, dat is een ander deel van onze organisatie. Hier op het hoofdkantoor zitten de directeurs techniek en exploitatie letterlijk naast elkaar. Du moment dat er iets gebeurt kunnen we heel snel schakelen. Ook bij innovaties overstijgt het bedrijfsbelang altijd dat van sec de techniek of de exploitatie. Als CFO moet je er voor zorgen dat je toetst op de bedrijfsdoelstelling en de integraliteit tussen de bedrijfskolommen bewaken.’

Maar dan staat de CFO dus boven de CIO?

‘Dat klopt. De CIO, bij ons de manager ICT, valt onder mij. Maar dat is wel iets waar we nu steeds meer tegenaan lopen. In onze directie zitten vier mensen: een bestuursvoorzitter, twee operationele directeurs, een voor de techniek en een voor de exploitatie, en een CFO. We zien dat we steeds afhankelijker worden van ICT. Op het moment dat wij in ons primaire bedrijfsproces zo afhankelijk worden dat we niet meer kunnen rijden als de automatisering wegvalt, is het gerechtvaardigd dat een CIO op hetzelfde niveau zit als de andere directeurs. Dan kan je ICT niet langer plaatsen onder een afdeling, zoals techniek, financiën of exploitatie, maar moet je op een hoger niveau sturing kunnen geven. We hebben daar recent een besluit over genomen. Het is op dit moment nog niet zo dat we volstrekt afhankelijk zijn van ICT. Een bus of tram kan nog zonder het uitvallen van onze automatisering rijden, de metro niet. Als daar het geautomatiseerde beveiligingssysteem uitvalt, houdt het op. We zitten op de wip. Daarom voegen we volgend jaar de ICT-manager toe aan het directieteam.’

Wat zijn jullie doelstellingen op de lange termijn?

‘We kijken ook hoe het openbaar vervoer er over

Als innovatie zijn geld niet oplevert, wordt de CFO erop aangekeken, klopt de techniek niet dan is de CIO de pisang

twintig tot dertig jaar uitziet. Rijden er nog wel trams? Rijden er nog wel bussen? En waar ligt voor een stedelijk vervoerder op termijn de grootste kracht? We hebben dat samen met andere partijen onderzocht. Eén concept springt er duidelijk uit: lightrail. Daarin zien we in de toekomst heel veel mogelijkheden en dus ook groei. De lightrail brengt je vanuit de buitenkernen midden in het centrum van de stad. Dat is een succes vanwege de hoge frequentie, de vele stops, de snelheid en de grote vervoersstromen. Een goed voorbeeld is de RandstadRail. Dat is een doorslaand succes. Daarom kijken we nu ook of er andere trajecten zijn waar we dit concept kunnen introduceren. Daar is dan onder andere Hoekse Lijn uit voortgekomen.’

Hoe kijken jullie terug op de introductie van de OV-chipkaart?

‘We hebben met de OV-chipkaart als RET echt onze nek uitgestoken. We wilden de eerste zijn die dat ging invoeren. Dat is ons ook gelukt. Daar zijn we heel trots op. Maar er waren nogal wat kinderziekten en andere strubbelingen. We hebben daarmee een flink risico genomen. Dat heeft goed uitgepakt. Uiteindelijk is het gemak en tevredenheid van de reiziger flink toegenomen. Door de invoering van de poortjes en de OV-chipkaart is ook het aantal zwartrijden substantieel teruggelopen, van 12 procent naar een historisch laag percentage van 1 procent. Het aantal incidenten is gehalveerd en het gevoel van veiligheid nam daarmee toe, evenals ons rendement. Nu is het tijd om naast de OV-chipkaart nieuwe betaalmethodes te ontwikkelen, zoals betalen met je smartphone of met je bankpas. Innovaties om het gemak voor de reizigers verder te vergroten.

WAT IS PRINCE2?

De PRINCE2-standaard is toonaangevend op het gebied van projectmanagement. Het staat voor PRojects IN Controlled Environments en het is een gestructureerde methode voor effectief projectmanagement. De methode is opgebouwd uit zeven principes, zeven thema's en zeven processen waarbij elk proces is gedefinieerd met de belangrijkste in- en output, samen met de specifieke doelen die behaald moeten worden en de activiteiten die moeten worden uitgevoerd.

U hebt als financial ruime ervaring in de private en in de publieke sector. Wat is het verschil?

‘Daar waar in de private sector gewoon rendement wordt geëist op de business case is dat bij publieke organisaties anders. Niet dat het niets moet opleveren; je wilt wel je geld terugverdienen. Maar het



verschil is groot. Ik heb bijvoorbeeld bij Van Gansewinkel gezeten. Dat was destijds private equity. Daar lag de focus toch wel heel erg op ROI. Daar stond van tevoren al vast wat het rendement moest zijn van een bepaalde businesscase, dus ook op innovaties. Dan zag je dat innovaties die kwalitatief misschien wel heel erg goed waren, maar kwalitatief minder, het gewoon niet haalden. Hier bij de RET draait het niet louter om ROI, maar ook om zaken als de reizigerstevredenheid en de retentie van je reiziger. Je wilt je reiziger vasthouden, groeien. Duurzaamheid is ook belangrijk. We willen zoveel mogelijk mensen in het OV krijgen in plaats van in de auto, maar kijken ook wat we zelf kunnen doen, bijvoorbeeld rijden op groen stroom en experimenteren met het opvangen en hergebruiken van remenergie. Duurzaamheid weegt mee in zo'n business case.'

De OV-chipkaart is de natte droom voor data-analisten. Wat doen jullie met al de gegevens die dit betaalmiddel opleveren?

'Dat is nog niet zo eenvoudig. Als je ergens geld insteekt heb je een doel. Je weet welke KPI's je wilt hebben en je bent bereid om daarin te investeren. Bij Big Data ken je het potentieel niet. Maar dat er potenti-

eel in zit, staat buiten kijf, dat moet je onderzoeken. 'Ik zal een voorbeeld geven. Voorspelbaarheid van de kaartopbrengsten is voor ons van groot belang. Hoe vaak stappen reizigers in de metro, hoe lang rijden ze en wat is het tarief dat ze daarbij betalen? Daarmee kunnen we meten hoe groot de groei in de toekomst gaat worden. OV was traditioneel aanbod gedreven. Daarbij keken we voornamelijk terug met behulp van de traditionele modellen, de 'Excelmodellen'. Maar inmiddels draait het om de vraag: wat is het gedrag van de reiziger, hoeveel en op welke manier maakt deze gebruik van het OV? Daarover is enorm veel informatie beschikbaar - over demografie, werkgelegenheid, je kunt het zo gek niet verzinnen. We bewerken nu die datastromen om ons voorspelbaarder te krijgen.'

En wat betekent Big Data voor RET aan de kostenkant?

'We hebben bijvoorbeeld ook veel data op het gebied van storingen van ons materiaal. Daar is dan weer ons vlootmanagement mee bezig. Aan de hand van die gegevens kun je precies meten hoeveel preventief onderhoud je nodig hebt zodat je zo lang mogelijk storingsvrij kunt rijden tegen zo laag mogelijke kosten. Dat zijn plaatjes waarvan een CFO ook warm wordt.' 



STRATEGIE IS VOORAL GEDREVEN DOOR COMPLIANCE

Risico's managen

Risicomanagementstrategie is vooralsnog geen prioriteit bij bedrijven. Organisaties die wel over een strategie beschikken, zijn voornamelijk gedreven door compliance.

Onderzoek onder ruim 1.500 professionals toont aan dat de helft van de ondervraagde bedrijven geen duidelijke risicomanagementstrategie heeft. Daarnaast laat de enquête zien dat bedrijven die een strategie voor risicomanagement hebben, voornamelijk zijn gedreven door compliance-behoefte (71 procent), bedrijfsbeleid (64 procent) of wensen van klanten (63 procent).

Nederlandse bedrijven blijken weinig bekend met verschillende normen, richtlijnen en raamwerken voor risicomanagement. Slechts een op de drie bedrijven (36 procent) past (gedeeltelijk) ten minste één norm, richtlijn of raamwerk toe.

Integratie met bedrijfsstrategie

De aandacht voor risicomanagement groeit overigens wel. Bijna de helft van de ondervraagde ondernemingen is van plan de komende drie jaar de investering in risicomanagement te verhogen.

De meeste respondenten (81 procent) denken dat een gestructureerde risicomanagementaanpak als basis voor hun managementsysteem toegevoegde waarde zal opleveren voor zowel de organisatie als haar stakeholders.

INTEGRATED REPORTING WORDT STEEDS BELANGRIJKER



De vraag naar integrated reporting neemt toe. Een proces waarbij financiële verslaggeving en andere zaken zoals MVO-aspecten worden geïntegreerd. Het zou Ruud Vergoossen, hoogleraar Financial Reporting aan Nyenrode Business Universiteit, niet verbazen als binnen tien jaar tijd integrated reporting de jaarrekening vervangt.

Grote organisaties, accountants, beleggers en regelgevers werken in de International Integrated Reporting Council al enige tijd samen aan een nieuwe vorm van rapporteren die het traditionele financiële verslag moet gaan vervangen en de communicatiekloof tussen ondernemingen, beleggers en andere belanghebbenden weet te overbruggen. In Nederland zijn al een groot aantal ondernemingen die integrated rapporteren, zoals Shell, Akzo Nobel en Aegon.

Bij integrated reporting gaat het om meer dan het vastleggen van de financiële cijfers. De roep om meer kwalitatieve informatie zorgt ervoor dat bedrijven zich ook steeds meer verantwoorden over andere zaken, zoals sociale, milieu- en duurzaamheidsaspecten.

Executive Finance PE

In de PE-cursus Integrated Reporting wordt inzicht gecreëerd in de wijze waarop een organisatie financiële en niet-financiële verslaggeving kan integreren om daardoor inzicht te verstrekken in het creëren en onderhouden van waarden en alle relevante aspecten die daarbij een rol spelen, zoals de strategie, corporate governance, kritische prestatie-indicatoren en toekomstverwachtingen.

De PE-cursus Integrated Reporting is een van de meer dan honderd online cursussen in de leeromgeving van Executive Finance PE. Dankzij de online structuur bepaalt u zelf wanneer, hoe lang en waar u studeert. Op deze wijze kunt u in relatief weinig tijd en tegen lage kosten uw vakken kennis bijhouden én PE-uren halen. Benieuwd naar de leeromgeving? Meer informatie vindt u op www.executivefinance.nl/pe. <<



Moderne CFO's in spagaat

CFO's besteden veel tijd aan strategisch adviseurs. Strategische planning staat namelijk hoog op hun agenda.

Financieel directeuren richten hun focus niet langer alleen op financieel management, zo blijkt uit onderzoek van Grant Thornton. 40 procent van de CFO's ziet het opsporen van strategische planning als een van hun topprioriteiten. Dat is licht minder dan 'gebruikelijke' activiteiten als het verhogen van de kasstroom (45 procent) en het verminderen van de kosten (41 procent). Volgens Srikant Sastry (Grant Thornton LLP) bevindt de financieel directeur zich in een spagaat. 'Moderne CFO's moeten fungeren als zowel strategen en scorers, maar de nadruk op strategische planning is een paradox. Het kan een kostprijs of een kans reflecteren.'

Risicomanagement blijkt eveneens een topprioriteit. Twee derde van de CFO's wil hun risicomanagementstrategie koppelen aan hun bedrijfsstrategie. 70 procent verwacht het gebruik van analytics te verhogen om het risicobeheer de komende twee jaar te meten. Sastry: 'CFO's liggen duidelijk wakker van risico's. Iets minder dan 60 procent van de financieel directeuren ziet een sterke behoefte om risico's te beheren als de operationele kosten en personeelsmanagement.' <<

VROUWEN NIET TE VERLEIDEN

De toename van vrouwelijke sollicitanten in de financiële sector blijft ondanks verwoede pogingen dramatisch.

Een kwart van de bedrijven uit de financiële sector slaagt er daadwerkelijk in om ervaren vrouwen aan te trekken, blijkt uit onderzoek van PwC. De onderzoeker ziet dan ook 'weinig reden tot optimisme'. HR-adviseur Robert Charlier: 'Als je constateert dat het aantal vrouwelijke sollicitanten slechts bij 36 procent van de bedrijven toeneemt, ondanks de inzet van specifieke wervingscampagnes, is dat nog niet voldoende.'

Diversiteit en inclusiviteit blijken cruciale factoren om vrouwen binnen te halen. Charlier: 'Vrouwelijke sollicitanten vragen nadrukkelijk naar die kernwaarden. Verder zijn ze meer bereid dan mannen om te onderhandelen over hun salaris (60 procent om 52 procent) en maken vaker afspraken over een eventuele salarisverhoging (36 procent om 32 procent).' <<



SCHEIDING EU EN VERENIGD KONINKRIJK

WE WILLEN GEEN CADEAUTJES WEGGEVEN. WE MOETEN MET EEN KOEL HOOFD EN EEN SCHERP OOG VOOR ONZE BELANGEN ONDERHANDELEN.

Bert Koenders, minister Buitenlandse Zaken

 interview



MIKE VAN DER WEERD, CFO ENGIE

Vooroplopen gaat key zijn



Wildgroei aan energieleveranciers, drukkend Brussels beleid en een zeer competitieve markt. Mike van der Weerd, CFO van Engie Nederland, blijft echter geloven in een halfvol glas.

Door Sebastiaan van den Bovenkamp

Engie Nederland bevindt zich in een zeer competitieve markt, zowel aan de energie- als de services kant. De afgelopen jaren is er veel veranderd op het gebied van energie, de energiemarkt is geliberaliseerd. Er is inmiddels sprake van een volwassen vrije markt. Mike van der Weerd, CFO van het Nederlandse onderdeel van het Franse bedrijf: 'Er is veel dynamiek, daarin proberen we onze weg te vinden en vooruitgang te boeken en daarover zijn we zeker tevreden. Dat wil niet zeggen dat het makkelijk is, maar aan beide kanten is het zeer competitief.'

De Nederlandse unit van Engie heeft in 2016 de bedrijfsonderdelen Energie en Services onder een dak ondergebracht. Elk een bedrijf met een eigen historie en een eigen dynamiek in de markt. 'De onderdelen komen samen in wat wij de energietransitie noemen: technische dienstverlening en energiegerichte oplossingen geïntegreerd. Er is tijd voor nodig om elkaar te vinden, maar we geloven in de potentie.'

Gevolgen marktwerking

Evenals de andere spelers in de energiesector, kampt Engie ook met de lage energieprijzen. 'Ik noem dat geen doorn in het oog, want dat zijn gevolgen van de marktwerking. Het is een heel liquide, transparante markt geworden, die beïnvloed wordt door nationale en Europese overheden die ingrijpen door subsidiemaatregelen etc. Daar hebben we mee om te gaan. De lage energieprijzen helpen ook niet als je overgaat naar energiebesparingen of innovatieve oplossingen. Het is bijna paradoxaal, maar bij een hoge prijs denk je sneller na over besparingen dan bij een lage prijs. Het is de vraag of de lage prijzen de besparingen en innovatie vooruithelpen. Aan de ene kant wel, omdat het voor ons niet makkelijker wordt en daarom moeten, maar aan de andere kant helpt het niet in het terugverdienen van de oplossingen die je in de markt wilt zetten.'

Prijs naar nul

Van der Weerd zou graag de prijsontwikkeling van gas en elektra beter kunnen voorspellen. 'Als ik heel erg ver in de toekomst zou kunnen kijken, zou dat mooi zijn. In het algemeen zie ik meer prijsdrukkende effecten dan effecten die de prijzen doen stijgen. Er is geen gevoel van schaarste meer in de markt. Ik denk dat energie-efficiency door blijft gaan, er komen nieuwe technologieën bij die in de energievoorzieningen een rol gaan spelen. Opslag gaat een plek krijgen in het systeem, zonnepanelen waarvan het rendement verdubbeld etc.... Wellicht gaat de prijs naar of in ieder geval richting nul, zoals sommigen roepen.'

Sinds de energiebedrijven van Nederland tegen het einde van de twintigste eeuw werden geprivatiseerd is een wildgroei aan energieleveranciers ontstaan. Terwijl de afzetmarkt niet groter is geworden. Van der Weerd: 'De concurrentie is toegenomen en de transparantie in de markt ook. Het overstappen is makkelijker geworden, dus dat zorgt voor een grotere dynamiek in de markt die niet bijdraagt aan veel meer geld verdienen. Er zijn veel leveranciers in een krimpmarkt gestapt, in ieder geval vanuit oogpunt van commodity-levering.'

Blockchain gaat sleutelrol vervullen

In de energiesector vindt er een grote verschuiving plaats van centraal opgewekte elektriciteit in centrales naar wind- en zonne-energie die consumenten met eigen installaties opwekken en doorverkopen. Maar ook voor doorverkoop van die energie is vaak nog een derde partij nodig. Bedrijven als Vandebron en Powerpeers koppelen via een digitaal platform energie-opwekkers aan gebruikers en strijken vervolgens een commissie op. Energiebedrijven experimenteren met blockchain om te kijken of doorverkoop van energie ook via blockchain kan. De financieel directeur is ervan overtuigd dat de technologie een sleutelrol zal vervullen in de energiesector, mits de grootste vraag-

x interview

tekens weggewerkt worden. 'Wie draagt de verantwoordelijkheid? Hoe sluiten systemen op elkaar aan? Straks hebben we meerdere blockchainwerelden naast elkaar. Hoe praten die weer met elkaar? Er zijn veel vragen, maar blockchain zal onvermijdelijk een rol spelen. De ontwikkeling van data, het creëren van data, het creëren van een langetermijnrelatie rond data of uniciteit zoals het in blockchain zit, zal waardevol zijn voor de toekomst en zal een grote impact hebben. Wanneer weet ik niet, maar de mogelijke impact valt niet te ontkennen.'

Engie zal niet direct een pioniersrol op zich nemen. Van der Weerd: 'Het wordt voor ons belangrijker om partijen te vinden die daar heel goed in zijn en waarmee we kunnen samenwerken, maar wij zijn niet het type bedrijf dat dat zelfstandig gaat ontwikkelen.'

Predictive maintenance

Het wordt een uitdaging voor de energieleverancier om de gouden eieren er uit te pakken, maar er zullen ook

eieren tussen zitten die nooit uitkomen of flink bedorven zijn. 'Wat zijn initiatieven die overleven? Bij ons zal ook niet alles lukken, maar daarin moeten we heel scherp zijn. We hebben een aandeel genomen in een startup op het gebied van predictive maintenance. Dat zijn de jongens die algoritmen hebben verzonnen. Wij hebben niet de kennis en kunde in huis om dat van scratch af aan op te bouwen. Alles zelf willen doen, zou naïef zijn. We moeten samen met dat bedrijf bouwen aan een propositie in het verlengde van onze dienstverlening. Dan komen wij weer meer in verbintenis met die klant om vervolgens de volgende stap te nemen. Als je predictive maintenance neemt, is een ding, maar je kunt ook een volgende stap zetten: we gaan niet jouw onderhoud voorspellen, we nemen het over. Daar hoort ook een bepaald vertrouwen bij, maar zijn wel de stappen die wij moeten nemen. Daarom moet je zorgen dat je met klanten een langetermijnrelatie opbouwt. Het is heel goed voor de consument dat hij kan switchen en dat hij bijna helemaal onafhankelijk is, maar in iedere business is het gezonder als je



Wellicht gaat
de prijs naar of in
ieder geval richting
nul, zoals sommigen
roepen

een langeretermijnrelatie met je klant kunt opbouwen. Vooroplopen gaat key zijn. Stilstand is achteruitgang en we moeten ons blijven doorontwikkelen, omdat de verdienmodellen van vandaag niet die van toekomst hoeven te zijn.’

Startups zijn al aan het experimenteren met vormen van energie-uitwisseling. Door blockchaintoepassingen ontstaan er mogelijkheden om buiten de grote energie-leveranciers om energie in te kopen. Van der Weerd: ‘We kunnen de ontwikkelingen niet ontkennen en ook niet tegenhouden. Als ze komen, moeten we wel goed letten op zaken als regulering en eerlijke concurrentie. Er moet een level playing field zijn. Daarin moeten we ook een push naar overheden geven. Maar het baart me geen zorgen. Het is juist een kans voor ons om met partners te kijken hoe we onze positie daarin kunnen nemen. De wereld van het oude leveranciers-model staat nu al onder druk. Het is niet tegen te houden, maar dat moeten we ook niet willen. Deze vorm van evolutie is goed.’

Big information

Menig bedrijf gebruikt de beschikbare datagoudmijnen als hulpmiddelen om de business te evolueren. Van der Weerd kan als CFO het toverwoord ‘big data’ niet ontkennen. ‘Als bedrijf doen we het op verschillende vlakken. Predictive maintenance is een voorbeeld, maar ook met informatiemanagementsystemen zijn we bezig. Als finance moet je aanhaken. We hebben namelijk ontzettend veel data. Misschien hebben wij wel meer gegevens over een machine dan de klant zelf. Hoe kunnen we daar concepten omheen bouwen? We moeten de data omzetten in echte informatie. Wat zijn de verdienmodellen erachter, hoe vinden we die terug in de cijfers, hoe brengen ze ons verder qua resultaatvorming? Daarom kun je beter van big information spreken dan van big data.’

Volgens de financieel topman staat de energiesector ‘bol van de innovaties’. ‘Opslag gaat meer en meer zijn toevlucht nemen, maar ook de doorontwikkeling van zonne-energie, van kostprijs en rendement. Ik ben benieuwd hoe de volgende generatie van zonnepanelen eruit gaat zien. Soms noemen we het ook al innovatie als we bestaande zaken aan elkaar koppelen en daarmee een smart area-concept uitwerken. Of dat innovatief is of niet, laat ik even in het midden. Het is in ieder geval een oplossing waarbij we dingen combineren die daarvoor niet gecombineerd waren. We zijn heel breed bezig als bedrijf. Of dat nou in de koude techniek is of energielevering of opslag.’

Open naar de markt

De innovatiedrang komt langzaam in de genen van het bedrijf. De concurrentie zit ook niet stil. ‘We beleven meer dan ooit de noodzaak van verder ontwikkelen met partijen. We staan heel erg open naar de markt en andere partijen. We zetten actief kleine innovaties of oplossingen richting klanten in de markt en blijven de markten toetsen. Sla het aan, is het goed, gaan we het opschalen. Als het niet aanslaat, gaan we over op een ander initiatief. We durven steeds meer, we doen steeds meer samen. Dat is de weg, ook voor ons. We zullen niet als andere bedrijven heel innovatief doen met open source, maar we erkennen de noodzaak en maken daarin stappen.’

Klantbehoefte voorspellen

De concurrentie oefent echter ook druk uit op de innovatieslag. Aartsrivaal Nuon zet predictive analytics in door cookies te verzamelen in de mijn-omgeving en op het domein waar meterstanden worden doorgegeven. Met andere woorden: de concurrent wil voorspellen wat de klant nodig heeft. De Engie-directeur zou niets liever willen. ‘Ieder bedrijf in welke sector dan ook wil de klantbehoefte kunnen voorspellen, zodat je de rest van je apparaat daarop kunt inrichten. In de basis is dat een goed plan. Dat willen wij ook. Op service- en energiegebied de behoeften kunnen inschatten, vroegtijdig instappen en daarmee zoveel mogelijk invloed kunnen uitoefenen op zowel de oplossing als het verdienmodel. Als het gaat om gebiedsontwikkeling zo vroegtijdig mogelijk aan tafel te zitten, zodat je ook met oplossingen kunt komen die de klant nog niet kent. Total cost of ownership over de oplossing die je biedt en de totale kosten die een klant over tien jaar heeft bij gebiedsontwikkeling, kan optimaliseren. Dan concurreer je

ONTWIKKELING CFO CONTINU PROCES

De ontwikkeling als CFO is een continu proces. Van der Weerd ziet collega's als voedingsbodem om te groeien als financieel directeur. ‘In eerste instantie probeer je bij te blijven bij je business, de markten waarin je actief bent. Als je een open mind hebt voor vernieuwing en verandering, en je blijft dat stimuleren dan blijf je op de hoogte van relevante ontwikkelingen op gebied van financiële processen, verdienmodellen et cetera. Bij de hele financiële afdeling moet je die mindset weten te creëren. Als het alleen afhankelijk zou zijn van mij, zou het een zwakte zijn van de organisatie die ik zelf bouw. Die tien mensen onder mij kunnen veel meer absorberen dan ik in mijn eentje. Je moet een cultuur zien te creëren in de finance organisatie die continu blijft leren en zich doorontwikkelt naar een topniveau. Het is daarbij de kunst om aan te sluiten bij wat echt het verschil gaat maken. De uitdaging om dat te bereiken is fantastisch.’

Ik vind een level playing field heel belangrijk. Op Europees niveau heb ik die hoop echter opgegeven



niet met elkaar en heb je niet een klant-leveranciers-relatie met elkaar, maar dan durf je vanuit de waardeketen te kijken naar de beste oplossing. Daar moet je voldoende voor beide partijen uit zien te halen. Dat is makkelijker gezegd dan gedaan, maar daar moeten we wel naartoe. We komen uit een tijd, zeker vanuit de energielevering, dat er geen transparantie en geen liquide markt was.'

Kraaltjesrijgen

Tot op heden blijkt Engie succesvol in het vervullen van de klantbehoefte. 'De doorlooptijd is soms langer dan we hopen, omdat je eigenlijk komt op een stuk onbekendheid bij de partijen waarmee je in gesprek bent. Wij kunnen technisch perfect uitleggen hoe het plan in elkaar zit, maar de klant is soms alleen nog maar bezig met zonnepanelen. Dan hebben wij een warmtepomp, energiemanagement, balancing, off grid-solutions in het achterhoofd. Dan gaan we bij wijze van spreken te conceptueel van start. Wat ik denk dat nodig is, noem ik kraaltjesrijgen. We pakken een stap, een volgende stap, zodat je elkaar meeneemt in de richting en op basis daarvan vertrouwen opbouwt met je klant in de oplossingen die je met elkaar verzint en waar je uiteindelijk heen wilt. Dat heeft wel tijd nodig. Dat komt ook door ons. Soms willen we te snel, soms stelt een groep klanten een vraag waarbij ze eigenlijk niet

weten wat voor antwoord ze willen. Je komt snel met een stuk maatwerk, maar als je de mogelijkheid vindt om de oplossing te dupliceren dan groeit de potentie.' Aan de serviceskant weten wij vaak al heel goed wat de klant wil zonder dat ze het zelf weten. We moeten de klant wel meenemen in het verhaal en ze het vertrouwen geven dat we samen bouwen aan de beste oplossing. Soms is dat best lastig, soms komt het vertrouwen snel.'

Nationaal versus Europees beleid

De financieel directeur worstelt met de nukken van zowel de Nederlandse overheid als de Europese Unie. Met name de maatregelen voor een flexibelere energiemarkt. 'We worden vaak geconfronteerd met nationaal beleid versus Europees beleid. Als het gaat over klimaat, is het geen nationaal vraagstuk, maar een Europees. Toch zien we heel veel landen terug gaan naar nationaal beleid. Dat helpt niet in een stabiel investeringsklimaat. We kunnen erover klagen, maar aan de andere kant vind ik ook dat we daar als bedrijf mee moeten leren omgaan. Ik vind een level playing field heel belangrijk. Op Europees niveau heb ik die hoop opgegeven, maar binnen een land is dat heel belangrijk. Verder moeten we met regelgeving zo goed mogelijk omgaan, anticiperen, vroegtijdig beïnvloeden, goed in gesprek met onze stakeholders. x

cm:EXCEL SUMMER BOOST

Vrijdag 23 juni 2017 • Van der Valk Tiel

Boost your Excel in 1 day!



Vier hands-on verdiepingssessies met dé topdocenten van Nederland:
✓ Power Query en Pivot ✓ Draaitabellen ✓ Power BI ✓ Visuele dashboards

Meer informatie en inschrijven:

cmweb.nl/excelsummerboost



ORGANISATIE:

**cm:EXCEL
ACADEMY**

vakmedianet
media voor professionals



PARTNER:

 **Microsoft**

Christian Pauwels, General Manager bij Aaxis Benelux:

‘Alleen data verzamelen is niet voldoende. Het gaat om wat je ermee doet’

Iedere zichzelf respecterende organisatie verzamelt data. Maar worden de juiste gegevens wel verzameld? En wat gebeurt er daarna mee? Christian Pauwels, General Manager bij Aaxis Benelux, experts in budgeting, planning en reporting: ‘Van de tijd die Finance aan data besteedt, gaat 80% naar het verzamelen ervan en maar 20% naar wat ermee moet gebeuren. Dat zou andersom moeten zijn.’

Meten is weten. Pauwels: ‘Dat klopt. Daar begint het allemaal mee. De financiële functie in een organisatie – the Office of Finance – kan niet meer zonder data, daar is iedereen inmiddels wel van overtuigd. Maar je moet wel de juiste gegevens verzamelen, die analyseren en rapporteren. En dat is lastig in een tijdperk waarin we overspoeld worden met informatie. Van Record to Report (R2R) is van groot belang. Dat is eigenlijk stap 1 op weg naar een optimaal meten van de prestatie van de organisatie. Daarna volgt stap 2, Plan to Perform (P2P).’

Langs elkaar heen werken

Pauwels ziet regelmatig dat stap 1 niet goed gestructureerd is. ‘Dan kan het zijn dat verschillende financials over dezelfde zaken verschillende data verzamelen. Daarnaast worden de brondata, en/of de masterdata niet eenduidig beheerd en gestructureerd. Daardoor is de kwaliteit van de informatie niet betrouwbaar. Dit alles zorgt ervoor dat mensen langs elkaar heen werken, niet zo goed weten welke data essentieel zijn en dus ook verschillend rapporteren. Zeker in de wat grotere organisaties komt dit vaak voor. Ik spreek uit ervaring, want ik draai al twintig jaar mee in deze wereld.’

Naast dat dit inefficiënt is, kost het ook geld. ‘Kostbare tijd gaat hieraan verloren. Maar dat is dikwijls niet duidelijk. Een organisatie heeft altijd goed in beeld wat een product of dienst kost, hoeveel ervan verkocht of geleverd is. Maar de kosten van het inefficiënt met data omgaan, worden daarin niet weerspiegeld. En dus wordt het ook minder snel onderkend.’

Wat zijn de pijnpunten?

Aaxis helpt organisaties met het optimaliseren, digitaliseren en gebruiken van gegevens. ‘Dat doen we in samenwerking met

de klant. We beginnen met het vaststellen van de huidige situatie: wat zijn de pijnpunten? In de meeste organisaties wordt 80% besteed aan het verzamelen van data en maar 20% aan het inhoudelijk en consequent opmaken van rapporten. Dat zou omgekeerd moeten zijn. Zeker als je kijkt naar de evoluties in de toekomst. De wereld verandert snel, de komende twee à drie jaar ontwikkelt de technologie zich zo snel dat menselijke handelingen om data te verzamelen alsmaar minder nodig zijn. En dan moet er toch echt iets gebeuren om die verzameling goed en deskundig te verwerken. Dat is essentieel om de strategie van de organisatie te bepalen en beslissingen voor de toekomst te kunnen nemen.’

Verbeteren rapportage

Een-op-een wordt met de klant afgestemd welke stappen genomen moeten worden om de gegevensverzameling te optimaliseren. En hoe de rapportage verbeterd kan worden. Pauwels: ‘Intern rapporteren is wat anders dan extern rapporteren, bijvoorbeeld een jaarrekening. Interne rapportage wordt gebruikt om een organisatie aan te sturen. Dan is er andere informatie nodig, bijvoorbeeld op klant-, kosten- en productieniveau. Wil een klant alleen actuele financiële cijfers, wat gebudgetteerd is en een vergelijking met het jaar daarvoor om te kunnen zien waar afwijkingen zijn? Of ook de business drivers, externe invloeden die de bedrijfsvoering kunnen beïnvloeden en – ingeval een beursgenoteerde organisatie – eventueel een koerswijziging kunnen veroorzaken? Allemaal zaken die van groot belang zijn.’

Plan to Perform

Dit alles wordt vastgelegd in een Plan to Perform-proces, een operationeel plan vertaald in een financieel budget. Daarin staat



‘Software is een noodzakelijke hulp om uw financiële processen R2R & P2P efficiënt te laten lopen. Proceskennis, inhoud, functies en verantwoordelijkheden zijn even belangrijk als de software om een efficiënt beheer te hebben van uw planning- en rapporteringsprocessen.

tie nemen’ van de softwaresystemen duurt drie tot zes maanden. ‘Wij werken samen met twee strategische partners, IBM en Board. Daar hebben we niet zomaar voor gekozen, maar mede op basis van de Magic Quadrant van Gartner, een vooraanstaand wereldwijd bekend onderzoeksbureau dat ieder jaar inzicht geeft in de technologische spelers in de markt. Na de implementatie volgt de nazorg – die ook drie tot zes maanden in beslag neemt – en waarin onder andere de geleerde lessen aan bod komen. Zo komen we tot een optimale applicatie voor de klant.’

Anticiperen op toekomstige ontwikkelingen

‘Klanten zijn enthousiast en willen zo snel mogelijk vooruit, liever gisteren dan vandaag’, aldus Pauwels. ‘Dat is ontzettend goed om te zien, maar een kortetermijnoplossing is niet zomaar voorhanden; soms moet je dan even op de rem trappen. Ook daarin zijn wij helder en duidelijk. Een organisatie is een klein jaar verder voor het proces van het begin tot het eind doorlopen is en met het nieuwe systeem gewerkt kan worden.’

Met een goed gedragen R2R- en P2P-proces weet een organisatie continu waar ze staat in de markt. ‘Maar niet alleen dat, je weet ook wat er verandert in de markt en waar je naartoe kunt in het kader van de strategie die je hebt geformuleerd. Een organisatie kan gestructureerd forecasten en op toekomstige ontwikkelingen anticiperen.’

wat er precies gaat gebeuren, wie verantwoordelijk is voor wat, wanneer wordt opgeleverd, wat de targets zijn en hoe deze kunnen worden gemeten. Het plan moet helder en duidelijk zijn. Pauwels: ‘Zodra het proces van planning, budgetteren, forecasting in de organisatie gedragen wordt, met de correcte inhoud (business drivers, indicatoren, producten, fte’s, financiële rekeningen (COA’s)), kan men overgaan tot industrialisering van deze processen met de juiste software. De software dient het proces te ondersteunen: wordt de omzet driver-based gebudgetteerd dan dient dit geautomatiseerd te worden. Worden de personeelskosten gebudgetteerd op basis van historische contributie, dan dient dat geautomatiseerd te worden, et cetera. Is het proces na intensief overleg en met instemming van de klant vastgesteld, dan volgt het bouwen van een prototype, vervolgens een implementatie gevolgd door een user acceptance testing met alle stakeholders.’

Het implementeren of, zoals Pauwels het zegt, het ‘in produc-

Over Axis

Axis is expert in business intelligence voor the Office of Finance, de financiële functies, met focus op data governance en integratie, planning & forecasting, consolidatie, dashboards, rapportage en analyse. Axis biedt hierin klantgeoriënteerde begeleiding en verbetering van financiële processen, levert softwareoplossingen, implementatieservices, trainingen en ondersteuning na oplevering. Axis Group is een Europese IT-dienstverlener

bestaande uit een aantal bedrijven, waaronder Axis BI en Mexon Technology, Axis heeft kantoren in Nederland, België, Luxemburg en Frankrijk en heeft strategische allianties met de bedrijven MedTech, Credon, Axis Medical en Ecode Lanka.

Axis BI telt meer dan 200 werknemers en dient meer dan 500 klanten in de genoemde landen. www.axis.nl



Executive Finance

is een uitgave van Vakmedianet en verschijnt zes keer per jaar.

Chief Executive Officer

Ruud Bakker

Hoofredacteur

Johan Petersen, tel. 06-10216470, e-mail johanpetersen@vakmedianet.nl

Eindredactie

Anja Jalink, tel. 088-5840 843, e-mail anjajalink@vakmedianet.nl

Redactie

Ronald Bruins

Jan Smit

Sebastiaan van den Bovenkamp

Uitgever

Sebastiaan Jansen

Accountmanagers

Mieke Bensink, tel. 06-54948756, e-mail miekebensink@vakmedianet.nl

Camilla van Kampen, tel. 06-54948754, e-mail camillavankampen@vakmedianet.nl

Media Order Advertentiemarkt

Toos Schurink, tel. 088-5840 858, tooschurink@vakmedianet.nl

Marketing

Monique Krol, Anja Mulder

Vormgeving

colorscan bv, www.colorscan.nl

Basisontwerp

MAT Ontwerp, bno, Maya Timmer

Grafieken

Martijn de Kruijff

Drukkerij

Ten Brink, Meppel

Abonnement

Klantenservice Vakmedianet, Postbus 31, 2370 AA Roelofarendsveen, klantenservice@vakmedianet.nl, www.vakmedianet.nl/klantenservice

Abonnementsprijs 2017: € 485 (excl. btw), inclusief toegang tot Executive Finance PE. Exclusief PE: € 286 (excl. btw). Verzendkosten buitenland: EU € 29,50, niet-EU € 41,50. Bij wijziging van tennaamstelling en/of adres verzoeken wij u de adresband met gewijzigde gegevens op te sturen. Abonnementen kunnen schriftelijk of per e-mail tot uiterlijk drie maanden voor het einde van de abonnementsperiode worden opgezegd. Bij niet tijdige opzegging wordt het abonnement automatisch met een jaar verlengd.

Auteursrecht

Alle rechten in deze uitgave zijn voorbehouden aan Vakmedianet. Niets uit deze uitgave mag worden vervoelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van art. 16h t/m 16m Auteurswet jo. Besluit van 27 november 2002, Stb. 575, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoeding te voldoen aan de Stichting Reprorecht te Hoofddorp (Postbus 3060, 2130 KB). Hoewel aan de totstandkoming van deze uitgave de uiterste zorg is besteed, aanvaarden de auteur(s), redacteur(en) en uitgever(s) geen aansprakelijkheid voor eventuele fouten en onvolkomenheden, noch voor gevolgen hiervan.

Oplage

Door onafhankelijk accountant gecontroleerde oplage. Zie voor accountantsverklaring van Grant Thornton www.vakmedianet.nl.

ISSN: 2405-8475

EXCLUSIEVE TOEGANG

Executive Finance PE



Met Executive Finance PE kunt u online punten verdienen in het kader van uw permanente educatie.

De beste artikelen uit Executive Finance worden door een deskundige redactie geselecteerd en getransformeerd tot korte online cursussen. Elke cursus levert twee studiepunten op.

Inmiddels bestaat het pakket uit 80 cursussen met een totale waarde van 160 studiepunten. In het pakket worden uiteenlopende onderwerpen behandeld, zoals bankrelatiemanagement, kredietaanvraag, capital budgeting en integrated reporting. Het pakket wordt regelmatig aangevuld met nieuwe cursussen. U kunt vrijblijvend kennismaken met de online leeromgeving door in te schrijven op een gratis cursus ter waarde van 2 PE-uren.

Benieuwd?

Ga naar www.executivefinance.nl/pe en haal uw eerste studiepunten gratis!

BEN JIJ DE CFO VAN MORGEN?

KIES DAN VOOR DEZELFDE OPLEIDING ALS DE CFO'S VAN VANDAAG

1430 van de 4150 registercontrollers in Nederland zijn opgeleid aan de Vrije Universiteit.

Dat maakt ons 'hofleverancier' van de financiële top van Nederlandse concerns. Registercontrollers van de VU zijn niet alleen het bedrijfseconomische geweten, maar ook de sparringpartner in de boardroom.

Opgeleid vanuit kernthema's als de realisatie van strategische initiatieven, de besturing en beheersing van end-to-end bedrijfsprocessen, en de toepassing van data analytics in de ondersteuning van beslissingen, is de aan de VU opgeleide RC in staat mee te groeien met de uitdagingen van morgen.

Onze deeltijdopleiding sluit naadloos aan op jouw werkpraktijk. Samen met een hechte groep collega-professionals werk je aan hetzelfde doel: de CFO van morgen!

Instroom september 2016:

- 58 studenten voor RC-opleiding

Inschrijving voor instroom 2017

- Summercourse (t.b.v. deficiënties) start mei 2017

- Hoofdprogramma start 25 augustus 2017

De opleiding is in 2 jaar af te ronden.

Meer weten over onze opleidingen?

VU Amsterdam, (020) 598 60 35

Meer info: www.vucontrollersopleiding.nl



Kom erbij!

Werken bij Hofmeier?

Wil je werken in een uitdagende en afwisselende werkomgeving?
Heb je enkele jaren werkervaring én ben je toe aan de volgende stap?
Dan zijn wij op zoek naar jou!

Bij Hofmeier krijg je de kans om je breed te ontwikkelen en zo een basis te leggen voor een succesvolle carrière.

Hofmeier is een bevlogen organisatie met professionals in vaste dienst. Samen met onze opdrachtgevers maken wij iedere dag het verschil.

Wat we met elkaar gemeen hebben is een passie voor finance, de behoefte aan afwisselend werk, ruimte om onszelf te ontwikkelen en de overtuiging dat finance meer is dan cijfers alleen!

Ben jij toe aan een volgende stap en heb je een relevante opleiding op minimaal HBO-niveau?

Kijk dan op
www.werkenbijhofmeier.nl
of bel meteen met
Vanessa Rijlaarsdam
(088-572 75 55)

voor een goed gesprek over
jouw mogelijkheden.



Hofmeier

Meer dan cijfers

Financiële Professionals | Interim Management | Consulting

solliciteren@hofmeier.nl | Lammenschansweg 144 2321 JX Leiden | 088-572 75 55 | www.werkenbijhofmeier.nl