

CFM
MAGAZINE
PRICELESS IDEAS, VALUABLE RETURN

Klaas Reynaert CFO BIJ RSC ANDERLECHT

**De ratio van de CFO draagt bij aan
de emotie van de supporter**

Because business decisions around sustainability are not just a game, we have turned them into a serious game



Discover our

SDG

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GAME

NAVIGATE REAL-LIFE SCENARIOS & MAKE IMPACTFUL DECISIONS
EXPLORE THE TRADE-OFFS OF INTEGRATING SUSTAINABILITY
UNCOVER THE HIDDEN POTENTIAL FOR POSITIVE CHANGE

The SDGame (Sustainable Development Game) is a serious game and tool developed by Wakaaro in collaboration with Prof. Bart Dierynck who is professor at Tilburg University and teaches at TIAS and INSEAD.

The goal of this serious game is to familiarise participants with the various aspects of making 'sustainable business decisions'. This is important because sustainability is still approached too one-sided as a reporting and compliance issue, despite the fact that it is an integral aspect of business nowadays.

MORE INFO

www.wakaaro.be/sdgame

thomas@wakaaro.be

00 32 9 375 68 00



APRIL 2024- NR. 265

Inhoud

6 TURNAROUND

Klaas Reynaert, CFO bij Anderlecht



13 DIGITALISERING

Jan Vandecasteele, CFO bij Novy



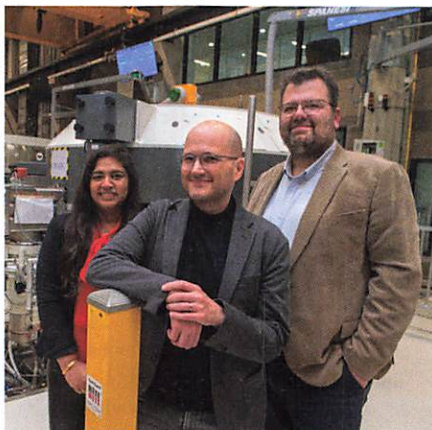
16 INNOVATIE

Stijn Smet, managing director bij Verhaert Innovation Academy



18 AUTOMATISERING

Jean-Philippe Michaux, CFO bij Puratos
Soumya Chandramouli, CFO bij IBA
Julien Theys, professor aan Solvay Brussels School of Economics



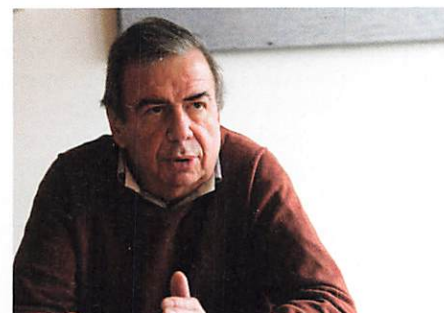
22 E-FACTURATIE

Pieter Van Hoecke, partner Indirect Taks bij Deloitte (partner content)



24 TERUGBLIK

Herbert De Loose, voormalig group financial services director bij Duvel Moortgat



27 WERKKAPITAAL

Alternatieve werkkapitaalratio's

31 DE KANDIDATEN BEST FINANCE TEAM OF THE YEAR

Aminolabs, Edgard & Cooper, Essentiel, EVS, Lab9, LCL, N-Side, Partena, QBD, Silverfin, Solvay/Syensqo, Steelforce, TVH



58 COLUMN

Het leven is kiezen

UITGEVER-HOOFDREDACTEUR PETER DE ROECK - 0498 16 02 45 - peter@fm.be | CONTENT MANAGER MAÏTÉ HOLVOET
0495 17 24 25 - maite@fm.be | REDACTIE COÖRDINATIE EMMA LAGAST, In samenwerking met: TOM CASSAUWERS
NIELS DE BOYSERE - FRANK D'HANIS - KURT DEMAN - SARAH HEUNINCK - EDUARD LAMBRECHTS - TINE UYTENDENHOVEN
DRIES VAN DAMME | VORMGEVING ANNICK BLOMMAERT | FOTOGRAFIE JERRY DE BRIE / EMY ELLEBOOG | DRUK DE MAERTELAERE
ABONNEMENTEN DELPHINE MOOYAERT | 09 375 68 00 office@fm.be.

CFO Magazine is een uitgave van Financial Media, Brouwerijstraat 26A, 9880 Aalter.
Het tijdschrift verschijnt 10 keer per jaar en kan verkregen worden via abonnement. Het online magazine en losse artikels zijn verkrijgbaar via het FM Dashboard. Niets uit deze uitgave mag worden vermenigvuldigd en/of openbaar gemaakt zonder schriftelijke toestemming van de uitgever. De publicitaire aankondigingen vallen niet onder de verantwoordelijkheid van de uitgever. De redactionele bijdragen vallen onder de verantwoordelijkheid van de auteur(s).



KNOWLEDGE PARTNER FOR
FINANCE PROFESSIONALS

WWW.FM.BE
OFFICE@FM.BE

Edito

Wie wil nog CFO worden?

Om CFO te zijn van Anderlecht moet je geen voetbaldier zijn, maar het helpt wel om de verwachtingen die aan deze rol gekoppeld zijn te voldoen. Lees: ook als CFO ga je naar alle wedstrijden kijken en heb je representatieverplichtingen. Je klopt dus niet alleen lange dagen in de week, minstens 50% van je weekend staat ook in het teken van je werk! CFO zijn is hard werken!

Op een recent avondevent in Leuven, het sluitstuk van een intensieve vierdaagse bootcamp een week eerder voor jonge finance professionals, hadden we Alexandre Pouille, VP Finance Europe van ABInbev, te gast. Blijven hangen om een glaasje mee te drinken zat er niet in. Hij moest nog terug naar kantoor want enkele calls met de HQ in New-York stonden nog op zijn agenda.

Het event werd bevolkt door jonge mensen die hun vrije avond hebben opgeofferd om nieuwe kennis te vergaren en zich te laten inspireren door keynote sprekers en workshops. Ik liep wat verloren tussen het jong geweld en in mijn zoektocht naar een gesprekspartner botste ik op een leeftijdsgenoot, partner van een big 4 bedrijf.

Het gesprek ging al snel over de generatieverschillen op de finance werkvloer, wat dacht je?. Hoe hij zich heeft opgewerkt tot partner door soms weken van 60 werkuren te kloppen, maar hoe de slinger nu helemaal aan de andere kant hangt en hoe lastig het is om zelfs ambitieuze directors 'overuren' te laten kloppen. Dat leidt potentieel tot een conflict in zijn organisatie, want willen de huidige partners met hun drukke uitpuilende agenda wel een generatie nieuwe partners naast zich met hetzelfde loon en hetzelfde equity-gewicht?

Dan valt het voor de finance functie van onze bedrijven nog wel mee, bedacht ik me, toen ik een blik in de zaal wierp en de enthousiaste jongeren hun eerste stappen in 'netwerking' zag zetten.

's Anderendaags opende ik de evaluatie-enquête van de bootcamp. Inhoudelijk top, leerrijk.... Maar kun je voor de toekomst het concept aanpassen zodat de deelnemers in deze intense vier dagen ook wat tijd voor zichzelf krijgen en kan het inhoudelijk concept zo opgesteld worden dat het ook effectief op dag vier kan afgesloten worden en er geen vrije tijd meer moet aan gespendeerd worden? Hmm, laat ik bij een volgende editie nog maar een proberen de slinger wat in beweging te krijgen.

Peter De Roeck

Tips

Podcast LUISTERTIP

Accounting stories

(Spotify/Apple Podcasts)



Accounting Stories benadert finance en controlling als 'verhalen vertellen met cijfers' en gaat verder dan 'debet en credit'. In elke aflevering brengen Bart Dierynck, hoogleraar management accounting aan Tilburg University en gastdocent bij Tias en Insead een co-host en een gast een unieke mix tussen finance en controlling onderwerpen en persoonlijke verhalen.

Gamification SPELTIP



De SDGame (Sustainable Development Game) is een serious game en tool ontwikkeld door Wakaaro in samenwerking met prof. Bart Dierynck (professor aan Tilburg University en docent bij TIAS & INSEAD). Het doel van deze serious game is om deelnemers vertrouwd te maken met **de verschillende aspecten van het nemen van 'duurzame bedrijfsbeslissingen'**. Belangrijk, want hoewel duurzaamheid één van de belangrijkste topics in het bedrijfsleven is, wordt dit nog steeds te eenzijdig als rapporteringsprobleem benaderd.

Deze game, gebaseerd op wetenschappelijke inzichten en bevindingen en praktijkervaringen van CFO's en sustainability managers, zal:

- **sterker bewustzijn** creëren over duurzaamheid en hoe dit strategische en operationele beslissingen beïnvloedt
- **de rol van duurzaamheid binnen een organisatie verhelderen** (of 'scherper stellen') en de discussie daaromtrent op gang trekken.
- als startpunt dienen voor **kennismodules omtrent duurzaamheid** die belangrijk zijn voor de specifieke organisatie

Meer info: www.wakaaro.be/sdgame
of contacteer Thomas: thomas@wakaaro.be

Boek LEESTIPS

Werken met Waarde

Jan Vis

Een onmisbare gids om economische waarde in de praktijk te brengen



Werken met waarde belicht op analytische wijze het begrip economische waarde. Het biedt een uitgebreide toelichting op de theoretische grondslagen, waarbij vooral het subjectieve karakter van waarde veel aandacht krijgt. Vervolgens wordt het begrip waarde geoperationaliseerd.

De uitgebreide rekenvoorbeelden helpen om waarde in context te

plaatsen. Daarbij komen niet alleen fusies en overnames aan bod, maar gaat de auteur ook in op de begrippen vermogenskostenvoet en flexibiliteitswaarde (reële opties). Daarnaast besteedt hij aandacht aan de forensisch waardeerder die bij procedures en geschillen waardeert.

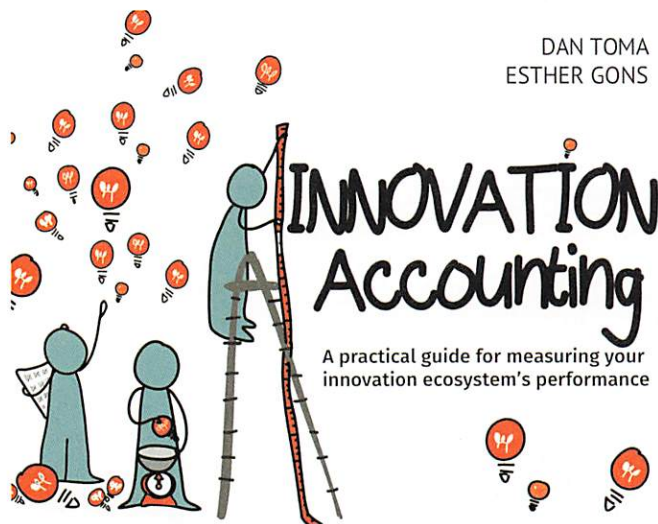
Werken met waarde is onmisbaar voor fusie- en overnamespecialisten, financieel adviseurs, accountants, waarderingsdeskundigen en M&A-fiscalisten en -juristen.

Om de lezer verder van dienst te zijn, is er een website gebouwd (www.werkenmetwaarde.com), waarop de in het boek gebruikte voorbeelden op een Excel-rekenblad beschikbaar worden gesteld. Verder zal op de website ruimte worden gemaakt voor het publiceren van antwoorden op door lezers gestelde vragen.

Innovation Accounting

Dan Toma en Esther Gons.

DAN TOMA
ESTHER GONS



Dit boek helpt bedrijven hun vaardigheidsniveau en prestaties op het gebied van innovatie en accounting te ontwikkelen. Deze gids biedt voorbeelden van tools, sjablonen en raamwerken die bedrijven kunnen gebruiken om hun bedrijfscultuur te verbeteren, innovatie te stimuleren en een manier te vinden om innovatie te meten. In een wereld waarin cijfers, statistieken en analyses steeds meer het belangrijkste aspect van de dagelijkse bedrijfsvoering worden, kan dit boek helpen betekenis te vinden in innovatieve praktijken en deze te meten.

Events IN HET VOORUITZICHT



16 MEI 2024

Best Finance Team of the Year

Op 16 mei vindt de award uitreiking van Best Finance Team of the Year plaats! 13 bedrijven nemen dit jaar deel: QBD, Silverfin, Essentiel, EVS, Lab9, Partena, TVH, Edgard&Cooper, Aminolabs, N-Side, Solvay, LCL en Steelforce. Er worden drie awards uitgereikt: de Best Finance Team of the Year award voor grote ondernemingen, de Best Finance Team of the Year award voor kleine/middelgrote ondernemingen en de Belfius ESG Ambition award. Wie met welke award naar huis gaat, horen we op 16 mei. Het belooft een spetterende avond te worden met Cedric Dumont als keynote speaker, een gastronomisch diner en live muziek. Ben jij er ook bij?

22 OKTOBER 2024

Women in finance

Op 22 oktober 2024 worden we in de voormiddag ontvangen bij Neuhaus Chocolates voor een exclusieve rondleiding en een uniek inhoudelijk programma.

In de namiddag volgen er verschillende keynotes door gevestigde vrouwelijke finance professionals.



A person is sitting on a wooden bench, looking down at a laptop. The person is wearing a dark jacket and blue jeans. The background is a blurred outdoor setting. Large white text is overlaid on the image, reading: "De ratio van de CFO draagt bij aan de emotie van de supporter".

De ratio van de
CFO draagt bij aan
de emotie van
de supporter

De ratio van de CFO draagt bij aan de emotie van de supporter



#KMO
#turnaround
#CFO

RSC Anderlecht is by far de meest succesvolle voetbalclub van ons land, maar de laatste jaren stokte de machine en kwam de club in financieel stormweer terecht. Die precaire financiële situatie had impact op het potentieel aan sportieve successen. Niet toevallig wordt deze vicieuze cirkel doorbroken na de aanstelling van een nieuw management, waaronder ook een nieuwe CFO en klimt Anderlecht uit het financiële en sportieve dal. Mede aan de grondslag van dit succes: een dwingend financieel plan dat rigoureus wordt gevolgd en uitgevoerd door het management, waaronder CFO Klaas Reynaert. Het liefst hard werkend achter de schermen, maar voor CFO Magazine opent hij de deuren van zijn bureau in Neerpede.

📄 PETER DE ROECK | 🎥 JERRY DE BRIE

LEES DIT ARTIKEL INDIEN U WILT WETEN:



- Als je meer inzicht wil krijgen in **het financieel management van een professionele voetbalclub**
- Als je meer wil weten over **het samenspel en wisselwerking van finance** en het sportieve beleid
- Als je wil weten welke **rol finance** heeft gespeeld in de turnaround van deze KMO

Niet iedereen is voetballiefhebber. Schets je eens 'het bedrijf' RSC Anderlecht?

Met een omzet van iets meer dan 100 miljoen euro en 180 medewerkers (niet allemaal full time) zijn we een stevige KMO. Maar allicht wel de meest geme-diatiseerde KMO van het land. Er zijn enkele journalisten die hun dagelijks brood verdienen door alleen maar over Anderlecht te schrijven en alles wat hier gebeurt, wordt heel snel uitvergroot. Daarnaast hebben we enorm veel stakeholders: iedere thuismatch zitten meer dan 20.000 supporters (klanten) in ons stadion, maar over gans België hebben we zo'n 1,1 miljoen supporters. Die voelen zich betrokken en hebben hun mening over het beleid van de club. Stakeholdermanagement krijgt hier waarschijnlijk meer aandacht dan bij een andere KMO van deze omvang.

KLAAS REYNAERT, CFO BIJ ANDERLECHT:

"Forecasting is bij ons puur scenario's bouwen, zodat we quasi real-time de financiële implicaties kennen van een mogelijke beslissing."

Van waar komt die 100 miljoen euro omzet?

Een eerste inkomstenbron is alles wat met de organisatie van de thuiswedstrijden te maken heeft: supporters die naar het stadion komen, VIP gasten voor de business seats en loges. Die 'match day revenues' staan voor ongeveer 20% van onze omzet.

Een tweede peiler is sponsoring allerhande, ook goed voor 1/5. Dan zijn er de TV rechten: een jaarlijks bedrag dat we krijgen van de rechtenhouder om onze wedstrijden uit te zenden. Er zijn ook nog inkomsten uit merchandising, verhuur van het stadion aan derden, enz... maar die inkomsten zijn minder significant. De belangrijkste component is de transfers van spelers, en het liefst nog van zelf opgeleide spelers. Dat is niet alleen voor Anderlecht het geval, maar is een structurele inkomstenbron van alle Belgische voetbalclubs. Een jaar zonder lucratieve uitgaande transfer of Europees voetbal is financieel een lastig gegeven.

Laten we even dieper ingaan op die omzetcomponenten. Hoe kunnen de inkomsten rond de wedstrijd verhoogd worden?

Er zijn een aantal zaken die meespelen. Om te beginnen is er de capaciteit van het stadion. Ons stadion zit elke wedstrijd vol. We kunnen niet meer mensen ontvangen. De vraag voor ons product is groter dan we kunnen aanbieden. We proberen daar op in te spelen door de verkoop van abonnementen op een bepaald moment stop te zetten en x-aantal tickets in de vrije verkoop te houden, om ook een constante instroom van nieuwe supporters te kunnen garanderen.

Maar om de capaciteit en dus de omzet te kunnen vergroten, is een nieuw stadion op termijn een optie. Bovendien legt UEFA (nvdr organisator van de Europese competities) legt steeds strengere eisen op aan voetbalstadia en om compliant te blijven, moeten we constant investeren. Bij een nieuw stadion zou dat niet meer moeten en zou ook de commerciële exploitatie van het stadion meer inkomsten kunnen genereren.

Anderzijds: het is niet omdat je investeert in een nieuwe beleving, zoals we recent deden met bijvoorbeeld de nieuwe led verlichting of omdat de ploeg beter speelt, dat je plots de prijs van een abonnement kan verdubbelen.

Misschien kan omzetgroei komen van de TV rechten? Ik las dat wedstrijden van Anderlecht nog steeds de hoogste kijk-



cijfers halen. Dat kunnen jullie misschien verzilveren? Of met 1,1 miljoen supporters de rechten zelf houden?

Het is ook een kwestie van solidariteit tussen alle clubs, maar het zou ergens wel logisch zijn dat de kijkcijfers meetellen in de verdeelsleutel. Nu is dat niet zo. De Pro League (nvdr de vereniging van professionele voetbalclubs) verkoopt de TV rechten en hanteert een verdeelsleutel gebaseerd op de resultaten van de club de voorbije vijf jaar en andere factoren zoals het aantal

MAG DE CFO WEL SUPPORTER ZIJN?

"Als je met de vraag bedoelt of het mijn kritische neutraliteit zou bedreigen, dan kan ik je verzekeren dat dat niet het geval is. Natuurlijk droom ik als supporter ook en heb ik bepaalde verwachtingen, maar in mijn rol van CFO stel ik me zeer kritisch op en probeer op die manier bij te dragen aan het succes en op lange termijn ook de supporter tegemoet te komen.

De job van CFO van Anderlecht is zeer veeleisend en het zou wel een heel zware job zijn als je niet gebeten bent door de voetbal-microbe en niet de passie hebt voor je club. Het zijn zeer lange werkdagen en ook in het weekend wordt van je verwacht dat je aanwezig bent op de wedstrijden. Het is traditie dat het management van de clubs die tegen mekaar spelen voor de wedstrijd samen dineren en ook na de wedstrijd zijn er nog wel wat representatie plichtplegingen. Als je dan niet de passie hebt, dan hou je dat niet lang vol."

zelf opgeleide Belgische spelers in de kern, het feit of er een vrouwenploeg is of niet, enz....

In vergelijking met landen als Engeland, Duitsland enz.... zijn die TV rechten eerder beperkt bij ons.

Dan maar hopen dat er regelmatig een talent uit de jeugdreksen de neus aan het venster steekt en een goede verkoop kan gerealiseerd worden?

Dat is inderdaad een deel van ons businessmodel. De Belgische competitie in het algemeen en Anderlecht in het bijzonder is een opleidingsclub. We hebben daar een rijke historie in. Wij investeren ook heel veel in onze academie. Op alle vlakken. We willen de beste trainers en de beste omkadering hebben. Wij investeren echt veel in die talenten en in onze academie en gelukkig kunnen we geregeld veel winst maken op de doorverkoop van spelers die bij ons zijn opgeleid. Het is een algemeen mechanisme in het voetbal dat als een speler getransfereerd wordt van ploeg A naar ploeg B de opleidende club, dit is de club waar de speler speelde tussen 13 en 23 jaar, 5% van het transferbedrag krijgt. Als Lukaku van Chelsea naar AS Roma transfereert, komt dat ook ons budget ten goede.

Als je puur financieel naar onze P&L kijkt, dan hebben we een structureel tekort wanneer je als voetbalploeg geen transfers doet. Het saldo van de operationele inkomsten en de operationele kosten, inclusief de spelerslonen, zorgt voor een negatieve cash. Ofwel doe je dan een goeie transfer, ofwel speel je een uitstekende Europese campagne.

Begrijp ik het goed dat een speler op de balans staat? Aan welke waarde? En moet je die dan ieder jaar herwaarderen? Hoe gaat dat dan?

Spelers staan inderdaad op de balans onder de post immateriële vaste activa. We zijn niet IFRS verplicht en dus moeten we geen jaarlijkse herwaardering doen.

Een aangekochte speler wordt afgeschreven over de contractduur en staat met boekwaarde op de balans. Koop je een speler van 4 miljoen euro en tekent die een contract van 4 jaar, dan schrijf je die ieder jaar met 1 miljoen euro af.

Maar een speler die we zelf hebben opgeleid, staat niet op de balans. De balans van een voetbalclub zoals Anderlecht is constant ondergewaardeerd.

Dat verklaart alvast waarom clubs jeugdtalenten van elkaar afsnoepen.

Voor ons is talenten voetbaltechnisch ontwikkelen één ding. Het andere is dat we hard inzetten op ondersteuning en algemene ontwikkeling. Wij hebben een pedagogische cel bestaande uit vijf die ervoor zorgen dat onze spelers die een druk trainingsprogramma krijgen ook voldoende evolueren op school. Jeugd opleiden is dus niet enkel gericht op voetbal, maar in die zin hebben wij ook een maatschappelijke rol in. Voetballers opleiden is een wereld waarin veel geld omgaat en waarin veel concurrentie is.

Hoe zie je die concurrentie juist?

Het professionele voetballandschap is de laatste tien jaar hard veranderd. Veel clubs hebben een professionaliseringsimpuls gekregen: er werd extra kapitaal in gepompt, er is veel buitenslands kapitaal bij gekomen, er zijn clubs die hebben kunnen investeren in een nieuw stadion, ... De supporter mag dan wel een emotionele band hebben en zijn club trouw blijven, de strijd voor de goeie spelers is zeer competitief.

Hoe ziet het finance departement eruit?

Het finance team bestaat zes mensen: de CFO, twee controllers, een accountant, een medewerker voor de uitgaande facturatie en een medewerker met focus op alles wat met aankoop te maken heeft. Budgetteren, analyse en rapportering vragen veel aandacht. Alle departementen hebben een eigen budget. Dat zijn er behoorlijk wat: de eerste ploeg, de futures (nvdr ploeg in tweede divisie bestaande uit jeugdspelers), jeugdwerking, scouting, medische departement, logistiek, marketing, matchorganisatie, stadion en externe events,.... Dat betekent ook veel revenue streams die moeten gefactureerd worden.

KLAAS REYNAERT, CFO BIJ ANDERLECHT:

"Ik ben er heilig van overtuigd dat we meer teruggeven aan de maatschappij dan de maatschappelijke kost van de organisatie van een wedstrijd."

OVER KLAAS HOE EEN BAL ROLLEN KAN



Klaas Reynaert (31) is geboren en getogen West-Vlaming. Hij startte zijn studies TEW in Kortrijk om die vervolgens aan de KU Leuven af te ronden. Om zijn Frans bij te schaven studeerde Klaas nog een extra jaar aan de universiteit van Rennes. Hij start zijn loopbaan bij PWC en via het klantendossier van Alychlo (nvdr vennootschap van Marc Coucke, op dat moment eigenaar van

KV Oostende, nu mede-eigenaar van RSCA) begint hij te werken op het dossier van KV Oostende. Daar bouwt hij onder meer stevig ervaring op met licentiedossiers en loopt zich daarmee in de kijker van AS Monaco die een nieuwe CFO zoekt voor haar nieuwe eigendom: Cercle Brugge. Maar na amper een klein jaar komt RSC Anderlecht, in volle heropbouw, aankloppen. "Ik was toen nog altijd maar 28 jaar, altijd fan geweest van Anderlecht... je kan begrijpen dat ze mijn aandacht hadden. De gesprekken liepen goed, de klik met de andere managementleden was er... en dus heb ik juli 2021 de sprong genomen en ben ik sindsdien CFO van Anderlecht."

Vanuit finance zorgen we ervoor dat de managers van deze verschillende departementen hun eigen dashboard hebben en steeds over de meeste actuele data beschikken.

Vroeger hadden we SAP, maar sinds twee jaar hebben we de switch gemaakt naar Adfinity van Easi. Voor het financieel beheer van een voetbalploeg heb je flexibele software nodig die makkelijk moduleerbaar is via API's goed kan communiceren met andere tools zoals bijvoorbeeld ons ticketing systeem of het systeem waarin de boeking van de restaurants gebeurt.

Dat maakt dat we vanuit finance ook mee innovatief kunnen denken. Zo zijn we zijn de eerste club die nu een abonnement met maandelijkse betaling introduceert. Een leuke uitvinding van ons marketingdepartement, maar kan alleen succesvol zijn als het financieel-administratieve radarwerk achter zo'n systeem ook goed kan draaien.

Het financieel departement is ook verantwoordelijk voor onze compliance naar de banken toe. Alle transacties die wij doen zijn onderhevig aan de ant-witwaswetgeving. Iedere transactie met een makelaar of een andere club vraagt een UBO check en we moeten de transacties vooraf met de banken afstemmen.

Hoe vul jij je rol als businesspartner in?

Er zijn heel veel departementen en als finance hebben we de grootste toegevoegde waarde hebben we als we iedere manager tijdig de juiste cijfers aanleveren. Al die departementen hebben topspecialisten aan het hoofd die wel weten waar ze mee bezig zijn en die ook ambitieus zijn. We moeten ze helpen het

budget te bewaken. Daarom bouwen we heel veel scenario's: wat als we die speler verkopen? Wat als we in die Europese campagne belanden? Wat als, wat als.... We zijn constant aan het modelleren zodat iedereen perfect weet wat de impact van een bepaalde beslissing is op de cijfers.

We gaan ons uiteraard niet uitspreken over de kwaliteiten van een speler die zou aangetrokken worden bijvoorbeeld, maar we gaan onmiddellijk simuleren wat de impact is op onze cash-flow en onze loonmassa als de transfer zich zou voltrekken. En dan weet de sportief directeur meteen ook of het een haalbare kaart is of niet.

In dat budgetproces speelt ook de Raad van Bestuur een belangrijke rol. Als CFO kan ik dan wel op basis van hoogte van het transferbedrag of salaris aangeven wat het financieel risico is, maar als de voorzitter, de Raad van Bestuur en het auditcomité beslissen dat het een investering is die moet gebeuren, dan gaan we daarin mee natuurlijk. Het is wel onze taak om de impact van die beslissing duidelijk becijferd voor stellen.

Forecasting is bij ons puur scenario's bouwen, zodat we quasi real-time de financiële implicaties kennen van een bepaalde gebeurtenis.

Welke rol heb jij precies gespeeld in de financiële heropstanding van de club?

Het is best een heel pittige periode geweest. Twee, drie jaar geleden hadden we een negatief eigen vermogen van 50 miljoen euro en een jaarlijks verlies van 30 miljoen euro.

Dat is meteen ook de driver geweest om nieuwe aandeelhouders aan te trekken, een nieuw businessplan te maken en alles uit het verleden in vraag te stellen en te challengen. Samen met het auditcomité en de CEO hebben we alles kritisch bekeken en zijn alle kosten onder het vergrootglas gehouden. Op die manier hebben we heel snel impact gehad en de kosten onder controle gekregen.

Anderzijds is sportief succes ook noodzakelijk om die turnaround te realiseren en dan is er toch weer dat delicate evenwicht van rond de loonmassa. We hebben van iedere transferperiode gebruik gemaakt om de loonmassa te verminderen en tegelijkertijd ons sportief te versterken.

Het klinkt een beetje als het cliché beeld dat de buitenwereld van een financieel directeur heeft, maar het was echt wel noodzakelijk. Je merkt al snel de kentering en de positieve schwung die er bij iedereen inkomt en daar moet je als CFO ook gevoelig voor zijn. Niets is gemakkelijker dan op ieder initiatief dat geld kost "nee" te zeggen, maar zo werkt het niet. We hebben één van de slechtste seizoenen uit het bestaan van de club gehad en als je dan een budget opmaakt waarbij je geen inkomsten uit Europees voetbal kan begroten, dan ben je niet vrolijk. Dan wil je iedereen intomen. Maar net op dat moment komt ons marketing-

departement met investeringsideeën rond bepaalde restaurants in het stadion, met het idee van abonnementen met maandelijksse afbetaling, nieuwe stadionverlichting.... En dat moet je wel kunnen realiseren, ook tijdens dat costcutting proces...

Vandaag loopt het weer goed, we hebben alles onder controle en we zitten op het juiste spoor. We hebben vorig jaar een netto verlies van 6 miljoen gemaakt, maar in een jaar waarin we 11e werden, zonder deelname aan de play-offs en Europees voetbal. Dat is een beter resultaat dan de laatste keer dat we Champions League hebben gespeeld. De loonmassa blijft dalen, ondanks het feit dat de veranderde fiscale spelregels alle spelerscontracten plotsklaps en zonder overgangsperiode duurder hebben gemaakt.

Dit gezegd zijnde: Europees voetbal spelen is voor Anderlecht wel een must. Onze structuur en omvang van al onze departementen is van die aard dat Europese budgetten noodzakelijk zijn.

Kan het Belgisch voetbal, alle profclubs tesamen goed voor 200 miljoen euro verlies, structureel gezond worden of gaan we blijven afhangen van voorzitters die kapitaalsverhogingen doen?

Het kan, maar een goed transferbeleid van de clubs zal daar altijd belangrijk in zijn. België is een opleidingsland en doorverkoop van spelers om meerwaarde te creëren is essentieel, want gelden uit TV rechten, supportersinkomsten... zijn beperkt en er is maar één Belgische club die rechtstreeks gekwalificeerd is en aan de vetpotten van de Champions League mag zitten, de tweede in de stand moet daarvoor eerst nog een paar voorrondes overleven.

Zijn er ook niet-financiële KPI's die voor jullie van belang zijn? ESG?

In tegenstelling tot de beursgenoteerde bedrijven moeten wij daar nog niet over rapporteren. Onze belangrijkste rapportering is die naar de licentiecommissie. Hun focus ligt toch vooral op het financieel reilen en zeilen van de club: heeft iedereen op tijd zijn loon uitbetaald gekregen?

Maar voor Anderlecht zijn die maatschappelijke KPI's wel van belang. De S van ESG is bij ons wel sterk ontwikkelend. We hebben een programma lopen waarin we Brusselse jongeren ondersteunen, we organiseren jobbeurzen, enz... Bij de toelichting rond ons businessmodel komt het misschien over dat we kost wat kost jeugdspelers willen verkopen, maar we investeren in de eerste plaats heel veel in deze jongeren. We hebben een pedagogische cel die ervoor zorgt dat de jeugdspelers ook naast het voetbal een degelijke vorming krijgen.

Waar we kunnen, zetten we ook hoog in op de E van ESG. Tegen het einde van dit seizoen zal onze fleet van een honderdtal

wagens volledig geëlectrificeerd zijn. Het dak van ons stadion ligt vol zonnepanelen. Maar je begrijpt dat wij zelf maar om de twee weken stroom nodig hebben in het stadion, dus van die investering kunnen veel gezinnen in de buurt profiteren. Binnenkort schakelen we ook over op herbruikbare bekers in het stadion.

Hoe kijk je naar de maatschappelijke kost van voetbal?

Ik kan me wel voorstellen dat een buitenstaander die honderden politieagenten rond een voetbalwedstrijd actief ziet denkt dat die kost hoog is. Maar ik spreek voor Anderlecht: wij geven veel meer terug aan de maatschappij dan dat het de maatschappij kost. De rol die wij spelen om in deze regio multiculturele jongeren mee op de goeie weg te zetten is niet te onderschatten. Op wedstrijddagen leeft de buurt op: wij betalen de atleten, maar iedereen in de buurt profiteert mee. We betalen ook speciale belastingen (10% van de inkomsten) aan de gemeente en we werken graag mee aan initiatieven waar de gemeente belang aan hecht. Ons stadion stond tijdens COVID ter beschikking als vaccinatiecentrum bijvoorbeeld.

Waar lig je wakker van?

Mocht je me de vraag een paar maanden geleden gesteld hebben, dan had was het antwoord ons cashpositie. Maar die is nu onder controle. Ik ben nu vooral bezig met de vraag hoe ik vanuit mijn rol nog meer toegevoegde waarde kan leveren dan wat ik nu al doe. En hoe kan ik er mee voor zorgen dat onze inkomsten stijgen? Hoe kan ik mee de initiatieven die we als club nemen helpen verzilveren. Dat is niet altijd eenvoudig. Het is niet omdat we nu een innovatieve lichtshow hebben bij elke thuiswedstrijd dat we het abonnement 10% duurder kunnen maken. Meedenken vanuit de financiële invalshoek en niet alleen de kostenbewaker zijn, dat is wat ik wil.

Mijn ultieme ambitie is om de club financieel gezond te houden en ik probeer ook zo goed mogelijk alles uit te leggen aan de stakeholders, want iedereen heeft altijd wel een mening of een eigen waarheid over Anderlecht. ✦

KLAAS REYNAERT, CFO BIJ ANDERLECHT:

"We investeren echt veel in onze jeugdacademie en gelukkig kunnen we geregeld veel winst maken op de doorverkoop van spelers die bij ons zijn opgeleid."



BIG DATA RSC Anderlecht

OPGERICHT:

27 mei 1908



MEDEWERKERS:

180



OMZET:

€ 100 mio

23

Anderlecht spelers wonnen
de gouden schoen



13

supercups

9

Belgische beker

34

landstitels

2

Europacup II

2

UEFA Super Cup

1

UEFA Cup

UITGAANDE RECORDTRANSFERS (TRANSFERMARKT)

Jeremy Doku (naar Stade Rennes – nu Manchester City):

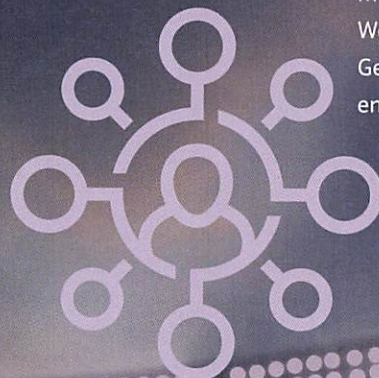
€ 26 mio

Youri Tielemans (naar Monaco – nu Aston Villa):

€ 25 mio

AANDEELHOUDERS:

Marc Coucke, Joris Ide,
Wouter Vandenhaute,
Geert Duyck, Steven Buyse
en Michaël Lavrysen



Lotto-park:



22.500

TOESCHOUWERS

40

LOGES

7

RESTAURANTS

1200

MAALTIJDEN PER WEDSTRIJD

3000

PREMIUM BUSINESS SEATS





#CFO
#Automatisering
#ESG
#Digitalisering

JAN VANDECASTEELE, CFO BIJ NOVY

We steken de grote plas over, om de VS te veroveren

Novy, producent van en Belgische marktleider op het gebied van dampkappen en kookplaten, is sinds drie jaar in handen van de Amerikaanse groep Middleby Corporation. Onder diens impuls wil Novy verdere internationaliseringsstappen zetten. Te beginnen met de VS, maar ook Australië en het Midden-Oosten. Hoe maakt Novy dat waar? En welke rol is daarbij weggelegd voor finance en CFO Jan Vandecasteele?

□ INTERVIEW: KURT DEMAN / TEKST: TOM DEJONGHE | 📷 EMY ELLEBOOG



Na elf jaar bij KPMG en dertien jaar bij Barco, krijgt Jan Vandecasteele een telefoontje. Of hij interesse heeft om de rol van CFO op te nemen bij Novy, de Belgische fabrikant van dampkappen en kookplaten. Hij zegt 'ja', want Novy staat op het punt om enorm te groeien. En al heel zijn carrière maakt Jan Vandecasteele daar graag werk van: een succesvolle toekomst helpen uitbouwen, voor elk bedrijf waarbij hij aan de slag is.

Novy is een onderneming met een rijke historie. Het bedrijf startte in 1907 als een fietsenmerk. Later produceerde Novy ook motorfietsen, om zich vanaf 1965 toe te leggen op iets heel anders: dampkappen. Vandaag is Novy fabrikant van dampkappen, kookplaten en keukenverlichting, onder meer bekend van zijn kookplaten met ingebouwde afzuiging.

VAN FAMILIEBEDRIJF NAAR GROTE CORPORATE

Novy zit in een belangrijke transitie. Waar gaat het precies over?

"Novy is net verkocht aan de Middleby Corporation, een Amerikaanse wereldspeler in onder meer keukenuitrusting voor de

commerciële en residentiële markt, alsook voor industriële toepassingen. Sinds de zomer van 2021 is Novy geen Belgisch familiebedrijf meer, maar deel van een grote corporate. Toen kreeg ik de vraag of ik het bedrijf als CFO door de transitie wil loodsen, samen met een nieuwe CEO."

Alles begint met vertrouwen opbouwen?

"Inderdaad. Kijk, ik ben niet in hoofdzaak aangeworven door Novy zelf. Ik ben aangesteld door de nieuwe Amerikaanse eigenaar en de vroegere CEO van Novy. Ik kwam dus binnen als iemand van Middleby, waarop de medewerkers zich ongetwijfeld afvroegen wat dat zal brengen. De eerste maanden kwam ik tweewekelijks langs, vooral om iedereen te leren kennen en vertrouwen op te bouwen. Als ik dan met m'n toekomstige medewerkers samenzat, voelde ik toch wel enige schrik. Namelijk dat hun flexibele manier van werken gebetonneerd zou worden in strakke processen. Dus stelde ik hen gerust: we zullen inderdaad structuur brengen, maar zonder te bruuskeren."

Oké, maar ongetwijfeld veranderen andere zaken wel?

"Uiteraard, onvermijdelijk. Plotseling komen de medewerkers van finance in een omgeving terecht waarin ze maandelijks moeten afsluiten en een forecast voorleggen. Waarin ze teruggefloten worden als ze die forecast niet halen. Waarin ze doelstellingen rond ebitda's moeten vastleggen en ernaartoe werken. Zaken die ze wel al kennen van het Novy van voor de verkoop, maar dan toch in mindere mate. Opeens zijn ze als deel van Middleby ook beursgenoteerd, waardoor elk kwartaal belangrijk is, terwijl vroeger vooral de jaarafsluiting van tel was."

"Ik wees er ook op dat de medewerkers niet moesten vrezen voor een afgenomen investeringshonger. Integendeel, Middleby is een gezond bedrijf dat erg openstaat voor investeringen, als je je case goed verdedigt. Door transparant te communiceren, begrijpt iedereen hoe goed Middleby ervoor staat, wat de



NOVY GROUP:
+100.000 DAMPKAPPEN /jaar



OMZET NOVY GROUP:
€ 100 miljoen



OMZET MIDDLEBY CORPORATION:
4 miljard \$ (quoted on NASDAQ)

verwachtingen zijn, en hoe ze die kunnen helpen waarmaken. Gaandeweg neem ik zo de schrik bij het bedrijf weg om in een grotere groep te communiceren en te werken.”

WERKEN AAN DE RAPPORTERING

Beschikte finance op dat moment al over de nodige mechanismen, om deel uit te maken van zo'n groot internationaal bedrijf?

“Voor de financiële closing beschikte de finance-afdeling van Novy al over de nodige tools. Ook het ERP-pakket voldoet. De aanstelling van een nieuwe controller bood ruimte voor meer inzichten. De rapportering is eerder basic, maar bijgevolg ook pur sang. Vele bedrijven rapporteren zodanig uitgebreid dat je de essentie niet meer terugvindt in hun rapportering. Bij Novy zie je die wel snel. Maar voor de verkoop aan Middleby lag de analyse van de marges bij de CEO. Dat is een opdracht die ik na mijn aanstelling naar mij toetrek, zodat hij zich kan concentreren op het uittekenen van de krijtlijnen. Novy rapporteerde

JAN VANDECASTEELE, CFO BIJ NOVY

“Gaandeweg neem ik de schrik weg om in een grotere groep te communiceren en te werken.”

in die tijd voornamelijk per land, terwijl het Amerikaanse moederbedrijf vooral de geconsolideerde cijfers wil kennen.”

“We hebben ondertussen de eerste stappen gezet om het rapporteren richting de groep te optimaliseren. Dankzij meer gestroomlijnde processen, is de closing al rond op dag drie, in plaats van 5 dagen aan de start van ons traject. We zitten één keer per kwartaal virtueel met het moederbedrijf samen, om de resultaten van het vorige kwartaal en de markt trends van de toekomst te bespreken, met daarbij ook de forecast voor het volgende kwartaal en het werkkapitaal.”



Rapportering is niet louter een kwestie van cijfers geven?

“Zeker niet. Als je rapporteert, moet je ook aan storytelling doen, op basis van de data. Dat is niet evident. Als financieel verantwoordelijke ben je vooral opgeleid om cijfers te analyseren en daarmee aan te sturen, niet zozeer om verhalen te vertellen. Zelf ben ik sterk in het creatief visualiseren van data in grafieken. Daar maak ik dan ook werk van bij Novy.”

Is het ook geen leerproces?

“Absoluut. Je moet daarin groeien. Medewerkers in finance werken erg nauwkeurig, maar ze blijven vaak in de diepte zitten. Terwijl ze op een gegeven moment daaruit moeten treden en proberen de essentie te begrijpen. Als je die helicopterview aanneemt en wat kaas gegeten hebt van visualisatie, kan je het verhaal achter de cijfers begrijpelijk overbrengen, ook aan wie financieel minder mee is. Nu, ik weet het: tegenwoordig bestaan er heel wat tools waarmee je erg mooi en flashy rapporteert. Maar uiteindelijk moet iemand nog altijd nadenken over welk verhaal je brengt, met welke data en hoe je die het best

JAN VANDECASTEELE, CFO BIJ NOVY

“Als je rapporteert, moet je ook aan storytelling doen, op basis van de data.”

visualiseert. Vooral die kunde van visualisatie en storytelling brengen opleidingen nog te weinig over. We zijn van plan om naar een nieuwe versie van ons ERP-pakket over te stappen en daarbij business intelligence en document management mee aan te pakken. Daar maken we werk van vanaf eind 2024. Maar eerst hebben we andere grootse plannen.”

Amerika komt niet alleen naar Novy, maar Novy ook naar Amerika?

“Dat klopt (fier). Als familiebedrijf was Novy vooral gefocust op Europa. Nu we in Amerikaanse handen zijn, steken we de grote plas over, om ook in de VS te verkopen. Iets waarbij we vooral moeten zorgen dat onze producten klaar zijn voor Amerika. Voldoen ze aan de Amerikaanse wensen? Zijn ze bijvoorbeeld beschikbaar in wit, wat daar momenteel de hype is? En indien niet, kunnen we ze aanpassen, met behulp van Amerikaanse designers? Uiteindelijk hebben we vijf producten geselecteerd, aangepast en opnieuw laten certificeren voor de Amerikaanse markt.”

De uitbreiding naar de VS is wel cruciaal voor Novy?

“Zeker. Ons marktaandeel in België is erg groot. Ook in andere Europese regio's groeien we nog. Maar toch bereiken we stilaan onze limieten, zeker nu de bouwmarkt wat verzwakt is, ten gevolge van de hoge rentes voor woonleningen en het post-corona effect. Toch kunnen wij positieve cashflows blijven voorleggen, omdat we al heel lang een heel goede klantenbasis hebben, met een lage DSO. Vandaar dat de stap naar de VS zo'n goed idee is. Dat kan onze verkoop stevig verder groeien. Zeker ook omdat Middleby daar al een eigen verkoopkanaal heeft. Onlangs lanceerden we onze producten officieel op de Amerikaanse markt en we wonnen al meteen een prijs voor innovatie op de beurs KBIS in Las Vegas. En het stopt niet: heel binnenkort trekken we ook naar Australië, daarna naar het Midden-Oosten. Maar voor alle duidelijkheid: onze core productie blijft in België.”



BIO

Na een stage bij EY startte Jan Vandecasteele bij KPMG, eerst rond accountancy en fiscaliteit, later rond audit en CFO-advisory. In 2009 overhaalde Barco hem om er als financial planning & analysis director aan de slag te gaan. Hij groeide er door tot VP divisional finance management and FP&A, om na dertien jaar Barco, in april 2022 te starten als CFO bij Novy.



#innovationaccounting
#innovatiefabriek
#innovating

STIJN SMET, MANAGING DIRECTOR VAN DE VERHAERT INNOVATION ACADEMY

Innovatie als groeimotor in een meetbaar proces

Innoveren binnen een bedrijf is niet langer iets wat ongebreideld kan gebeuren in de zandbak van het R&D-team. Het capteren, sturen en valoriseren van ideeën binnen de onderneming is een kunde op zich, die op directe manier een grote strategische impact kan hebben wanneer het goed gedaan wordt: voorspelbaar, performant en continue. Dit kan men doen aan de hand van innovation accounting, wat voor de lezer van dit magazine verrassend weinig met financiële accounting te maken heeft. We praten met expert Stijn Smet over het concreet opzetten van een zogenaamde interne innovatiefabriek.

✎ SARAH HEUNINCK | 📷 JERRY DE BRIE



Om te innoveren heb je de juiste mindset, skillsset en toolset nodig. Bovendien moeten al die puzzelstukken nog mooi in elkaar vallen. Dat heet dan innovatiemanagement, een redelijk nieuwe discipline. De voorbije decennia ontstonden wel wat best practices over hoe je innovatie kan sturen, met principes als *design thinking* en *lean start up* methodologieën. Dit betreft vaak recepturen om om te gaan met risico en meerwaarde te creëren. Maar boven deze best practices ontbrak het lang aan literatuur over de strategische relevantie van bedrijfsinnovatie. Daarenboven wordt er door bedrijven die er wel matuur in zijn, weinig of niet over gecommuniceerd. Nochtans kan het de moeite zijn om het innovatieproces in handen te nemen, al-

dus ook Stijn Smet van de Verhaert Innovation Academy.

Waarom wordt innovation accounting steeds relevanter?

“Zeker de voorbije twee jaar ontstond er een grotere honger naar houvast binnen innovatietrajecten. Innovatieprocessen moeten ook meer voorspelbaar en performant zijn. Het management wil steeds concreter weten wat innovatie gaat opleveren en wat de strategische en of financiële impact zal zijn. De toenemende budgettaire druk speelt hierbij zeker een rol. Zeker in bepaalde sectoren was het de voorbije periode vooral ‘business first’, waarbij innovatie op de lange baan werd geschoven. Die teams moesten zichzelf heruitvinden. Vroeger werd innovatie soms wat weggezet als een frivool proces waarin je ‘coole’ dingen kon creëren. Maar de voorbije jaren werd er gesnoeid in innovatieteams, die zich meer zijn gaan conformeren om steeds concreter strategisch te kunnen bijdragen. Met andere woorden, innovatie moet meetbaarder, voorspelbaarder en continu gebeuren.”

Fnuikt deze evolutie dan innovatie?

“Vroeger werd R&D vaak niet echt als een service unit beschouwd, maar een zandbak waarin men maar wat mocht

STIJN SMET, EXPERT IN INNOVATION ACCOUNTING:

“Het management wil steeds concreter weten wat innovatie gaat opleveren en wat de strategische en of financiële impact zal zijn. De toenemende budgettaire druk speelt hierbij zeker een rol.”

proberen en dan zag men wel wat men er mee deed. Een risicovolle investering zeg maar. De marges om ongebreideld te werken waren groter en zonder veel sturing leverden deze ‘labo’s’ dan vaak out of the box, disruptieve resultaten op. Tegenwoordig komt dat niet vaak meer voor: bedrijven worden serieuzer wanneer het over innovatie gaat en geven concrete opdrachten over de output, vb. “wij willen elk jaar 5% groeien door nieuwe producten of diensten” of “wij willen dat er meer IP gecreëerd wordt om de strategische competitiviteit op te drijven”. Die missie moet dus top-down duidelijk gemaakt worden. Hoewel men dan nog veel vrijheid kan geven aan de

uitvoering, creëert men voor elke bijdrager een zekerheid dat er ook iets zal gebeuren met de output. Anders kan een uitgewerkt idee wel eens op een koude steen vallen, wat erg demotiverend is. Het is dus zeker een goeie zaak dat er tegenwoordig meer sturing is.”

Loont het voor elk bedrijf om meteen aan innovation accounting te doen?

“Neen, het interne innovatievermogen moet toch al wat matuur zijn. Wanneer je hier en daar ideeën verzamelt en jaarlijks probeert er twee te realiseren, heb je nog geen nood aan een governance of innovation accounting die dat allemaal gaat sturen. Wanneer men echter op deze manier occasioneel wat succesvolle innovaties heeft gerealiseerd en performanter wil gaan zijn aan de hand van innovatie, kan het momentum daar zijn om de volgende stap in dit groeiproces te zetten.”

Hoe selecteer je welke ideeën verder worden uitgewerkt in het innovatieproces?

“Het is belangrijk om een portfolio-aanpak te gaan creëren: een innovatieprogramma mag niet worden afgemeten op één idee. Door een mix van ideeën te gaan opnemen om tot die strategische missie te komen, balanceer je de risico's wat uit. Zo kan je ook tussentijds de middelen hervreiden binnen het portfolio om te zorgen dat er niet verder wordt gewerkt op zaken die het niet gaan halen of niet bijdragen tot het strategisch doel. Zo hou je mensen ook gemotiveerd. Ze mogen niet te veel verliefd laten worden op dat ene idee, maar op het proces. Dat is de grote uitdaging van een innovatiemanager en maakt de innovatiecultuur matuur. Mensen moeten er in meegaan omwille van het bereiken van dat einddoel: vb. duurzamer worden, de marge verhogen, enz. Communicatie speelt hier een belangrijke rol, zodat er maximale transparantie is. Welke parameters zijn belangrijk, waaraan worden de ideeën getoetst in elke fase?”

Hoe kan je dan concreet ideeën gaan meten?

“Je hebt twee soorten parameters: de impact metrics, die gaan meten wat het ople-



BIO

Stijn Smet is Managing Director van de Verhaert Innovation Academy, die klanten helpt innovatieprocessen te sturen in organisaties. Al sinds 2015 stuurt hij innovatieconsultants aan bij Verhaert. Voordien was hij innovatieconsultant bij de Boerenbond.

Hij studeerde Bioscience Engineering aan de Universiteit Gent en behaalde een postmaster in Management en Communicatie aan de Hogeschool Gent.

vert. Maar ook de *activity metrics* spelen mee: wat hebben we gedaan om dit te bereiken? Innovatietrajecten duren doorgaans al snel drie jaar. Dus ook dat tweede monitoren is belangrijk om tussentijds te kunnen evalueren of het goed loopt. Al deze parameters kan je dan op verschillende niveaus gaan meten. Per idee, maar uiteraard ook op strategisch niveau voor het hele team of departement dan bezig is met innovatie. Ze kunnen ook impliciet zijn, bijvoorbeeld de uitbreiding van het informele netwerk binnen het bedrijf waarbij silo's doorbroken worden, en het aantal crossfunctionele ideeën die teams vanuit meerdere business units aanleveren.”

Is innovation accounting gelijkaardig aan financiële accounting?

“De financiële return is meestal één van de impact metrics, maar nooit de centrale ruggengraat van innovation accounting. Dit is geen boekhouding om de kost van innovatie bij te houden. Vaak worden innovatietrajecten opgevolgd via *stage gate meetings*. Op gezette tijdstippen wordt de progressie van ideeën getoetst aan een stuurgroep. Wat is de geboekte progressie? De verwachte return? Hoe zit het met de metrics? Hier speelt de kost natuurlijk ook mee, wat zeker niet verkeerd is.”

Moet innoveren in het DNA van het bedrijf zitten om het ook goed te kunnen doen?

“Sommige bedrijven zitten in een strategische transformatie en hebben dus een meer uitgesproken innovatieprogramma. Er moeten bijvoorbeeld nieuwe producten ontwikkeld worden naar aanleiding van de strategische expansie naar een bepaalde regio, of er is een verduurzaming nodig naar aanleiding van de toenemende aandacht voor ESG. Zo is er een extra

incentive en budget om de transformatie uit te voeren. Soms kan je je afvragen of bedrijven niet enkel innoveren om uit te pakken. “Innovatietheater” noemen we dat dan, zoals een hackathon met studenten organiseren, zonder opvolging of budgetten om ideeën uit te werken. Dat is daarom niet altijd intentioneel, het end-to-end proces is gewoon nog niet doordacht. Kwalitatieve ideeën uitwerken en de weg bouwen terwijl die bewandeld wordt is soms noodzakelijk om collega's te sensibiliseren rond innovatie. Het creëren van een open innovatiecultuur binnen een bedrijf duurt al snel vier tot vijf jaar.”

Moet elk bedrijf innoveren?

“Moeten boeren innoveren die al honderden jaren melk of eieren produceren?” Vaak gaat het om het verlengen van product life cycles, wanneer iets minder relevant wordt in de markt. Maar dit hoeft niet enkel in het eindproduct te zijn, en kan ook in de manier waarop je je organiseert. Om jezelf rendabel of een aantrekkelijke werkgever te maken bijvoorbeeld. Innoveren is een soort axioma dat altijd moet gebeuren. De gemiddelde levensduur van een bedrijf is drastisch gereduceerd de voorbije vijftig jaar. Bedrijven die het lang goed doen en te veel op hun lauweren rusten, worden opeens getorpedeerd door een start up die het beter of anders doet. Vandaar mijn pleidooi voor een meetbaar, transparant en continu innovatieproces. Je moet het zien als een soort innovatiefabriek waarin ideeën op een lopende band worden verwerkt. In elk stadium aan die band wordt stelselmatig meerwaarde gecreëerd, die je ook monitort. Dit is heel anders dan een business project: het vergt andere parameters, maar ook een andere mindset. Pas dan draait de fabriek op volle toeren. ◀



#innovatie
#automatisering
#business & IT alignment

**LEES DIT ARTIKEL
INDIEN U WILT WETEN:**

- Hoe bedrijven **innovatie top-down en bottom-up** stroomlijnen
- Wat daarbij **de sleutels tot succes** zijn
- Waarom **IT altijd betrokken** partij blijft

Jean-Philippe Michaux

Puratos is een Belgisch familiebedrijf met een historiek van meer dan honderd jaar. De onderneming levert ingrediënten voor de bakkerij- en chocoladesector. Puratos is actief in 86 landen en telt 10.500 medewerkers, waarvan 1.500 bij R&D. Jean-Philippe Michaux startte in 2010 als directeur interne audit voor de groep. Na korte periodes als group controller en group finance director groeide hij in 2014 door tot CFO. Hij is er op groepsniveau verantwoordelijk voor finance, ICT en legal.



Soumya Chandramouli

IBA ontwerpt, produceert en verkoopt deeltjesversnellers. Die zijn onmisbaar bij de diagnose en behandeling van kanker en andere ziekten, maar ook in de industrie. IBA ontstond in 1986 als spin-off van de UCL. Vandaag telt de onderneming tweeduizend medewerkers, waarvan duizend in België. De financiële afdeling telt vijftig medewerkers en is georganiseerd rond drie hubs: in België, de VS en China. Soumya Chandramouli ging in 2004 bij IBA aan de slag rond consolidatie. Via verschillende andere financiële rollen groeide ze in 2016 door tot CFO.



Julien Theys

Professor aan de Solvay Brussels School of Economics & Management, onder meer rond digitale transformatie en duurzame finance. Hij is sinds 2016 managing partner bij Agilytic.



Innovatie steunt op business én IT

Stilstaan is achteruitgaan. Daarom blijft innovatie essentieel, doorheen alle afdelingen van een organisatie. Bij finance uit die innovatie zich onder meer in het hertekenen en automatiseren van processen, ondersteund door digitale tools. Hoe stimuleert en stroomlijnt een onderneming technologische innovatie? En moet de IT-afdeling daar altijd bij betrokken zijn? We legden die vragen voor aan IBA, producent van deeltjesversnellers, Puratos, leverancier van bakkerijgrondstoffen, en Solvay Brussels, School of Economics & Management

□ DRIES VAN DAMME | 📷 JERRY DE BRIE

SOUMYA CHANDRAMOULI, CFO BIJ IBA: "We maken deeltjesversnellers. Dat zijn heel grote machines, volledig op maat ontwikkeld en gebouwd. We verkopen heel uiteenlopende projecten per jaar. Dat maakt het moeilijk om te automatiseren en voorspellingen te doen, bijvoorbeeld rond de budgettering van de uitvoering van projecten het komende jaar. Maar op het vlak van finance zetten we net wel heel sterk in op automatisering. We stappen over naar SAP S/4HANA, wat ons de gelegenheid biedt veel te automatiseren, vooral voor budgettering en controlling. We hebben de goedkeuringsflow voor de aankoopfacturen aangepakt, bijvoorbeeld, via een add-on in SAP. Tot nu toe was dat allemaal manueel werk: een PO opstellen, doorsturen via e-mail, manueel laten goedkeuren, enzovoort. Intussen laten we ook automatisch facturen afzoeken aan PO's. Dat levert onze medewerkers al snel 20 tot 30% tijdswinst op."

Dat zijn mooie voorbeelden van technologie waarvan finance het gebruik top-down oplegt. Kan de adoptie van een tool ook bottom-up gebeuren?

SOUMYA CHANDRAMOULI: "Jazeker! We hadden vanuit finance nog geen keuze gemaakt voor een app voor expense reporting. Maar de praktijk was wel dat de boekhouding de manuele verwerking van al die kostennota's en bonnetjes niet meer kon volgen. Een klein team met medewerkers van finance, IT en operations heeft toen het initiatief genomen om op het Microsoft Power Apps-platform een app te maken. Die levert goed werkt en zorgt voor een mooie tijdswinst. Het is een goede tussenoplossing, tot we naar een professionele app overstappen."

VOORDEEL SCHUILT IN ONVERWACHTE HOEK

Hoe gaat finance bij Puratos op zoek naar opportuniteiten om meer te automatiseren?

JEAN-PHILIPPE MICHAUX, CFO BIJ PURATOS: "We vroegen ons af welk percentage van de mogelijkheden van SAP we effectief benutten. We hebben daarom Celonis ingezet voor process mining. Het doel was na te gaan hoe ons ideale proces eruit zou zien. De tool berekent daarbij hoe-



veel tijdswinst je kunt realiseren met elke automatisatie. De oefening leverde echt veel op! We hebben letterlijk duizenden uren tijdswinst geboekt door taken te automatiseren, vaak op plaatsen waar we het niet hadden verwacht. Tegelijk hadden we daarbij de nodige aandacht voor changemanagement. Als je je team vertelt dat je de vervelende, tijdrovende taken wil uitschakelen, dan luisteren ze aandachtig.”

Ook die oefening was top-down. Is er bij Puratos ruimte voor bottom-up?

JEAN-PHILIPPE MICHAUX: “Uiteraard. We kregen de opmerking dat de ideeën voor innovatie te vaak uit het hoofdkwartier kwamen. Daarom hebben we enkele jaren geleden een innovation funnel ontwikkeld. Het principe is eenvoudig. Iedereen kan een idee lanceren. Na een eerste selectie werken we lokaal een proof of concept uit, met de nodige ondersteuning van het IT-team. Levert dat een positief resultaat op, dan volgen grotere pilootprojecten, daarna mogelijk een internationale uitrol.”

MEER HALEN UIT TECHNOLOGIE DIE JE AL HEBT

Kunt u een voorbeeld geven van een idee dat zo is uitgegroeid tot een concrete oplossing voor de hele groep?

JEAN-PHILIPPE MICHAUX: “Dan denk ik aan een project rond de leveringsnota. Wij leveren aan de lokale, ambachtelijke bakker. Die bewijzen van levering bereiken ons via heel uiteenlopende kanalen: via e-mail, maar evengoed via post of fax. Om de administratie van de levering te stroomlijnen, wilden we af van papieren bonnen. De bakker die zijn levering ontvangt, tekent nu af op een app die is gekoppeld met SAP. Dat was één van de drie- tot vierhonderd voorstellen die we ieder jaar via onze innovation funnel capteren. Daarvan werken we er jaarlijks ongeveer twintig uit. Soms zijn dat ook heel eenvoudige dingen. Vroeger belden mensen naar de helpdesk om hun paswoord te resetten. Nu verloopt dat automatisch, waardoor de helpdesk



SOUMYA CHANDRAMOULI, CFO BIJ IBA:

“Begin altijd met de basis. Toen we voor SAP S/4HANA kozen, maakten medewerkers een lijst met alle functionaliteiten die ze graag wilden. Toch zijn we gestart met een kopie van onze oude SAP-omgeving.”

zich op activiteiten met toegevoegde waarde kan focussen.”

JULIEN THEYS, PROFESSOR BIJ SOLVAY BRUSSELS, SCHOOL OF ECONOMICS & MANAGEMENT: “We zien in de praktijk dat bedrijven veel voordeel halen uit technologie die ze al in huis hadden, zoals SAP of Microsoft, maar waarvan ze de mogelijkheden lang niet allemaal kennen. Het komt er dan op aan stap voor stap vooruitgang te boeken. Er ligt dan vaak veel meer binnen handbereik dan je zou denken.”

JEAN-PHILIPPE MICHAUX: “Klopt! Mensen maken een schermafdruk van een pdf, tot ze ontdekken dat er ook zoiets bestaat als een BI-rapport. Het toont aan dat het vaak even duurt voor de technologie die beschikbaar is, ook effectief in gebruik raakt.”

SOUMYA CHANDRAMOULI: “Dat is zo. Mensen voelen zich in het begin vaak niet op hun gemak, moeten wennen aan nieuwe technologie. Maar na verloop van tijd lukt dat wel. Ik merk het bijvoorbeeld in het gebruik van Teams, waarbij we vandaag veel meer met chat

werken, terwijl we vroeger voor alles e-mails stuurden.”

JEAN-PHILIPPE MICHAUX: “En eenmaal de mensen een nieuwe app gewoont zijn, kunnen ze die niet meer missen. Wat mij betreft, is dat een belangrijke truc: start klein, zodat er geen frictie is.”

Omdat je zo de drempel verlaagt om de nieuwe app te gebruiken?

JULIEN THEYS: “Inderdaad! Zodra er iets hapert wanneer mensen een nieuwe app gebruiken, geven ze het op. Het is essentieel dat het meteen goed gaat. En ook belangrijk: dat het management de app zelf gebruikt. Te veel pushen en verplichten werkt meestal averechts. Vaak is het slimmer om mensen zelf toegang tot een bepaalde applicatie te laten vragen. Dat verhoogt de kans dat ze de toepassing ook blijven gebruiken.”

DE JUISTE DRIJFVEER

Zijn er bepaalde domeinen waar er opvallend meer vragen of suggesties rond zijn?

JULIEN THEYS: “We stellen vast dat er vaak vragen zijn rond datakwaliteit. Niet zozeer van de financiële data – die

JEAN-PHILIPPE MICHAUX, CFO BIJ PURATOS:

“En eenmaal de mensen een nieuwe app gewoon zijn, kunnen ze die niet meer missen. Wat mij betreft, is dat een belangrijke truc: start klein, zodat er geen frictie is.”



kwaliteit is doorgaans goed – maar wel van bijvoorbeeld marketingdata. Veel bedrijven zien mogelijkheden in AI, large language models, enzovoort. Maar ze moeten daarbij begrijpen dat er één gouden stelregel is: garbage in, garbage out. Om goede resultaten te bereiken, moet je dus goede, complete data hebben. Andere drivers om met nieuwe technologie te werken, zijn het streven naar meer optimalisering en efficiëntie, fraudedetectie, het opsporen en beheersen van risico's, maar ook de verbetering van de cashflow. Rond dat laatste onderwerp bestaan er intussen heel wat best practices, bijvoorbeeld om met technologie de oorzaak van slechte betalingsachterhalen."

Zijn er ondanks die focus op innovatie toch soms ook nog vanity projects, met technologie om de technologie?

JULIEN THEYS: "Dat gebeurt soms. Enkele jaren geleden waren chatbots een echte hype. Vandaag is het al AI wat de klok slaat."

Bedrijven die graag 'iets met AI' willen doen, slaan de bal mis?

JULIEN THEYS: "Natuurlijk. AI doe je niet zomaar voor je plezier of omdat het hip is. Een bedrijf moet zich in de eerste plaats de juiste vraag stellen: waar gaat het om, wat willen we bereiken? Tegelijk moeten we soms de verwachtingen wat temperen. Daarom is het nuttig om een proof of concept uit te werken. Als iets niet blijkt te werken, dan merk je dat snel. Bedrijven zouden trouwens meer mogen experimenteren."

JEAN-PHILIPPE MICHAUX: "Je mag tegelijk ook niet teveel ineens willen. Je hebt meer kans op slagen wanneer je begint met één functie. Begin met de basis, test die goed en bouw de oplossing zo stap voor stap verder uit. Zorg er eerst voor dat je auto vlot rijdt. Ga eventueel daarna voor de elektrisch bediende ramen en de zetelverwarming, niet andersom."

SOUMYA CHANDRAMOULI: "Toen we hadden beslist om S/4HANA te implementeren kwamen teamleden naar me toe met een ellenlange lijst van alle



JULIEN THEYS, PROFESSOR AAN SOLVAY BRUSSELS, SCHOOL OF ECONOMICS & MANAGEMENT.

"Projecten die een grote impact hebben en tegelijk weinig inspanning vragen, komen bovenaan de lijst."

functionaliteiten die ze graag wilden. We hebben toen besloten met het team om eerst de bestaande functionaliteiten te verbeteren. We zijn gestart met een kopie van onze oude SAP-omgeving. Daarna hebben we één na één nieuwe functionaliteiten toegevoegd."

IT MEE IN BAD

Hoe belangrijk is het om in de context van tools voor finance ook de IT-afdeling mee in het traject op te nemen?

SOUMYA CHANDRAMOULI: "Ik vind het belangrijk dat IT erbij betrokken is, want vanuit finance hebben we niet altijd een duidelijk zicht op wat er aan IT-zijde nodig is. Kijk, IT beslist niet of we iets doen, maar zegt wel hoe het moet gebeuren."

En wat als finance de richtlijnen van IT in de wind slaat? Bestaat er nog zoiets als shadow IT in de context van finance, waarbij er oplossingen in gebruik zijn zonder dat IT op de hoogte is?

SOUMYA CHANDRAMOULI: "Bij ons kan dat niet meer. Zo hebben we Power BI-ambassadeurs doorheen het hele bedrijf. Zij hangen niet af van de IT-afdeling. Maar het betekent niet dat ze zomaar om het even wat doen: er is een kader. En dat is ook nodig. Lang geleden deden we een audit van alle applicaties die in het bedrijf in gebruik waren. We

vonden toen verschillende apps waarvan IT niet op de hoogte was. Zoiets vormt een potentieel risico. Die tijd ligt intussen achter ons. Het betekent niet dat alles nu verboden is, wel dat er een structuur is waarbinnen we werken."

JULIEN THEYS: "Shadow IT verminder je door zelf goede tools aan te bieden."

JEAN-PHILIPPE MICHAUX: "Juist. Gebruiksvriendelijkheid is daarbij de allerbelangrijkste voorwaarde."

IMPACT EN INSPANNING

Moeten we in dat verband ook naar de CISO kijken? De CISO heeft vaak een negatief imago: het is de persoon die – weliswaar in naam van de veiligheid – de rem op innovatie zet.

SOUMYA CHANDRAMOULI: "Dat vangen we op door de ideeën te laten bespreken door een digital board. Het is dus niet de CIO of de CISO die de beslissing neemt, wel het collectief. Daarna komt een idee nog voor een investeringscomité, maar ook dat gaat om een collegiaal genomen beslissing."

JEAN-PHILIPPE MICHAUX: "Bij ons hebben we een team van IT-architecten per domein die als het contactpunt voor de business fungeren. Meestal is het de business die een idee lanceert. Het is belangrijk dat het bij hen start. Tegelijk bekijkt de architect wat beschikbaar is op de markt om die vraag te beantwoorden. Zo komen business en IT samen tot een oplossing. Zomaar komen aandragen met een idee dat uit de lucht komt gevallen, kan dus niet. Je moet altijd met een architect praten. En ja, die stelt moeilijke vragen. Het is dus aan de business om het idee goed uit te leggen. Gaat het om een routeplanner voor het verkoopteam? Dan moet dat team heel specifiek aangeven wat het van die planner verwacht."

JULIEN THEYS: "Bij de beslissing om te investeren komt het altijd neer op de afweging tussen de impact voor de business en de inspanning die dat vraagt van IT. Wanneer je een lijst ideeën overloopt, moet je die een score geven op beide aspecten. Projecten die een grote impact hebben en tegelijk weinig inspanning vragen, komen dan bovenaan de lijst."

E-facturatie: katalysator voor digitale transformatie

Veel ondernemingen denken dat ze op vandaag reeds aan e-invoicing doen: ze versturen hun facturen in pdf-formaat via e-mail in plaats van die te printen en op de post te doen. In de nabije toekomst worden pdf-facturen per e-mail echter niet meer als elektronische facturen beschouwd en zullen bedrijven hun processen moeten bijsturen. "Wij raden aan om die procesaanpassing te kaderen in een breder verhaal, waarin de vele voordelen van digitale transformatie centraal staan", zegt Pieter Van Hoecke, partner Indirect Tax bij Deloitte Belgium.

Die ruimere kijk op e-facturatie zal er hoe dan ook moeten komen, stelt Pieter Van Hoecke. Daarbij wijst hij in eerste instantie op de externe druk vanuit Europa. "Binnen de Europese Unie kampen we al langer met de zogeheten VAT gap of btw-kloof. Die term slaat op het verschil tussen de btw die principieel verschuldigd is aan de overheden en de btw die daadwerkelijk wordt geïnd. De overheden lopen zo heel wat btw-inkomsten mis."

VIDA: BTW VOOR HET DIGITALE TIJDPERK

Om de kloof te dichten, lanceerde de Mededelingen van de Europese Unie eind 2022 een initiatief onder de noemer 'VAT in the Digital Age', kortweg ViDA. Concreet gaat het om nieuwe regelgeving waarmee de Europese Commissie het huidige btw-stelsel wil aanpassen aan het digitale tijdperk. Het ultieme doel is ervoor te zorgen dat de btw eerlijk en efficiënt wordt geïnd en om de verouderde btw-regels aan te passen aan de huidige moderne manier van bedrijfsvoering.

Met het ViDA initiatief beoogt de Europese Commissie onder andere een veralgemeende verplichting in te voeren om elektronische facturen uit te reiken in een B2B intra-EU grensoverschrijdende context. Momenteel nemen diverse EU lidstaten zelf het initiatief tot het invoeren van een e-facturatieverplichting voor lokale B2B transacties, in verschillende vormen en met uiteenlopende deadlines. Dit heeft tot gevolg dat huidige e-facturatielandschap op vandaag zeer diffuus is. Een andere doelstelling van de Europese Com-



Ik raad bedrijven aan om de verplichte implementatie van e-facturatie en e-rapportering als een opportuniteit op te vatten. Met een goede voorbereiding van die implementatie kan je een stevige basis leggen voor jouw 'future of compliance'."

PIETER VAN HOECKE,
PARTNER INDIRECT TAX
BIJ DELOITTE BELGIUM

missie is bijgevolg om met het ViDA initiatief een zeker niveau van harmonisatie te brengen in dit huidige gefragmenteerde e-facturatielandschap, wat potentieel een impact zal hebben op de factuurformaten alsook de factuurvermeldingen.

Naast die ingrijpende hervorming van het bestaande kader voor e-facturatie presenteert de Commissie ook een uniform schema voor digitale rapporteringsvereisten: Digital Reporting Requirements (DRR). "Dat zal bedrijven ver-

plichten om binnen een kort tijdsbestek al hun inkomende en uitgaande factuurdatabasis voor intra-EU grensoverschrijdende transacties door te sturen naar de fiscus", verduidelijkt Pieter Van Hoecke. Die e-rapportering blijft weliswaar optioneel voor binnenlandse transacties, maar zal onmiskenbaar ook doorsijpelen op lokaal niveau binnen de lidstaten.

De inwerkingtreding van de verplichte intra-EU grensoverschrijdende e-facturatie en e-rapportering is voorzien vanaf 2028, mits unanieme goedkeuring van het ViDA voorstel door de 27 Europese lidstaten.

PEPPOL: STANDAARD NETWERK VOOR E-FACTURATIE

"Belangrijk is vooral dat bij de e-invoicing die Europa oplegt het versturen van een factuur in pdf-formaat via e-mail niet langer volstaat", benadrukt Pieter Van Hoecke. "Europa vereist een factuur in een elektronisch, gestandaardiseerd en gestructureerd formaat."

Daarbij schuiven zowel de Belgische overheid als de EU zelf het transmissienetwerk van Peppol als standaard naar voren. Peppol, wat staat voor Pan-European Public Procurement OnLine, ontstond in 2008 als testproject van de Europese Commissie. Het is een beveiligd Europees netwerk dat bedrijven en organisaties, met inbegrip van overheidsinstellingen, toelaat om onderling elektronische facturen uit te wisselen via verschillende formaten en volgens een bepaald protocol. "Je kan dat netwerk zo'n beetje beschouwen als een 'telecomnetwerk voor factureren'", aldus Pieter Van Hoecke.

TALRIJKE UITDAGINGEN

De invoering van die nieuwe Europese De invoering van die nieuwe Europese facturatie- en rapporteringsregels voor bedrijven brengt uitdagingen met zich mee, maar evengoed een aantal opportuniteiten. Zo zien bedrijven die actief zijn in verschillende EU-landen, zich vandaag geconfronteerd met regels voor e-facturatie en e-rapportering die elke lidstaat enigszins anders invult. "Elk land vertaalt die naar de eigen context en omgeving. Daarbij komt dat ze die regels ook aan een verschillend tempo implementeren", merkt Pieter Van Hoecke op. "Landen als Italië en Hongarije, bijvoorbeeld, liepen duidelijk voorop in de omzetting van de nieuwe regelgeving. Roemenië heeft reeds haar eerste stappen richting implementatie gezet en van Polen wordt verwacht dat de e-facturatieregels in werking zullen treden in de eerste helft van 2025. België mikt, net als Frankrijk, eerder op 2026, terwijl Duitsland een gefaseerde inwerkingtreding tussen 2025 en 2028 vooropstelt. Al die onderlinge verschillen keurig in kaart brengen en continu opvolgen, vergt van bedrijven een serieuze inspanning."

Uitdagend is ook het besef dat e-facturatie een bedrijfskritisch proces is. "Facturatie is geen taak die je er tussendoor even snel bijneemt. Als je opeens geen facturen meer kunt aanmaken en versturen, besef je pas echt het belang van dat proces. Maar er is meer", zegt Pieter Van Hoecke. "De impact ervan is cross-functioneel. Het raakt niet alleen aan je boekhoud- en financiële processen, maar evengoed aan je sales- en procurement processen. Bovendien is het hele facturatieproces ook cruciaal voor je indirect tax-rapportering."

MEER CONTROLE

Een derde uitdaging heeft dan weer met de fiscus zelf te maken. "Als die e-facturatie en e-rapportering introduceert, mogen bedrijven zich zo goed als zeker aan

een verhoogde *tax compliance scrutiny* verwachten", voorspelt Pieter Van Hoecke. Lees: aan striktere, betere en snellere controles. "Met die nieuwe regels krijgt de fiscus een extra instrument in handen om meer doorgedreven, geautomatiseerde audits te doen. Het doel is zo finaal de btw-kloof te dichten."

Nog een uitdaging: het hele data-luik van het facturatieproces. "Als je praat met CFO's, dan hoor je vaak dat alles begint met data. Want je moet nu eenmaal allerlei data op en van facturen zien te krijgen. Daarvoor moet je diverse data-bronnen kunnen raadplegen en beheren, die op hun beurt afkomstig zijn van verschillende ERP-, CRM- en andere softwaresystemen. En dat is, zoals we intussen weten, niet bepaald een sinecure."

STRATEGIE: MIK OP DE OPPORTUNITeiten

De laatste en misschien wel belangrijkste uitdaging opent meteen ook de deur naar een aantal opportuniteiten. De vraag is namelijk of een bedrijf zijn facturatieproces ook strategisch weet te onderbouwen, zodat het inzetten ervan effectief als een katalysator kan werken voor digitale transformatie. "In onze praktijk zien wij veel bedrijven die enkel focussen op de conversie van de factuur naar een elektronisch formaat. Maar dat is slechts het topje van de ijsberg", legt Pieter Van Hoecke uit.

"Onder de waterlijn gaat nog een hele wereld aan innovatieve mogelijkheden en applicaties schuil die toelaten om ook bepaalde andere bedrijfsprocessen te stroomlijnen en te automatiseren. Om een voorbeeld te geven: dankzij de inzet van e-facturatie beschikken bedrijven over veel meer gestandaardiseerde data, wat momentum creëert om bijvoorbeeld ook automatische controles en reconciliaties te doen. Tegelijk vergemakkelijken die gestandaardiseerde data de informatie-uitwisseling en samenwerking binnen

je bedrijf én met andere bedrijven." Strategische knopen die je daarvoor moet doorhakken, gaan onder meer over het kiezen van de juiste technologie, maar ook over de te volgen aanpak. "Ga je voor een decentrale benadering, waarbij je e-facturatie apart implementeert in elk land waar je actief bent? Of kies je voor een gecentraliseerde aanpak, waarbij je vertrekt van één centrale oplossing voor e-facturatie?" Een derde strategische vraag die elk bedrijf zich zou moeten stellen, is wie de e-facturatie uiteindelijk in handen neemt. "Ga je die volledig zelf beheren? Of geef je dat onderdeel van je business liever uit handen aan een derde partij? Of wat natuurlijk ook mogelijk is: je kiest voor een co-sourced model."

KLAAR VOOR DE TOEKOMST

"We weten dat er de komende jaren alleen maar meer regelgeving op ons afkomt", besluit Pieter Van Hoecke. "Daarom raad ik bedrijven vandaag stevast aan om de verplichte implementatie van e-facturatie en e-rapportering als een opportuniteit op te vatten. Met een goede voorbereiding van die implementatie kan je alvast een stevige basis leggen voor jouw 'future of compliance'."

"Uit eerdere enquêtes die wij hebben gedaan, blijkt ook dat een overgrote meerderheid van de bedrijven – 86 procent, om precies te zijn – e-invoicing als een accelerator voor digitale transformatie ziet. Op de vraag wat die transformatie dan concreet voor hun bedrijf zou kunnen inhouden, hebben ze wel nog niet altijd een duidelijk antwoord." Dat geeft meer dan ooit aan dat het tijd is om e-invoicing en e-reporting op de agenda te plaatsen.

Ontdek de uitdagingen en opportuniteiten van e-invoicing tijdens onze volgende workshop tijdens het aankomende Finance Forum op 30 en 31 mei. Meer info en inschrijving via deze QR-code:



#CFO
#brouwerij

HERBERT DE LOOSE, VOORMALIGE GROUP FINANCIAL SERVICES DIRECTOR BIJ DUVEL MOORTGAT

Balans tussen financiële expertise en peoplemanagement

In januari dit jaar zwaaide Herbert De Loose af als Group Financial Services Director bij Duvel Moortgat. Hij bracht meer dan twee derde van zijn carrière door bij de producent van craftbieren. Een verhaal met veel uitdagingen, vrijheid en de nodige creativiteit om de resultaten te bereiken die hij voor ogen had. "Ik ben misschien nog het meest trots op het team dat ik doorheen de jaren uitbouwde en de mensen met wie ik bijzonder graag heb samengewerkt", zegt Herbert.

LAURELINE VANSTEENKISTE | PETER DE ROECK



LEES DIT ARTIKEL INDIEN U WILT WETEN:

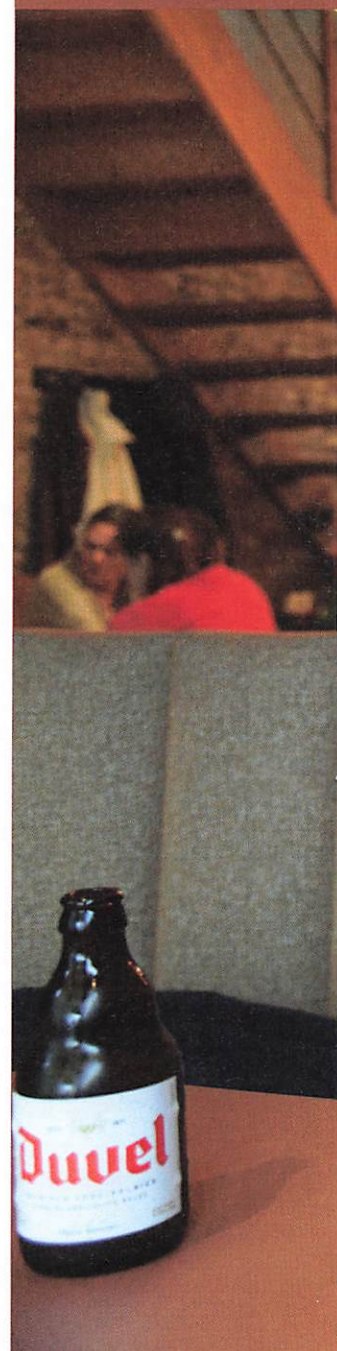
- Hoe Herbert als finance professional **de rol van problem solver** opnam
- Hoe hij omging met **de volatiliteit van een snel veranderende wereld**

Dat Herbert De Loose als financieel directeur aan de slag zou gaan bij een internationale bierproducent, stond niet in de sterren geschreven. Zijn loopbaan nam initieel een ietwat hobbellige start in zijn zoektocht naar een boeiende job met voldoende variatie. Zo kwam hij als auditor bij Dijkster en Doornbos terecht, wat integreerde in Coopers & Lybrand en uiteindelijk PWC werd. "Mijn affiniteit voor finance was er natuurlijk al tijdens mijn studies Handels- en financiële wetenschappen", duidt Herbert. "Na enkele jaren revisoraat schakelde ik over naar consulting, waarbij ik klanten op heel diverse vlakken ondersteunde. Van taks en audit tot de oprichting van een vennootschap."

Een zeer goede leerschool zo bleek, en een waar Herbert opviel door zijn methodische manier van werken en zijn standvastige kwaliteit. Toch kriebelde het na een tiental jaar en waagde hij de sprong naar tapijtfabriek Beaulieu, in het verre Wielsbeke. "Een interessante periode, al was het zeker niet evident. Er heerste een doorgedreven werkcultuur, waarbij weekendwerk de norm was. Als financial controller heb ik de nodige structuren en tools opgezet, bijvoorbeeld om de vernieuwde Europese btw-wetgeving te implementeren en de groepsconsolidatie via een software pakket uit te voeren. Ik leerde veel bij door de interne set-up met de verschillende vennootschappen. Zowel over hoe je bepaalde zaken wel als niet aanpakt. De druk was hoog, net als de verwachtingen. Het was bij momenten geen evidente spreidstand. Toen iemand wegviel en met die persoon ook heel wat kennis verloren ging, besloot ik dat het tijd was voor iets nieuws."

EXIT BEAULIEU, ENTER DUVEL MOORTGAT

Herbert steekt het niet onder stoelen of banken dat hij altijd wel interesse had in een job bij brouwerij Duvel Moortgat. De persoonlijke voorliefde voor ambachtelijke bieren zat daar misschien voor iets tussen. Als voorzitter van een erkende jeugdclub was hij namelijk erg thuis in de horeca en biercultuur. "Ik zag een vacature in de krant en waagde het erop",



OMZET:
583 MILJOEN EURO

EBITDA:
148 MILJOEN EURO

NETTOWINST:
76 MILJOEN EURO

BIERPRODUCENT SINDS 1871

TOTAAL VOLUME BIER:
2,3 MILJOEN HECTOLITER

12 BROUWERIJEN
in België, Nederland,
China, Frankrijk, Italië,
Tsjechië en
de Verenigde Staten



gaat hij verder. Zijn directe stijl en aanpak vielen meteen op en bepaalden zijn verdere carrièrepad. Na een positief gesprek met CEO Michel Moortgat kreeg hij de job als financieel directeur. Het was januari 1996.

“Toen ik er begon, was er van een financieel departement nauwelijks sprake. We hadden een boekhouder, twee medewerkers voor facturatie en aankoopfacturen, en een externe fiscalist. Ik was de eerste financiële directeur en kreeg nagenoeg carte blanche van het bestuur.” Het was een uitgelezen kans om een organisatie op poten te zetten, processen te definiëren en gedetailleerde rapportering in te voeren. “Duvel Moortgat groeide, maar wilde een versnelling hoger gaan en besloot om naar de beurs te gaan, wat succesvol gebeurde in juni 1999. De volledige voorbereiding hierop lag in mijn schoot. Boeiende tijden, dat is zeker, maar zeer intens. Vooral omdat de beursgang niet het verhoopte effect had. Onze winst en omzet namen toe, we groeiden als bedrijf en toch reflecteerde de beurskoers dat niet. Het plan om geld op te halen en zo doordachte investe-

HERBERT DE LOOSE, VOORMALIGE GROUP FINANCIAL SERVICES DIRECTOR BIJ DUVEL MOORTGAT

“Ik durf wel zeggen dat ik steeds het beste heb gedaan met de kennis die ik op dat moment had.”

ringen te doen, liep niet van een leien dakje. Het was tegelijk een stresserend gegeven door de vele deadlines en de constante druk vanuit de markten, maar het professionalisme en de inzet van alle medewerkers van het finance team en het telkens weer op tijd afwerken van de verplichte rapportering gaf ook veel voldoening.”

LOYALITEIT IS KEY

Na Brewery Ommegang en Duvel USA in de Verenigde Staten en Brewery Bernard in Tsjechië was de eerste interessante in-

vestering de overname van de brouwerij La Chouffe, volgens Herbert. "Later volgden dan Liefmans en De Konick. Toch bleek ons beursverhaal eerder een beperking te vormen voor de ambities van het bestuur. In 2013 zijn we van de beurs gegaan. Dat gaf ons meer vrijheid en vergemakkelijkte het om overnames te doen", legt hij uit. "In datzelfde jaar stelde Duvel Moortgat een CFO aan, die zich op het strategische luik zou richten. Mijn verantwoordelijkheden lagen aan de operationele zijde."

Door de forse uitbreidingen wereldwijd zocht Herbert geregeld alle filialen op en zette waar nodig mee de lokale organisatie op poten. "Mijn loyaliteit naar het bedrijf is altijd groot geweest. Als je ergens echt in gelooft, ben je in staat grenzen te verleggen. Daarom vind ik het zo fijn dat de mensen die ik aangekomen heb in het financiële departement dezelfde drive delen. Stuk voor stuk geloven ze in het verhaal van Duvel Moortgat en dat uit zich in dezelfde passie en overtuiging in hun werk. Het beste bewijs? De meesten werken er nog allemaal. Het was een eer om met hen samen te werken. Het menselijk kapitaal is zo belangrijk in een onderneming, spendeer daar voldoende aandacht aan. Tracht goed te luisteren naar feedback, communiceer transparant en waardeer wat je medewerkers doen. Dat maakt een enorm verschil."

DE HANDEN UIT DE MOUWEN

Als er één rode draad is doorheen Herberts carrière dan is het wel zijn mentaliteit om de koe bij de horens te vatten. "Het was wellicht een verrassing voor mijn opvolger dat ik zelf dagelijks diverse operationele taken opnam", lacht hij. "Mijn instelling is altijd work hard, play hard geweest. Daarbij ging ik geen enkele uitdaging uit de weg. Of het nu om de transfer pricing tussen landen ging, de Belgische fiscaliteit of het opstellen van alle geconsolideerde rapportering conform IFRS, ik beet me in elk onderwerp vast. In deze rol moet je een echte problem solver zijn. Ik heb voor elk bedrijf waar ik werkte, heel wat geld uitgespaard. Ook al was dat gewoon part of the job en werd dat van me verwacht."

In juli 2022 startte Herberts opvolger binnen de groep. Een tip die Herbert hem alvast gaf, was om niet alles ineens te willen veranderen. Een klassieker, of toch niet? "Structuur brengen is noodzakelijk, maar het mag de zaken niet vertragen of te veel disruptie creëren binnen het team. Verder gaf ik ook mee om niet overhaast beslissingen te nemen. Ik herinner me nog heel goed hoe ik me in 2008 tijdens de financiële crisis liet opjagen om het bedrijf via hedging in te dekken. Luttele maanden later



BIO

Herbert De Loose heeft een indrukwekkende carrière doorlopen bij Duvel Moortgat als financieel directeur. Hij speelde een cruciale rol bij het opbouwen van het financiële departement van het bedrijf en leidde het door uitdagende periodes, waaronder de beursgang in 1999 en latere internationale expansies. Zijn toewijding aan zowel financiële expertise als peoplemanagement heeft bijgedragen aan het succes van Duvel Moortgat gedurende zijn bijna 28 jaar dienst. Na in totaal 42 jaar actief te zijn in de financiële wereld geniet hij nu van een welverdiende rust.

donderde de rente omlaag. Dat bleek een pijnlijk foute zet, met een nasleep die ons twintig jaar achtervolgde. Dat kan ik met gemak de moeilijkste en slechtste beslissing in mijn loopbaan noemen", vertelt hij. "Soms is het beter te vertrouwen op je buikgevoel. Zoals met de overgang van het jaar 1999 naar 2000. De wereld zou vergaan en het hele land stond in rep en roer. Toen ben ik niet in de hype gestapt, en terecht, want het werd 1 januari en er gebeurde helemaal niets. Op zo'n momenten, zoals Y2K, de overgang naar de euro en naar IFRS, is het zaak goed te kunnen relativeren, je eigen stappenplan uit te werken en je gezond verstand te gebruiken. Al deze omschakelingen zijn we op eigen kracht en zonder kleerscheuren doorgekomen."

VOORTSCHRIJDEND INZICHT

In net geen 28 jaar tijd zag Herbert Duvel Moortgat groot worden en evolueren tot het sterke familiebedrijf dat het vandaag is. "Elke grootteorde van een bedrijf heeft zo zijn voor- en nadelen. Binnen de kleinere organisatie had ik wellicht iets meer impact op de business. Al wil ik niet naast mijn schoenen lopen. Als financieel directeur sta je in voor budgettering, betalingen, boekhouding, consolidatie en zo meer. Allemaal cruciale elementen die je moet draaiende houden om de onderneming te laten functioneren. Maar het brouwen van het bier en het verkopen van het product lagen natuurlijk niet in mijn handen. Hoewel het promoten van onze producten toch ook een belangrijk gegeven was dat ik nauw ter harte nam."

Op de vraag of hij bepaalde zaken anders zou aanpakken met de kennis die hij nu heeft, antwoordt Herbert sereen: "Je werkt met voortschrijdend inzicht. Ik durf wel zeggen dat ik steeds het beste heb gedaan met de kennis die ik op dat moment had. Je kan de wereld vandaag niet vergelijken met toen ik mijn eerste job startte. Ik heb dus niet echt spijt van hoe de dingen gelopen zijn. Op elk punt van mijn carrière leerde ik bij en dat maakt me tot de financiële expert die ik nu ben. Met voldoende aandacht voor peoplemanagement en met respect voor mensen."

Anderhalf jaar na de komst van zijn opvolger zat Herberts rol als financieel directeur erop en ging hij met pensioen. Hoe hij zijn tijd nu zal indelen, is voorlopig niet duidelijk. "Ik ben volop aan het acclimatiseren, al blijf ik een druk sociaal leven hebben. De kans is groot dat ik me voor een aantal zaken engageer, maar voorlopig druk ik even de pauzeknop in."

HERBERT DE LOOSE, VOORMALIGE GROUP FINANCIAL SERVICES DIRECTOR BIJ DUVEL MOORTGAT

"De sfeer binnen het bedrijf en het persoonlijk contact met alle filialen vormden een grote drijfveer om tot het uiterste te gaan."

WERKKAPITAALANALYSE EN BEHEER:

Alternatieve werkkapitaalratio's

Onderstaand artikel biedt een overzicht van een aantal minder gangbare werkkapitaalratio's die soms in aanvulling op de traditionele activiteitenratio's worden ingezet. De activiteitenratio's komen doorgaans tot uitdrukking in omlooptijden die veelal worden gemeten in gemiddelde dagen; de Days Working Capital (DWC) ofwel de Cash Conversion Cycle (CCC). Hoe korter het gemiddeld aantal dagen, hoe beter. In voorgaande artikelen werd vaak naar deze activiteitenratio's verwezen, maar ook naar de liquiditeitsratio's die in tegenstelling tot de DWC ratio's niet zo laag, maar juist zo hoog mogelijk dienden te zijn. In onderhavig artikel wordt deze ogenschijnlijke tegenstelling nader toegelicht aan de hand van twee modellen: het Shareholder Value Network en de Werkkapitaalmatrix. Daarna wordt de focus gelegd op de alternatieve werkkapitaalratio's

JEAN GIESKENS



LEES DIT ARTIKEL INDIEN U WILT WETEN:

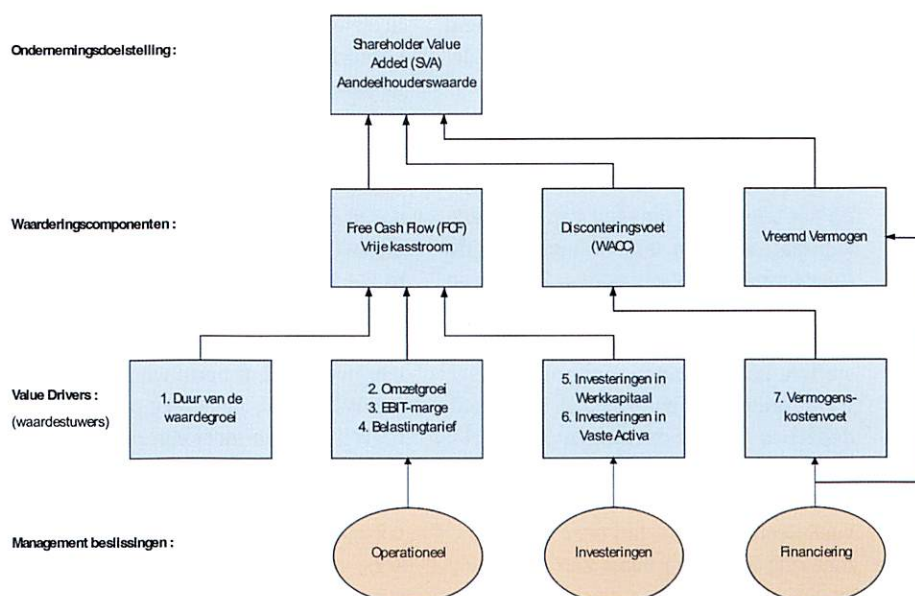
- Welke **alternatieve werkkapitaalratio's** er bestaan.
- Hoe deze **alternatieve varianten** te interpreteren.
- Welke **normatieve drempelwaarden** deze ratio's kennen.

SHAREHOLDER VALUE NETWORK

Het Shareholder Value Network (figuur 1) is een model dat verbanden legt tussen de volgende vier scopes:

- Management beslissingen op de gebieden van operationele aspecten, investeringen en financiering (management decisions).

- Een reeks van 7 onderkende waarde-stuwers (value drivers).
- De 3 waarderingscomponenten (valuation components): Free Cashflow, disconteringsvoet en soorten vreemd vermogen.
- De bedrijfsdoelstelling in termen van toegevoegde waarde, veelal toegevoegde waarde voor de verstrekkers van het eigen vermogen (SVA: Shareholder Value Added).



Figuur 1: Shareholder Value Network

De operationele managementbeslissingen hebben allemaal impact op één of meer van de volgende waardebestuwers: omzetgroeipercentage, operationele winstmarge (EBIT) en het winstbelastingtarief. De investeringsbeslissingen betreffen de investeringen in vaste activa, maar ook de investeringen in werkkapitaal, die al dan niet op zich zelf staan óf voortvloeien uit de investeringen in vaste activa. En tenslotte zijn er de financieringsbeslissingen die impact hebben op de waardebestuwer “vermogenskostenvoet” en daarmee op de omvang én samenstelling van de vermogens (soorten vreemd vermogen versus eigen vermogen).

De waardebestuwer “duur van de waardegroei” is een inschatting van het senior management van het aantal jaren dat investeringen naar verwachting een hoger rendement zullen opleveren dan de kapitaalkosten. Deze inschatting vindt doorgaans plaats op basis van scenario-analyses. Zoals te zien is in figuur 1 wordt de eerste waarderingscomponent, de vrije kasstroom, bepaald door de operationele en investeringswaarde-drijvers, samen met de duur van de waardegroei. De tweede waarderingscomponent, de disconteringsvoet, is gebaseerd op een inschatting van alle kapitaalkosten; zowel die van het eigen als vreemd vermogen. Het verdisconteren van de vrije kasstroom uit de bedrijfsactiviteiten levert de bedrijfswaarde op. Om de waarde van het eigen vermogen (aandeelhouderswaarde) te verkrijgen, wordt de laatste waarderingscomponent, de schuld, in mindering gebracht op de bedrijfswaarde.

De investeringen in werkkapitaal vormen een listige component in het model. Hierboven werd reeds gewezen op het feit dat de omvang van het werkkapitaal sterk kan samenhangen met de investeringen in vaste activa. Zo zijn de volgende werkkapitaalposities sterk inherent aan een productiebedrijf: grondstoffen, halffabricaten, onderhanden werk, onderhanden projecten (allemaal debet) en vooruit ontvangen op bestellingen (credit). Een investering in vaste activa in een productiebedrijf neemt veelal een toename van deze posities met zich mee. Daarnaast zijn investeringen in werkkapitaal veelal onvermijdelijk indien het management inzet op omzetgroei (de tweede value driver

	NWK > 0	NWK < 0
i-NWK < 0	$\therefore A-NWK > 0$ ++	$A-NWK > 0$ +
i-NWK > 0	$A-NWK > 0$ +	$\therefore A-NWK < 0$ -/- -/-

Figuur 2: Werkkapitaalmatrix

in het model). Met de toename van de omzet zullen immers veelal -noodzakelijkerwijs- de balansposten voorraden, vooruitbetaald op levering voorraden, debiteuren (allemaal debet) en crediteuren (credit) in omvang stijgen. De derde value driver “EBIT-marge” kan hierdoor echter onder druk komen te staan als gevolg van afschrijvingen op dubieuze debiteuren of incurante voorraden. Samenvattend kan gesteld worden dat investeringen in werkkapitaal veelal voortvloeien uit investeringsbeslissingen in vaste activa of omzetgroei-beslissingen. En bovendien leiden deze investeringen in werkkapitaal lang niet altijd tot een hogere EBIT-marge. Vandaar dat in CFO-kringen een veel gehoorde zegswijze luidt: “de beste investering in werkkapitaal is een desinvestering in werkkapitaal”. Hiermee wordt in feite geduid op de idealiter negatieve positie van het inherent netto werkkapitaal (i-NWK). Deze negatieve positie van het i-NWK heeft immers een positieve uitwerking op de ROCE, ofwel de “Return on Capital Employed” (= EBIT/CE; zie voorgaande artikelen). Kredietverstrekkers, verzekeraars en beoordelaars daarentegen zien het liefst een positief netto werkkapitaal (NWK). Dit omwille van de continuïteit van de business; het is

op korte termijn immers beter om meer te bezitten dan schuldig te zijn. Deze positieve positie van het NWK heeft een positieve impact op de liquiditeitsratio's zoals de current, quick en cash ratio (zie voorgaande artikelen).

WERKKAPITAALMATRIX

De werkkapitaalmatrix (figuur 2) is een model voor de analyse én het beheer van het werkkapitaal. Het betreft hier een matrix waarin de mogelijke posities van het netto werkkapitaal (NWK: horizontale as) worden vergeleken met de posities van het inherent netto werkkapitaal (i-NWK: verticale as). De posities van het NWK en het inherent NWK kunnen zowel positief als negatief uitvallen. Binnen elk van de vier kwadranten van de matrix wordt voorts aangegeven wat de mogelijke positie(s) van het autonoom netto werkkapitaal zijn. In de werkkapitaalmatrix zijn derhalve drie variabelen opgenomen: de onderscheiden posities van het NWK, het i-NWK en het A-NWK.

Netto Werkkapitaal (variabele op horizontale as)

Het netto werkkapitaal (NWK), ofwel Net Working Capital, wordt berekend door de vlottende activa te verminderen

met de kortlopende schulden (vlottende passiva). Kortlopende schulden zijn verplichtingen met een looptijd van ten hoogste 1 jaar. Netto Werkkapitaal wordt dus berekend als het verschil tussen de vlottende debet en de vlottende credit posten van de balans. Uit oogpunt van liquiditeit en daarmee continuïteit is de ideale positie van het NWK groter dan 0. Ofwel: de vlottende activa zijn groter dan de vlottende passiva.

Netto werkkapitaal (NWK) > 0
Vlottende Activa -/- Vlottende Passiva
> 0

Inherent Netto Werkkapitaal (variabele op verticale as)

Een eerste verdieping van het begrip netto werkkapitaal wordt gevonden door de introductie van het begrip inherent. Deze term staat voor 'verbonden aan de business'. Het inherent Netto Werkkapitaal (i-NWK) omvat de vlottende activa en passiva die hun ontstaansgrond ontleen aan de bedrijfsprocessen van de organisatie. Deze bedrijfsprocessen bestaan veelal uit de inkoop-, opslag-, productie- en verkoopprocessen. De hieraan klevende posities die op de balans zijn terug te vinden zijn respectievelijk: crediteuren, voorraden, voorraden onderhanden werk (OHW) en debiteuren.

Inherent NWK (i-NWK) < 0
+ Voorraden + Vorderingen + Overige en verlopende rekeningen
-/- Handelsschulden -/- Ontvangen vooruitbetalingen op bestellingen -/- Belastingenschulden -/- Overige schulden
-/- Overlopende rekeningen < 0

De ideale positie van het inherent netto werkkapitaal is een negatieve positie (i-NWK < 0). Dit lijkt tegenstrijdig aan de ideale positie van het netto werkkapitaal; deze is immers positief (NWK > 0). Een negatief i-NWK wordt in de finance echter als positief ervaren. Een organisatie die in staat is om de inherente debet posities vóór te financieren met de inherente credit posities hoeft immers geen beroep te doen op leningen bij financiële instellingen. Inherente voorfinanciering is doorgaans goedkoper dan financiering via banken. Daarenboven geldt dat de financial efficiency van organisaties met een negatief i-NWK hoger

wordt ingeschat dan organisaties met een positief i-NWK.

Autonoom Netto Werkkapitaal (variabele in 4 kwadranten)

Het autonome NWK (A-NWK) vormt de tweede verdieping van het netto werkkapitaal. Met "autonoom" wordt hier bedoeld: voortkomend uit beslissingen van het financieel management, niet berustend op de bedrijfskernprocessen. Het autonoom netto werkkapitaal bestaat derhalve uit de vlottende activa die niet inherent zijn aan de business minus de vlottende passiva die niet inherent zijn aan de business. Aan de debetzijde is dit het Cash Cushion (= LM + Geldbeleggingen) en aan de creditzijde zijn dit de Schulden op meer dan één jaar die binnen het jaar vervallen én de Financiële schulden. Deze posten fluctueren niet direct met de bedrijfsprocessen van een organisatie.

Autonoom NWK (A-NWK) > 0
Cash Cushion -/- Financiële schulden op minder dan één jaar > 0

In twee kwadranten van de matrix staat de omvang van het A-NWK vast. In het kwadrant linksboven in de matrix geldt dat het A-NWK per definitie groter is dan 0. In het kwadrant rechtsonder geldt per definitie dat het A-NWK kleiner is dan 0. Slechts in de twee "in-between-kwadranten" (rechtsboven en linksonder) dient het A-NWK als beslisvariabele: "Is het A-NWK positief of negatief?" Uit de kleurstelling van de werkkapitaalmatrix blijkt dat minimaal 2 van de 3 variabelen een ideale positie dienen in te nemen. Zoals aangegeven bij de behandeling van het Shareholder Value Network is het streven om het i-NWK steeds zo laag mogelijk - en bij voorkeur negatief - te houden. Het NWK zou uit oogpunt van liquiditeit en continuïteit juist zo hoog mogelijk moeten zijn. Uit deze twee doelstellingen komt dan per saldo naar voren dat het A-NWK zo hoog mogelijk dient te zijn. Dit blijkt ook uit de formule:

Netto Werkkapitaal = inherent NWK + autonoom NWK
$$NWK \uparrow = i-NWK \downarrow + A-NWK \uparrow$$

In deze reeks over werkkapitaal werd reeds eerder op bovenstaand fenomeen gehint. Toen werd echter ook de kanttekening gemaakt dat de werkkapitaalmatrix wordt gevormd door absolute grootheden (= posities in Euro's). Het is derhalve mogelijk om met slechts één Euro verschil in een positief of negatief kwadrant terecht te komen. Aan de hand van onderstaande alternatieve werkkapitaalratio's wordt dit probleem opgelost.

SET 1: ALTERNATIEVE WERKKAPITAALRATIO'S O.B.V. WERKKAPITAALMATRIX

De eerste en tevens de meest voor de hand liggende stap is de berekening van verhoudingsgetallen (ratio's) op basis van de drie posities uit de werkkapitaalmatrix. Deze luiden dan als volgt:

Netto Werkkapitaal (NWK) Ratio:

Netto Werkkapitaal Ratio = Netto Werkkapitaal / Vlottende Passiva
= (Vlottende Activa - Vlottende Passiva) / Vlottende Passiva
= (Vlottende Activa / Vlottende Passiva) - (Vlottende Passiva / Vlottende Passiva)
= (Vlottende Activa / Vlottende Passiva) - 1
= Current Ratio -1 > 0,3

Een nadere bestudering van de Netto Werkkapitaalratio leidt tot de bevinding dat deze gelijk is aan: Current Ratio - 1 (zie bovenstaande afleiding). Aangezien de normatieve drempelwaarde voor de Current Ratio 1,3 bedraagt, is de normatieve drempelwaarde voor de NWK-ratio: $1,3 - 1 = 0,3$.

Inherent Netto Werkkapitaal (i-NWK) Ratio:

i-NWK Ratio = inherent Netto Werkkapitaal / Vlottende Passiva
= (i-Vlottende Activa - i-Vlottende Passiva) / Vlottende Passiva < 0

Idealiter is de uitkomst van deze ratio negatief. Dit is logisch, uitgaande van de veronderstelling dat de ideale waarde van het i-NWK kleiner dan 0 dient te zijn.

Autonoom Netto Werkkapitaal (A-NWK) Ratio:

A-NWK Ratio = autonoom Netto Werkkapitaal / Vlottende Passiva
= (A-Vlottende Activa – A-Vlottende Passiva) / Vlottende Passiva > 0

Idealiter is de uitkomst van deze ratio positief. Dit is logisch, uitgaande van de veronderstelling dat de ideale waarde van het A-NWK groter dan 0 dient te zijn.

SET 2: ALTERNATIEVE WERKKAPITAALRATIO'S O.B.V. ALTMAN Z-SCORE EN ROCE

In voorgaande artikelen werd reeds ingegaan op de berekening van de Altman Z-score en de Return On Capital Employed (ROCE). Deze modellen ondersteunen de veronderstelling dat de ideale positie van het Netto Werkkapitaal positief dient te zijn (Z-score) en de ideale positie van het inherent NWK negatief dient te zijn (ROCE). De ratio's zien er als volgt uit:

Altman Z-score: Werkkapitaalratio (X1):

X1 = Netto Werkkapitaal / Totale Activa
= (Vlottende Activa – Vlottende Passiva) / Totale Activa > 0

Hoe hoger de uitkomst van de Altman Werkkapitaalratio, hoe hoger de Z-score, hoe hoger de credit rating. Als gevolg van de gewichten die Altman in zijn formule koppelt aan de ratio's blijkt dat met name de kredietwaardigheidsbeoordeling van handels- en dienstverlenende bedrijven voordeel ondervinden van een relatief groot NWK.

ROCE: Return On Capital Employed

Return / Capital Employed
= EBIT / (Vaste Activa + inherent Netto Werkkapitaal) > 16% (minimaal)
= EBIT / (Vaste Activa + inherent Netto Werkkapitaal) > 20% (normaal)

Ook uit deze formule blijkt dat een negatief inherent NWK de voorkeur geniet. Een negatief inherent NWK verlaagt immers het Capital Employed (CE) dat doorgaans bestaat uit de optelsom van de Vaste Activa en het Inherent NWK.

Dit heeft een positief effect op de berekening van de ROCE. Immers, de ROCE wordt berekend als: EBIT/CE. Hoe lager het Capital Employed hoe hoger de ROCE!

SET 3: ALTERNATIEVE WERKKAPITAALRATIO'S: DEKKINGS- OF INTERVAL RATIO'S

De derde set met alternatieve werkkapitaalratio's omvat de zogenoemde "dekkings- of interval ratio's". Dit zijn werkkapitaalratio's die sterk samenhangen met de branche of sector waartoe een organisatie behoort. De normen die aan deze ratio's worden gekoppeld zijn veelal drempelwaarden (thresholds) die doorgaans worden ingegeven door de branche/sector of het risicomijdend gedrag van de ondernemer. Het aantal ratio's en varianten hierop is schier onuitputtelijk. Het gemeenschappelijk kenmerk is veelal een benadering van de betalingscapaciteit. Reken technisch zijn deze ratio's dan ook een "cross-over" tussen liquiditeit en activiteit. Hieronder volgen enkele varianten.

Interval ratio bij handels- en productiebedrijven:

Vlottende activa / Gemiddelde dagelijkse bedrijfskosten out of pocket
= Vlottende activa / (Totale bedrijfskosten exclusief afschrijvingen / 365)

De uitkomst van deze ratio geeft aan hoelang de gemiddelde dagelijkse bedrijfsuitgaven gedekt worden door de vlottende activa. Het is in feite een grove vuistregel die een indicatie geeft voor het aantal dagen dat een onderneming zou moeten kunnen overbruggen zonder in betalingsproblemen te geraken. Let echter op: de calculatie is gestoeld op gemiddeldes en zegt derhalve niets over de mate waarin tegemoet wordt gekomen aan fluctuerende bedrijfsprocessen, seizoensinvloeden of pieksituaties. Ook wordt er geen rekening gehouden met de snelheid waarmee de vlottende activa in liquide middelen kunnen worden omgezet.

Interval ratio bij dienstverlenende bedrijven:

Cash Cushion / Maandelijkse salarissen
= (LM + Geldbeleggingen) / Maandelijkse bruto personeelslast

Een bekende interval ratio bij detachingsbedrijven is het aantal maanden dat de personeelslast betaald kan worden uit het Cash Cushion. Conservatief gefinancierde interim-bureaus hanteren een drempelwaarde van 3. In tegenstelling tot voorgaande interval ratio is deze ratio zeer concreet en realistisch en kent deze zeker een toegevoegde waarde in de praktijk wanneer een pieksituatie, seizoen fluctuatie of crisis zich voordoet.

Korte termijn dekkingsratio:

Korte termijn Vlottende Activa / Korte termijn Vlottende Passiva
= (Debiteuren + Cash Cushion) / (Crediteuren + Belastingverplichting + Personeelslasten) > 1

De uitkomst van deze ratio luidt niet in dagen of maanden en is daarmee geen interval ratio, maar een dekkingsratio die een factor als uitkomst heeft. Deze factor geeft aan hoe vaak uit de korte termijn Vlottende Activa de korte termijn inherente vlottende verplichtingen kunnen worden voldaan. Idealiter is deze ratio natuurlijk groter dan 1. En bovendien geldt: hoe groter hoe beter! Zo op het eerste oog lijkt deze ratio te conflicteren met de i-NWK ratio die kleiner dient te zijn dan 0. Let echter op: in deze ratio zijn geen voorraden, overlopende activa/passiva en vooruit ontvangsten opgenomen. Daarnaast is er wel het Cash Cushion in de berekening opgenomen. Tenslotte is er nog een variant op deze ratio waarin ook de ongebruikte rekening courant ruimte bij de bank wordt meegenomen.



Via deze link vindt u een spreadsheet met uitgewerkte werkkapitaalmodellen:
<https://www.fm.be/oefeningen>

A large audience is seated in a hall, facing a stage. The stage features a large screen displaying the text "BEST FINANCE TEAM OF THE YEAR 2024". The stage is lit with red and blue lights, and there are several people on stage. The audience is seen from behind, filling the foreground and middle ground.

BEST FINANCE TEAM OF THE YEAR 2024

MEET THE TEAMS:

**AMINOLABS | EDGARD & COOPER
ESSENTIEL | EVS | LAB9 | LCL
N-SIDE | PARTENA | QBD | SILVERFIN
SOLVAY | STEELFORCE | TVH**



Omzet: 88 miljoen euro
Medewerkers: 260

Aminolabs

GENOMINEERD VOOR:
Best Finance Team of the Year

Aminolabs is een bedrijf dat gespecialiseerd is in eiwitrijke gezondheidsvoeding en sportsupplementen, met een sterke nadruk op innovatie en onderzoek. Het bedrijf volgt nauwlettend de markttrends en streeft naar een klantgerichte, kwalitatieve aanpak met aandacht voor voedselveiligheid, die onderhevig is aan strenge Europese regelgeving. Sinds de oprichting in 1993 heeft Aminolabs een indrukwekkende groei doorgemaakt, met een uitgebreide productlijn die voortdurend evolueert om aan de behoeften van de markt te voldoen.

Een cruciaal moment in hun geschiedenis was de instap van private-equity firma Waterland in 2015, wat leidde tot verdere groei en ontwikkeling. Echter, de eerste jaren (2016-2020) waren zeer moeilijk voor de poeder divisie. Diverse directieteamen slaagden er niet in het schip te keren.

Een nieuw tijdperk, een moeilijke start

Vanaf medio 2021 onderging het bedrijf een financiële transformatie om de winstgevendheid te verbeteren, met een focus op het identificeren en aantrekken van de juiste klanten, kostenbesparingen en het optimaliseren van het werkkapitaal. De nieuwe prijsstrategie werd geïmplementeerd, waardoor Aminolabs terug een duidelijk beeld had welke klanten en productcategorieën winstgevend zijn en zo bijdragen aan een positief resultaat en geen belasting vormen van het werkkapitaal.

Deze strategie resulteerden in aanzienlijke verbeteringen van de financiële prestaties van Aminolabs. De omzet steeg met 14% tussen 2020 en 2023, terwijl het bedrijf er in slaagde om de arbeidskosten met 20% te

verlagen over diezelfde periode. Dit zorgde voor een zeer sterke turnaround van het bedrijf van -2% EBITDA naar +5,5% EBITDA of een verbetering van 6,4 M EUR.

Financiële team als drijvende kracht

Het financiële team van Aminolabs speelt een essentiële rol in het succes van het bedrijf. Onder leiding van ervaren professionals zoals Managing Director & CFO Vincent Vanhooymissen en Finance Manager Ancy Mangelschots, heeft het team met succes een strategische koers uitgestippeld om de financiële prestaties te verbeteren en groei te stimuleren. Met hun toewijding en expertise blijft het financiële team van Aminolabs een drijvende kracht achter het succes en de groei van het bedrijf.

Naar Nieuwe Hoogten

Na deze succesvolle turnaround, kocht de oprichter, samen met het management, samen met de steun van LRM, het bedrijf terug van Waterland in 2023. Met een solide basis voor verdere groei en innovatie, streeft Aminolabs naar het verhogen van de EBITDA naar 10% en het bereiken van een omzet van 120 miljoen euro in 2027. Hun voortdurende inzet voor nieuwe projecten en initiatieven, zoals Project Platinum, Smart Protein Blend-project en Project Puzzle, getuigt van hun vastberadenheid om hun positie in de markt te versterken en hun groei doelstellingen te realiseren.









Omzet: 80 miljoen euro
Medewerkers: 195

Edgard & Cooper

GENOMINEERD VOOR:
Best Finance Team of the Year

Edgard & Cooper is een bedrijf dat hoogwaardige voeding verkoopt voor honden en katten. Het werd opgericht in 2016 door drie vrienden die een alternatief wilden bieden voor traditionele huisdiervoeding. Sinds de oprichting heeft het bedrijf een aanzienlijke groei doorgemaakt, van een veelbelovende start-up tot een stabiele en snelgroeiende scale-up. Deze transformatie werd mede mogelijk gemaakt door een competent financieel team dat evolueerde van een puur ondersteunende afdeling naar een strategische businesspartner die mee de toekomst van het bedrijf vormgeeft.

Duurzaamheid en Groei

Het merk Edgar & Cooper staat bekend om zijn gebruik van verse natuurlijke ingrediënten, zijn focus op duurzaamheid en toewijding aan dierenwelzijn. Het bedrijf doneert 1% van zijn omzet aan goede doelen die het leven van honden en katten in nood verbeteren. Met 195 medewerkers en een bruto omzet van ongeveer €80 miljoen in 2023, heeft het bedrijf ambitieuze plannen om zijn omzet te verhogen naar €100 miljoen in 2024.

Waardegerichte Partners in Groei

Het financiële team van Edgar & Cooper bestaat uit 9 professionals en is onderverdeeld in 4 vakgebieden: Accounting, Controlling, Credit Control en Projects/Legal. Het team kenmerkt zich door een sterke teamgeest en een "work-hard, play-hard" mentaliteit.

Het Finance team streeft ernaar te transformeren van een ondersteunende afdeling naar een proactieve partner die waarde toevoegt aan de bedrijfsactiviteiten. Dit door actief in te zetten op vier strategische assen: Transactioneel Management, Proces Management, Business Partnering en Value Management.

De vier strategische assen

Transactioneel Management richt zich op het efficiënt organiseren van transacties in een snel schalende omgeving, het opleveren van kwalitatieve info binnen de verwachte deadlines en het waarborgen van compliance in alle landen waar het bedrijf actief is. Dit doet het team door in te zetten op automatisering en optimalisatie zodoende te voldoen aan de groeiende vraag en complexiteit.

Proces Management gaat over het standaardiseren van datastructuren en processen om de groei te faciliteren en vertrouwen te bieden aan zowel interne als externe stakeholders. Dit omvat het implementeren van pragmatische processen, procedures en interne controles, evenals risicomanagement en governance.

Business Partnering omvat het gebruik van efficiënt verworven en goed gestructureerde data om bruikbare informatie te genereren voor operationele besluitvorming. Hiertoe werd een self-service rapportageomgeving opgezet, waardoor de tijd die vrijkomt gebruikt kan worden voor het aanbieden van ondersteuning en om te schakelen van retroactieve naar proactieve rapportering.

Value Management richt zich op het strategische aspect, zoals het combineren van groei met winstgevendheid, het mee helpen bepalen van de strategische richting van het bedrijf en het zorgen voor voldoende financiering om de groei te ondersteunen. Het financiële team van Edgar & Cooper heeft een cruciale rol gespeeld bij de professionalisering en groei van het bedrijf. Door hun toewijding, competentie en wendbaarheid staan ze klaar om verder hun steentje bij te dragen aan de ambitieuze plannen van het bedrijf.



#omzet 50,9 miljoen euro
#165 medewerkers

Essentiel

Antwerp

GENOMINEERD VOOR:
Best Finance Team of the Year

Essentiel, een Belgisch modemerken dat zich exclusief richt op damescollecties, werd in 1999 opgericht door ontwerper en voormalig model Inge Onsea en Esfan Eghtessadi, die meer gericht is op het zakelijke aspect van het bedrijf. Dit jaar viert het merk zijn 25-jarig bestaan. Het begon bescheiden met bedrukte T-shirts en groeide uit tot een internationaal erkend merk met een uitgebreide collectie van dameskleding, waaronder jassen, jurken, rokken, truien en accessoires. Het bedrijf opereert momenteel in 40 landen en heeft 35 eigen fysieke winkels.

De roots van Essentiel zijn nog steeds zichtbaar in de focus op kleuren en prints, wat resulteert in een opvallende en modieuze uitstraling. Het merk streeft ernaar om zijn klanten blij en vrolijk te maken, en biedt betaalbare luxe aan binnen de mode-industrie. Het staat bekend om zijn constante vernieuwing en frisheid, wat hen onderscheidt in een markt waarin originaliteit en voortdurende verandering essentieel zijn.

De business in vogelvlucht

Essentiel heeft drie belangrijke kernsterktes die de basis vormen van zijn bedrijfsvoering: styling, branding en commercialisering. Het stylingproces is uiterst creatief en flexibel, met constante prototyping en aanpassingen om aan de veranderende smaak van de consument te voldoen. Op het gebied van branding heeft Essentiel geïnvesteerd in een intern team dat sterke content creëert voor digitale platformen, waardoor het zijn merkidentiteit en -imago verder kan versterken. Commercialisering omvat een hybride verkoopmodel dat groothandelsverkoop aan multimerkenwin-

kels, eigen fysieke winkels en een groeiende online aanwezigheid omvat.

De Financiële reis

Sinds 2016 heeft Essentiel een financiële transformatie ondergaan om zijn groei-strategie te ondersteunen. Tijdens de coronacrisis heeft het bedrijf zijn strategie herzien en het aantal winkels verminderd om de winstgevendheid te verbeteren. Het finance team speelt een cruciale rol in het monitoren van verkoopkanalen en het optimaliseren van de cashflow, waarbij het zich heeft ontwikkeld van een puur boekhoudkundige rol naar meer adviserende en controlerende functies. Efficiëntie en automatisering zijn essentieel geworden om de groeiende complexiteit van de modewereld aan te kunnen.

Het verkoopmodel van Essentiel omvat groothandelsverkoop, eigen fysieke winkels en een groeiende online aanwezigheid. Het finance team speelt een essentiële rol in het monitoren en optimaliseren van deze kanalen om de cashflow te verbeteren en de bedrijfsdoelstellingen te ondersteunen. Collegialiteit, professionaliteit en diversiteit kenmerken de cultuur binnen het finance team, wat bijdraagt aan een nauwe samenwerking en het behalen van successen.

Al met al toont de reis van Essentiel in de modewereld de uitdagingen en successen van een groeiend modemerken in een snel veranderende markt. Met een sterke focus op flexibiliteit, efficiëntie en samenwerking blijft Essentiel streven naar succes en innovatie, waarbij het finance team een cruciale rol speelt in het ondersteunen van de bedrijfsdoelstellingen en groei-strategieën.









Omzet: 173 miljoen euro
Medewerkers: 600

EVS

GENOMINEERD VOOR:
Best Finance Team of the Year

EVS is wereldwijd leider in technologie voor live production. Het bedrijf is een parel van Belgische technologie, ontstaan in 1994 in Luik, en viert dit jaar dus haar dertigste verjaardag. Het hoofdkantoor van EVS is in Luik, maar ze hebben 18 kantoren over heel de wereld, op alle continenten.

Sinds 1998, vier jaar na haar oprichting, is EVS beursgenoteerd, en haar aandelen worden sinds jaren verhandeld op de Euronext van Brussel. EVS haalde in 2023 een omzet van 173,2 miljoen euro en een EBITDA van 41,1 miljoen euro. Dat is een prachtige ratio van 23,8 procent, een cijfer waarvan vele bedrijven alleen maar kunnen dromen. Het bedrijf haalt deze goede ratio ook consistent over haar hele geschiedenis.

Het financiële team van EVS opereert binnen een grotere structuur die het corporate enablement team (CET) werd gedoopt. Dit geheel staat onder leiding van CFO Veerle De Wit en omvat supply chain, productie, procurement, facility, IT & security, corporate digital transformation en finance. Het is een cirkel van departementen die constant samenwerken, met het corporate digital transformation team als lijm die alles samenhoudt. Als één collectief, worden de krijtlijnen van de toekomst uitgezet.

Financiële transformatie

De financiële transformatie is de afgelopen drie jaar zeer dynamisch geweest. Voor de transformatie was finance een eiland binnen EVS, met weinig links met de business. Om daar verandering in te brengen zijn er aan een snel tempo ambitieuze nieuwe teamleden binnengehaald. En dat ging zeer vlot en organisch. De ambities werden door

het management gecommuniceerd, wat meteen de ambitie van het finance team op de kaart zette.

Een eerste stap bij de corporate en financiële transformatie was om een "olympisch" charter op te stellen waarin werd gedefinieerd wat er van het team verwacht werd. "Wat is het minimum? Wat is brons, wat is zilver en hoe behalen we als team goud?", het antwoord op die vragen staat er allemaal nauwkeurig in gedefinieerd.

De volgende stap was een nauwkeurige analyse van het business process management. Voor de transformatie was geen enkel proces neergeschreven, dus deze hoognodige oefening werd gedaan, met aandacht voor zowel het functionele, macro- als het hoogste niveau. Dit proces is nog deels aan de gang, maar het leverde al heel wat inzichten op over hoe EVS als bedrijf end-to-end werkt. De customer intimacy die in de strategie beoogd wordt moet immers gereflecteerd worden in de processen, met de hoogste kwaliteit van dienstverlening en een vloeibaar, moeiteloos verloop van alle interacties met de klant.

Eens er meer zicht was op de processen en de transformaties die daarvoor nodig waren konden sales, finance en operations hun data samenvoegen in een nieuwe ERP. Ook werd er een oefening gelanceerd in verband met het targeting operating model: het is een belangrijke analyse die toelaat te definiëren hoe het bedrijf optimaal zou kunnen werken. De TOM laat toe om te focussen op de grootste veranderingen op basis van deze lange-termijnvisie. Het laat toe om het gehele bedrijf achter de grootste challenges te scharen en biedt focus.





Omzet: 150 miljoen euro
Medewerkers: 255

Lab9

GENOMINEERD VOOR:
Best Finance Team of the Year

In 1993 richtten Geert Coolman, Stefaan Seye en een derde vennoot samen Online Graphics op. Het bedrijf, dat tegenwoordig beter bekend staat als Lab9 Pro, betrad de markt als gespecialiseerde ICT-dienstverlener voor de grafische sector met als doelstelling grafische bedrijven te ondersteunen bij de digitalisering van hun productieprocessen. Het bedrijf ging al heel vroeg samenwerkingen aan met softwareontwikkelaar Adobe en computerfabrikant Apple. Die laatste samenwerking zorgde ervoor dat het bedrijf in 2007 de kans kreeg om zijn eerste Apple Premium Reseller-winkel te openen in de Kortrijkse binnenstad.

De Lab9 Group bestaat vandaag uit twee bedrijven die samen 147 miljoen euro geconsolideerde omzet realiseerden in 2023. Moederbedrijf Lab9 Pro is actief als systeemintegrator in de brede b2b-markt. Het bedrijf helpt zowel bedrijven, scholen als overheidsinstellingen bij het digitaliseren van bedrijfsprocessen. Dochterbedrijf Lab9 Stores is met zijn 30 fysieke winkels en webshop dé Apple-expert in jouw buurt. Apple-gebruikers kunnen er terecht voor professioneel advies, voor service, herstellingen en gratis trainingen.

Groei

De Lab9 Group kende de voorbije jaren een exponentiële groei. Sinds 2018 deed de groep twee volwaardige overnames en drie overnames van handelsfondsen. Eind 2018 nam Lab9 Stores zo Apple Premium Reseller CAMi over. Nog geen jaar later nam Lab9 Pro de Antwerpse b2b-speler Xpert-IT over. De Lab9 Group bestond op dat moment uit vier verschillende juridische entiteiten met drie verschillende boekhoudpakketten. Alle

financiële processen werden hierdoor een pak complexer.

Efficiëntie troef

Een herstructurering en automatisering drong zich op. De vier bedrijven werden overgeschakeld naar één boekhoudpakket, gekoppeld aan een efficiënter kassasysteem. Silverfin werd geïmplementeerd als rapporteringstool om te voldoen aan de groeiende vraag van Apple naar financiële rapportering. In een latere fase werden de juridische entiteiten van CAMi en Xpert-IT respectievelijk gefusioneerd met Lab9 Stores en Lab9 Pro.

Deze maatregelen resulteerden in een veel efficiëntere workflow, wat enerzijds een grote tijdsbesparing opleverde en de kosten voor de gedeeltelijk uitbesteding van de boekhouding verminderde. Dit bood ook ruimte om de fiscaliteit zelf onder de loep te nemen, waardoor nog eens 60.000 euro aan consulting fees konden uitgespaard worden.

De gigantische inspanningen die op korte termijn door ons team werden geleverd hebben ervoor gezorgd dat de Lab9 Group financieel sterk stond om de coronacrisis te overbruggen en in 2021 de overname van vijftien extra winkels te realiseren. Vandaag moeten regelmatige bijsturingen en kleine automatisatieprojecten het financiële team in staat stellen om de toekomstige groei van het bedrijf verder te ondersteunen.









Omzet: 29 miljoen euro
Medewerkers: 45

LCL

GENOMINEERD VOOR:
Belfius ESG Ambition award

LCL is een vooraanstaande datacenter operator in België, opgericht in 2002. Met vijf datacenters verspreid over het land, biedt het bedrijf een breed scala aan diensten aan klanten, waaronder: telecombedrijven, System Integrators, bedrijven, dienstverleners en overheidsinstellingen. Met een team van 45 medewerkers legt LCL de nadruk op innovatieve oplossingen, klantenzorg, veiligheid en milieubewustzijn.

In 2016 begon LCL aan een Customer intimacy-verhaal, gericht op het verbeteren van de kwaliteit van dienstverlening en het versterken van de band met klanten. Dit initiatief werd verder ontwikkeld en verdiept onder leiding van CEO Laurens van Reijen en CFO Steve De Craene. Dit resulteerde in een strategy map die de strategische richting van het bedrijf definieert. In 2021 werd deze strategie geüpdatet en werd een ESG-framework geïntegreerd.

Het ESG-framework, ontwikkeld in samenwerking met KPMG, identificeert ESG-kansen en -risico's en integreert deze in de strategie van LCL. Het bedrijf streeft naar een geïntegreerde waardecreatie op sociaal, milieugerelateerd en financieel gebied. Om medewerkers te betrekken en te informeren, organiseert LCL trainingen en evenementen waarop de strategie actief wordt uitgedragen. De managementteams volgen de voortgang van de strategie en stellen rapporten op, en meetpunten zijn geïntegreerd in het bonussysteem van het bedrijf.

Recentelijk heeft LCL zijn strategie geüpdatet naar een double materiality matrix, waardoor zowel interne als externe ESG-factoren worden meegewogen. Het

bedrijf is daarmee goed voorbereid op toekomstige CSRD-rapportering.

Op weg naar duurzaam leiderschap

Op milieugebied richt LCL zich op het verminderen van CO₂-uitstoot, het verbeteren van energie-efficiëntie en het stimuleren van hernieuwbare energie. Dit omvat onder meer het overschakelen naar duurzame brandstoffen voor noodgeneratoren, het vervangen van dieselwagens door elektrische voertuigen, en het upgraden van koelinstallaties om energieverbruik te verminderen. Het bedrijf streeft naar een reductiedoel van 42% in CO₂-uitstoot tegen 2030 en zet zich in voor zero waste en hernieuwbare energieopwekking.

Op sociaal gebied investeert LCL in talentmanagement, biedt het een gelijk loonbeleid, bevordert het diversiteit en inclusie, en volgt het strikt ethische richtlijnen en governancepraktijken. Een recent opgerichte Raad van Bestuur helpt het bedrijf bij het realiseren van groei en duurzaamheid. Met deze uitgebreide ESG-strategie en doelgerichte acties streeft LCL naar leiderschap in een duurzamere en meer milieubewuste economie, met een sterke betrokkenheid van het management, de medewerkers en de Raad van Bestuur.



Omzet: 28 miljoen euro
Medewerkers: 228

N-side

GENOMINEERD VOOR:

Best Finance Team of the Year
Belfius ESG Ambition award

N-SIDE is een wereldleider in het vergroten van de efficiëntie van de biowetenschappen- en energie-industrie door software en diensten te leveren die het gebruik van natuurlijke hulpbronnen optimaliseren, waardoor de transitie naar een duurzamere wereld wordt vergemakkelijkt. Om dit te bereiken maakt N-SIDE gebruik van haar diepgaande industrie kennis, technische expertise en begrip van toegepaste wiskunde om mondiale farmaceutische en energiebedrijven te helpen hun beslissingen te anticiperen, aan te passen en te optimaliseren.

De afgelopen jaren heeft het bedrijf een snelle groei gekend. Dit heeft grote gevolgen gehad voor de financiële afdeling als geheel. Het financiële team heeft stappen ondernomen om de groei van het bedrijf op een duurzame manier gaande te houden.

FP&A

Er ontstond een toenemende behoefte aan forecasts. Alle soorten forecasts, maar vooral cash forecasts, omdat het bedrijf een duidelijk beeld moest hebben van de kasstromen gedurende het jaar (en over een horizon van twaalf maanden) om indien nodig passende maatregelen te kunnen nemen. Dit impliceert dat N-SIDE in staat is zijn cashbehoefte beter te plannen en wendbaarder te zijn in tijden van hoge cashrotatie.

Naast cash forecasting wordt er veel aandacht besteed aan omzet forecasting op basis van actuals en salesforce data voor nieuwe deals.

Finance heeft naast de klassieke boekhoudkundige P&L (die zich meer richt op de aard

van de kosten) ook een management-P&L geïmplementeerd, die het management meer informatie geeft over de winstgevendheid van het bedrijf.

Financiële operaties

Het financiële operationele deel van het team heeft zich vooral gericht op efficiëntiewinst. Finance automatiseerde alles wat ze konden, zodat het team toch maximale toegevoegde waarde kon bieden. Een andere stap is het internaliseren van het salarisbeheer, omdat dit echt belangrijk is voor de core business. En ook de grootste kostenpost. Dit maakt nu deel uit van de financiële afdeling en is van onschatbare waarde gebleken.

Duurzaamheid

Duurzame groei is voor N-Side heel belangrijk. Met zo'n sterke groei is het belangrijk om te onthouden dat ESG niet alleen over "milieu" gaat, maar veel breder is. N-Side behaalde vier jaar geleden als eerste bedrijf in Wallonië het B Corp-certificaat. Om dit te bereiken zijn naast de milieuaspecten ook de sociale dimensie en governanceaspecten van belang.

Voor de financiële afdeling is consistentie een kernwaarde als het gaat om het realiseren van duurzaamheid. Consistentie is essentieel als je het vertrouwen van investeerders en klanten wilt hebben. Je moet hiervoor aan je eigen organisatie werken, je kunt niet zomaar een duurzaam product verkopen zonder daar in je manier van werken zelf aan te voldoen.

Finance loopt voorop bij initiatieven op het gebied van duurzaamheidsrapportage en werkt momenteel aan onze dubbele materialiteitsmatrix.









Omzet: 258 miljoen euro
Medewerkers: 1808

Partena Professional Group

GENOMINEERD VOOR:
Best Finance Team of the Year
Belfius ESG Ambition Award

Partena Professional begeleidt starters, zelfstandigen, kmo's en grote ondernemingen bij alles wat te maken heeft met personeelsbeheer en de opstart van een zelfstandige/vennootschap. Het doet dat met een mix van expertise, software en consultancy, onder meer rond loonberekening, sociaaljuridische topics en hr-diensten in het algemeen.

Het Finance team

Het Finance team, Corporate Services genaamd, is vaak de initiatiefnemende en neutrale partij. De meeste projecten en initiatieven die opgestart worden zijn domeinoverschrijdend en transversaal, en hebben een impact op de medewerkers en/of klanten. Met een dynamisch partnering model hebben we ervoor gezorgd dat Finance volledig uit zijn isolement kwam en nauw samenwerkt met andere diensten en interne klanten.

De overname van de Easypay Group

Op 7 februari 2023 werd de Easypay Group met ca 400 medewerkers overgenomen door Partena Professional Group. Doelstelling was om er samen sterker uit te komen dan de bedrijven apart waren aangezien beide bedrijven complementair waren. Naast de complementariteit zag Finance ook heel wat mogelijkheden om door synergieën kostenbesparingen te realiseren.

Bij een overname is een van de sleutels van succes het aan boord houden van de medewerkers en de integratie van de teams. Daarvoor hebben we vanuit de stuurgroep de volgende zaken beslist:

- Het bouwen van onze nieuwe, geïntegreerde structuur door te starten met een wit blad, waar we voor elk departement met

beide teams samen een nieuwe structuur hebben uitgetekend.

- Per domein hebben we ook een roadmap opgezet en synergieën geïdentificeerd.
- Daarnaast hebben we een cultuurbarmometer gelanceerd om te meten hoe gelijklopend of verschillend beide bedrijfs-culturen waren.

New way of working

De voorbije jaren is er sterk ingezet op de nieuwe manier van werken. Het betreft de combinatie van hybride werken (mogelijkheid om van deels van thuis te werken of op flexplekken in andere kantoren) en van onze kantoorruimtes aantrekkelijke werk- en ontmoetingsplaatsen te maken, vertrekkende vanuit de resultaten van een enquête en in nauwe samenwerking met de betrokken medewerkers. Op deze wijze werken we aan onze ESG ambities met een daling van ons energieverbruik, een ondersteuning om zachte mobiliteit te gebruiken en een verhoging van het welzijn van onze medewerkers.

De kostenreductie die we hebben kunnen realiseren door de reductie van kantooroppervlakte (in 2023 enkel al een reductie van méér dan 11.000 m²), wordt bewust deels opnieuw geïnvesteerd in de employee experience, dit om onze retentie en well being verder te verhogen.

Partena werkt sinds kort (implementatie 2020-2022) volgens een aantal principes van collaborative governance: we zijn geëvolueerd van een piramidestructuur, georganiseerd in silo's, naar multidisciplinaire cirkels met rollen. Met deze implementatie krijgt iedereen een stem, wat enorm sterk geapprecieerd wordt in alle teams, binnen het kader van onze 4 strategische doelstellingen en onze waarden.



Omzet: 60 miljoen euro
Medewerkers: 600

QBD

GENOMINEERD VOOR:
Best Finance Team of the Year

QbD Group is een kennisorganisatie in life sciences. Het zag het levenslicht in 2011 toen Bart Van Acker het idee lanceerde om life sciences consultancy aan te bieden aan lokale bedrijven en multinationals. QbD stelt 600 mensen wereldwijd te werk, waarvan 350 in België.

De voorbije jaren is QBD enorm gegroeid. In vijf jaar tijd verviervoudigde het bedrijf zich op vlak van omzet en aantal medewerkers. Het finance team is de voorbije jaren ook sterk gegroeid. Vandaag is het team bijna 20 mensen sterk. Om de groeiambitie waar te maken, heeft een heuse reorganisatie plaats gevonden op vlak van finance en rapportering.

Implementatie van Netsuite

Ruim twee jaar geleden botste finance op de grenzen van de tools en groeide de realisatie dat een nieuw ERP pakket noodzakelijk was, vooral als gevolg van de snelle internationale groei.

De implementatie van Netsuite heeft een aantal grote voordelen voor de dienstverlening aan de business:

- Alle users werken op 1 platform en werken volgens dezelfde processen;
- Financial services worden centraal gemanaged, wat vooral leidt tot sneller closings en betere kwaliteit van rapporting;
- De business wordt volledig via divisies gestuurd, die over entiteiten en landsgrenzen heen opereren.

Finance Talent management

Dit future proof finance team heeft een sterke evolutie meegemaakt. Eerst werden alle finance processen geïnternaliseerd, vervolgens werd hard gewerkt aan het bouwen van een gestructureerde finance organisatie met

duidelijke omschreven processen en procedures. Er werden verschillende manuals geschreven die geborgd worden in ons eQMS.

M&A

QBD heeft de voorbije jaren heel wat overnames gerealiseerd, wat bijzonder veel waarde creëert. De drive is hier niet alleen het creëren van aandeelhouderswaarde, maar een grotere groep kan nu eenmaal interessantere en grotere projecten binnenhalen wat voor de medewerkers dan weer veel waarde bijbrengt. Ook de "knowledge sharing" in een grote internationale groep werpt veel vruchten af en is bijzonder belangrijk in een kennisorganisatie als QbD. Het belang van de M&A strategie is dan ook niet te onderschatten. Om deze strategie te kunnen blijven uitrollen, moet finance ook de nodige funding voorzien en ervoor waken dat de financieringsstructuur van de organisatie gezond blijft.

Niettemin staande er nog ruimte is, heeft Finance afgelopen jaar pro-actief een plan gemaakt om ook grotere overnames te kunnen blijven doen. Zo werd er ingezet op processen in functie van het optimaliseren van het werkkapitaal, werden cash pooling en factoring geïmplementeerd, en werd een proces ingegaan voor het ophalen van mezzanine financiering die in Q2 2024 zal gerealiseerd worden.

Ook werd op vlak van rapportering een nieuwe structuur ingericht met maandelijkse rapportering op divisie niveau en een geconsolideerde rapportering op kwartaalbasis. Heel belangrijk was ook de implementatie van PowerBI om de business niet alleen tools te geven om hun operaties beter te kunnen sturen en opvolgen, maar ook mee te krijgen in de optimalisering van het werkkapitaal.







S silverfin



Omzet: 34 miljoen
Medewerkers: 170

Silverfin

GENOMINEERD VOOR:
Best Finance Team of the Year

In iets meer dan tien jaar ging technologiespeler Silverfin van een kleine start-up naar een internationale onderneming die in meer dan 15 landen werkt voor meer dan 900 klanten en 170 mensen tewerkstelt. In 2023 werd het bedrijf ook onderdeel van de multinationale Visma-groep.

Silverfin is een bedrijf dat van een idee en zeer weinig middelen snel is uitgegroeid tot een grote speler, en ze dragen die energieke start-up mentaliteit sterk mee tot vandaag. Toch is ook dat een genuanceerd verhaal, want in tegenstelling tot sommige andere tech-bedrijven met een snelle start zijn ze altijd zeer sterk op omzet gericht geweest en gebleven, met zelffinanciering en efficiënte omgang met middelen als focuspunten. Zelfs als er investeringsrondes kwamen en ze ahead of the curve werkten, was dat altijd met duidelijke en concrete groei-doelen voor ogen.

Wegleiden van druk

CFO Tom Libbrecht zag de job van het financiële team altijd in het kader van het wegleiden van druk bij het management zodat dat zich kan focussen op de business zelf. Als je je als ondernemer zorgen moet maken over cash of winstgevendheid dan heb je de handen niet vrij om de projecten uit te voeren die je wil realiseren, en daaronder lijdt uiteindelijk iedereen. Het financiële team is er altijd in geslaagd om hier zeer proactief in te handelen, dicht bij de business te werken en voor de nodige transparantie te zorgen, zelfs als de business in een stroomversnelling kwam en er door de steile groei andere noden en prioriteiten kwamen.

Structuur van finance

Silverfin heeft gaandeweg belangrijke stappen genomen om het financiële team te structureren en te ontwikkelen zodat het

de groei van het bedrijf zoveel mogelijk kon ondersteunen. De CFO en de andere leden van het management zagen daarbij steeds het belang van de juiste mensen op de juiste plaatsen, met de klemtoon op hands-on werken en flexibiliteit.

Focus op efficiëntie

Na de overname door Visma is de focus van het structureren en het ondersteunen van de groei eerder komen te liggen op efficiëntie. Vandaag bestaat het financiële core-team uit een 6-tal toegewijde professionals die zich verenigen in het finance cluster en die nauw samenwerken met het legal & security en het business operations & data cluster. Samen vormen ze een multi-disciplinair team van een 16-tal mensen. Automatisering blijft hierbij een factor van groot belang om de efficiëntie zowel intern als extern te verbeteren. Silverfin kiest ervoor om geen centrale ERP te implementeren, omdat deze systemen gemiddeld vaak goed werken, maar voor veel deelprocessen suboptimaal zijn. Ze hanteren in plaats daarvan een best-of-breed aanpak, allemaal cloud-based, waarbij ze meer dan honderd SaaS-tools gebruiken doorheen het bedrijf. Elk met hun nut of toepassing, en sterk met elkaar gelinkt door open API's. Een set-up die nauw aansluit bij de gedachte van het open ecosysteem van het Silverfin product op zich.

Business partnering is een ander enorm belangrijk aspect in het finance verhaal van Silverfin, en samen met de CFO neemt hun business controller hierin het voortouw. Het Silverfin finance team ziet het als een hoofdopdracht om met de cijfers naar de business te gaan en te zorgen dat er daar voeling ontstaat met die cijfers. Data-informed decision making is wat Silverfin's groei tot op vandaag mee dreef, en in de toekomst verder zal toelaten.



Solvay (voor splitsing)
Omzet: 13,4 miljard euro
Medewerkers: 22.000

Solvay / Syensqo

GENOMINEERD VOOR:

Best Finance Team of the Year

In december 2023 splitste het 160 jaar oude bedrijf Solvay zich op in twee bedrijven: Solvay en Syensqo. Het hele idee van de splitsing van het bedrijf en de nieuwe strategie begon 3 jaar geleden. Het bedrijf was enorm gegroeid en er was een groot verschil tussen de activiteiten van Solvay. Bovendien was de structuur te complex geworden.

Het idee was eenvoudig. Er waren twee soorten bedrijven in Solvay, maar er waren ook twee soorten investeerders. Het werd duidelijk dat een splitsing de beste strategie was voor beide businesses.

Het idee was misschien eenvoudig, maar de uitvoering was dat uiteraard helemaal niet. Het was een strategisch project waarbij het hele bedrijf betrokken was en dat veel werk op tafel legde voor de hele financiële afdeling om een dubbele beursintroductie te doen met deadline 11/12/2023. Elke aandeelhouder zou op die dag twee nieuwe aandelen ontvangen. Het hele project duurde 2 jaar vóór de dubbele beursintroductie. De beursgang vond plaats in december 2023 en het was de eerste beursintroductie van het jaar. Het was een slecht jaar voor beursintroducties en communicatie was van cruciaal belang.

Vijf stromen

Er waren vijf belangrijke stromen in het project dat tot de splitsing leidde:

1. Twee beursintroducties voorbereiden en alles communiceren naar externe stakeholders. Er was een belangrijke storytelling-component (waarom de splitsing, wat zijn de verschillende strategieën voor de nieuwe bedrijven, het schrijven van het prospectus, alles duidelijk uitleggen aan de aandeelhouders, ...) maar ook een uitgebreid compliance-gedeelte: de hele P&L

moest gescheiden worden, we hadden om voor beide bedrijven twee jaar terug te gaan en die documenten te laten controleren.

2. De tweede belangrijke stroom had alles te maken met de treasury en de kapitaalstructuur. Ook hier moesten we beslissingen nemen over de scheiding van de schulden, pensioenen, verplichtingen, kapitaal, ... Het in kaart brengen van de volledige kapitaalstructuur was een behoorlijk complex project. Beide bedrijven hadden ook een nieuwe kredietrating nodig.

3. Dan was er nog de operationele splitsing: alle systemen, data, bankrekeningen, ... etc moesten gesplitst of gedupliceerd worden, terwijl de bedrijfscontinuïteit toch gewaarborgd bleef.

4. Dan was er nog het juridische en fiscale carve-out-gedeelte. Ook dit was wederom een stroom met een zeer hoge complexiteit, aangezien we actief zijn in 40 landen met meer dan 200 juridische entiteiten.

5. Last but not least: de mensenstroom. We moesten nieuwe teams creëren, nieuwe rollen en verantwoordelijkheden benoemen, ... Het was heel belangrijk dat de juiste mensen zich bij de juiste teams zouden voegen.

Het was een marathon van twee jaar, met verschillende zware sprints. Voor sommige teams, vooral binnen de financiële sector, was de werkdruk erg hoog. Vooral omdat dit natuurlijk bovenop het gebruikelijke werk kwam, de crisissen die onze economie doormaakte, ... Het was een duidelijk voorbeeld van de impact en waarde die een finance team kan hebben.

Nu de splitsing is afgerond, hebben de twee bedrijven en de twee financiële teams de afspraak gemaakt om de komende twee jaar samen te blijven werken, om de ontbinding van beide bedrijven te voltooien.





THE SMART GATEWAY TO STEEL





Omzet: 2,5 miljard euro
Medewerkers: 280

Steelforce

GENOMINEERD VOOR:
Belfius ESG Ambition Award

Steelforce is een vooraanstaande wereldwijde speler in de staalhandel, met zijn wortels en hoofdkantoor gevestigd in Antwerpen. De onderneming begon haar reis in 1988 in de stad en onderging in 2006 een rebranding tot Steelforce. Door de jaren heen heeft Steelforce verschillende mijlpalen bereikt, waaronder de opening van diverse kantoren over de hele wereld en de overgang tussen generaties aandeelhouders. Momenteel wordt het bedrijf geleid door de tweede generatie aandeelhouders, terwijl de derde generatie management toetreedt tot het kapitaal van de groep. Bovendien traden in 2017 en 2021 de Japanse trader Marubeni-Itochu Steel toe tot het kapitaal van de groep.

Met een indrukwekkend klantenbestand van meer dan 1000 klanten in 115 landen heeft Steelforce zich gevestigd als een belangrijke speler in het betrouwbaar leveren van staal. De onderneming heeft een opmerkelijke groei doorgevoerd, waarbij haar omzet tussen 2017 en 2021 verdubbelde. Deze consistente groei en sterke marktpositie zijn het resultaat van de voortdurende inspanningen van het bedrijf om haar netwerk te versterken, innovatieve logistieke en financiële oplossingen te ontwikkelen en toegang te krijgen tot nieuwe bron- en afzetmarkten. Steelforce houdt nauwlettend de inhoud van haar portfolio in de gaten en beheert deze zodanig dat het altijd tot de ideale handel kan leiden, zelfs als de externe omstandigheden veranderen.

Duurzaamheid als Bedrijfsfilosofie

Het ESG-verhaal (Environmental, Social, Governance) van Steelforce is een belangrijk onderdeel van haar bedrijfsfilosofie. Het bedrijf heeft een sterk ESG-beleid ontwikkeld dat niet alleen voldoet aan regelge-

ving, maar ook commerciële meerwaarde biedt. CFO Magnus Temmerman en een toegewijd team bestaande uit Oxana Dyupina en Shinobu Eguchi staan in voor dit beleid. Het team richt zich op governance, sociale aspecten en milieu-impact, met een specifieke focus op carbon accounting.

Het milieu-aspect van ESG vormde een uitdaging vanwege de complexiteit van de supply chain en de geografische spreiding van zijn activiteiten. Steelforce koos voor een bottom-up benadering van carbon accounting, waarbij elke transactie wordt geanalyseerd om een gedetailleerd beeld te krijgen van de CO₂-uitstoot. Dit proces vereiste nauwe samenwerking met leveranciers en een intensieve data-input.

Duurzame Waardecreatie door Financieel Team

Het financiële team van Steelforce heeft deze inspanningen vertaald naar een waardepropositie voor de commerciële kant van het bedrijf. Door klanten gedetailleerde informatie te bieden over de ecologische voetafdruk van hun aankopen en ontzorging te bieden op het gebied van regulering en carbon accounting, positioneert Steelforce zich als een partner die verder gaat dan alleen de verkoop van staal.

Steelforce onderscheidt zich door echt aan de slag te gaan met de verkregen data en zo meerwaarde te creëren voor de organisatie, haar klanten en de wereld als geheel.

Met investeringen in de co-creatie van sterke tools voor carbon accounting is Steelforce klaar om haar dienstverlening op dit vlak wereldwijd uit te rollen en zo staalproducenten en eindklanten te ondersteunen in een meer groene, minder uitstootintensieve manier van werken.



Omzet: 1,6 miljard euro
Medewerkers: 5000

TVH

GENOMINEERD VOOR:
Best Finance Team of the Year

Onderdelenspecialist TVH is een wereldspeler op het vlak van onderdelen en toebehoren voor heftrucks, industriële voertuigen, bouw- en landbouwmachines. Met een netwerk van meer dan 90 vestigingen en 5.000 werknemers over de hele wereld bedient TVH 88.000 klanten in 182 landen.

De globale groei van TVH zorgde de afgelopen jaren voor een niet aflatende stroom aan uitdagingen voor het Finance team. Het antwoord van het Finance team op die constant evoluerende omgeving is helder: autonomie, continuous improvement, en vertrouwen in elkaar en het team. Binnen een duidelijk uitgezette structuur met centralisatie van beslissingslijnen in Waregem gecombineerd met sterke lokale uitvoering, krijgen de werknemers volop de kans om hun werk zo efficiënt mogelijk in te delen en globale verbeteringsprojecten naar voor te schuiven. Dat wordt bij TVH ook wel de 'one way of working' genoemd.

Verbeteringsinitiatieven

Het team past deze aanpak intussen al jaren consistent toe, met aanzienlijke successen als resultaat. Enkele voorbeelden van deze initiatieven zijn:

- **Automatisering van aankoopfacturatie:** Het AP-team begon in 2019 met de automatisering van aankoopfacturatie, eerst in België en daarna globaal. Daarbij wordt gebruik gemaakt van OCR-herkenning en self-learning mechanismen. Vandaag worden meer dan 50% van de aankoopfacturen automatisch geboekt, waardoor de maandelijkse afsluiting sneller verloopt en zowel kosten als goedkeuringen van orders beter kunnen worden opgevolgd.

- **Implementatie van nieuwe budget tool:** In 2023 zette het FP&A team in op de lancering van een nieuwe budget tool, EPM (Oracle). De tool en herziene processen dragen bij tot een efficiënter, dynamischer en vooral informatiever budget proces, waarbij de focus meer kan liggen op dialoog met de business stakeholders.

- **Verkort van de maandelijkse afsluitingstijd:** In 2018 duurde de kwartaalafsluit bijna twee maanden. Door middel van een reeks kleine verbeteringen, zoals onder meer de implementatie van globale afsluitingscontroles en checklists, is deze tijd verkort tot slechts 15 dagen. Deze versnelling heeft niet alleen de efficiëntie verhoogd, maar ook gezorgd voor nauwkeurigere en consistentere rapportage, waardoor TVH beter kan reageren op de behoeften van het management team en externe stakeholders.

- **Integratie van overgenomen entiteiten:** Het Finance team leidt jaarlijks gemiddeld vijf integraties van overgenomen entiteiten. Dit vereist verregaande coördinatie tussen verschillende teams binnen en buiten Finance, waarbij zowel procesintegratie, IT-ondersteuning als training van nieuwe collega's worden verzorgd.

Performant finance als resultaat

Bovenstaande is maar een greep uit de kleine en grote verbeteringen die de laatste jaren werden gedragen door verschillende teams. Deze initiatieven hebben niet alleen geleid tot een performantere Finance organisatie, maar dragen ook bij tot een cultuur van voortdurende verbetering en samenwerking binnen het team. Het TVH Finance team gelooft sterk dat deze menselijke aanpak de juiste is. We willen dan ook op dezelfde duurzame manier de uitdagingen van de toekomst aanpakken.







**PROF. DR. ARCO
VAN DE VEN RA**

is hoogleraar Internal Control
& Accounting Information
Systems aan TIAS,
Tilburg University

Het leven is kiezen

"Het leven is kiezen" was een uitspraak van mijn tandarts al heel wat jaren geleden. Bij haar draaide de business inderdaad om de kiezen in de mond. Maar steeds meer komt mij bij mij het besef op dat het succes en het voorkomen van falen van organisaties rondom het kiezen, het maken van keuzes, draait. Bij de klassieke plan-do-check-act cyclus waar financials mee zijn opgegroeid, ligt de nadruk heel erg op het ondersteunen van de plan- en check fases. Het vertalen van doelstellingen in activiteiten en het monitoren van deze plannen met Specifieke, Meetbare, Acceptabele en Realistische en Tijdgebonden (SMART) indicatoren. Met behulp van scorecards moet er dan worden gerapporteerd over de resultaten en kan er tijdig worden bijgestuurd als de doelstellingen niet worden gehaald.

Maar in de huidige tijd lopen managers bij het doen, de do en act, tegen allerlei knelpunten aan. Het is moeilijk om geschikt personeel te werven, medewerkers vallen uit door ziekte en burn-outs. De doorlooptijd van het leveren van de benodigde materialen neemt toe en veranderingen in wet- en regelgeving verhindert het uitvoeren van de voorgenomen activiteiten.

Een goed voorbeeld hiervan zijn de uitdagingen in de zorg. Zowel in België als Nederland is er een schrijnend tekort aan verpleegkundigen en is het ziekteverzuim en het verloop van medewerkers hoog. In Nederland zijn er daarom plannen opgesteld om per regio de uitdagingen het hoofd te bieden. In deze plannen wordt er gesproken over een 'quadruple aim', doelstellingen op het gebied van gezondheid, betaalbaarheid, medewerkers en kwaliteit. Deze doelstellingen, die mooi zijn uitgewerkt in activiteiten en concreet gemaakt in KPI's, zoals 'verzuimpercentage met x% omlaag', 'beperken van stijging verrichtingen tot x%', 'verkleinen van de gezondheidsverschillen met x%' en 'door digitalisering verminderen met fysieke zorg met x%'. Al met al zijn dit goed onderbouwde plannen van ieder meer dan 70 slides. Maar wat nu als er externe omstandigheden zijn die roet in het eten gooien? Het kan zijn dat door een ongezonde leefstijl obesitas juist toeneemt, dat de digitalisering toch lastiger te implementeren valt door de personeelskrapte in de IT-branche of dat de capaciteit van medewerkers wordt beperkt doordat werknemers ook tijd en aandacht moeten besteden als mantelzorg voor hun naasten. Dan gaat blijken dat deze thema's met elkaar gaan samenhangen en het monitoren van de KPI's periodiek leidt tot de constatering dat de doelstellingen steeds verder uit het zicht raken.

Wellicht vraagt u zich nu af wat dit met keuzes te maken heeft? Niet alleen worden doelstellingen niet bereikt, maar er zullen steeds meer schrijnende en gevaarlijke situaties optreden. Dit terwijl de huidige situatie nu al onaanvaardbaar is. Dit betekent volgens mij dat naast doelstellingen het voorkomen van het zakken door ondergrenzen centraal moet komen te staan. Deze ondergrenzen moeten worden vastgesteld en wellicht gezien de capaciteitsbeperkingen helaas ook naar beneden moeten worden bijgesteld. Uiteindelijk gaat een tekort aan medewerkers en het niet bereiken van de gezondheidsdoelstellingen ten koste van de kwaliteit van de zorg. Belangrijk is dat hierbij de meest schrijnende, gevaarlijke en ongewenste situaties worden voorkomen. Quadruple aim, klinkt mooi en wie kan er nu tegen de mooie doelstellingen zijn? Maar uiteindelijk gaat het over de samenhang tussen de doelstellingen en mag het nastreven en vasthouden aan het bereiken van de enkelvoudige doelstellingen niet het maken van de moeilijke keuzes in de weg staan.



Building a better
working world

How can AI help
your organization
face the future?

Visit ey.ai/be to find out more

ey.ai unifying
platform

*The better the question. The better the answer.
The better the world works.*

Harrison Ickx
Keeper Special
Olympics
Belgium

Mentissa
Muzikante

Léa
Belloous
Kunstsch

Jasper Steverlinck
Muzikant

Gert De Mangeleer
Chef Hertog Jan

Marc Coucke
Voorzitter
Alychlo

Michaël Labro
CEO PMSweet

Sterker dan ooit voor Belgisch talent.

België loopt over van talent. Met durf om te ondernemen en de verbeelding om te dromen. Uw vertrouwen geeft ons de slagkracht om al die projecten die ons land vooruithelpen ten volle te ondersteunen. Zodat niemand achterblijft, talent kan groeien en we blijven bouwen aan een sterke samenleving voor alle Belgen. Als een solide en betrouwbare partner die u, uw ambities en dit land alle kansen geeft. Met passie, en zoals steeds met veel Love.

Ontdek meer op belfius.be/poweroflove