

16-10-2018 | Han Mesters | Sector Advisory | Lunch sessie De Cluys | Rotterdam

Waarom deze tijd van economische voorspoed zo gevaarlijk is

Het gaat niet om technologische disruptie: de jongste generatie dwingt veranderingen af !

Agenda

1. Macro, trends en de circulaire economie

2. Trends binnen werk

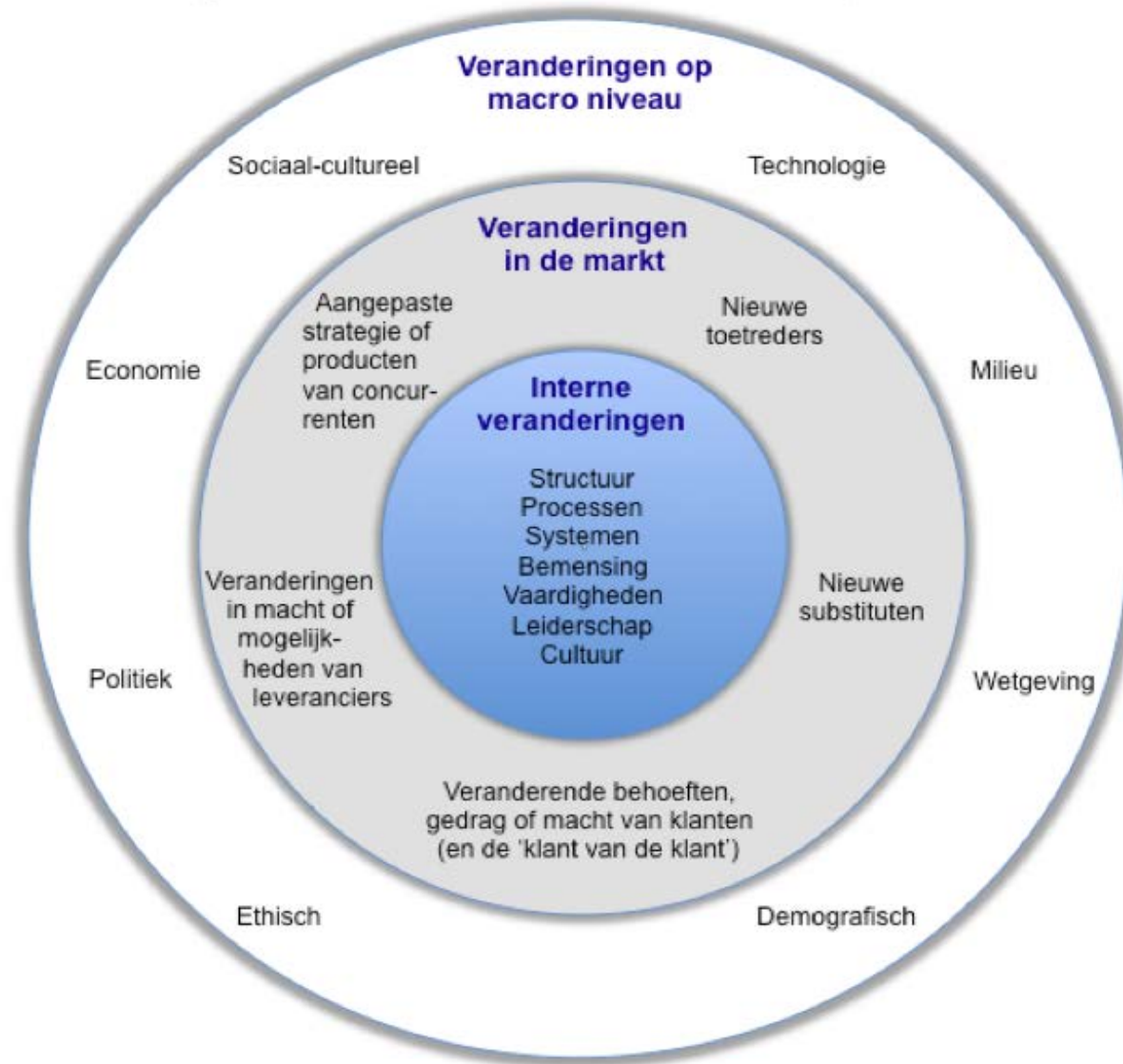
3. Now what.... voor accountants?

4. Vragen en bevindingen



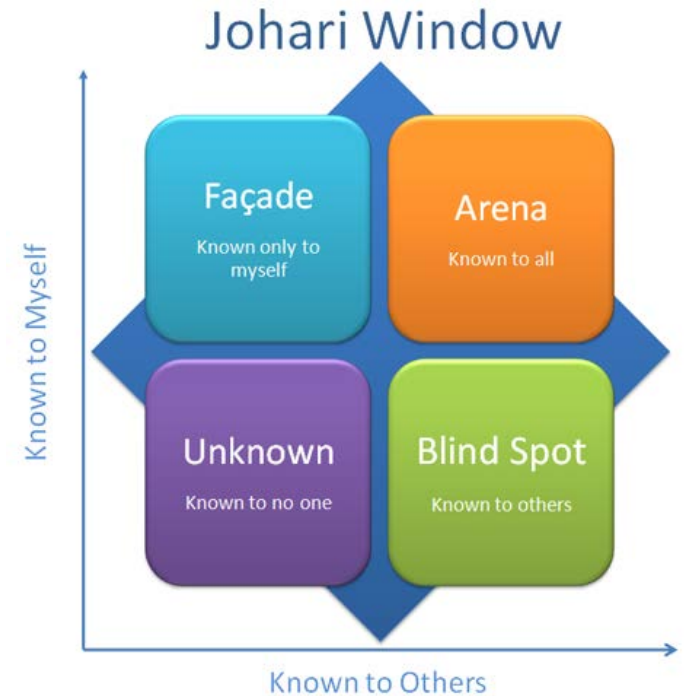
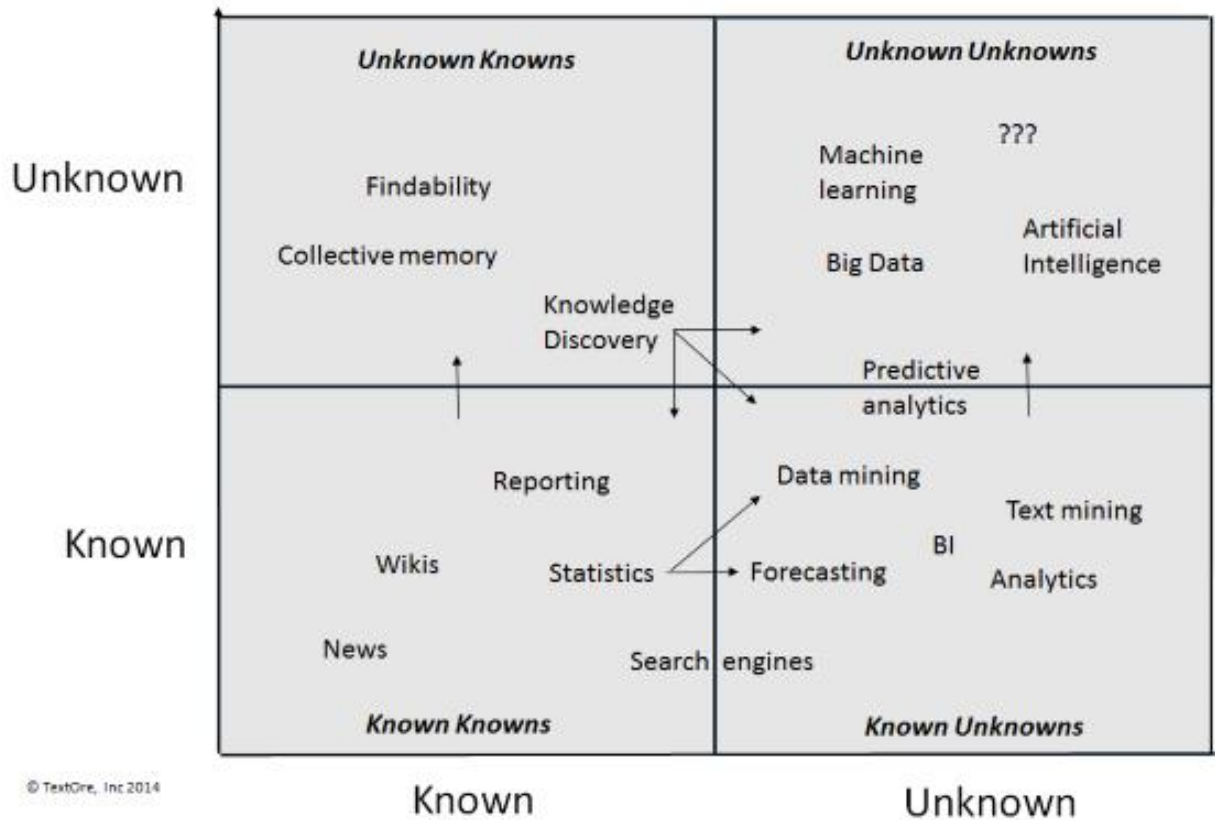
Macro, trends en de circulaire economie





Figuur 1: interne en externe veranderingen

Zwarte Zwanen jacht.... 'Zo onder, zo boven'



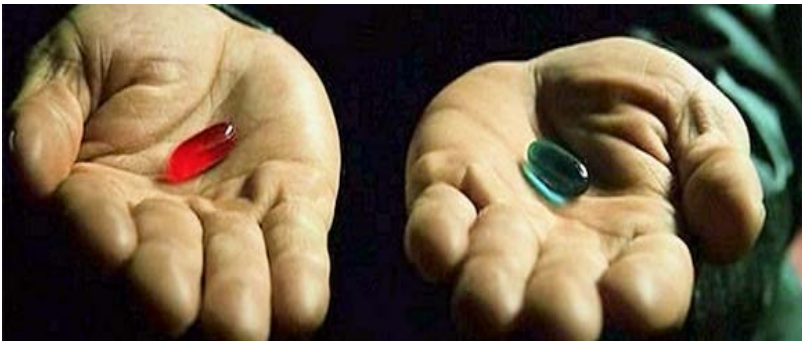
<https://danielerasmus.com/>

<https://www.halfpasthan.com/>



Waar gaan we heen?

2 opties



.....of.....

Ricardo Semler: "Grote bedrijven liggen op sterven, zelfs Apple"



Door [Magali De Reu](#) – maandag 4 januari 2016 – [Ondernemen](#)

0

SHARES

f Facebook

0

t Twitter

0

g+ Google+

0

in LinkedIn

0

Gelezen

165

<http://bloo.vi/XhIQyb>

Klik om te kopiëren

E-mail naar vriend



De Braziliaanse business expert, investeerder en ondernemer Ricardo Semler vindt er geen doelkjes om: de tijd van grote, militair georganiseerde bedrijven ligt achter ons. Innovatie komt niet van grote organisaties die duizenden werknemers willen controleren. En ja, ook bedrijven als Microsoft en Apple zijn ten dode opgeschreven..

Macro: Tout va tres bien madame la Marquise.....

jaargroei van BBP boven 3%

BBP - % j-o-j



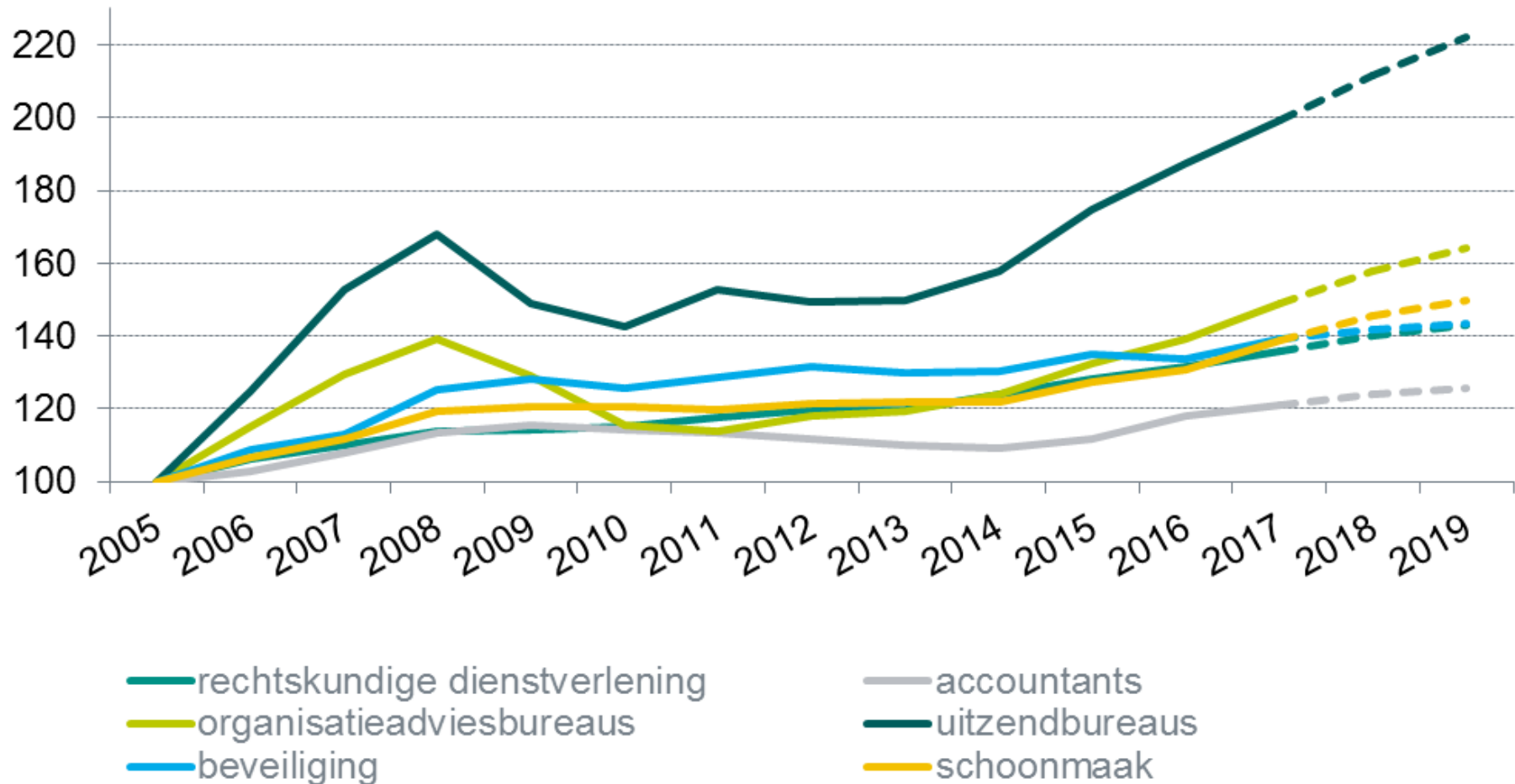
Kerncijfers Nederlandse economie

	2017	2018	2019
% mutaties			
Bbp	3,0	2,9	2,5
Particuliere consumptie	1,9	2,6	2,3
Overheidsconsumptie	1,1	2,4	2,6
Investerings	6,2	5,4	4,2
Uitvoer	5,6	3,0	4,3
Invoer	5,1	3,4	4,8
Consumentenprijzen (CPI)	1,4	1,6	2,6
Consumentenprijzen (HICP)	1,3	1,5	2,5
Lonen part. sector (per uur)	1,6	2,2	3,0
Niveau			
Werkloosheid (% beroepsbevolking; gem.)	4,9	3,8	3,5
Lopende rekening (% bbp)	10,5	9,9	9,7
Saldo overheid (% bbp)	1,2	0,5	0,8

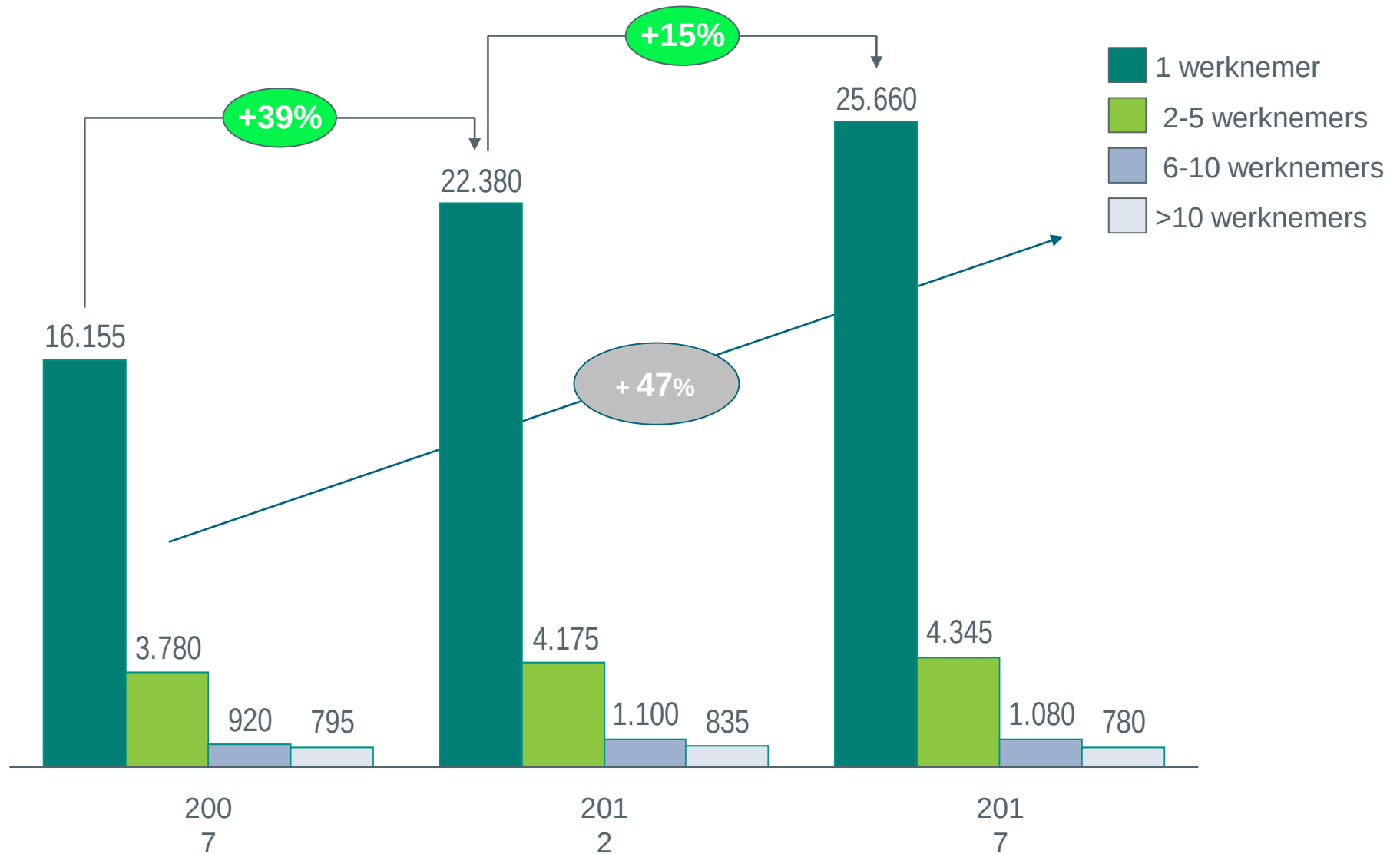
Herziene cijfers (t.o.v. vorige 'Nederlandse economie in zicht') zijn gecursiveerd.

Ramingen: ABN AMRO Economisch Bureau

Accountancy blijft achter, consolidatie gaat door



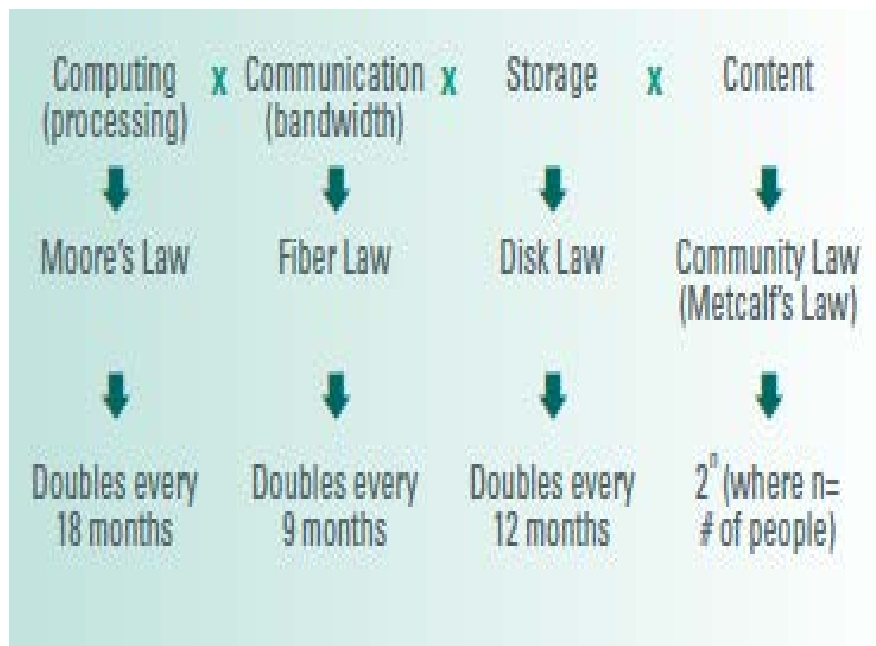
Aantal accountants- en boekhoudkantoren in Nederland



....maar... structurele veranderingen houden aan

1. Verandering is exponentieel (Kurzweil)

2. Internetrevolutie nog maar net begonnen (Ryanisering)



Today megatrends reshape the world

Mobile



+ 1 bn
smartphones

2013

Big data



44x
data volume
growth

2009-2020

Cloud



80%
of new
software built
in the cloud

2013

Social

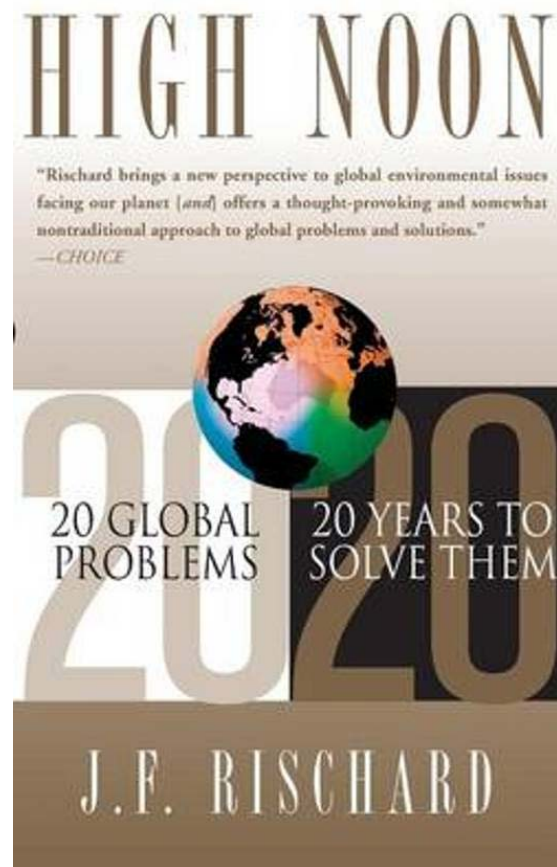


200
million tweets
a day

2013

Meten we wel de juiste zaken?

Het bruto binnenlands product (bbp) is de totale geldwaarde van alle in een land geproduceerde finale goederen en diensten gedurende een bepaalde periode (meestal een jaar). Meestal wordt met dit begrip het bruto binnenlands product tegen marktprijzen bedoeld



Twenty Global Issues, Twenty Years to Solve Them

Sharing our planet: Issues involving the global commons

- Global warming
- Biodiversity and ecosystem losses
- Fisheries depletion
- Deforestation
- Water deficits
- Maritime safety and pollution

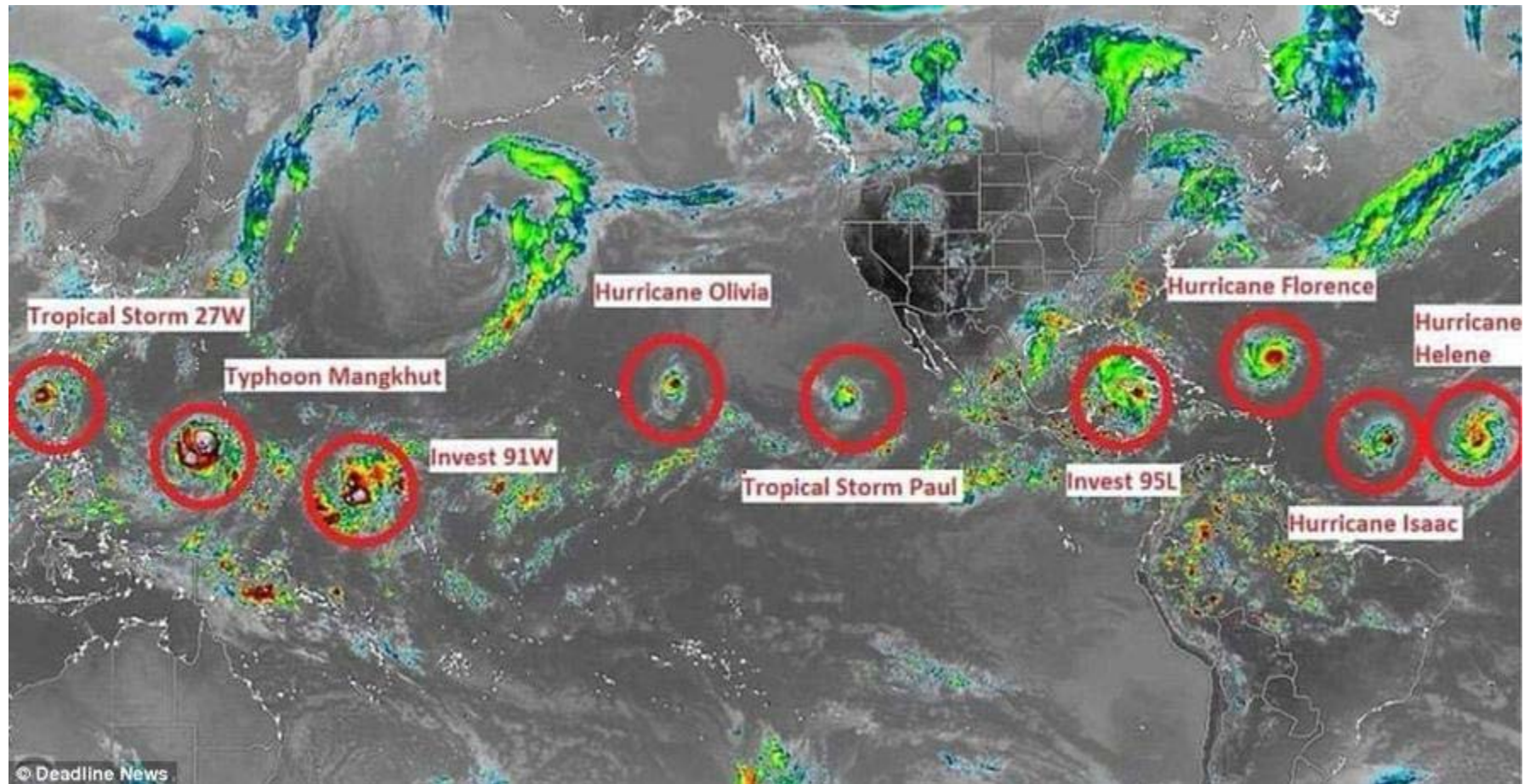
Sharing our humanity: Issues requiring global commitment

- Massive step-up in the fight against poverty
- Peacekeeping, conflict prevention, combating terrorism
- Education for all
- Global infectious diseases
- Digital divide
- Natural disaster prevention and mitigation

Sharing our rule book: Issues needing a global regulatory approach

- Reinventing taxation for the 21st century
- Biotechnology rules
- Global financial architecture
- Illegal drugs
- Trade, investment and competition rules
- Intellectual property rights
- E-commerce rules
- International labor and migration rules

NASA meet 0,8 graden toename temperatuur en
voor het eerst 7 tropische stormen....tegelijkertijd



5 – Drinkbare Rivieren als indicatoren voor een gezonde economie & samenleving. Door Li An Phoa.

NB: Deze workshop vindt lekker buiten plaats in Park Lepelenburg!

Net zoals we aan onze poep kunnen zien hoe het met onze gezondheid gesteld is, kunnen we aan de waterkwaliteit van onze rivieren zien hoe gezond ons leefgebied is. Wat nu als de drinkbaarheid van een rivier, in plaats van de groei van het Bruto Nationaal Product, de belangrijkste graadmeter wordt voor besluitvormers. Want hoe kan het dat we met elkaar besluiten om een gezond stroomgebied, met een gezonde voedselketen, willens en wetens vernietigen. Waar ik het over zal hebben in de workshop:

- indicator ‘Drinkbare Rivieren indicator van gezond leven’
- jouw en mijn relatie tot en met water: o.a. mijn recente Maas wandeling
- uitdagingen, perspectief, jouw zingend hart, talent en betekenis in en voor de wereld



Na APG... ook Blackrock gaat voor LTVC

LTVC: Long Term Value Creation



BlackRock wordt activistischer

De grootste vermogensbeheerder ter wereld wordt activistischer. Het Amerikaanse BlackRock gaat meer werk maken van zijn belofte vaker in gesprek te gaan met bedrijven waar het in belegt. Topman Larry Fink kondigt dinsdag in zijn jaarlijkse brief aan ceo's aan dat vicevoorzitter en medeoprichter Barbara Novick het team gaat aansturen dat die gesprekken voert. Dat team wordt bovendien de komende drie jaar verdubbeld naar zestig personen.

BlackRock heeft meer dan \$6000 mrd onder beheer van vooral institutionele beleggers en pensioenfondsen, en heeft klanten in meer dan honderd landen. Het toenemende gebruik van indexbeleggen door vermogensbeheerders stelt volgens Fink bijzondere eisen. Bij zijn gewone beleggingen (omvang \$1700 mrd) kan BlackRock het aandeel verkopen als er twijfel is over de strategie. Die optie heeft de vermogensbeheerder niet bij zijn indexfondsen. Zolang een bedrijf in een index zit, kan BlackRock niet verkopen. Ook het jaarlijkse ritueel van stemmen bij de aandeelhoudersvergadering bevredigt Fink niet. Om die redenen is een 'voortdurende dialoog' met bedrijven essentieel.



Larry Fink, topman van vermogensbeheerder BlackRock. Foto: Sam Kang Li/Bloomberg

Waardecreatie

Het afgelopen jaar voerde de vermogensbeheerder gesprekken met zo'n dertienhonderd tot vijftienhonderd bedrijven. De verwachting is dat zowel het aantal bedrijven waarmee BlackRock spreekt zal toenemen, als het aantal gesprekken per bedrijf. Het gaat dan vooral over bedrijven waar er zorgen zijn over de strategie en werkwijze.

In zijn brief herhaalde Fink zijn oproep aan bedrijfsbesturen om werk te maken van het ontwerpen en vooral uitleggen van de strategie voor lange termijn waardecreatie. Nog altijd zijn te veel bedrijven volgens hem gericht op de kwartaalresultaten. De topman van BlackRock noemt het gebrek aan actieve uitleg over de langetermijnstrategie een belangrijke verklaring voor de recente opmars van aandeelhoudersactivisme bij beursfondsen.

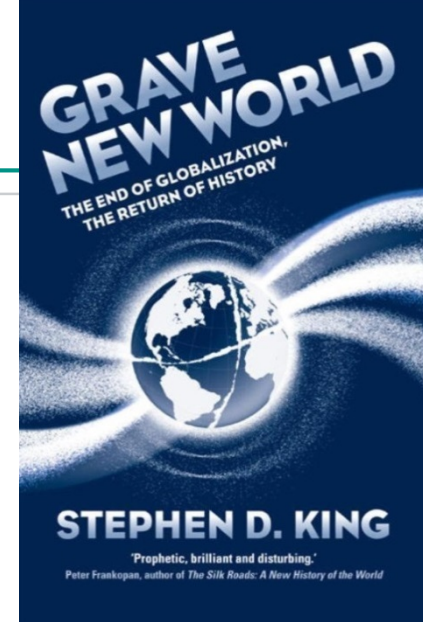
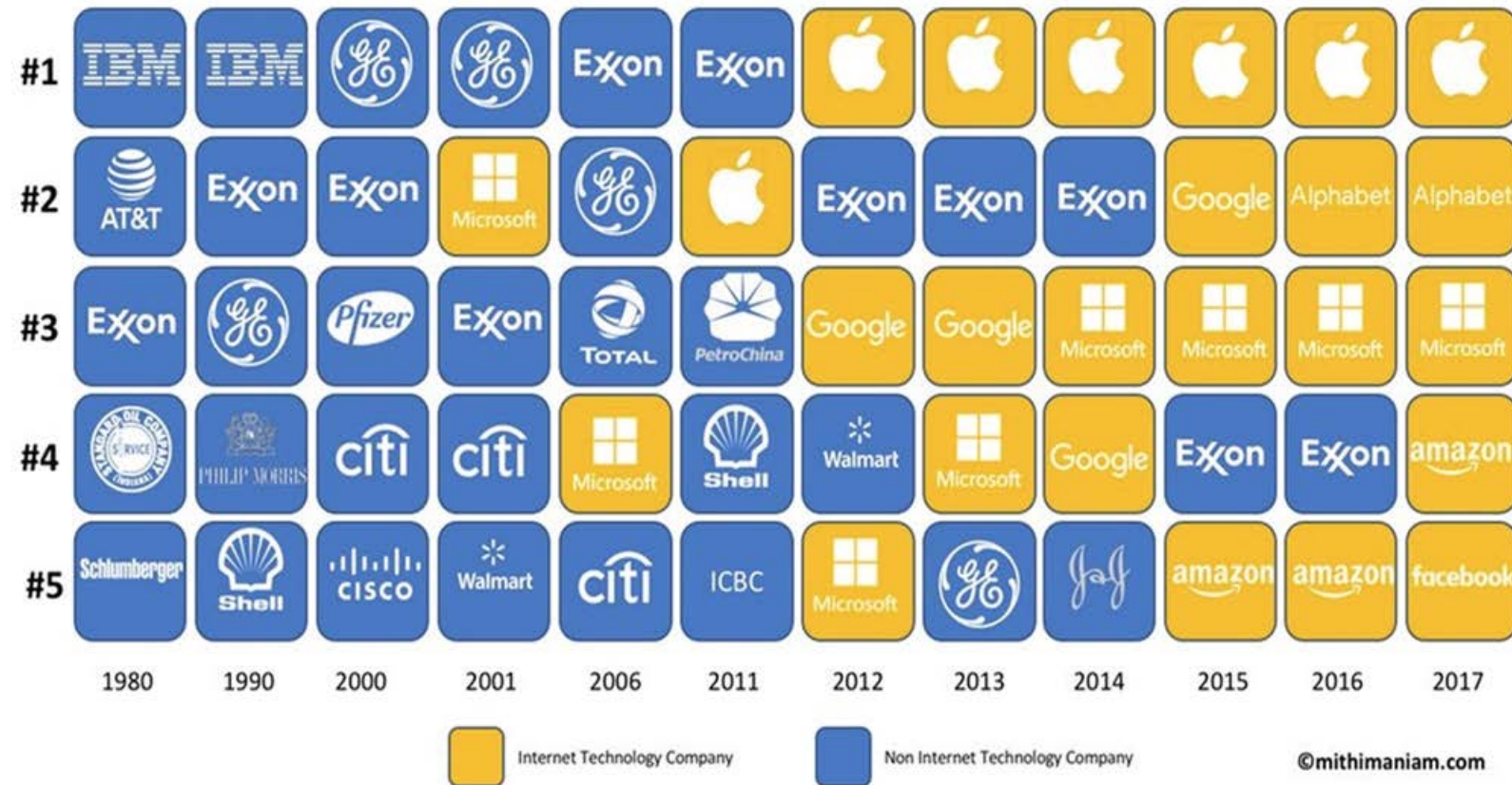
[Brief Larry Fink aan ceo's \(pdf\)](#)

Business modellen staan bijna overal onder druk...

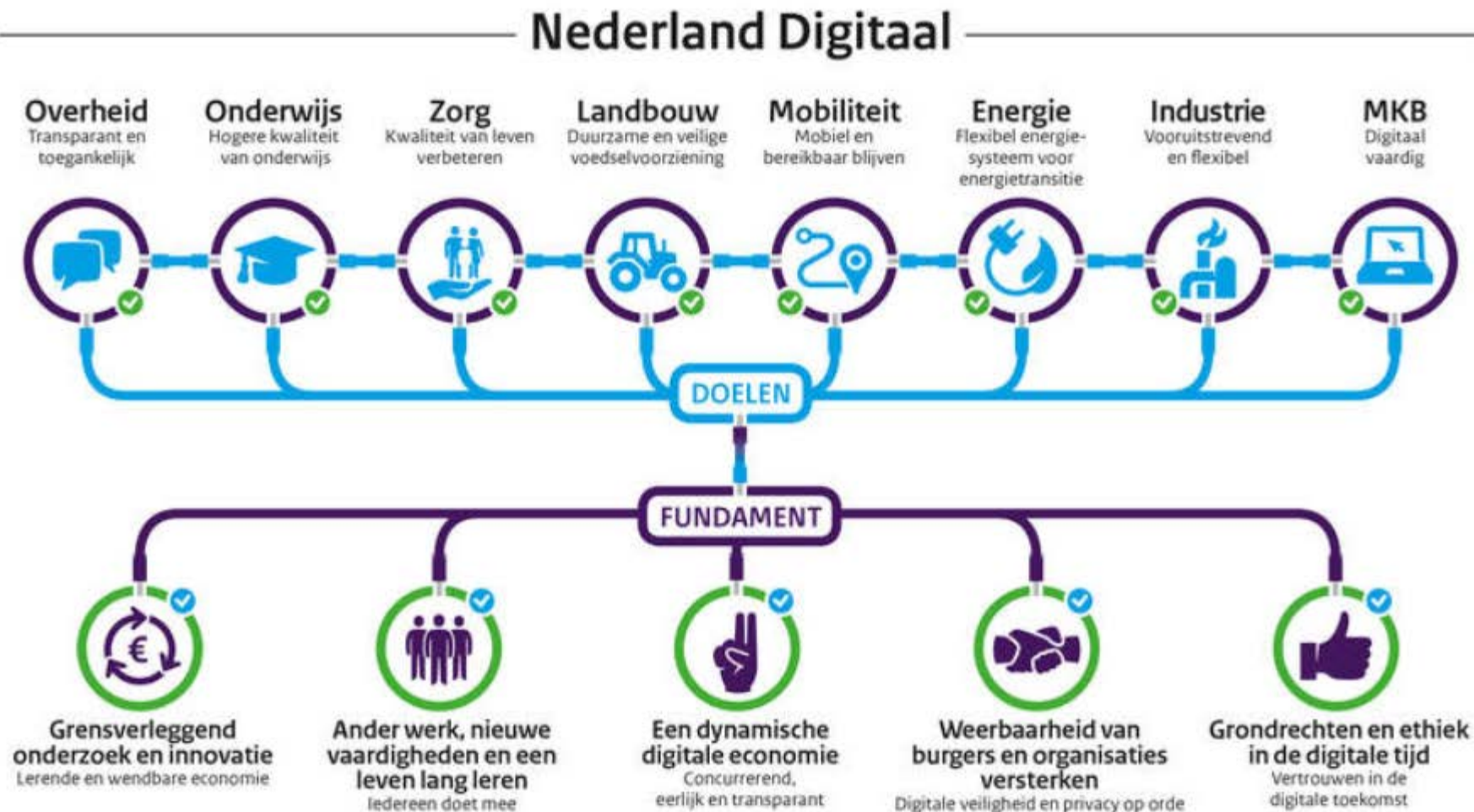
 UBER World's largest taxi company Owns NO 	 airbnb World's largest Accommodation provider Owns NO 	 skype WeChat World's largest Phone companies Owns NO 	 Alibaba Group World's most Valuable retailer Owns NO 
 facebook. Most popular Media owner Owns NO 	 SocietyOne World's fastest Growing bank Owns NO 	 NETFLIX World's largest movie house Owns NO 	 Apple Google World's largest Software vendors Owns NO 

Brave new world

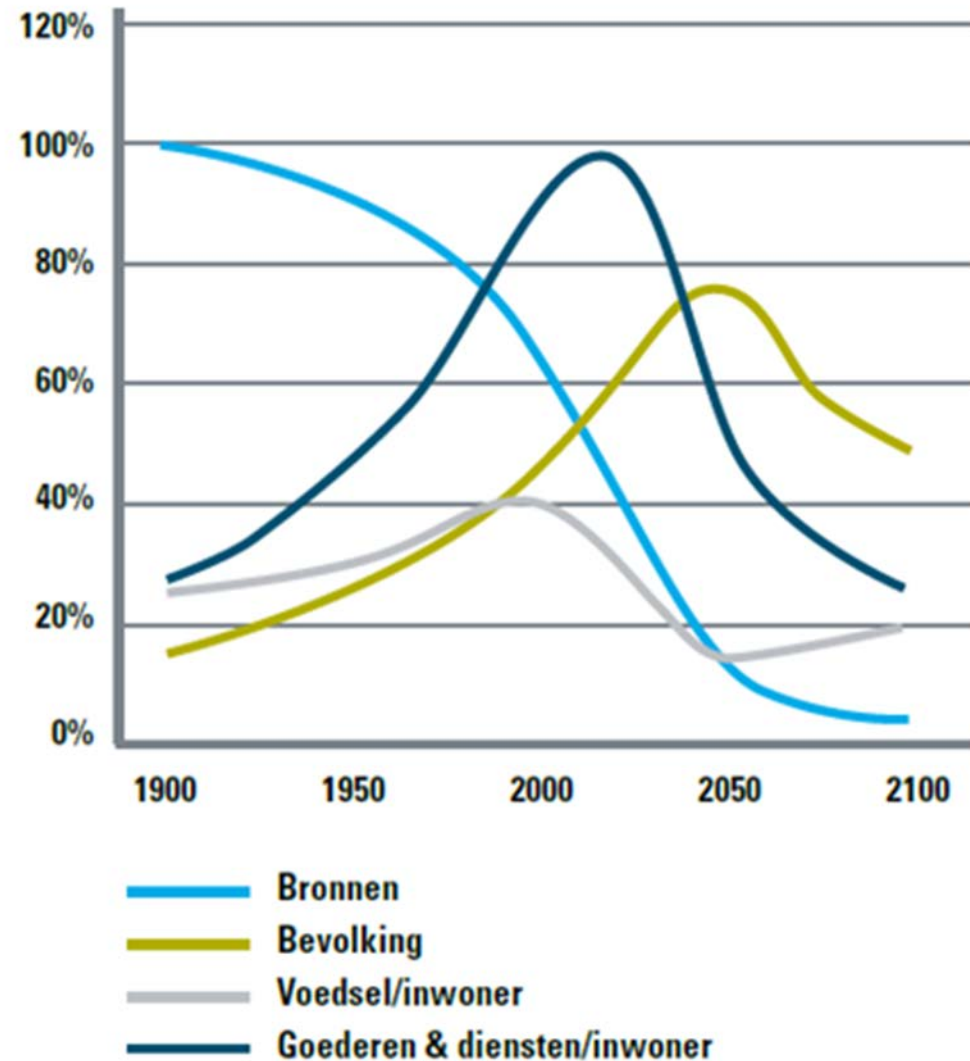
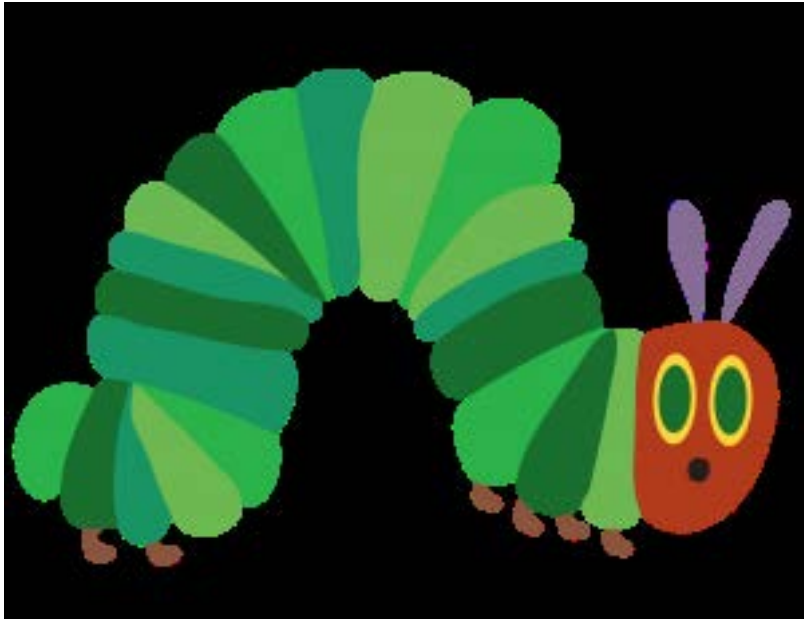
Top 5 Biggest Market Capitalization Companies Evolution



You ain't seen nothing yet.....



Circulaire economie: Niet 'if' maar 'when': Het einde van 'rupsje nooitgenoeg'.....



Circulariteit: Onze ambitie in cijfers



1 miljard

*euro aan circulaire
assets
gefinancierd*



1 miljoen

*ton CO₂-
uitstoot
gereduceerd*



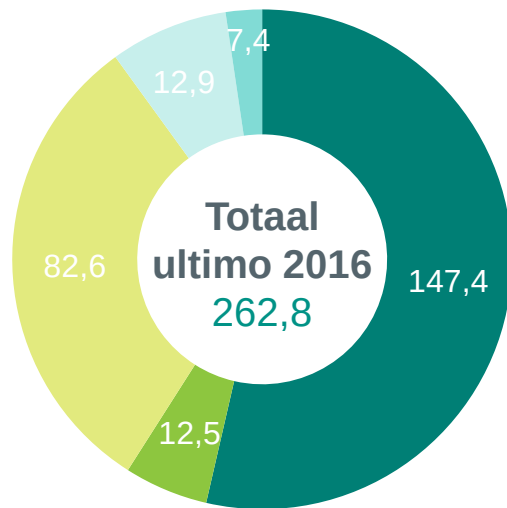
100

*Circulaire
Deals
gedaan*

Hoe groot is de duurzame impact die we als ABN AMRO kunnen maken?

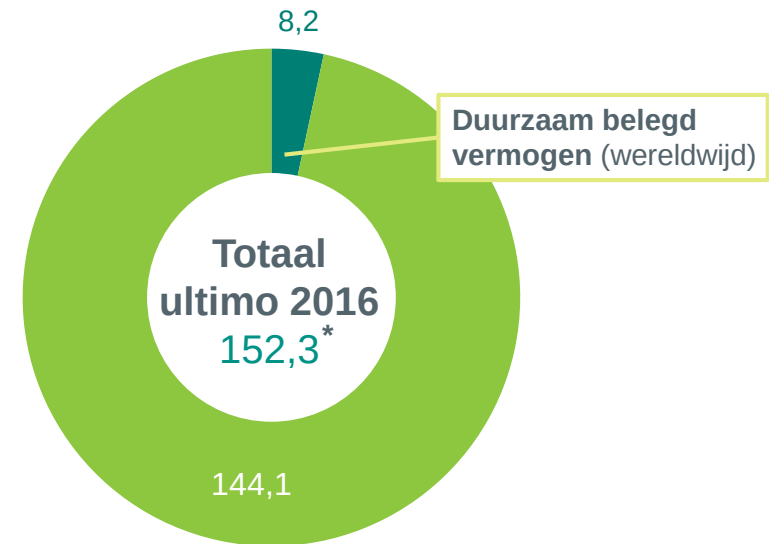


Kredietverlening - miljard



- Hypotheken
- Leningen aan particulieren
- Leningen aan zakelijke klanten
- Leningen aan andere banken
- Overige leningen

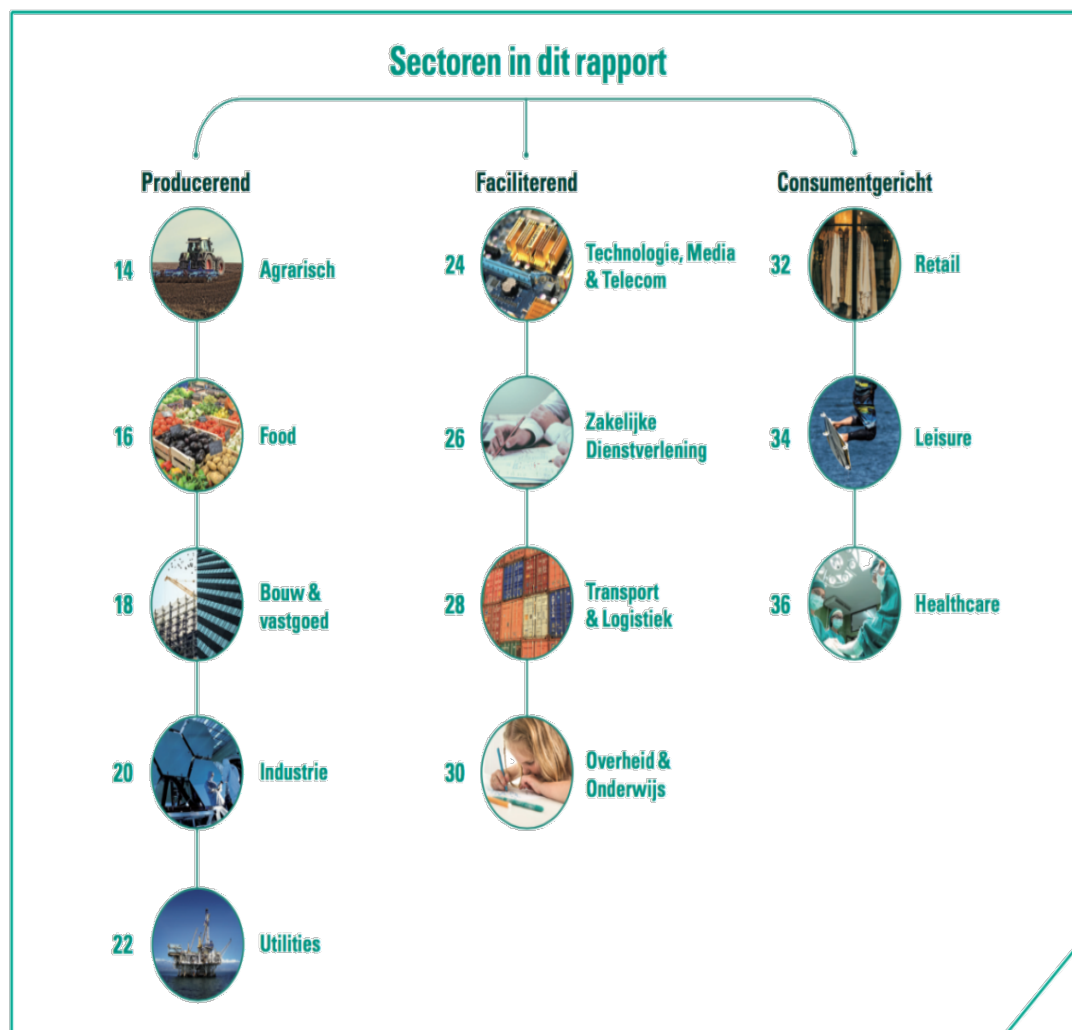
Belegd vermogen - miljard



- Duurzaam belegd vermogen
- Overig belegd vermogen

* ESG screening vindt plaats op al deze beleggingen.

Nieuw rapport: circulariteit door alle sectoren heen



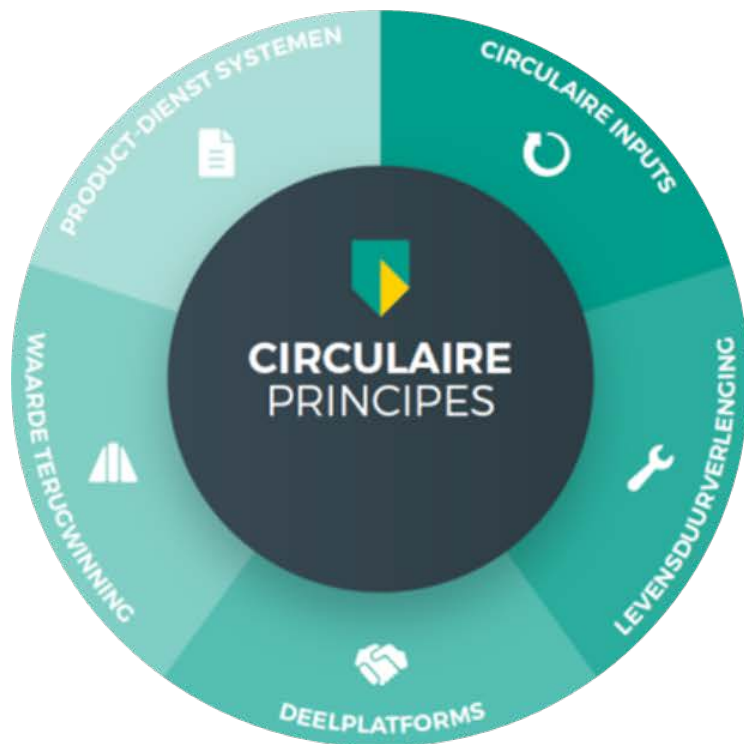
Kansrijke verdienmodellen voor Zakelijke Dienstverlening

- o Circulaire inputs
- o Product-dienstsysteem



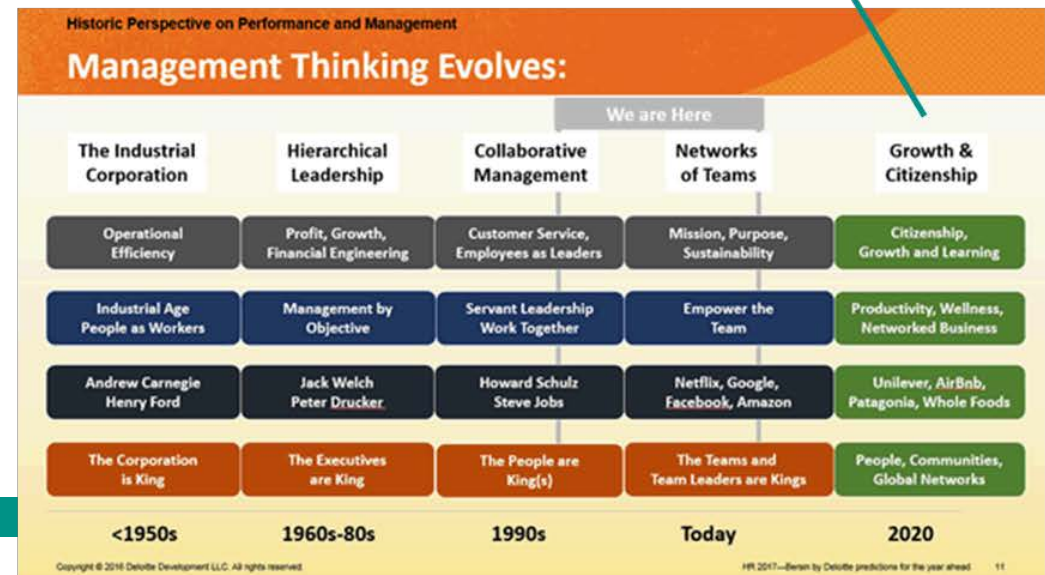
	Circulaire inputs	Product-dienstsysteem	Levensduurverlenging	Deelplatformen	Waarde-terugwinning
Agrarisch					
Food					
Bouw & Vastgoed					
Industrie					
Utilities					
Technologie, Media & Telecom					
Zakelijke Dienstverlening					
Transport & Logistiek					
Overheid & Onderwijs					
Retail					
Leisure					
Healthcare					

Social circularity



Social circularity

- Belang van goed werkgeverschap neemt toe (citizenship)
- Werkgevers zouden en goed aan doen om te kijken hoe ze hun menselijk kapitaal langer succesvol kunnen inzetten





Trends binnen werk



Twée belangrijke thema's: cultuur en zingeving



Zakelijke Dienstverlening: Update human capital

Hoe haal ik toptalent binnen?

Naar zingeving- en waardegedreven organisaties



Winst wordt afgeleide van bedrijfscultuur

Kennis, service en empathie gaan het verschil maken in retail en zakelijke dienstverlening

September 2016

>>

Het begint bij de WHY: ABN AMRO 1924

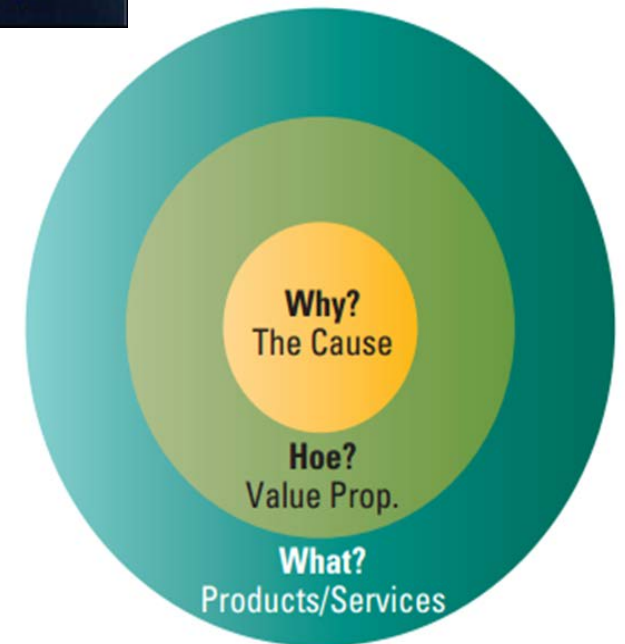
Terug naar het begin: waartoe zijn wij op aarde?

NHM: Nederlandsche Handel-Maatschappij

De N.V. Nederlandsche Handel-Maatschappij werd op initiatief van koning Willem I in Den Haag opgericht op dinsdag 9 maart 1824.

De doelstelling was (Art. 59) "bevordering van handel, scheepvaart, scheepsbouw, visserij, landbouw en (het fabriekswezen)", in voortzetting van wat tijdens de Franse overheersing van 1795 tot 1813 was ingezet.

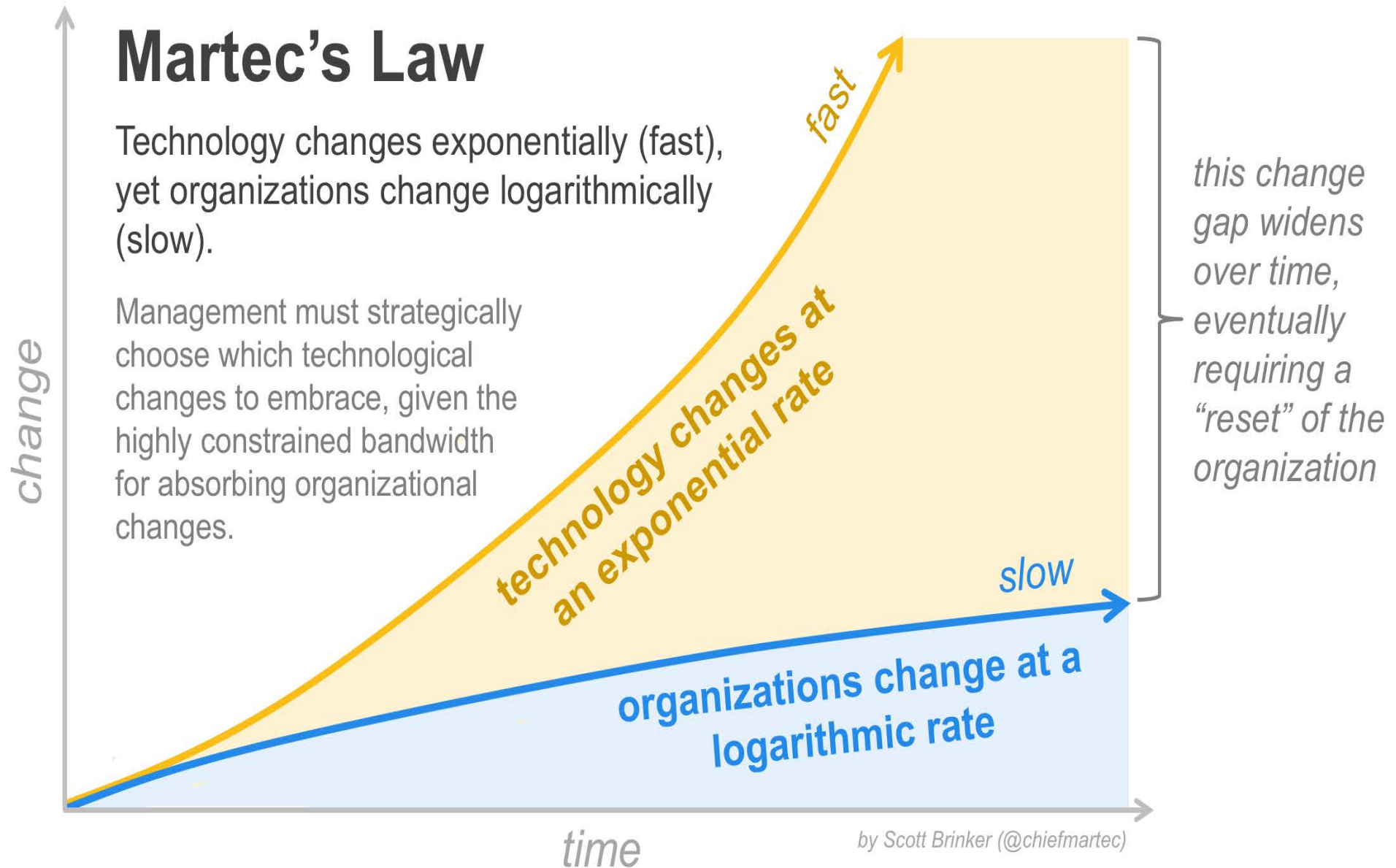
Het hogere doel was volgens de koning dat de NHM zou fungeren als een **"grote hefboom, strekkende tot opbeuring en aanmoediging van de nationale welvaart"**.



Martec's Law

Technology changes exponentially (fast), yet organizations change logarithmically (slow).

Management must strategically choose which technological changes to embrace, given the highly constrained bandwidth for absorbing organizational changes.



Bedrijven veranderen.

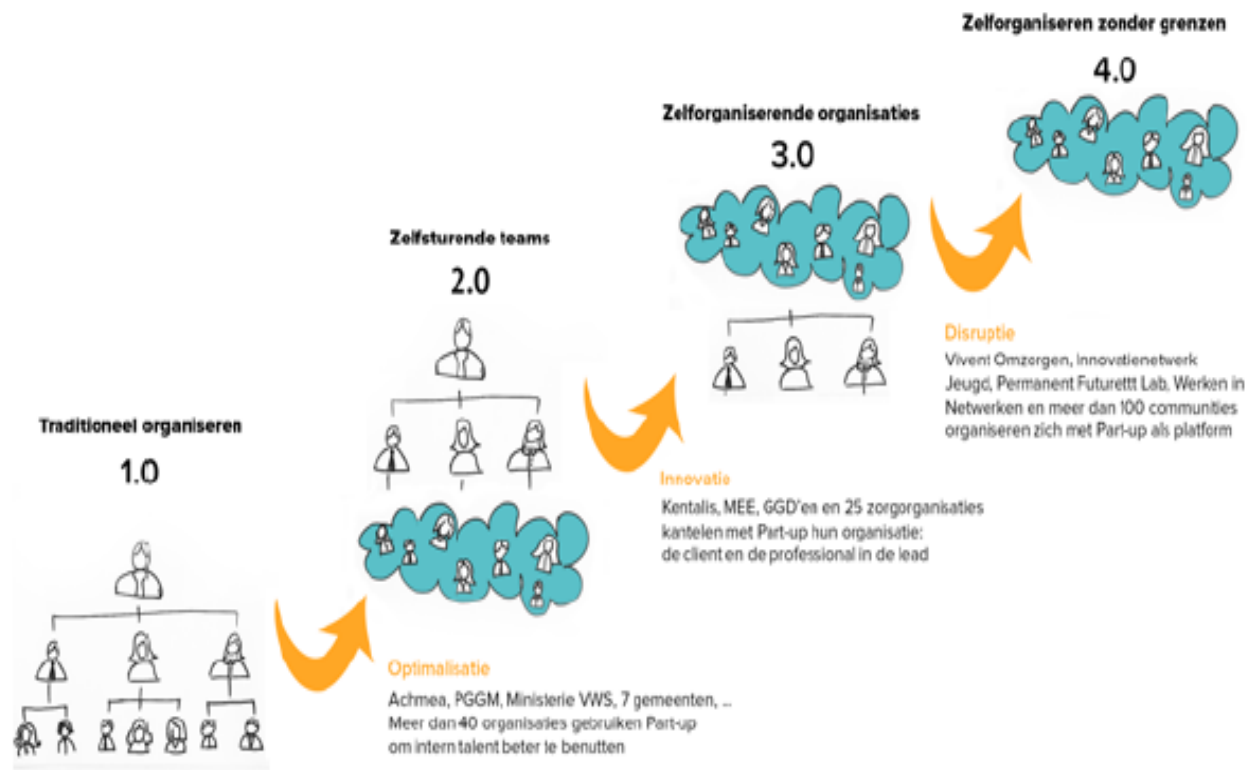


1.0 Traditioneel organiseren

2.0 Zelfsturende teams

3.0 Zelforganiserende organisaties

4.0 Zelforganiseren zonder grenzen



Slagkracht

Top-down,
(macht via hiërarchie)

Top-down met feedback
(team aanspreekbaar)

Bottom-up met feedback
(individueel aanspreekbaar)

Peer-to-peer tussen
individueel

Wendbaarheid van de organisatie

Stabiel / log

Lage dynamiek

Hoge dynamiek

Exponentieel
aanpassingsvermogen

Talenten binden en verbinden

Talent in vaste functies

Intrapreneurship binnen
de kaders

Interne en externe talent
gerichtheid

Onbeperkt samenwerken
zonder organisatiegrenzen

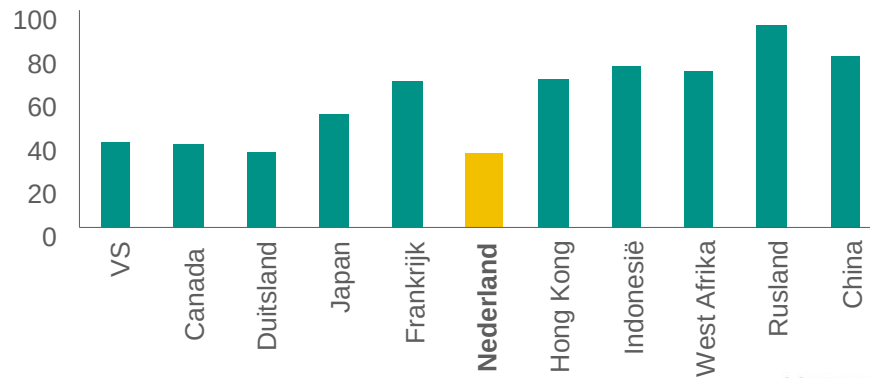
Werknemers veranderen...Millennials en de nieuwe Maslov piramide...



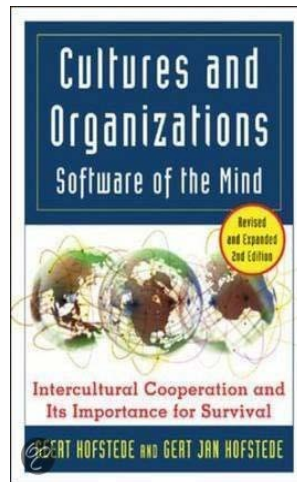
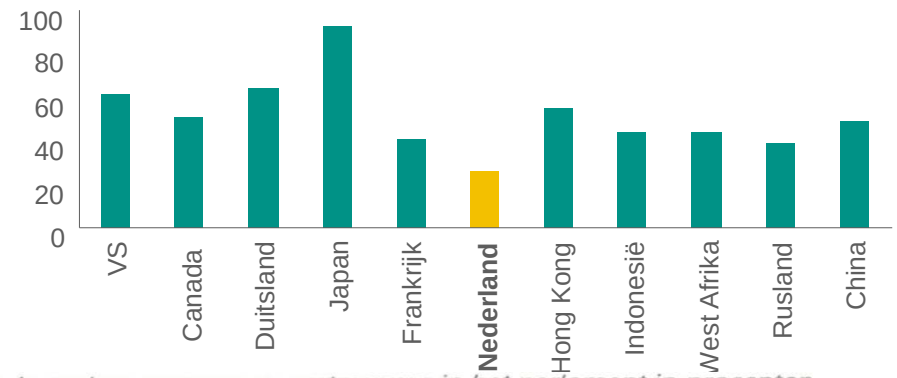
De Scandinavische/Nederlandse cultuur: DNA van de toekomst?

Low power distance, feminine culture....en 'trust'

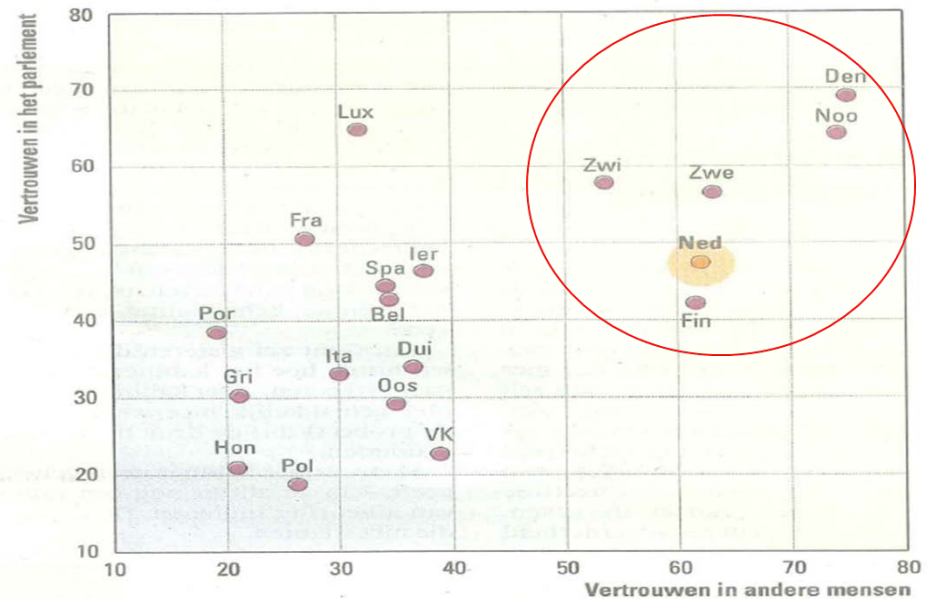
Power distance (hierarchy)



Masculinity



Vertrouwen in andere mensen en vertrouwen in het parlement in procenten onder de bevolking van 18 jaar en ouder, 2008-2009



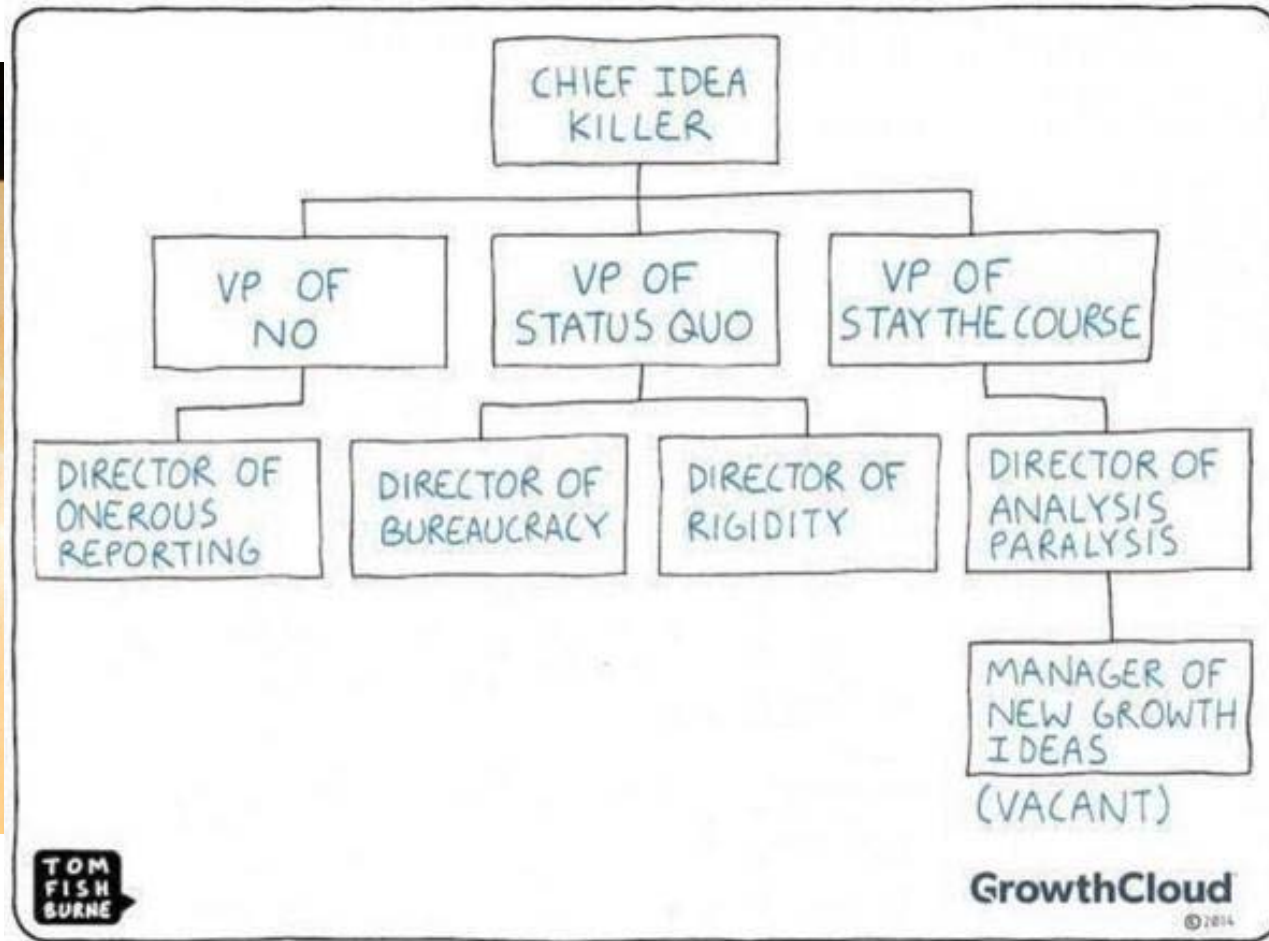
Harkjesorganisatie onder druk.....

$$r = f(n^m)$$

r = internal resistance to new ideas

n = number of employees

m = number of management levels



Een plaatje zegt.....

.....meer dan....

Ministers van Defensie van Nederland, Zweden, Duitsland en Noorwegen



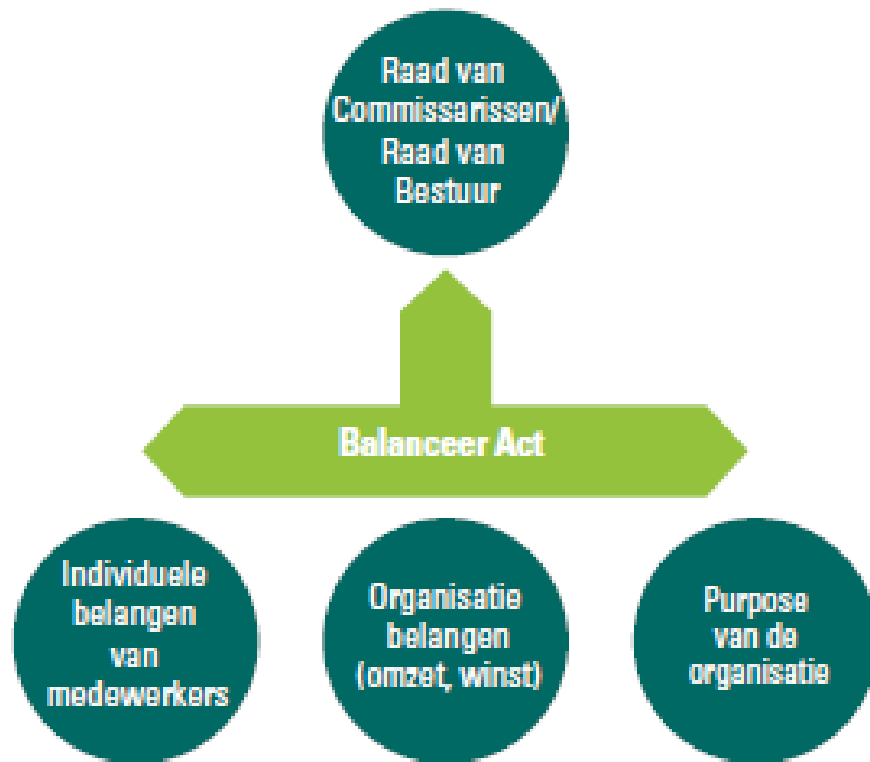
Een plaatje zegt..... meer dan....

Ministers van Defensie van Nederland, Zweden, Duitsland en Noorwegen.....



....en Rusland



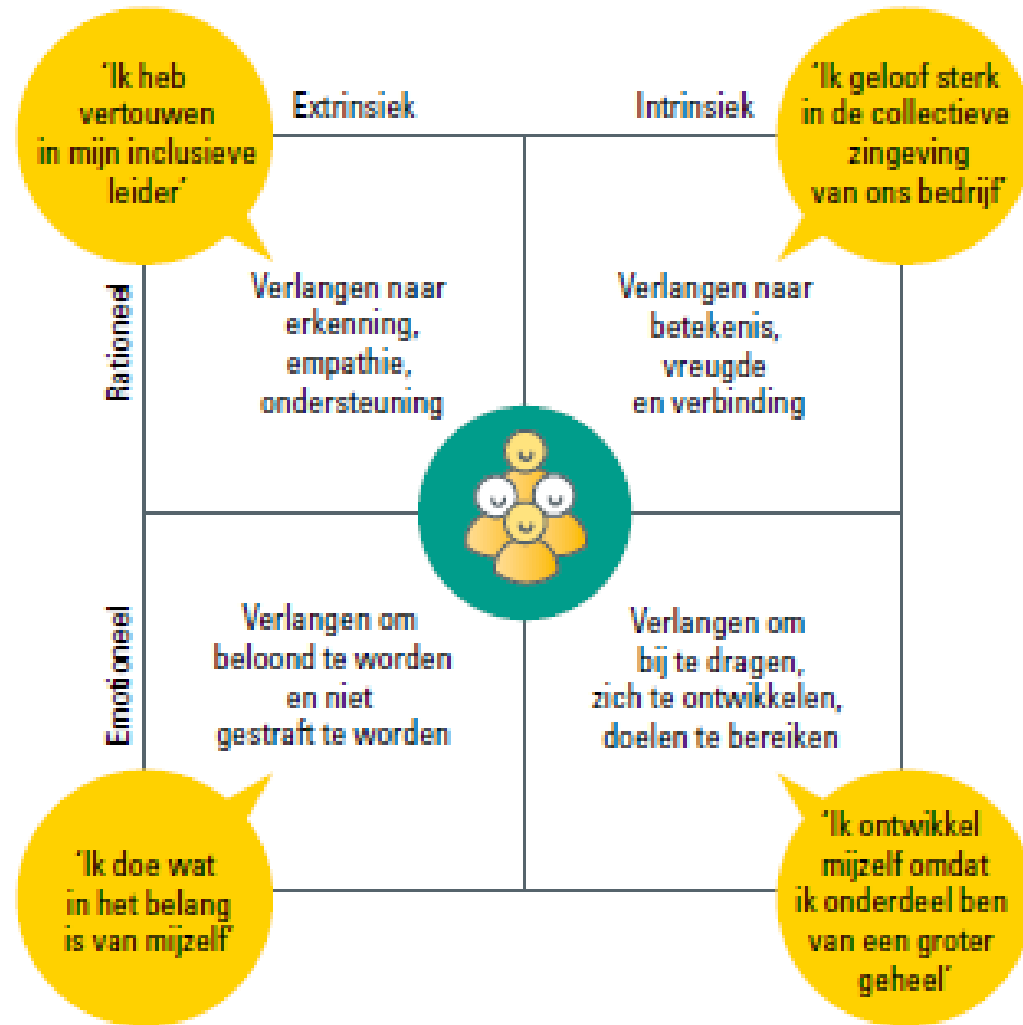


Bron: effectory



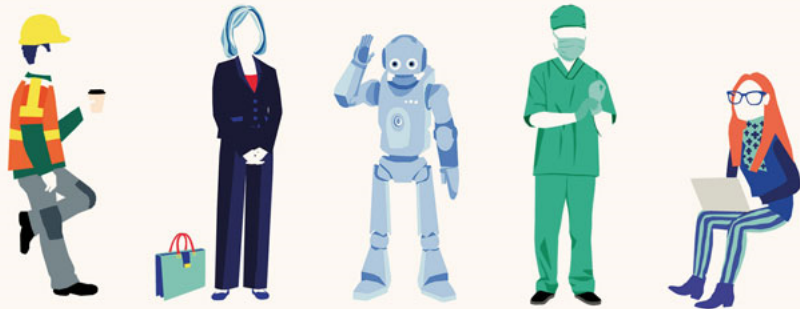
Bron: Reiman

Persona's en communicatie binnen zingeving



Automatisering en werk: wie het weet mag het zeggen.....

Bron: <https://ig.ft.com/can-a-robot-do-your-job/>



Find your occupation:

1 Business and Finance

2 Financial Specialists

Or choose an example:

Financial specialist

Healthcare support

Postsecondary teacher

Random

For financial specialists,

20

of 93 activities

could be done by a robot.

This group includes jobs such as **accountants, tax preparers and financial analysts.**

Bron: <https://www.technologyreview.com/s/610005/every-study-we-could-find-on-what-automation-will-do-to-jobs-in-one-chart/>

Predicted Jobs Automation Will Create and Destroy

When	Where	Jobs Destroyed	Jobs Created	Predictor
2016	worldwide		900,000 to 1,500,000	Metra Martech
2018	US jobs	13,852,530*	3,078,340*	Forrester
2020	worldwide		1,000,000-2,000,000	Metra Martech
2020	worldwide	1,800,000	2,300,000	Gartner
2020	sampling of 15 countries	7,100,000	2,000,000	World Economic Forum (WEF)
2021	worldwide		1,900,000-3,500,000	The International Federation of Robotics
2021	US jobs	9,108,900*		Forrester
2022	worldwide	1,000,000,000		Thomas Frey
2025	US jobs	24,186,240*	13,604,760*	Forrester
2025	US jobs	3,400,000		ScienceAlert
2027	US jobs	24,700,000	14,900,000	Forrester
2030	worldwide	2,000,000,000		Thomas Frey
2030	worldwide	400,000,000-800,000,000	555,000,000-890,000,000	McKinsey
2030	US jobs	58,164,320*		PWC
2035	US jobs	80,000,000		Bank of England
2035	UK jobs	15,000,000		Bank of England
No Date	US jobs	13,594,320*		OECD
No Date	UK jobs	13,700,000		IPPR

Nu dit weer.... Robots in workplace 'could create double the jobs they destroy'

Rise of machines could lead to 133m jobs globally in next decade - WEF report



▲ The World Economic Forum report suggests new technologies have the capacity to both disrupt and create new ways of working. Photograph: Alamy Stock Photo

The rise of machines, robots and algorithms in the workplace stands to create almost double the number of jobs for the global economy by the middle of the next decade than it puts at risk of being replaced.

According to the World Economic Forum (WEF), about 133m jobs globally could be created with the help of rapid technological advances in the workplace over the next decade, compared with 75m that could be displaced.

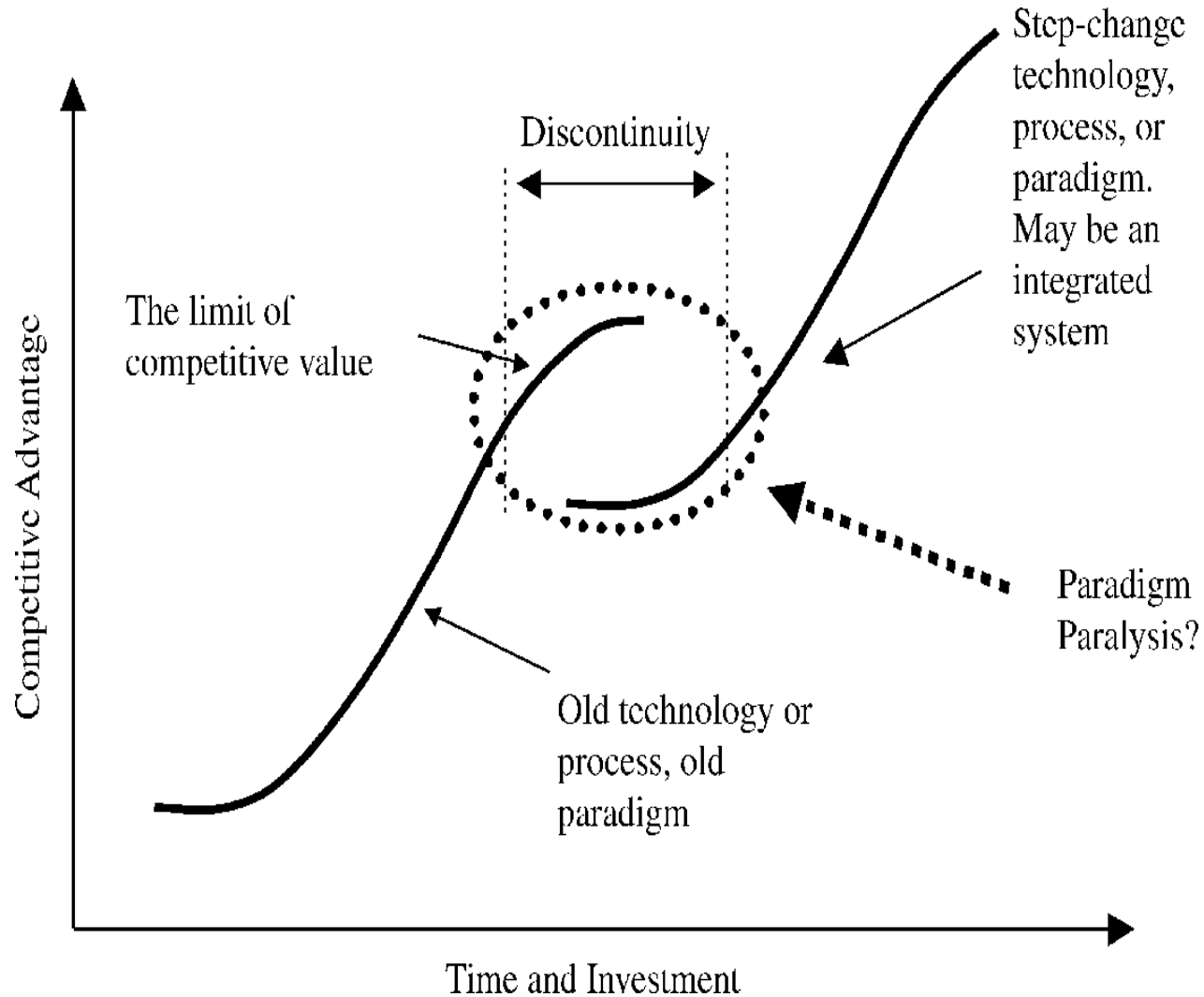
The findings will go some way towards assuaging fears that the rise of the robot economy could cost millions of workers their jobs, with widespread ramifications for pay, living standards and inequality across developed nations.

The WEF report suggests new technologies have the capacity to both disrupt

The background of the slide features silhouettes of several business professionals in a modern office setting. They are standing in front of large windows that look out onto a bright, hazy sky, possibly at sunrise or sunset. The silhouettes are reflected on the polished floor. A semi-transparent green and blue banner is overlaid across the middle of the image, containing the text.

Now what.... voor accountants?

De kern van het probleem: weinig innovatie bij grote bedrijven



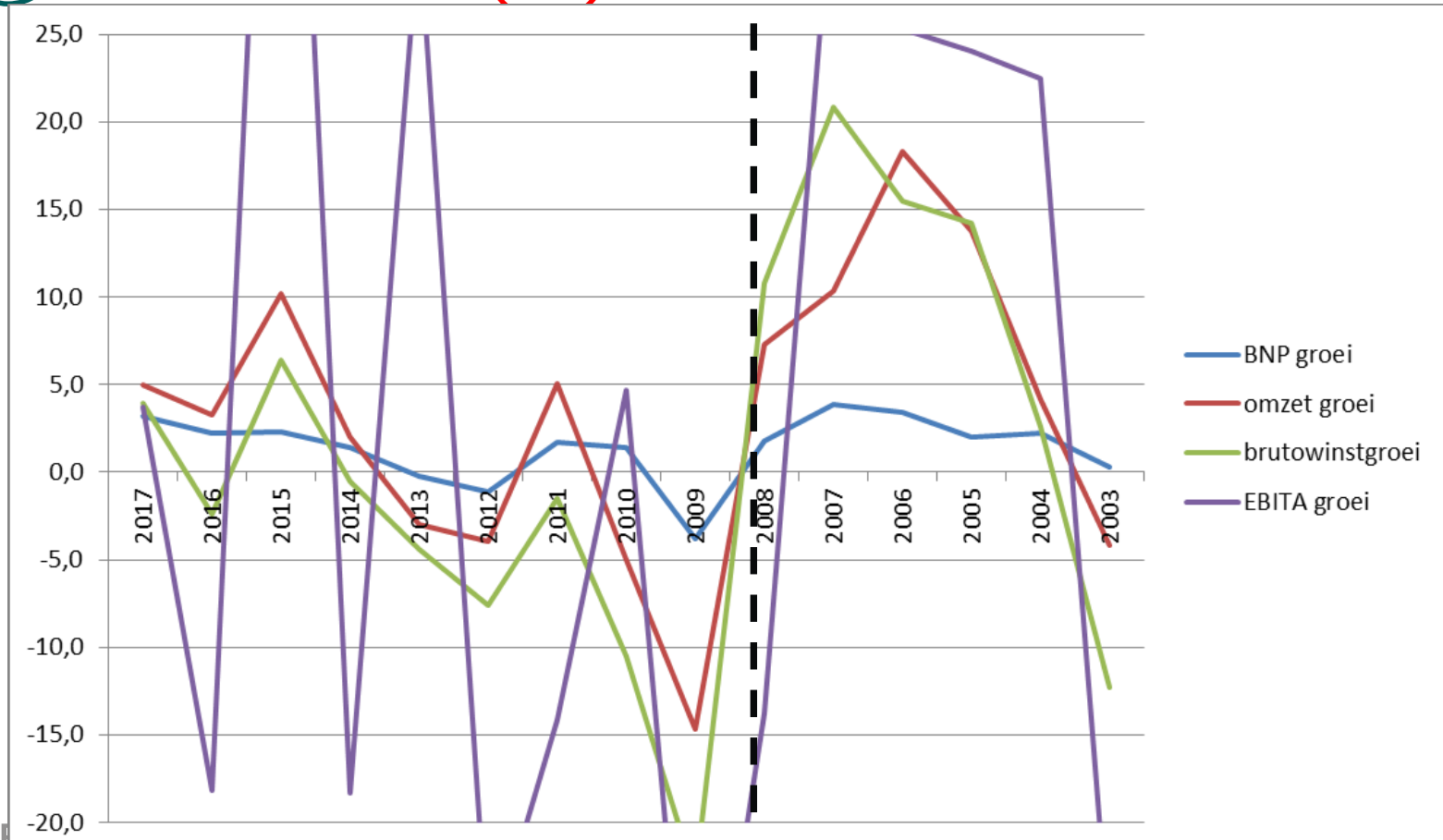
.....maar....hoe kom je er achter dat je business model 'op' is?

- Het eerste duidelijke teken is als nieuwe innovaties steeds kleinere verbeteringen opleveren
- Een ander teken is als je medewerkers moeite hebben om met ideeën te komen om bestaande producten en diensten te verbeteren.
- Ook als klanten zeggen dat nieuwe alternatieven in toenemende mate beschikbaar zijn voor hun behoeften.
- Tenslotte wordt het probleem zichtbaar in de financiële cijfers (brutowinst) en kpi's
- Vaak worden deze aanwijzingen genegeerd. Dat komt omdat **binnen de meeste bedrijven de mensen in de top daar door gekomen zijn vanwege hun succes met het bestaande business model**
- Dus krijg je in eerste instantie een **ontkenningsreactie**, gevolgd door krampachtige pogingen nog zoveel mogelijk uit het oude business model te persen....

Groei Jaar op Jaar van een aantal belangrijke indicatoren in uitzenden

Case: Randstad NL

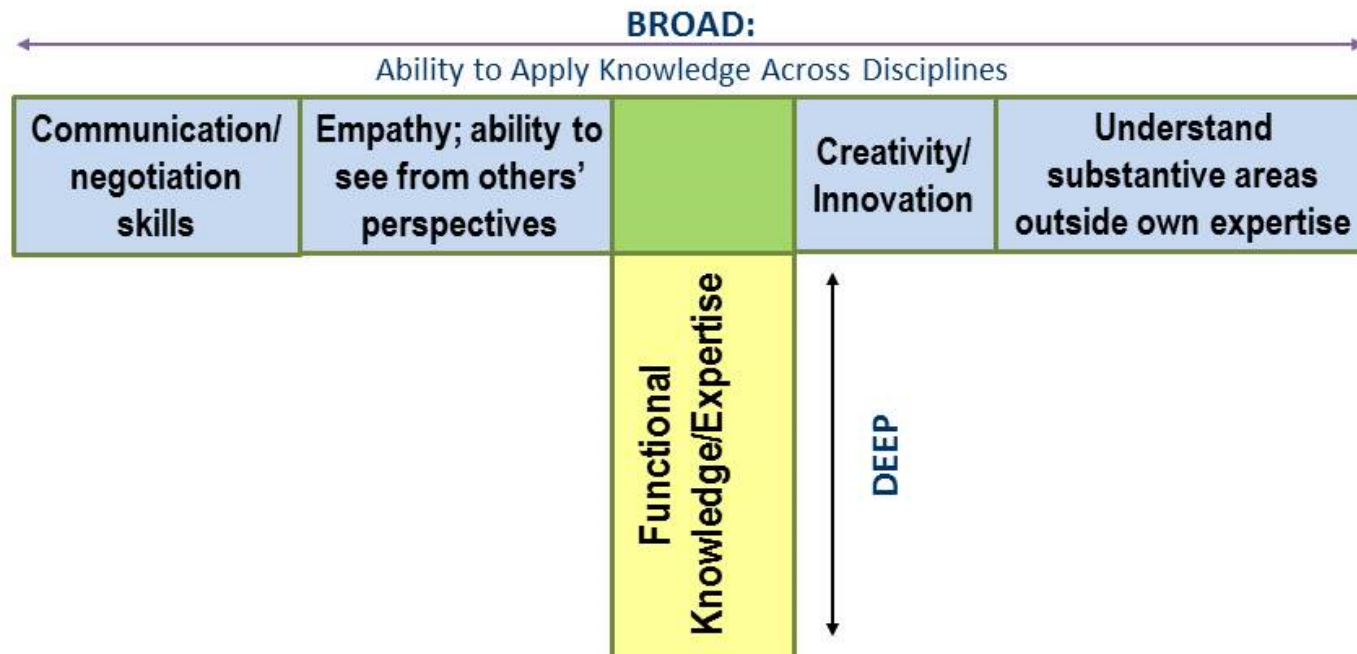
	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003
BNP groei	3,2	2,2	2,3	1,4	-0,2	-1,1	1,7	1,4	-3,8	1,8	3,9	3,4	2,0	2,2	0,3
omzet groei	5,0	3,3	10,2	2,0	-3,0	-4,0	5,1	-5,0	-14,7	7,3	10,4	18,3	13,8	4,1	-4,2
brutowinstgroei	3,9	-2,4	6,4	-0,5	-4,4	-7,6	-1,5	-10,5	-23,2	10,8	20,8	15,5	14,2	2,6	-12,3
EBITA groei	3,7	-18,2	64,5	-18,3	31,3	-27,4	-14,2	4,7	-39,1	-13,8	34,6	25,3	24,1	22,5	-27,2



2 grote uitdagingen in de professionele dienstverlening

- **Vergroting commerciële slagkracht**
- **Welk bedrijf willen wij zijn in de toekomst?**

The T-Shaped Professional: Talent Needed for Future



© Rainmaking Oasis, Inc. 2014

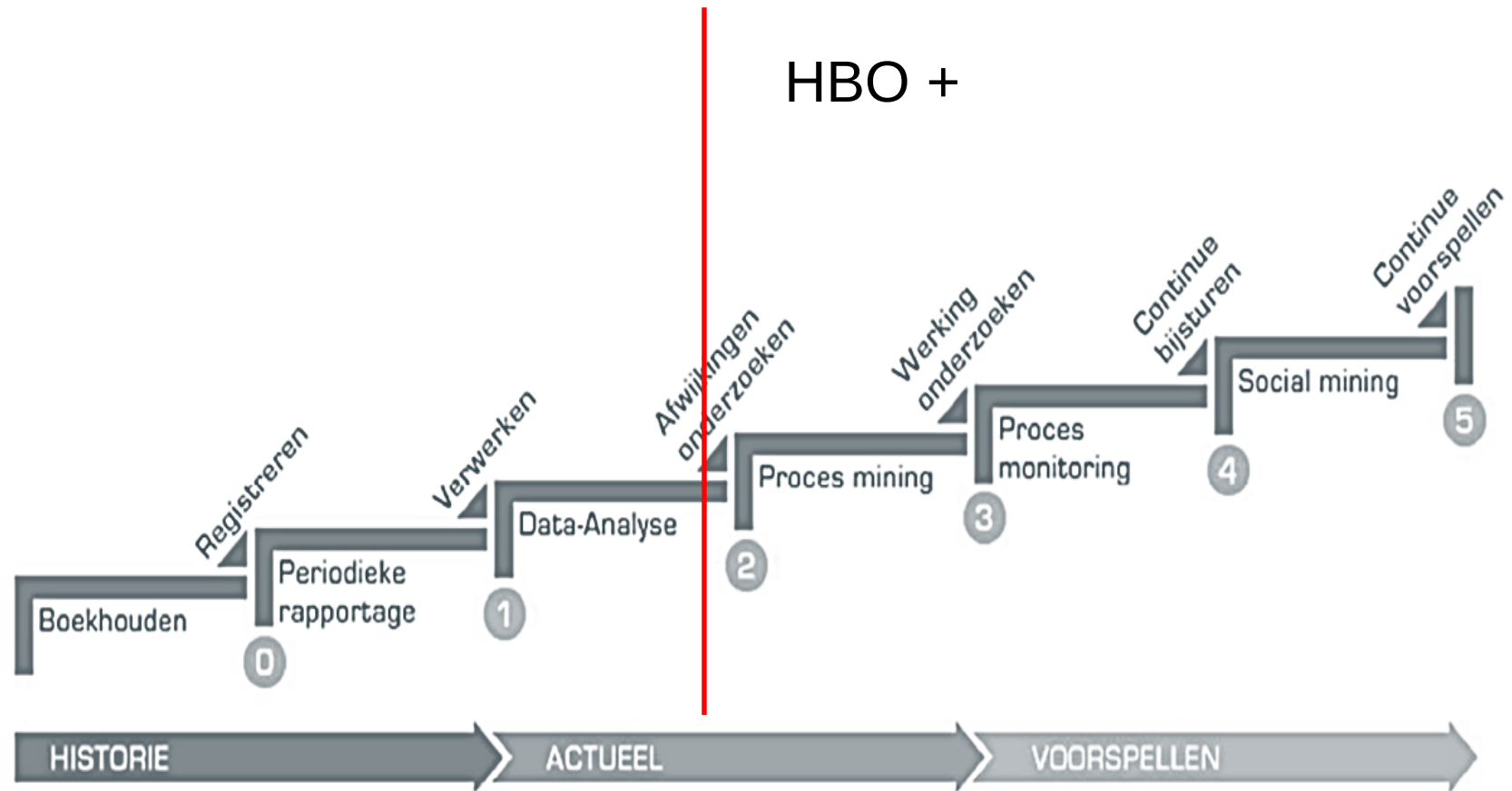
De klantvraag wordt complexer

Hierdoor meer teamwork in plaats
van individueel

Zelfsturing?



AI: Van achteruit- naar vooruit kijken: proces mining en social mining



Bedrijven denken na wat voor bedrijf men in deze tijd wil zijn

‘Culture eats strategy for breakfast’

- Peter Drucker

Nog wel aantrekkelijk voor jonge mensen?

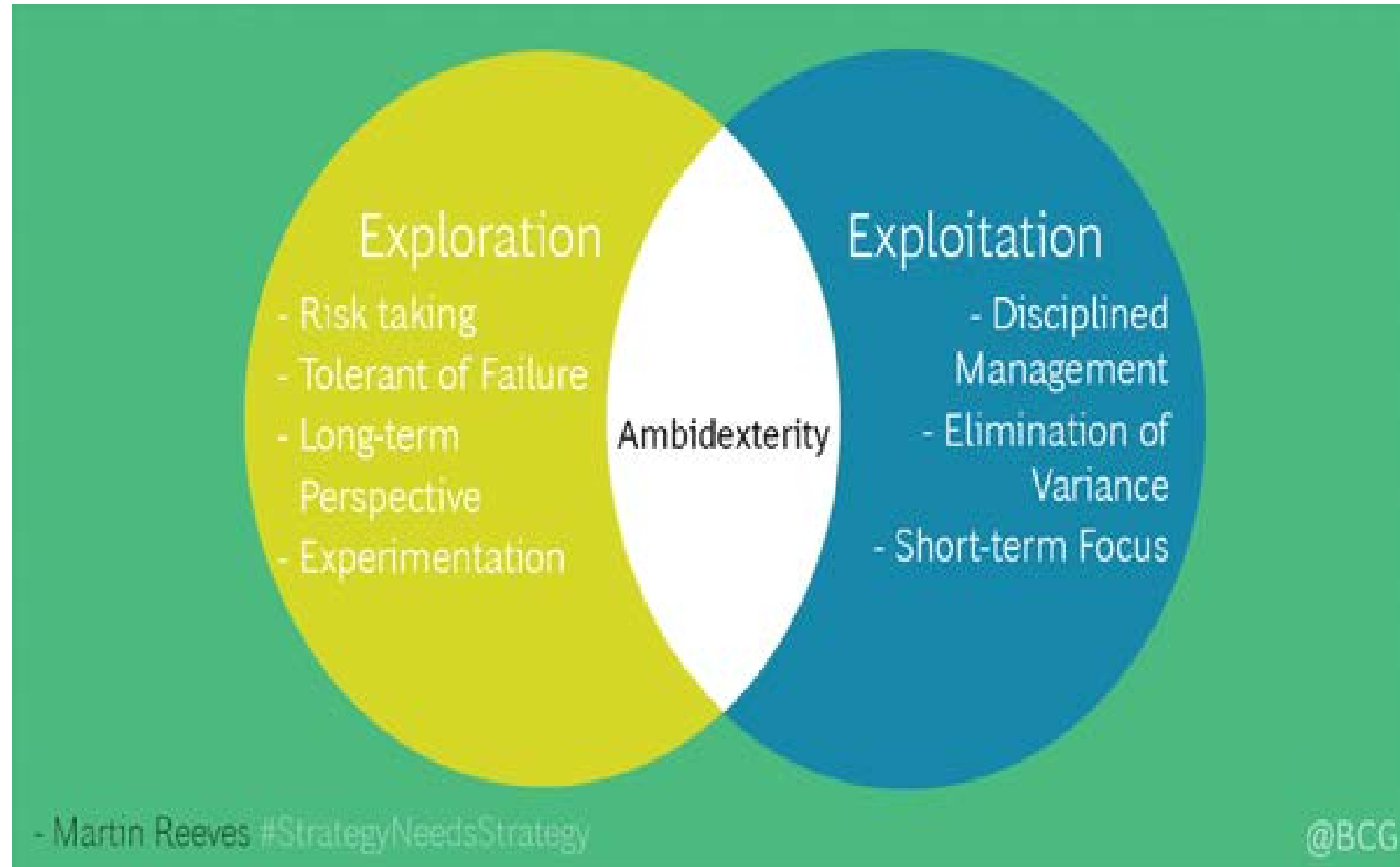
Cultuur van deze tijd?

Wat is de cultuur?

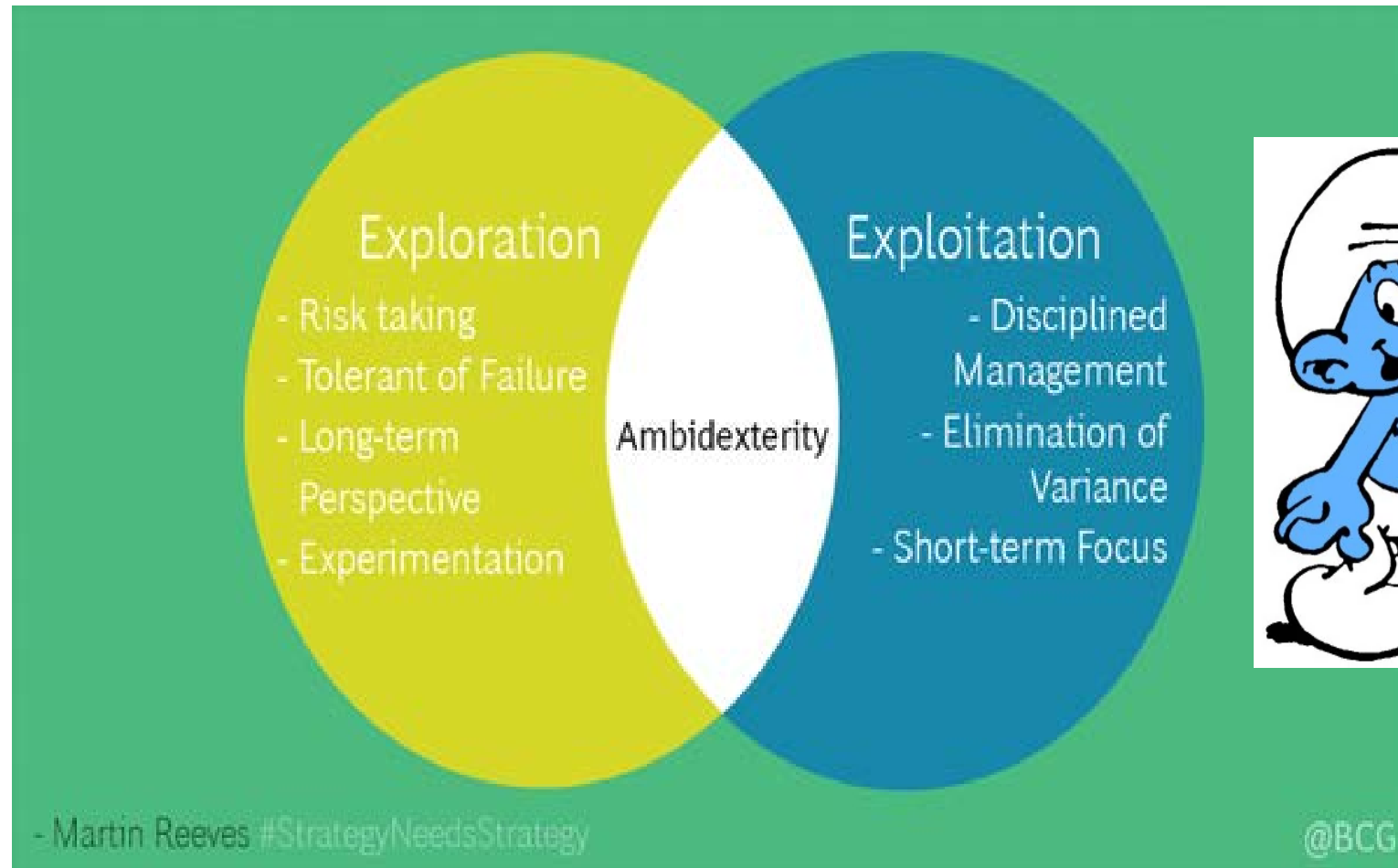


SALESSCREEN

De innovatiekracht is laag bij grote bedrijven...

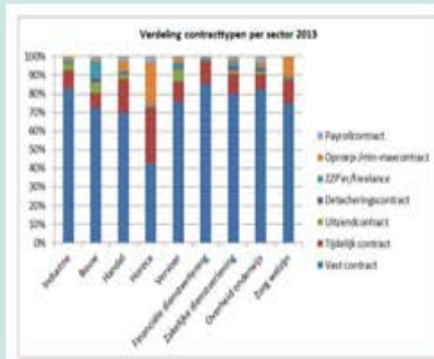


...te veel exploitation, te veel 'smurfen'



Wat doet er toe om te overleven in de toekomst?

Agility

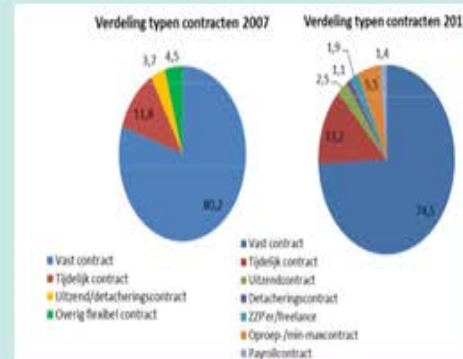


% van werknemers in de flex schil (niet in dienst)

Welke niet-kernprocessen zijn uitbesteed?

Hoeveel medewerkers werken in projecten?

Innovatiekracht



% van de omzet dat aan innovatie wordt uitgegeven

Is een bottom up innovatie proces geformaliseerd?

ICT Infrastructuur

Organiseer jij innovatie?

Innovatie is belangrijk om op termijn te overleven als MKB-onderneming. Heb je je bedrijf ingericht om te innoveren?

Wij hebben een of meerdere personen (of een hele afdeling) expliciet verantwoordelijk gemaakt voor vernieuwing innovatie van producten, diensten of werkwijzen binnen ons bedrijf?

☐ Ja ☐ In overweging ☐ Nee, geen plannen voor

Wij hebben substantieel budget gereserveerd of maken regelmatig budget vrij om te vernieuwen.

☐ Nee, nog niet ☐ Misschien binnenkort ☐ Ja

De resultaten van vernieuwing zijn bij ons meetbaar, doordat we stellen vaststellen en meten in hoeverre we dit hebben bereikt?

☐ Opzettelijk ☐ Ja ☐ Nee, ook dit niet meetbaar

Wij betrekken mensen bij vernieuwing, bijvoorbeeld door goede ideeën te belonen, door mensen de tijd te geven om nieuwe ideeën uit te werken of door mensen uit te nodigen een bijdrage te leveren.

☐ Ja ☐ Soms, maar niet heel vaak ☐ Nee, nooit

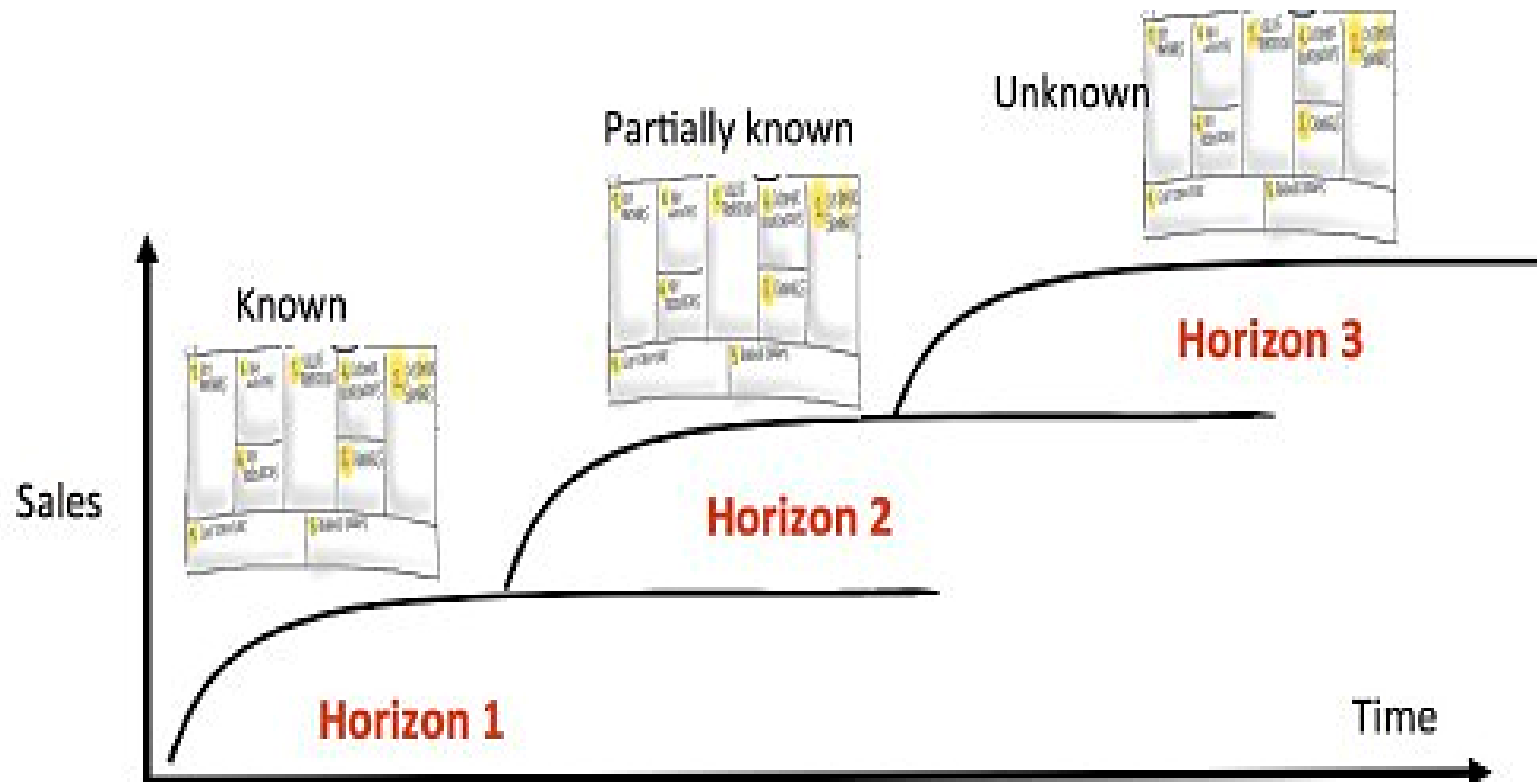
Ik heb een duidelijk beeld van wat innovatie in mijn bedrijf kan opleveren.

☐ Nee, eigenlijk niet ☐ Misschien wel eens ☐ Ja

CRM en ERP geïntegreerd?

Rapportage resultaten paar dagen na eind van de maand?

Innovatie geborgd?



Existing Business Model:
Process Innovation

New Opportunities via
Business Model Innovation

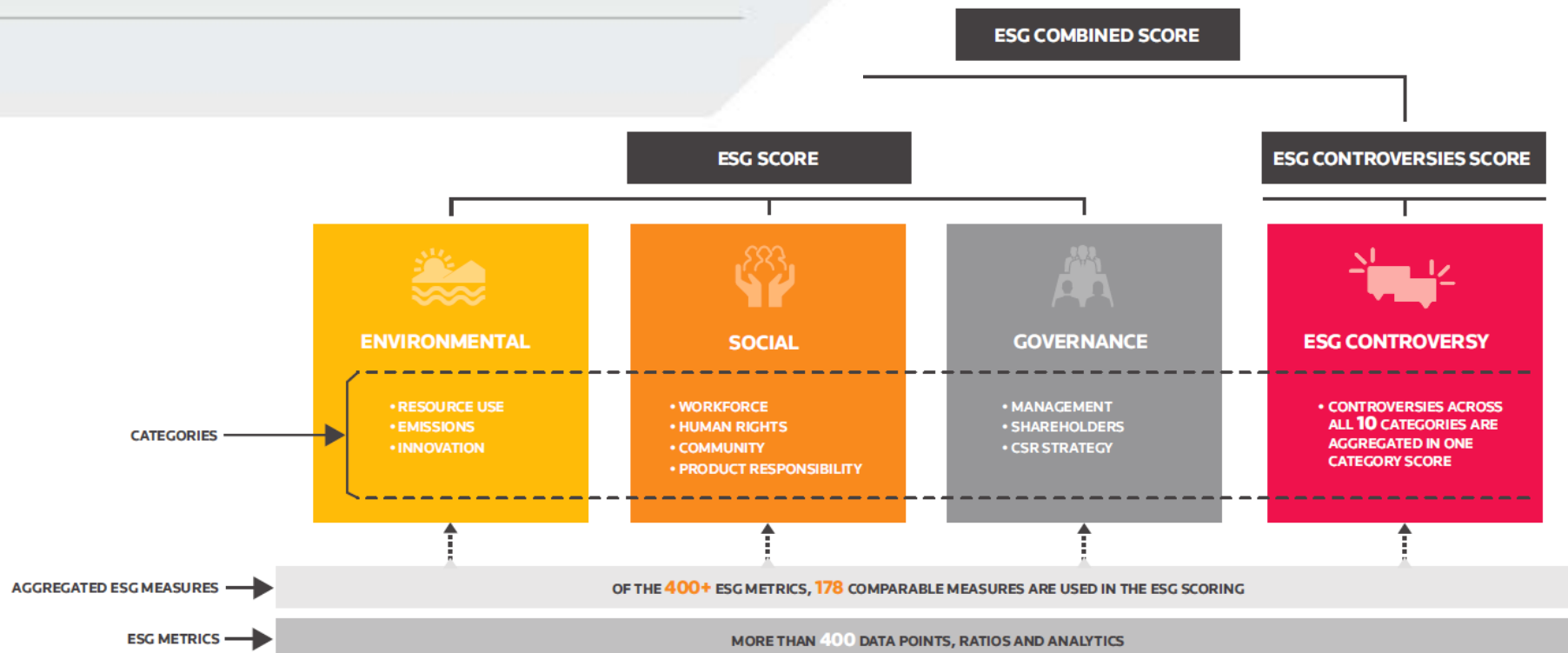
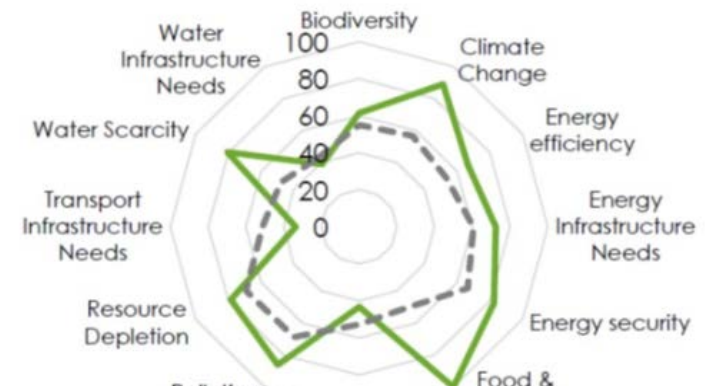
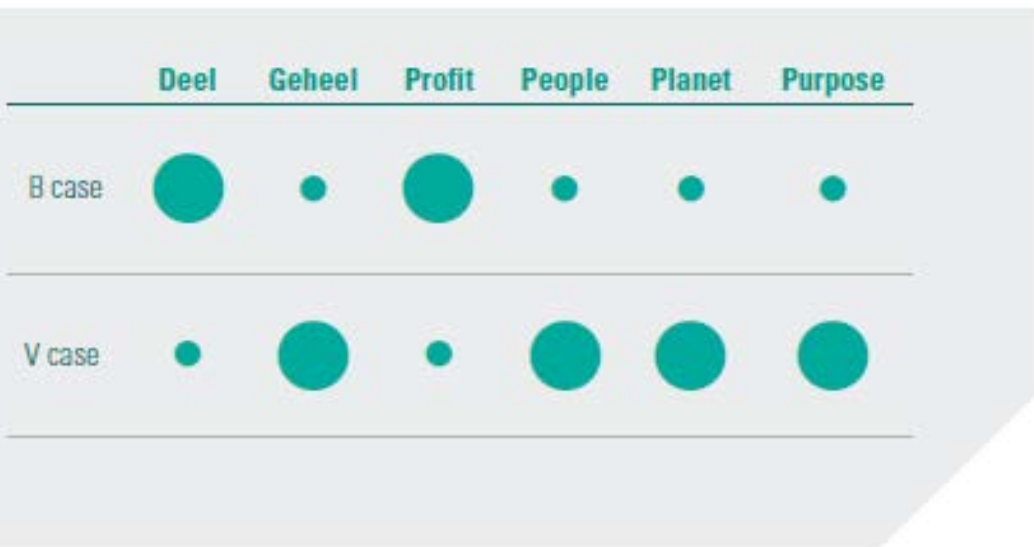
New/Disruptive
Business Model

Execute

Execute/Search

Search

Kansen: Van business case naar value case..... Hoe dan?



Spoorboekje voor de 21e eeuw.....

Technology drives Purpose

ORGANIZATIONAL MASLOW

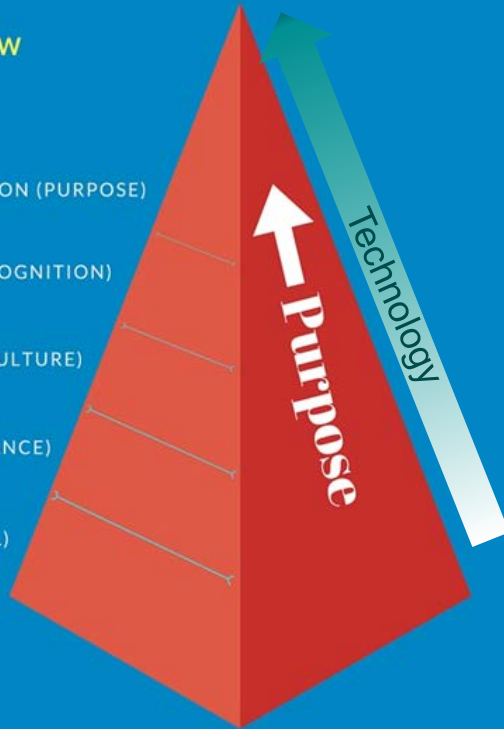
SELF-ACTUALIZATION (PURPOSE)

ESTEEM (GROWTH / REGOGNITION)

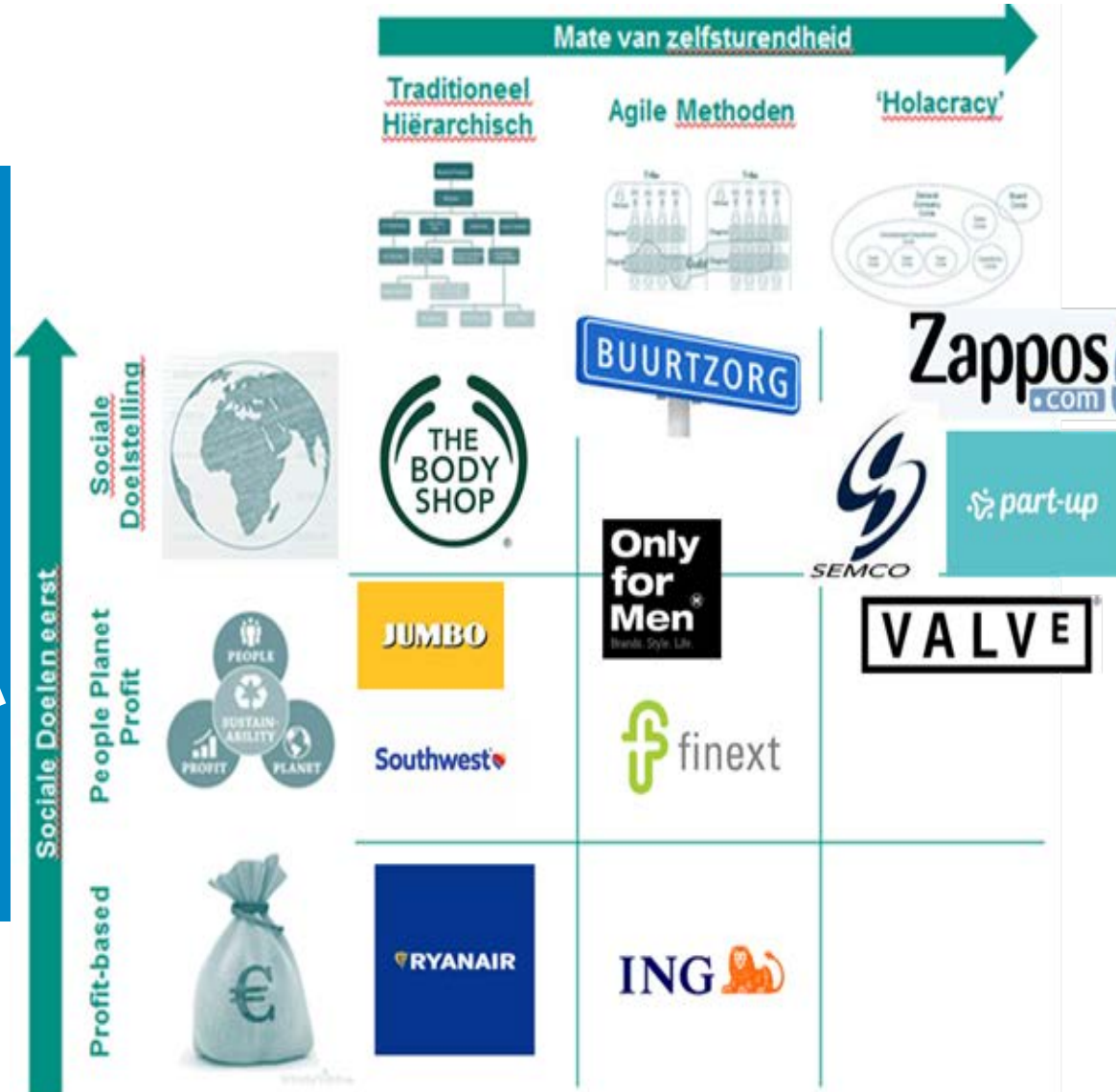
BELONGING (CO-WORKERS / CULTURE)

SAFETY (JOB SECURITY / ASSURANCE)

MONEY (BASIC INCOME / SURVIVAL)



© 2016 WILL & GRAIL



Vragen en bevindingen

Employer branding > corporate branding

- Economische groei houdt aan, tekorten op arbeidsmarkt nemen toe
- Focus op circulaire economie wordt aangejaagd door overheidsbeleid, grote bedrijven en Blackrock
- Oneindige groei op eindige planeet is niet houdbaar
- Circulaire strategie bij bedrijven volop in belangstelling: trekt ook jong talent aan
- Bedrijfscultuur wordt belangrijk instrument in de strijd om talent
- Hierarchie als basis voor coördinatie arbeid en kapitaal staat onder druk
- 'War for Talent': conclusie: ***Talent has won***
- Jonge werknemers willen werk doen dat bijdraagt aan een betere wereld..... Purpose
- Nederlands/Scandinavische cultuurvariabelen passen goed bij de opkomende netwerkeconomie
- De Social Enterprise staat volop in de belangstelling