cm: NATIONALE CONTROLLERSDAG

16.06.2022

INNOVATIEF ORGANISEREN

De controller als verbinder

KENNIS Festival

Communiceer uw bedrijfsstrategie: weet u al waarom en hoe?

dr mr Piet Hein Coebergh MBA

finance academy

cm: CONTROLLERS MAGAZINE

Sessie 2.2

11.50 - 12.30

Communiceer uw bedrijfsstrategie: *weet u al waarom en hoe?*

Door Piet Hein Coebergh

Transparante strategie versterkt de reputatie en kredietwaardigheid van een organisatie. Ook intern vergroot het communiceren van strategie de betrokkenheid en inzet van stakeholders. Toch komen de meeste organisaties in hun jaarverslag, website en andere communicatiemiddelen niet verder dan algemeenheden over hun koers. In deze kennissessie bespreken we hoe een organisatie kan leren van theorie en best practices in het communiceren van bedrijfsstrategie. U leert wat kansen en bedreigingen zijn in het communiceren van bedrijfsstrategie met voorbeelden die u direct kan toepassen in uw organisatie.

- Argumenten voor en tegen transparantie.
- Controllers, juristen en communicatiemedewerkers – wie kan wat?
- State-of-the-art voorbeelden van het communiceren van strategie door de top-75 beursgenoteerde bedrijven in Nederland.

Agenda:

- Transparantie
- Strategie
- Communicatie

Jaarverslagenonderzoek

Sinds 2012 voert lector Piet Hein Coebergh onderzoek uit naar jaarverslagen. Hierin onderzoekt hij de mate van transparantie in de jaarverslagen van de 75 grootste in Nederland beursgenoteerde bedrijven. Dit levert een bijdrage aan het debat over de toegevoegde waarde van transparantie voor het bedrijfsleven en belanghebbenden.

Bekijk de resultaten van het jaarverslagenonderzoek 2021 (pdf, 4.69 MB)

Meer weten

Meer weten over de resultaten van het jaarverslagenonderzoek? Download het artikel 'De transparantie van Nederlandse ondernemingen' (pdf, 159 KB) (2017, Economisch Statistische Berichten) of bekijk de complete onderzoeken in het publicatie-overzicht. Diverse reacties in de media op het jaarverslagenonderzoek vind je in het overzicht van online artikelen van de afgelopen 12 maanden die in de media zijn verschenen over het lectoraat PR & Transparantie.

Diverse toelichtingen op dit meerjarige onderzoek zijn onder meer te vinden in de vakbladen Controllers Magazine en Executive Finance.

Contact

Piet Hein Coebergh
Lector

ONDERZOEK

Meer weten over de verschillende onderzoeksactiviteiten

meer over onderzoek

Publicaties

Bekijk het overzicht van publicaties, waaronder rapporten, boeken en vakartikelen, van het lectoraat PR & Transparantie.

Bekijk de publicaties ▸

www.hsleiden.nl/pr-en-transparantie/onderzoek/index

Publicaties | Jaarverslagenonderzoeken

Bekijk alle jaarverslagenonderzoeken van het lectoraat PR & Transparantie.

- Coebergh, H.P.Th. Het Jaarverslagenonderzoek 2021 (pdf, 4.69 MB) - State-of-the-art in het communiceren van strategie, Hogeschool Leiden, september 2021
- Coebergh, H.P.Th. Het Jaarverslagenonderzoek 2020 (pdf, 3.57 MB) - Onderzoek ter ondersteuning van de jury van de FD Henri Sijthoff-Prijs, Hogeschool Leiden, oktober 2020
- Coebergh, H.P.Th. Het Jaarverslagenonderzoek 2019 (pdf, 3.51 MB) - Onderzoek ter ondersteuning van de jury van de FD Henri Sijthoff-Prijs, Hogeschool Leiden, oktober 2019.
- Coebergh, H.P.Th. Het Jaarverslagenonderzoek 2018 (pdf, 4.90 MB) - Onderzoek ter ondersteuning van de jury van de FD Henri Sijthoff-Prijs, Hogeschool Leiden, oktober 2018.
- Coebergh, H.P.Th. Het Jaarverslagenonderzoek 2017 (pdf, 3.13 MB) - Onderzoek ter ondersteuning van de jury van de FD Henri Sijthoff-Prijs, Hogeschool Leiden, oktober 2017.
- Coebergh, H.P.Th. Het Jaarverslagenonderzoek 2016 (pdf, 3.14 MB) - Onderzoek ter ondersteuning van de jury van de FD Henri Sijthoff-Prijs, Hogeschool Leiden, oktober 2016.
- Coebergh, H.P.Th. Het Jaarverslagenonderzoek 2015 (pdf, 3.94 MB) - Onderzoek ter ondersteuning van de jury van de FD Henri Sijthoff-Prijs, Hogeschool Leiden, oktober 2015.
- Coebergh, H.P.Th. Het Jaarverslagenonderzoek 2014 (pdf, 965 KB) - Onderzoek ter ondersteuning van de jury van de FD Henri Sijthoff-Prijs, Hogeschool Leiden, november 2014.
- Coebergh, H.P.Th. Het Jaarverslagenonderzoek 2013 (pdf, 359 KB) - Onderzoek ter ondersteuning van de jury van de FD Henri Sijthoff-Prijs, Hogeschool Leiden, november 2013.
- Coebergh, H.P.Th., Santema, S.C., Het Jaarverslagenonderzoek 2012 (pdf, 356 KB) - Onderzoek ter ondersteuning van de jury van de FD Henri Sijthoff-Prijs, Hogeschool Leiden, november 2012.

PUBLICATIE-OVERZICHT

Bekijk ook de andere publicaties van het lectoraat.

naar overzicht

IN DE MEDIA

Bekijk berichten die zijn verschenen over het lectoraat.

naar het overzicht

Wat is transparantie?

- Doorschijnend
- Zicht op de kern van de zaak

nrc›

"Transparantie is vragen om moeilijkheden'

Transparantie leidt maar tot hogere beloningen, vindt Aarnout Loudon, scheidend president-commissaris bij Akzo en ABN Amro. De keizer der commissarissen blikt terug.

Friederike de Raat Enphilip de Witt Wijnen 31 december 2005

Nederland, Arnhem, 21-12-2005 President-commissaris Aarnout Loudon van AKZO Nobel. PHOTO AND COPYRIGHT ROGER CREMERS

finance academy

cm: CONTROLLERS MAGAZINE

Fraude ontdekt? Zeg niks en zorg voor cash

Een fraudezaak kan een bedrijf in een diepe crisis storten. Zie Volkswagen. Zie Imtech. Hoe doorstaat een bedrijf zo'n storm? Vijf lessen van expert Peter Wakkie.

Teri van der Heijden & Menno Tamminga 19 december 2015

Illustraties Roel Venderbosch

Niet slim, dacht Peter Wakkie toen de Amerikaanse Volkswagen-topman Michael Horn zijn excuses aanbood voor de emissiefraude. Helemaal niet slim. *„Our company was dishonest"*, zei Horn. *„We totally screwed up."*

finance academy

cm: CONTROLLERS MAGAZINE

≡ Menu nrc.nl

Fraude ontdekt? Zeg niks en zorg voor cash

Een fraudezaak kan een bedrijf in een diepe crisis storten. Zie Volkswagen. Zie Imtech. Hoe doorstaat een bedrijf zo'n storm? Vijf lessen van expert Peter Wakkie.

Teri van der Heijden & Menno Tamminga · 19 december 2015

Illustraties Roel Venderbosch

Niet slim, dacht Peter Wakkie toen de Amerikaanse Volkswagen-topman Michael Horn zijn excuses aanbood voor de emissiefraude. Helemáál niet slim. *„Our company was dishonest"*, zei Horn. *„We totally screwed up."*

1 Houd je mond

Wees op je hoede voor de afdeling communicatie. „Die zijn voor transparantie. Met openheid herwin je het vertrouwen, zeggen ze dan. Maar daar moet je niet naar luisteren", zegt Wakkie. Natuurlijk, je moet soms iéts zeggen, maar houd het dan bij „feitelijke, nietszeggende verklaringen". Geroutineerd somt hij op: „Zeg dat je het serieus neemt, dat je grondig onderzoek doet, dat je meewerkt met de autoriteiten. En verder niks."

Een kleine groep moet de regie hebben: de bestuursvoorzitter, de president-commissaris, het hoofd *Legal*, om het „juridische circus" te overzien, en het hoofd communicatie, om te voorkomen dat iemand te veel zegt.

finance academy

cm: CONTROLLERS MAGAZINE

De topbestuurder wil wel zichtbaar zijn, maar durft niet

Publiek vertrouwen Topmannen en -vrouwen willen graag vertrouwd worden door het publiek. Maar wie je niet kent, kun je ook moeilijk vertrouwen. Angst voor reputatieschade maakt bestuurders huiverig voor publieke optredens. „Als je niets doet, kan het ook niet fout gaan."

Teri van der Heijden · 1 september 2017

Foto Olivier Middendorp

De elite van het Nederlandse bedrijfsleven voelt zich niet altijd begrepen door de rest van het land. Drie commissarissen van grote beursgenoteerde bedrijven aan het woord:

finance academy

cm: CONTROLLERS MAGAZINE

Transparantie: waarom niet?

- Feind hört mit;
- If you can't convince them, confuse them;
- Je staat snel in de kleren van de keizer;
- Play hard to get;
- Transparantie is als zout water – je krijgt er dorst van en te veel is niet goed.

Siebelink, J. (2014) Doorzichtig Ondoorzichtig - De Twijfelachtige Transparantie Top Negen, Communicatie, juli

Transparantie: waarom wel?

- Het is de norm (belanghebbenden vragen erom);
- Het leidt tot een een betere reputatie;
- Het vergroot vertrouwen en verlaagt zo kapitaalkosten;
- De concullega's doen het ook;
- De wereld wordt er beter van.

Siebelink, J. (2014) Doorzichtig Ondoorzichtig - De Twijfelachtige Transparantie Top Negen, Communicatie, juli

Wat bepaalt transparantie?

1. Omvang
2. Noteringen
3. Marketcap
4. Leeftijd

1. Belening
2. Winst
3. Eigenaars

1. Industrie

Coebergh, H.P.Th., Voluntary disclosure of corporate strategy: determinants and outcomes, Social Science Research Network, oktober 2011.

https://cmweb.nl/2022/05/goed-jaarverslag/

LEGAL

Een goed jaarverslag (1): Nut en noodzaak van transparantie

Hoe meet ik (of u?) strategie? Context/IST/SOLL/Strategie op 8 dimensies:

Duurzaamheid

Context Omgevingsanalyse; wat is relevant?	0 0 0 0	Beschrijving van MVO in de omgeving Visie op duurzaamheid Kwalitatieve verwachtingen van duurzaamheid Kwantitatieve verwachtingen van duurzaamheid
Ist Waar staan we nu?	0 0 0 0	Weergave van duurzaamheid van de organisatie (materialiteitsmatrix Conceptueel model van de duurzaamheid van de organisatie Kwalitatieve plaatsbepaling (bv obv swot) Kwantitatieve plaatsbepaling
Soll Hoe moet het zijn?	0 0 0 0	Missie (qua duurzaamheid) Dilemma's Uitdagingen (bv obv swot) Doel(en) - gekwantificeerd
Strategie Hoe bereiken we het doel?	0 0 0 0	Beschrijving van de route van Ist naar Soll Conceptueel model voor de route Actieplannen Evaluatie voortgang

Voor elk van bovenstaande 16 criteria is 1 punt te vergeven.
Maal 8 dimensies maakt maximaal 128 punten per jaarverslag. Het totaal wordt gedeeld door 128 en vermenigvuldigd met 10 zodat elk jaarverslag een rapportcijfer van minimaal 0 en maximaal 10 punten krijgt.

finance academy

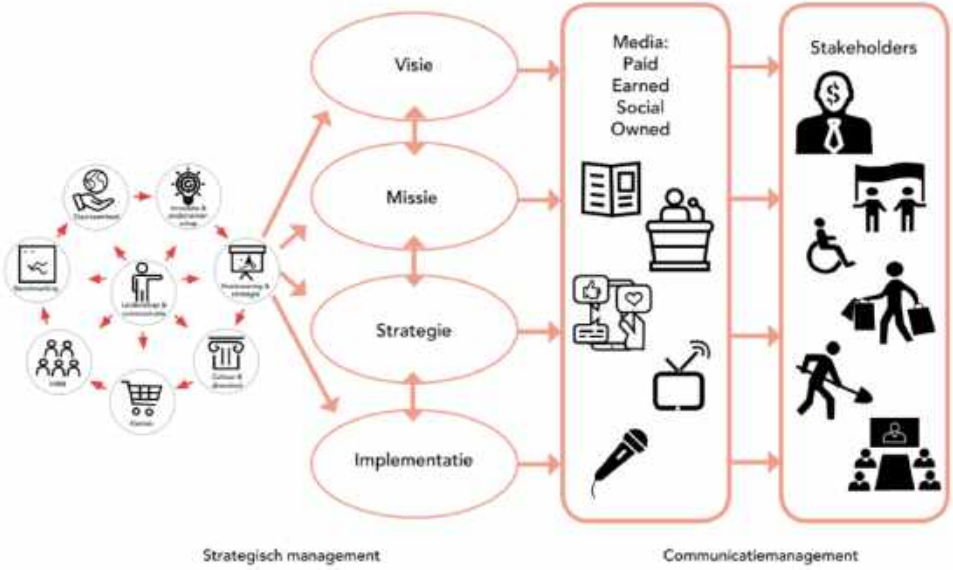
cm: CONTROLLERS MAGAZINE

https://cmweb.nl/2022/06/jaarverslag-communicatie-strategie/

LEGAL

Een goed jaarverslag (2): De communicatie van strategie

Piet Hein Coebergh - 9 december 2021



Figuur 3. Communiceren van strategische keuzes

https://cmweb.nl/2021/03/een-goed-jaarverslag-3-voorbeelden/

LEGAL

Een goed jaarverslag (3): Voorbeelden

Thema	Dominante communicatievorm
Duurzaamheid (MVO/ ESG/ CSR)	• Bijdrage aan SDG's • Prijzenkast (het noemen van keurmerken, zoals: CDP, Corporate Knights, EcoVadis, Ethibel / Solactive, FTSE4Good, Globescan leaders, ISS, MSCI SRI, Sedex, S&P/DJSI, S&P Global Ratings, Sustainalytics, Vigeo Eiris Moody's • Associate engagement (betrokkenheid van ketenpartners) • Carbon footprint (bv. CO2 per FTE), pollution (soil, water) • Complaints / nuisance • Mate van recycling/circularity, waste • Materialiteitsmatrix (49% gebruikt deze over 2020, tegen 43% vorig jaar en 47% het jaar daarvoor)
Innovatie & ondernemerschap	• Concept: open innovatie (leren van omgeving) en cocreatie • Middel: innovation center / lab • KPI's: patenten / R&D budget / kennisniveau werknemers / sales / innovation funnel / turnover from innovation(s)
Strategie & positionering	• IPO-businessmodel in de vorm (meestal in infographic): input > throughput/value creation/business model > output/resultaat > outcome/impact (o.a. op SDG's)/toegevoegde waarde • SWOT - al jaren op de terugweg, nog maar 8% gebruikt deze, (tegen 12% de twee jaar daarvoor)
Diversiteit & cultuur	• Variërende omschrijvingen, al dan niet focussend op gender, gekoppeld aan huidige en streefpercentages (bijvoorbeeld % vrouwen in leiderschapsposities), inclusion index • Pogingen tot (ideale) cultuurbeschrijving

Thema	Dominante communicatievorm
Klanten	• NPS (Net Promoter/Promotor Score): bij 48% van de top-75 (vorig jaar 45%) • Customer satisfaction • Marktaandeel, groei (> GDP/BBP) • Reputatiemetingen: 99% bespreekt reputatie (alleen CTP niet), tegen 97% het jaar daarvoor • Brand value en brand awareness
HRM	• Medewerkersbetrokkenheid (engagement) of medewerkerstevredenheid (doorgaans rond de 7) • eNPS (employee Net Promoter Score) • Employer brand ranking • Remuneration/wage/pay ratio (verhouding salaris CEO vs medewerkers) • Safety: TCIR / TRIR / TRFR / LTIFR en varianten • Employee journey / employee funnel, inclusief: onboarding en verloop (attrition / voluntary turnover rate / retention rate < market) • Sustainable employability: % of employees with a new job < 1 year after leaving • Training(suren per werknemer) • Ziekteverzuim/ absentee/ illness/ sickness rate< sector (2 tot 4%)
Benchmarking	• Koersverloop/market cap versus index en/of peers (TSR) • Remuneratie (salaris) versus peer group • Omzet, winst, ROS, ROI, ROE, ROCE, EPS, leverage ratio (? x EBITDA) • Analisten(credit)ratings (oa Moody's, Standard & Poor's, Fitch)
Leiderschap & communicatie	• Stakeholderbetrokkenheid en –dialoog • Strategie en risico's via connectivity matrix • SpeakUp! (24% van de top-75)

Transparantiecijfers AEX/AMX/Ascx 2021

	AEX		AMX		Ascx	
1	Ahold Delhaize	7,7	Arcadis	7,2	Forfarmers	6,1
2	ASML	7,4	SBM	6,9	Heijmans	6,0
3	Randstad	7,3	PostNL	6,2	Van Lanschot	5,8
4	Unilever	7,1	AF-KLM	5,9	NSI	5,7
5	NN	7,0	Inpost	5,8	TomTom	5,6
6	DSM	6,8	Grandvision	5,7	Avantium	5,5
7	ASR	6,7	Vopak	5,4	Ordina	5,0
8	Aegon	6,6	Fugro	5,3	Sligro	4,9
9	Arcelor Mittal	6,5	OCI	5,2	Accell	4,9
10	Prosus	6,4	Flow Traders	5,2	Brunel	4,1
11	RELX	6,3	Intertrust	4,7	Wereldhave	4,1
12	KPN	6,3	Basic-Fit	4,6	CM.COM	4,0
13	ING	6,1	TKH	4,6	SIF Holding	3,5
14	ASMI	6,1	ABN AMRO	4,0	B&S	3,3
15	Unibail-Rodamco	5,7	Aalberts	4,0	Kendrion	2,8
16	Philips	5,5	JDE PEET's	3,8	Nedap	2,7
17	Just Eat Takeaway	5,3	Galapagos	3,7	VastNed	2,5
18	Akzo Nobel	4,8	Aperam	3,6	Accsys	2,4
19	Shell	4,5	WDP	2,9	BAM	2,3
20	Adyen	4,4	Corbion	2,7	Acomo	2,3
21	IMCD	4,4	AMG	2,6	CTP	2,0
22	Besi	4,3	Eurocommercial	2,6	Ajax	1,8
23	Signify	4,2	Fagron	2,2	Vivoryon	1,4
24	Wolters Kluwer	3,0	Alfen	2,0	Lucas Bols	1,3
25	Heineken	2,1	Boskalis	1,9	Pharming	1,0
	Gemiddeld:	5,7		4,3		3,6

finance academy

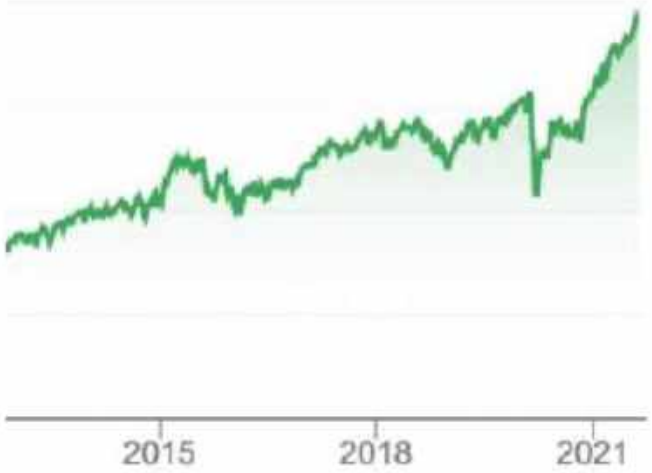
https://www.hsleiden.nl/binaries/content/assets/hsl/lectoraten/pr-en-social-media/het-jaarverslagenonderzoek-september-2021.pdf

cm: CONTROLLERS MAGAZINE

Stijgende transparantierapportcijfers correleren met de stijgende AEX:

- **2021: 4,6 (AEX 5,7, AMX 4,3, Ascx 3,6)**, dat is 9% transparanter dan de 4,2 van 2020
- 2020: 4,2 (AEX 5,2, AMX 3,9, Ascx 3,4), 7% transparanter dan 2019
- 2019: 3,9 (AEX 4,6, AMX 3,8, Ascx 3,3), 11% transparanter dan 2018
- 2018: 3,5 (AEX 4,3, AMX 3,6, Ascx 2,5), 9% transparanter dan 2017
- 2017: 3,2 (AEX 4,1, AMX 3,2, Ascx 2,4), 3% transparanter dan 2016
- 2016: 3,1
- 2015: 3,3
- 2014: 3,5

AEX 2014-2021:



finance academy

https://www.hsleiden.nl/binaries/content/assets/hsl/lectoraten/pr-en-social-media/het-jaarverslagenonderzoek-september-2021.pdf

cm: CONTROLLERS MAGAZINE

Transparantiecijfers per thema van het volgtijdelijk kwaliteitsmodel voor de top 75 genoteerde ondernemingen in Nederland 2021

		MVO	Innovatie	Strategie	Diversiteit	Klanten	HRM	Benchmarking	Leiderschap	Totaal
Context	Beschrijving	49%	51%	88%	13%	80%	13%	25%	3%	40%
	Visie	76%	65%	73%	60%	73%	60%	63%	39%	64%
	Kwalitatief	65%	60%	84%	29%	69%	28%	43%	19%	50%
	Kwantitatief	23%	12%	17%	7%	20%	5%	21%	1%	13%
Ist	Beschrijving	93%	96%	100%	87%	89%	92%	77%	79%	89%
	Concept	17%	8%	32%	7%	9%	12%	1%	12%	12%
	Kwalitatief	91%	71%	92%	65%	69%	65%	39%	49%	68%
	Kwantitatief	77%	33%	61%	64%	29%	44%	37%	11%	45%
Soll	Missie	91%	83%	99%	68%	76%	71%	59%	53%	75%
	Dilemma's	7%	0%	1%	1%	5%	3%	0%	1%	2%
	Uitdagingen	15%	12%	28%	4%	13%	7%	5%	1%	11%
	Doelen	85%	64%	77%	57%	52%	59%	40%	41%	60%
Strategie	Beschrijving	93%	76%	91%	68%	72%	72%	52%	47%	71%
	Concept	13%	7%	5%	3%	7%	8%	1%	8%	7%
	Actieplannen	85%	73%	88%	57%	57%	63%	40%	43%	63%
	Evaluatie	87%	69%	87%	49%	56%	65%	33%	37%	61%
Totaal per element:		61%	49%	64%	40%	49%	42%	34%	28%	46%

finance academy

https://www.hsleiden.nl/binaries/content/assets/hsl/lectoraten/pr-en-social-media/het-jaarverslagenonderzoek-september-2021.pdf

cm: CONTROLLERS MAGAZINE

https://cmweb.nl/2022/04/strategisch-management-1-richting-door-visie-purpose-missie/

Strategische communicatie (1): Richting door visie, purpose, missie

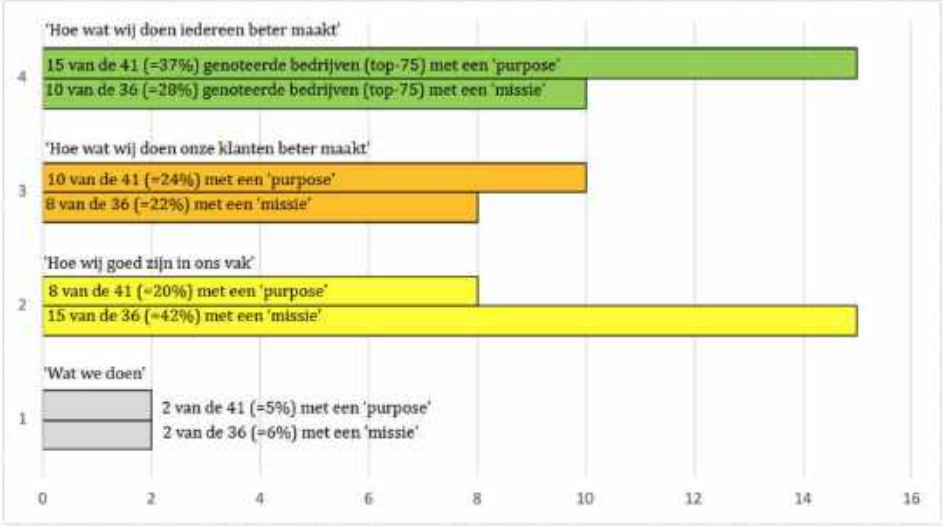
De meeste in Nederland beursgenoteerde bedrijven lijken nog niet geheel overtuigd van de meerwaarde van een hoger doel, al dan niet verwoord in een visie, purpose of missie. Van de top-75 beursgenoteerde bedrijven in Nederland communiceerde in het jaarverslag over 2020:

- 55 procent een purpose,
- 48 procent een missie en
- 37 procent een visie.

Vijftien (20 procent) van de top-75 beursgenoteerde bedrijven in Nederland hebben in 2021 in hun jaarverslag zowel een purpose als een missie. Daarmee proberen ze onderscheid te maken naar de meer verheven, duurzame bijdrage van het bedrijf (de purpose) en de meer aardse, praktische invulling daarvan, de missie. Vijfentwintig bedrijven hebben alleen een purpose, twintig alleen een missie. Bij drie bedrijven was de purpose letterlijk hetzelfde als de missie (Basic-Fit, Grandvision, Uniball-Rodamco).

https://cmweb.nl/2022/04/strategische-communicatie-2-purpose-langs-de-meetlat/

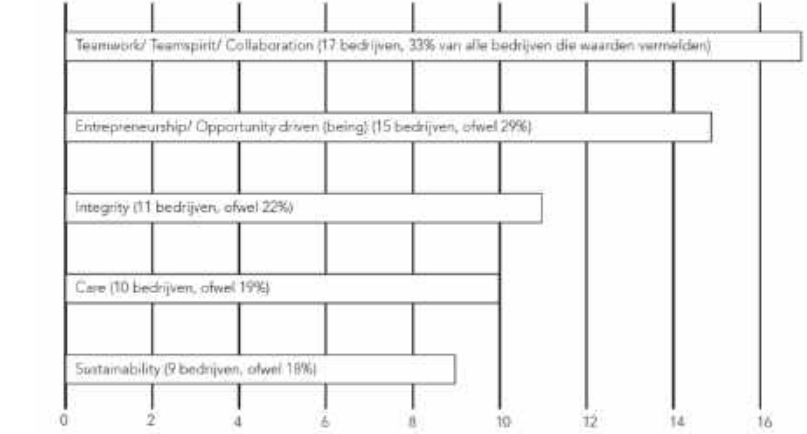
Strategische communicatie (2): Purpose langs de meetlat



Figuur 2. Reikwijdte van 'purpose' en 'missie' door de top-75 beursgenoteerde bedrijven in Nederland

https://cmweb.nl/2022/05/strategische-communicatie-3-beursgenoteerde-bedrijfswaarden/

Strategische communicatie (3): Beursgenoteerde bedrijfswaarden



Figuur 3. Meest gebruikte bedrijfswaarden door top-15 beursgenoteerde bedrijven in Nederland

1. Acceleration	43. Informal (being)
2. Accountability	44. Ingenuity
3. Adaptivity	45. Innovativeness
4. Agility	46. Integrity
5. Ambition	47. Knowledgeable (being)
6. As one (acting as) / Integrated (being) / Greater together (being)	48. Leadership
7. Attacking	49. Nurturing talent
8. Being the best/ Excellence/ Perfection	50. Openness for feedback
9. Boldness	51. Ownership
10. Care	52. Partnerships/ Relationships
11. Challenging	53. Passion (for what we do)
12. Clear (being)	54. People first
13. Commitment	55. Personal (being)
14. Confidence	56. Positivity
15. Confidentiality	57. Pragmatic idealism
16. Connecting/ Connected (being)	58. Proactivity
17. Courage	59. Professionalism
18. Craftmanship	60. Prudence
19. Creativity/ Creating	61. Quality
20. Curiosity	62. Reliability
21. Customer (first/ centricity/ service/ inspired by)/ Client success	63. Responsibility
22. Decisiveness	64. Resourcefulness
23. Dedication	65. Respect
24. Delivering (results)/ Passion for results	66. Responsiveness
25. Directness	67. Right things right (doing the)
26. Discipline	68. Safety
27. Discovery	69. Service
28. Discretion	70. Simplification
29. Diversity	71. Solidarity
30. Efficiency	72. Solution-driven (being)
31. Entrepreneurship/ Opportunity driven (being)	73. Specialization
32. Ethics	74. Speed
33. Flexibility	75. Straight (being)
34. Fun	76. Success
35. Game changing	77. Sustainability
36. Growth	78. Taking time
37. Helpfulness	79. Teamwork/ Team spirit/ Collaboration
38. Here to stay (being)	80. Transparency/ Openness
39. Honesty	81. Trust
40. Humor	82. Unique (being)
41. Impact (having)	83. Value creation
42. Improvement	84. Winning

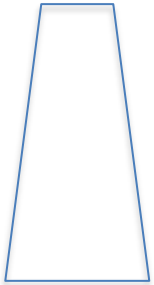
Bron: jaarverslagen bedrijven AEX, Amx en Ascx september 2021.

Figuur 4. Bedrijfswaarden top-25 beursgenoteerde bedrijven in Nederland, alfabetisch gerangschikt

Communicatie van strategie, omdat:

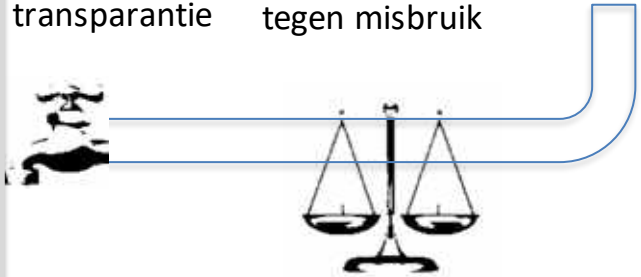
Stakeholders

Vraag om transparantie



Bescherming tegen misbruik

Bestuurskamer



Wel:
- Juridisch verplichte info
- Reputatieverbetering

Niet:
- Bedrijfsgeheimen

Effect op:
1. Kennis (bekendheid);
2. Houding (betrokkenheid / reputatie / imago / vertrouwen/ legitmatie / waardering);
3. Gedrag (positief/neutraal/negatief).

finance academy

cm: CONTROLLERS MAGAZINE

Hopelijk bent u hiermee iets geholpen met het samenhangend aanpakken van:

- **Transparantie**
- **Strategie**
- **Communicatie**

linkedin.com/in/pietheincoebergh/

finance academy

cm: CONTROLLERS MAGAZINE