

OVER NYENRODE BUSINESS UNIVERSITEIT

Nyenrode Business Universiteit werkt aan een duurzame toekomst door studenten en deelnemers te stimuleren zich te ontwikkelen tot verantwoordelijke leiders. Dit doen zij door een combinatie van academische theorie, praktische relevantie en persoonlijke ontwikkeling aan te bieden. Nyenrode is een particuliere universiteit, in 1946 opgericht door en voor het bedrijfsleven met een internationale oriëntatie. Zij bieden intensieve academische opleidingen en korte en langere programma's binnen de vakgebieden business, management, accountancy, controlling en fiscaal recht en verrichten ook onderzoek in deze vakgebieden.

“DE BAND MET HET BEDRIJFSLEVEN MAAKT NYENRODE ZO INTERESSANT VOOR EXECUTIVES.”

Diane Zandee werkt als buitenpromovenda aan haar onderzoek op het historische landgoed met dertiende-eeuws kasteel in Breukelen. “Veel mensen die hier lesgeven, zijn ook verbonden aan het bedrijfsleven. Dat maakt Nyenrode zo interessant voor veel executive opleidingen.”

**DIANE ZANDEE**

(EIGENAAR FINCHAIN CONSULTING, INTERIM MANAGER GROUP CONTROL A.I. BIJ SCHIPHOL GROUP ÉN SINDS 1 JAAR PROMOVENDA CIRCULAIRE ECONOMIE EN BESLUITVORMING BIJ NYENRODE).

**OVER CIRCULAIRE ECONOMIE EN BESLUITVORMING**

Naast haar werk als interim manager Group Control bij Schiphol, stort Diane Zandee zich vol overgave op haar promotieonderzoek over Circulaire Economie en Besluitvorming. Een gepassioneerde vrouw met een boodschap voor alle CFO's!

“FINANCE EN SUSTAINABILITY: DIE TWEE WERELDEN MOETEN ELKAAR BETER GAAN VINDEN!”

Ruim een jaar geleden stapte Zandee Nyenrode binnen met een breed idee voor een onderzoek: “Ik wilde iets met finance en sustainability: die twee werelden moesten elkaar beter gaan vinden.” Na een zoektocht van een jaar kwam ze tot haar uiteindelijke onderzoeksvoorstel, gericht op Circulaire Economie en Besluitvorming.

Tijdens haar loopbaan verbaasde Zandee zich er steeds vaker over dat het bij het ontwikkelen van nieuwe diensten en producten zo weinig gaat over de financiële kant. “Als een bedrijf iets nieuws ontwikkelt, dan worden de financiële mensen meestal pas aan het einde van het traject betrokken. Maar als je net wat hebt uitgedacht en je loopt dan pas tegen de financiële grenzen aan, dan is er veel energie verspild!”

Daarnaast merkte ze hoe complex het is om de impact van sociaal-maatschappelijke onderwerpen zoals duurzaamheid te vertalen naar financiële cijfers. Zo stuitte ze tijdens een studie over sustainability op een frustrerende mismatch: “Social entrepreneurs hadden idealistische plannen en grote geldschieters zochten goede ideeën. Maar ze spraken een verschillende taal. Hoe laat je als entrepreneur zien welke impact je bereikt en hoe kwantificeer je dat?” Hetzelfde probleem speelt ook binnen bedrijven: “Hoe verwerk je sustainability en circulaire economie in forecasts en rapportages?”

Een financial kan hier een grote rol in spelen, vertelt Zandee. “Maar dit gedachtegoed hoort thuis in de voorhoede van het ontwikkelingsproces. Uit onderzoeken blijkt echter dat veel financials volgzzaam zijn en niet meelopen in de voorhoede. Dit heeft alles te maken met hoe financiële mensen worden opgeleid en de wijze waarop besluitvorming plaatsvindt.”

Volgens Zandee moeten financials een andere bril opzetten: “Als cijfers in een balans staan, dan lijkt het de waarheid. Terwijl ook hieraan vaak uitgangspunten en benaderingen ten grondslag liggen. Hetzelfde geldt voor de waarde die je toevoegt aan de maatschappij, aan een meer duurzame samenleving of aan een beter welzijn. Het blijft een inschatting.”

“WE MOETEN NAAR INTEGRATED THINKING.”

Voor Zandee is integrated reporting het startpunt voor het verbinden van sustainability en finance. “We moeten uiteindelijk toe naar integrated thinking: het echte gedachtegoed tussen de oren hebben en dat bij alles wat we doen! Maar zover is de wereld nog niet.”

“Op dit moment is misschien wel 90 tot 95% van de CFO's zich nog onvoldoende bewust van de kansen die sustainability biedt. Hebben ze nog te weinig tools? En wat moeten ze daar dan mee?” Dit is de kern van haar promotieonderzoek. Hoe slaan we de brug tussen circulaire economie en besluitvorming? En waar het uiteindelijk allemaal om draait: ook met duurzaamheid moet je winst maken, anders heb je geen bestaansrecht!

OVER DIANE ZANDEE

Zandee is gemiddeld een dag per week op Nyenrode en werkt in de avonduren en in het weekend door aan haar promotieonderzoek. Ze kan dit combineren met haar opdracht bij Schiphol door heel goed haar grenzen te bewaken en alleen te focussen op wat écht belangrijk is: "Het is topsport!"

Hoe graag ze ook werkt aan haar onderzoek, haar gezin staat op nummer één. Zandee heeft twee zonen van negen en elf. Haar keuze voor een PhD betekent dat van haar kinderen een grote mate van zelfstandigheid wordt gevraagd. Trots vertelt Zandee dat zij dit gelukkig goed aankunnen en ook weten waarom: mama is haar missie aan het volgen.

Dat Zandee altijd bezig is met de harde en de zachte kant, was al zichtbaar in haar studiekeuze: naast haar studie Bedrijfskunde aan de Erasmus Universiteit volgde zij een opleiding tot klarinettist aan het conservatorium.



Na haar studie werkte Zandee eerst als consultant op het snijvlak van IT en Finance. Ze volgde een opleiding tot Register Controller en ontwikkelde zich verder in financiële functies binnen Eneco. Daar legde ze zich steeds meer toe op duurzaamheid en op duurzaam inkopen als inkoopdirecteur.

Na tien jaar Eneco verlegde Zandee haar horizon en ging ze terug naar de collegebanken voor een studie over sustainability. De jaren erna vervulde ze financiële (management)functies bij onder meer NS en Schiphol. Bedrijven met de complexiteit van een maatschappelijke taak.

In de zomer van 2018 maakte ze de balans op en kwam tot de conclusie dat de gecombineerde wereld van finance en sustainability die zij voor ogen had, er nog niet was. "Dus moest ik zelf die brug maar gaan bouwen!"

HOE ZIEN ANDERE MENSEN U?

"Ik ga voor waar ik in geloof en daar ga ik honderd procent voor. Ik probeer daarin ook oog voor de mens te hebben. Ik geniet er ontzettend van dat ik mijn eigen passie mag volgen. Dat gun ik iedereen! Als iedereen zijn hart zou volgen, dan zouden er zoveel meer sprankelende bedrijven zijn!"

"DE VERANDERING ZIT NIET IN DE LAATSTE PAAR PROCENT DIE JE MOET OVERTUIGEN."

Natuurlijk krijgt Zandee ook kritiek op haar ideeën. Uit de klassieke financiële hoek heeft ze al meerdere malen gehoord: "Financials gaan niet over duurzaamheid." De onderzoekster wordt steeds meer gevraagd voor presentaties en lezingen en ook daar komt ze criticasters tegen. "En dat is goed. Want als mensen hun twijfels of kritiek op tafel leggen, dan kun je erop reageren en samen uitdenken waarom sustainability misschien toch nodig is. En als ze het dan nog ontkennen..."

De verandering zit niet in de laatste paar procent die je moet overtuigen. We moeten gewoon die sneeuwbal in beweging krijgen."

HOE DENKT U OVER DE FINANCIËLE MARKT?

"Ik denk dat er steeds meer regelgeving komt die noodzaakt tot het verbreden van de rol van financials. We zijn al bezig met compliancy, CO₂-tax, stikstof, ... Het gaat steeds meer om niet-financiële cijfers die wel van invloed zijn op de bedrijfsvoering of samenhangen met de fiscale wetgeving. Zo stelt integrated reporting steeds meer eisen aan grote bedrijven. Dit gaat een steeds grotere vlucht nemen en als bedrijf kun je niet anders dan daarin meegaan. Er zullen ook meer financiële incentives vanuit de fiscale wetgeving komen. De vraag is dan niet meer of je er invulling aangeeft, maar hoe je er invulling aangeeft."

"SUSTAINABILITY BIJDT NIEUWE INVULLING VOOR ROL VAN FINANCIALS."

Zandee vervolgt: "In mijn beleving neemt de huidige rol van financials alleen maar verder af door de vergaande automatisering van processen. Zo wordt forecasting steeds eenvoudiger door big data-analyses en worden met statistische analyses al prognoses neergezet. Het is dus tijd voor een nieuwe invulling van de rol van de financial."

ADVIES AAN ALLE CFO'S

Zandee heeft een boodschap voor alle CFO's. "Verdiep je in de kansen die sustainability en de circulaire economie bieden! Wat kun jij daaraan bijdragen om het verschil te maken? Het is belangrijk voor de continuïteit van het bedrijf op de lange termijn om nu al echt na te denken over meervoudige waardecreatie. Hoe kun je op een andere wijze dan met de financiële waarde de impact van het bedrijf bepalen? Pak gerust de lead, leg het onderwerp op tafel en neem je organisatie daarin mee."

Bedenk samen hoe er vanuit de integrated reporting gedachte verder gedacht kan worden."

DE VRAAG VAN DE VORIGE INTERVIEWKANDIDAAT, PATRICK SCHILLEMANS, CFO VAN RENEWI:

"Hoe wordt het thema duurzaamheid ingepast in het lange termijn verdienmodel van uw organisatie?"

Dit is duidelijk een vraag naar haar hart: "Grote bedrijven kunnen een aanjager zijn om de markt te veranderen. Dat is ook de ambitie van Schiphol, om een aanjager te zijn van verduurzaming. Vanuit de financiële functie zou je daarbij kunnen denken aan een sustainability controller. Veel mensen hebben nog geen beeld bij deze functie. Een sustainability controller houdt zich bijvoorbeeld bezig met interne CO₂-pricing. Hoe bereken je dit door? Maar ook andere vraagstukken rondom circulaire stromen en het vinden van geschikte systemen voor het verwerken van de resultaten geven invulling aan deze rol."

**WELKE VRAAG ZOU U WILLEN STELLEN AAN EEN VOLGENDE CFO VOOR DEZE INTERVIEWREEKS?**

Zandee schiet in de lach: "Dat lijkt me logisch: **in welke mate staat duurzaamheid al op de financiële agenda?"**