

10 vragen aan Kees Dubbelboer

Het ‘tempeltje van Kees’ als model voor de financial

Integriteit, finance & accounting skills, communicatie en passie

Door Eric Dijcks, Client Service Director, RGP

Na 28 jaar bij Shell gewerkt te hebben, begon Kees Dubbelboer drie jaar geleden als Manager Corporate Control aan een nieuw avontuur bij Alliander. Een opmerkelijke carrièremove die niet lijkt ingegeven door de wens om rustig af te bouwen. “Dat je de mogelijkheid hebt om persoonlijk je stempel te drukken vind ik een van de aantrekkelijkste kanten van mijn werk.”

1. Wat maakt Alliander voor u tot een uitdagend bedrijf om voor te werken?

“De Nederlandse energiesector maakt een forse transitie door die grote consequenties heeft voor leveranciers, netbeheerders en afnemers. De veranderingen gaan veel sneller dan de sector van oudsher gewend is. In een nog niet zo lang verleden werkten we gewoonlijk met een planningshorizon van 25 tot 50 jaar; de periode dat nieuw in de grond gelegde kabels geacht werden mee te gaan. Dat traditionele beeld heeft een totaal ander aanzien gekregen. Nu hebben we onder meer te maken met decentrale opwekking van energie door particuliere huishoudens met behulp van zonnecollectoren. Die huishoudens willen capaciteit die zij zelf niet nodig hebben graag terugleveren aan het elektriciteitsnet, waarmee eenrichtingsverkeer ineens verandert in tweerichtingsverkeer. Als netwerkbedrijf zullen we daarom onze cashflow moeten aanwenden om te investeren in deze infrastructuur. Daarnaast is het zo dat wij een vergoeding ontvangen voor het beheer van de transportnetten. Een component van die vergoeding is gekoppeld aan de rente op tienjarige staatsleningen. Omdat het rente-niveau van dergelijke leningen de afgelopen jaren fors is gedaald, zal dat voor onze organisatie het volgende jaar leiden tot een opbrengstendaling in de orde van grootte van tien tot vijftien procent.”

2. Dus u zult fors hebben ingezet op kostenreductie en efficiency?

“Wij kiezen er nadrukkelijk voor om te investeren in alternatieve oplossingen, in plaats van uitsluitend te focussen op efficiency en kostenbesparing. Kostenreductie vind ik op zich ook niet zo interessant. Efficiency is voor ons wel een sleutelwoord. Dus je kernprocessen zo goed mogelijk doen en daarop geen uitzonderingen toestaan. Eigenlijk ben ik op dat terrein nooit helemaal tevreden, het kan altijd wel een beetje beter.”





Kees Dubbelboer (57) is Manager Corporate Control bij Alliander. Hij deed bedrijfseconomie in Groningen en studeerde af als register-accountant in Rotterdam. Na zijn militaire dienst trad hij in dienst bij Shell waar hij in een periode van 28 jaar tal van functies bekleedde. Hij werkte voor de Koninklijke onder andere dertien jaar in het buitenland. Voor zijn overstap naar Alliander was hij werkzaam als Head of Reporting voor de Shell Groep.

3. Hoe reageert Alliander dan wel op de grote veranderingen?

“In de vorm van wat wij Emerging Business Areas noemen, werken wij aan drie gebieden die het energiegebruik in de toekomst belangrijk kunnen beïnvloeden. Die gebieden hebben betrekking op elektrische mobiliteit, duurzame gebiedsontwikkeling waardoor er alternatieve en duurzame energievoorziening naar de klant wordt vervoerd en een vernieuwende aanpak waarop energiebesparing in woningen kan worden gerealiseerd. Op deze manier ontplooiën wij door investeringsmijden-de oplossingen nieuwe activiteiten in een moeilijke markt en ik durf te stellen dat wij wat dat aangaat een leidende positie in de sector innemen. Voor de mensen in deze organisatie is dat een flinke omslag, die de nodige aandacht vraagt. Tegelijkertijd merken we dat deze nieuwe takken van sport Alliander op de arbeidsmarkt tot een aantrekkelijke partij maken.”

4. Kennelijk gold dat ook voor u. Hoe bent u bij Alliander terecht gekomen?

“Ik zat voor Shell bij Group Reporting toen de externe accountant me attendeerde op de vacante functie bij Alliander. Het vooruitzicht om in de breedte voor finance verantwoordelijk te zijn trok me meteen. Dat er wat moest gebeuren bij Alliander was ook al duidelijk voordat ik er daadwerkelijk aan de slag ging. Uit de resultaten van een intern klanttevredenheidsonderzoek bleek dat er heel wat werk aan de winkel was. Daarnaast is het zo dat je veel meer dan bij Shell de mogelijkheid hebt om persoonlijk je stempel te drukken op wat er gebeurt in de organisatie. Dat vind ik een van de aantrekkelijkste kanten van mijn werk bij Alliander. “Toen ik net in deze organisatie begon was een reactie: wat moet iemand van Shell nou bij Alliander? Er waren ongetwijfeld ook mensen die mij maar een rare snuiter vonden die te veel Engelse woorden gebruikte. Ik heb er overigens niet voor gekozen om bij binnenkomst onrust te creëren, maar in te zetten op een consequent en voor ieder transparant beleid. Toen we in ons management team overeenstemming hadden over de koers heb ik gezegd: dan moeten we ook maar doorpakken. Dat dit ook consequenties had voor het aantal arbeidsplaatsen was iets waarmee het MT met grote zorgvuldigheid is omgegaan. Dat uiteindelijk twintig procent van onze mensen zou vertrekken, is iets waar maar weinigen rekening mee hielden. Er was een houding van ‘ze schudden flink aan de boom maar uiteindelijk vindt iedereen wel weer een takje’. Ondanks de zorgvuldigheid die we hebben betracht pakte dat dus anders uit.”

5. Wat heeft u precies gedaan?

“We zijn gestart met Focused Finance, een transitieprogramma gericht op verbetering van de samenwerking tussen Business Control, Shared Services en de overige financiële afdelingen zoals Fiscale Zaken & Subsidies, Treasury & Insurance, Corporate Control en Risk. Dit programma beoogde en beoogt de financiële functie binnen Alliander een best in class positie te verschaffen. Daarvan was bij de start in 2010 niet bepaald sprake: interne klanten beoordeelden de financiële functie met een zeer magere voldoende in de vorm van het rapportcijfer 5,5. Daarnaast werd door middel van benchmarking geconcludeerd dat de efficiency ver beneden de maat was en het aantal FTE per processtap veel te hoog. Duidelijk was dat we focus en standaardisatie moesten aanbrengen. In plaats van overal in de organisatie journaalboekingen te verwerken, was bijvoorbeeld

duidelijk dat we die activiteit in het Shared Service Center moesten onderbrengen. En dat we iedere interne klant in zijn persoonlijke informatiebehoefte voorzagen, was ook iets wat geen stand kon houden wilden we een substantiële efficiencyverbetering bereiken. Al met al hebben deze maatregelen dus geleid tot een personeelsreductie bij finance van circa twintig procent. Dat is door Alliander als heel heftig ervaren.”

6. Die transitie zal zich dan ook niet zonder slag of stoot hebben voltrokken. Hoe kreeg u de mensen mee?

“Ik had een symbool nodig en koos daarvoor het jaarverslag. Het verslag over 2009 verscheen op 21 april 2010. Ik heb mijn mensen voorgelicht dat we de productietijd van het jaarverslag in drie jaar konden halveren en heb daarbij het ‘droombeeld’ neergelegd om voor 2012 het jaarverslag op 21 februari 2013 te publiceren. Uiteindelijk is ons dat ook gelukt, we waren zelfs een dag eerder. Maar wat belangrijker is: het productieproces verloopt nu veel plezieriger en er is veel meer trots bij de mensen die er bij betrokken zijn. De waardering van onze interne klanten is ook flink gestegen; we scoren nu het rapportcijfer 7,3. Onze ambitie blijft echter onverminderd groot. De lat ligt minimaal op een rapportcijfer 8. Het programma is dan ook nog niet ten einde gekomen. De samenwerking binnen de teams is weliswaar sterk verbeterd, tussen de teams kan het nog beter. En naar de rest van de organisatie willen we nog veel meer als volwaardige business partner functioneren. Voor de collega’s die het liefst achter hun computerscherm aan spreadsheets sleutelen is dat een immense verandering. Die worden echt uit hun comfort zone gehaald.”

7. Hoe doet u dat in de praktijk?

“Door in vele sessies telkens duidelijk te maken wat zo’n business partner in huis moet hebben. Bij die gelegenheden maak ik graag een tekening van wat hier in de organisatie ‘het tempeltje van Kees’ is gaan heten. Het fundament van dat tempeltje wordt gevormd door vier basisvaardigheden die je als financial in huis moet hebben: integriteit, finance & accounting skills, communicatie en passie. In de vorm van vier pilaren teken ik vervolgens de aanvullende vereisten die nodig zijn om je rol waar te kunnen maken. Dat zijn strategisch inzicht, leiderschap, verstand van operationeel management en kennis van de manier waarop je mensen kunt beïnvloeden. Als ik vervolgens een dak op de pilaren teken, dan ziet het er inderdaad uit als een tempeltje.”

8. Geloof u zo sterk in de kracht van symboliek?

“Mijn ervaring is dat veel mensen niet weten wat ze willen. Ze kennen hun eigen ambitie niet. Ik voer daar heel vaak gesprekken over. Als een teamlid mij een persoonlijk toekomstperspectief schetst dat uitermate vaag is, stuur ik hem of haar terug met huiswerk. Zelf heb ik mijn persoonlijke doelstellingen altijd helder voor ogen gehad. In een competitieve omgeving zoals bij Shell is dat min of meer een automatisme. Het heeft me op plekken in de wereld gebracht waar het leven niet altijd even makkelijk was. Door daar niet meteen voor terug te schrikken, ontwikkel je het zelfvertrouwen om weer een volgende stap te durven zetten.”

9. Wat is nu uw belangrijkste doelstelling?

“Mijn grootste uitdaging hier bij Alliander is om een organisatie neer te zetten die door kan groeien. Zelf verwacht ik hier nog maar een beperkt aantal jaren te zitten. Ik verwacht dat uit mijn team mensen zullen opstaan om te zijner tijd mijn taak over te nemen en bespreek dat ook met ze. Over een jaar of drie denk ik dat ze er klaar voor zijn en mogen ze op mijn deur gaan kloppen. En natuurlijk hoop ik dat zich onder het huidige potentieel ook een toekomstige CFO voor dit bedrijf bevindt.”

10. Wat houdt een volgende stap voor u persoonlijk in?

“Na wat ik zojuist zei over mensen die hun eigen ambitie niet kennen klinkt het misschien gek, maar dat weet ik nog niet. En als ik het al zou weten is het niet opportuun om daar nu al over te speculeren. Duidelijk is voor mij trouwens al wel dat ik in ieder geval niet ga thuiszitten of hele dagen golfen.”