

Whitepaper **Budgetneutraal investeren in bibliotheken**



Inhoud

1	Inleiding	3
2	Kijken door de financiële bril	5
3	Sturen op cijfers	9
4	Waar liggen de verbeterpunten, een vergelijking met branchegenoten	12
5	Investeren/ financieren	15
6	Zet ook de financiële bril op	17



1 Inleiding

Wat en voor wie?

Samen met NIVE Opleidingen heeft Probiblio in 2020 succesvol een leergang georganiseerd over het financieel management van bibliotheken, getiteld: 'Budgetneutraal investeren'. In deze whitepaper geven we, in navolging van de leergang, handvatten om na te denken over het eigen financiële beheer van de (jouw) bibliotheek.

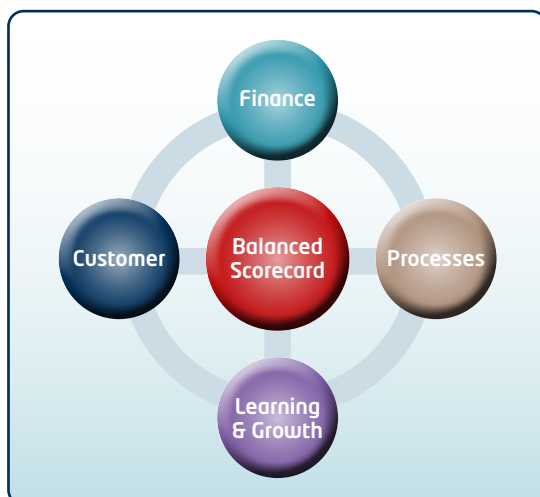
Deze whitepaper is bedoeld voor managers die werkzaam zijn bij bibliotheken en die betrokken zijn bij het nemen van beslissingen op het gebied van het financieel beheer van de bibliotheek. Ongeacht een niet-financiële achtergrond of een financiële achtergrond, de gemene deler is:

(Mee) willen sturen op (financiële) cijfers.

Waarom aandacht voor financieel management bij bibliotheken?

In zijn algemeenheid kan gesteld worden dat het beheer van de financiële middelen van levensbelang is. Als de bibliotheek 'in control' wil zijn, nu en in de toekomst, dan is adequaat en met kennis sturen op cijfers van essentieel belang. Zonder financieel beheer is de continuïteit van de bibliotheek op lange termijn onzeker! Bij het formuleren van de strategie- en de strategie-implementatie wordt vaak gebruik gemaakt van de Balanced Score Card (zie figuur 1).

Figuur 1
Balanced Score Card





In dit model is het uitgangspunt dat bij het managen verschillende perspectieven een belangrijke rol spelen. Door bij ieder perspectief Kritieke Prestatie Indicatoren (KPI's) te definiëren en te monitoren kan er daadwerkelijk 'gemanaged' worden. Ieder perspectief representeert als het ware een bril waardoor naar de organisatie gekeken kan worden:

- Het klantenperspectief
Wie zijn onze klanten en waarom waarderen zij ons?
- Het perspectief
Waaruit bestaat onze productenportfolio en wat bepaalt of we daarmee succesvol zijn?
- Het innovatieve perspectief
Waarin moeten we nu investeren om ook op lange termijn waarde te blijven creëren?
- Het financiële perspectief
Op welke financiële parameters willen we sturen, zodat we onze missie kunnen waar maken?

Wat bespreken we in deze whitepaper budgetneutraal investeren?

In deze whitepaper wordt de financiële bril opgezet. Alle perspectieven beïnvloeden elkaar:

Tevreden klanten leveren duurzaam opbrengsten. Om de klanten tevreden te stellen moet nu geëxcelleerd worden in de uitvoering van de processen. Dat leidt financieel evident tot allerlei operationele kosten: inkoopkosten, arbeidskosten en overige bedrijfskosten. Nu investeren in leren en groeien (het innovatieve perspectief) leidt tot het plukken van vruchten op de langere termijn. Maar hoe onderbouw je dat dan financieel? En hoe ga je dat financieren?

De volgende onderwerpen en thema's in de context van de bibliotheek komen aan bod:

1. Hoe worden de verschillende gebeurtenissen in de bibliotheek vertaald naar de overzichten?
2. Basiskennis van het stelsel van baten en lasten.
3. Wat staat er in een jaarrekening, begroting en kasstroomprognose?
4. Op welke cijfers kun je sturen?
5. Hoe dient een investering financieel onderbouwd te worden?
6. Wat is van belang bij de financiering van de bibliotheek?



2 Kijken door de financiële bril

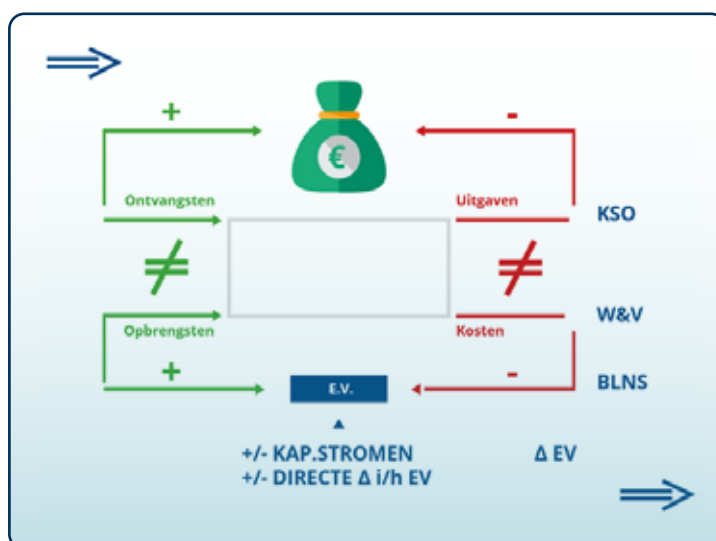
Basiskennis: het stelsel van baten en lasten

Als je door de financiële bril naar de bibliotheek kijkt, dan is essentiële basiskennis nodig. Door de bibliotheek gaat een kasstroom: enerzijds zijn er ontvangsten en anderzijds zijn er uitgaven. Het saldo van deze kasstromen is de netto kasstroom (mutatie liquide middelen). Dit is echter niet het resultaat.

Bibliotheken passen, net als vrijwel alle andere organisaties en ondernemingen, een stelsel toe dat het stelsel van baten en lasten wordt genoemd. In dit stelsel staan enerzijds de opbrengsten (baten) en anderzijds de kosten (lasten) in een periode centraal. Het doorgronden van de verschillen tussen ontvangsten en opbrengsten in een periode en uitgaven en kosten in dezelfde periode is belangrijk om tot sturing te kunnen overgaan. De reden van het toepassen van dit stelsel is de behoefte aan het meten van de geleverde financiële prestatie.

Figuur 2

Kasstroom en het stelsel van baten en lasten

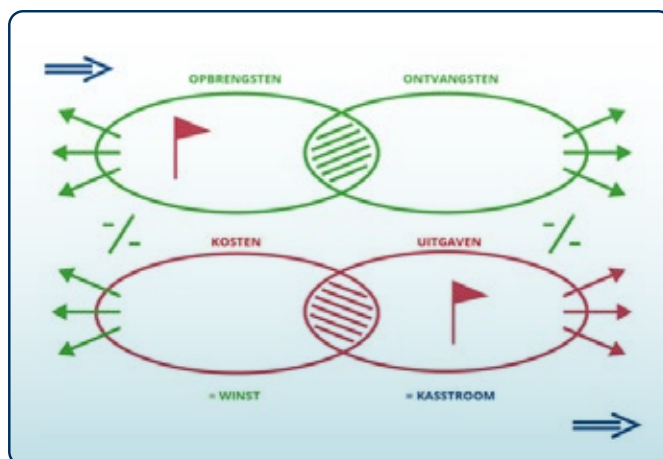


Zo is het aangaan van een lening wel een ontvangst, maar geen opbrengst. Met het aangaan van de lening is er weliswaar meer geld in kas, maar de schulden worden ook hoger. De entiteit is wel meer liquide geworden, maar het eigen vermogen (E.V.) is onveranderd. Het verschil tussen de bezittingen en verplichtingen (het eigen vermogen) verandert niet door te lenen of door af te lossen.



Een ander voorbeeld betreft de investering. De investering in een verbouwing is wel een uitgave, maar nog geen kosten. Via de toekomstige afschrijvingen (kosten) ontstaan de kosten met het verstrijken van de tijd. Het is van belang om de opbrengsten en kosten zo zuiver als mogelijk toe te rekenen aan de prestatieperiodes (matching).

Figuur 3
Matching



De jaarrekening en begrotingen

De gebeurtenissen in de bibliotheek worden vertaald naar financiële overzichten:

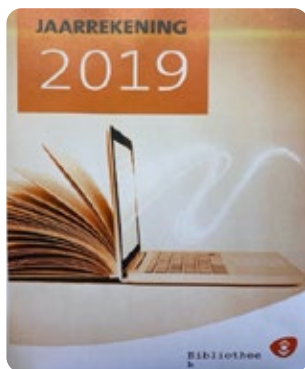
- De resultatenrekening
- De balans
- Het kasstroomoverzicht

Ieder overzicht heeft zijn eigen zeggingskracht en er zijn dan ook een hoop 'ballen in de lucht te houden'. De resultatenrekening geeft inzicht in het resultaat: is er winst of verlies gemaakt? Door winst stijgt het eigen vermogen in de balans. Door verlies daalt het eigen vermogen.

Binnen het eigen vermogen kunnen we bestemmingsreserves en bestemmingsfondsen tegenkomen. In de balans vinden we alle activa (de bezittingen), de verplichtingen (schulden en voorzieningen) en dus het eigen vermogen van de bibliotheek. Ben je geïnteresseerd in de boekhoudkundige rijkdom van de bibliotheek en de buffers tegen verliezen, dan vind je dat in de balans.

Het kasstroomoverzicht geeft inzicht in de herkomst en besteding van de liquide middelen en dat is dus het document dat wordt geraadpleegd als het over de echte geldstromen gaat.

Let op: een positief resultaat wil nog niet zeggen dat er voldoende cash wordt gegenereerd: 'het gaat goed, maar stuur geld'



De jaarrekening is een retrospectief document dat 'terugkijkt'. Bij het financieel management is het een manier om rekenschap en verantwoording af te leggen aan bijvoorbeeld subsidiënten. Naast de financiële overzichten is er ook een toelichting waarin e.e.a. nader gespecificeerd wordt.

Teneinde in control te zijn is vooruitkijken onontbeerlijk. Met begrotingen en scenario's van resultaat, kasstroom en balans en eventuele maandrapportages of kwartaalrapportages is een begin van de sturing gemaakt. Gaan we het beoogde resultaat halen of moeten we bijsturen? Wat is het effect van activeren en afschrijven? Welke keuzes kunnen we daarbij maken? Hoe kunnen we een contributiedaling het hoofd bieden? Welke rol spelen de voorzieningen? Hebben we de kosten goed geïndexeerd? Welke andere bedrijfsmodellen zijn wellicht een optie voor ons?

Resultaat is tot op zekere hoogte 'stuurbaar' in de zin dat boekhoudkundige keuzes kunnen leiden tot een ander resultaat.

'Een eye-opener is dat resultaat best subjectief is en afhankelijk is van diverse accountingkeuzes.'

Opmerking deelnemer leergang

Het wettelijk kader

Afhankelijk van de grootte van de bibliotheek, de rechtsvorm, de vraag of er ook 'een bedrijf in stand wordt gehouden', wensen van gebruikers van de jaarrekening (o.a. de geldgevers) is een ander wettelijk kader verplicht/ gewenst. Dit kan vergaande gevolgen hebben voor wat hoe wordt gepresenteerd. In de praktijk komen we tegen:

- BW2 titel 9 (Burgerlijk Wetboek deel 2 titel 9)
- RJ 640 (Richtlijnen Raad voor de Jaarverslaggeving; nummer 640)
- RJK c1 en c2 (Richtlijnen Kleine Rechtspersonen)
- 'Eigen grondslagen'

Resultaatbestemming, bestemmingsreserves, bestemmingsfondsen, overige reserves, voorzieningen

Voor verplichtingen die op balansdatum bekend zijn en in rechte afdwingbaar kan de bibliotheek een zogenaamde voorziening vormen. Dit wordt opgenomen onder de verplichtingen. De dotatie aan de voorziening loopt over de resultatenrekening als last en drukt daarmee het resultaat. De voorziening 'onvoorzien' bestaat niet en voor voorgenomen investeringen mag geen voorziening worden gevormd.



Zoals eerder aangegeven wordt een positief resultaat toegevoegd aan het eigen vermogen. Dit kan onder de overige reserves worden gepresenteerd. Als het management aan de gebruiker tot uitdrukking wil brengen dat er in de toekomst nog bedragen uitgegeven gaan worden aan specifieke zaken, dan kan dat tot uitdrukking worden gebracht in de bestemmingsreserve. Als er subsidiënten zijn die in het verleden bedragen hebben gegeven, en die bedragen zijn nog niet uitgegeven, dan kan dat tot uitdrukking worden gebracht in zogenaamde bestemmingsreserves, als de geldgever verlangt dat deze bedragen aan een specifiek doel worden besteed.

Cash is king!

Het is van belang te benadrukken dat betalen uiteindelijk alleen kan met geld. Ondanks het belang van de balans (vermogen) en de resultatenrekening (resultaat) zie we steeds meer organisaties die het belang van het sturen op cash benadrukken. Bij het sturen op cijfers krijgt dat een belangrijke plek.

'Bedrijven gaan nooit failliet door een tekort aan winst, maar altijd door een tekort aan geld!
Niet in de laatste plaats in de not for profit sector.'

Hans Wiebes, Senior Boardroom Consultant Treasury,
Corporate Finance, Asset Management & Control
bij Bureau Wiebes en Partners & Docent



3 Sturen op cijfers

Wilt u weten of u het aankomende jaar alles kan betalen: maak een liquiditeitenprognose

Wilt u weten of u een levensvatbare strategie hebt: maak kasstroomprognoses en draai scenario's.

Wat zijn de cruciale vragen bij het sturen op cijfers?

Liquiditeit

Kan de onderneming op de korte en lange termijn aan haar verplichtingen voldoen en hoe brengen we dat in kaart?

Liquiditeitenprognose (dynamische liquiditeit)

Met een liquiditeitenprognose kan worden geschat op welke momenten in de nabije toekomst (meestal een jaar vooruit per maand) er bruto gelden binnenkomen en uit gaan.

Kasstroomprognose (dynamische liquiditeit)

Voor de langere termijn (op jaarbasis en 3 tot 5 jaar vooruit) kan de kasstroomprognose uitkomst bieden. In de kasstroomprognose volgens de indirecte methode is het vertrekpunt de hoeveelheid cash die de bibliotheek in de kern van haar bedrijf weet te genereren (opbrengsten – inkoop – arbeid – overige out of pocket expenses); dit wordt ook wel EBITDA genoemd (Earnings Before Interest Tax depreciation and Amortization). Dit 'motortje' moet draaien; het is als het ware de structurele operationele kasstroom. Verder worden in kaart gebracht: de effecten van mutaties in vorderingen, voorraden, crediteuren en andere operationele werkkapitaalposten, investeringskasstromen en financieringskasstromen.

Aan de hand van een basisscenario kan de bibliotheek diverse scenario's verder uitwerken met daarbij de diverse kasstroomuitkomsten.

De currentratio (statische liquiditeit)

Met de currentratio wordt aan de hand van een balans een poging gedaan om iets te zeggen over de mate waarin een organisatie op de korte termijn aan haar verplichtingen kan voldoen. Door de vlottende activa (Voorraden, vorderingen en liquide middelen) te delen op de kortlopende schulden krijgen we de currentratio. Over het algemeen wordt een currentratio van minimaal 1,3 tot 1,5 als acceptabel beschouwd.



Een bibliotheek wil investeren om toekomstbestendig te zijn en besluit tot het aangaan van externe financiering. De bank vindt de financiële risico's te groot en benadrukt het belang van solvabiliteit.

Solvabiliteit

In de balans vinden we de bezittingen (stel 100, de verplichtingen (stel 95) en het saldo: het eigen vermogen (5). Het eigen vermogen dient als buffer tegen verliezen. Een gezonde balans is die balans waarbij het eigen vermogen niet lager is dan 20% van het balanstotaal. 25% tot 35% is nastrevenswaardig. In het bovenstaande getallenvoorbeeld is de Solvabiliteitsratio 5%. Dat is laag.

Rentabiliteit

Op zich is winstgevendheid natuurlijk geen doel op zich in de not for profit omgeving. Teneinde op de lange termijn te overleven is echter het voorkomen van verlieslatendheid wel van evident belang. Door het resultaat als % van het eigen vermogen uit te drukken krijgen we een indicatie van het rendement. Een resultaat van 3 op een eigen vermogen van 100, impliceert 3% rendement. Als norm voor bibliotheken is een positief rendement van 3% tot 5% acceptabel en uitlegbaar. Te hoog is duurzaam nooit het doel en duurzaam onder de nul moet worden voorkomen. In het kader van vergelijken en benchmarken wordt ook wel gekeken naar alle kosten en subtotalen als percentage van de opbrengsten. Zie ter illustratie figuur 4:

Figuur 4
Voorbeeld rentabiliteit

Baten en lasten	x € 1000	%
Subsidies	6.671	79%
Gebruikers	1.236	15%
Specifieke dienstv.	438	5%
Evenementen/ activiteiten/ projecten		
Overig	89	1%
Totaal baten	8.434	100%
Personeel	5.361	64%
Bestuur en organisatie	235	3%
Huisvesting	1.217	14%
Administratie	115	1%
Transport	0	0%
Automatisering	296	4%
Collectie en media	813	10%
Specifieke kosten	11	0%
Projectkosten		
Overige kosten	223	3%
Som der lasten	8.270	98%
Resultaat	164	2%
Ratio's		
Netto marge		2%
Arbeidskostenefficiency		64%
Rendement Eigen Vermogen		14%



Bedacht moet worden dat alle kosten moeten worden terugverdiend via de opbrengsten. Een nuttig instrument daarbij kan Activity Based Costing zijn. Hierbij wordt actief in kaart gebracht wat de kostenveroorzakers zijn en hoe dat wordt geabsorbeerd in de reeks van producten.

'Maak een productenboek ten bate van de gemeente en geef per product dat zij willen afnemen aan wat de prijs daarvan is. De gemeente betaalt daarmee ogenschijnlijk niet de kosten, maar neemt een reeks producten af. Als zij minder willen uitgeven, dan kunnen ze een keuze maken in de soort producten/ aantallen.'

Mariet Wolterbeek, directeur bestuurder bij De Bibliotheek Z-O-U-T



4 Waar liggen de verbeterpunten, een vergelijking met branchegenoten?

Bij het beoordelen van de cijfers spelen de balans en de resultatenrekening, naast het kasstroomoverzicht een cruciale rol. Met de balans krijgen we inzicht in de bezittingen, de verplichtingen en het saldo daarvan: het eigen vermogen.

De solvabiliteit wordt berekend als eigen vermogen/ totaal vermogen en zegt iets over het vermogen van de onderneming om verliezen op te vangen en het zegt iets over het financieel risico. Een solvabiliteit van circa 35% is gemiddeld.

De currentratio zegt iets over de mate waarin de onderneming op de korte termijn aan haar verplichtingen kan voldoen. Het wordt berekend als (voorraden + vorderingen + liquide middelen)/ kortlopende schulden. Een currentratio groter dan 1,2 tot 1,5 is voldoende.

Het werkkapitaal is het saldo van (voorraden + vorderingen + liquide middelen) en de kortlopende schulden. Voor een gezonde financiering volgens de 'gouden balansregel' is het van belang dat de onderneming een positief werkkapitaal heeft.

Door de cijfers te vergelijken van meerdere bibliotheken worden overeenkomsten, verschillen en verbeterpunten duidelijk. Dat is terug te zien in de figuren 2 en 3, waar resp. de balans en de baten en lasten van 7 verschillende bibliotheek op een rij zijn gezet, en het gemiddelde eveneens is berekend.

Tip: vergelijk jezelf met het gemiddelde en de beste branchegeenoot:

- Wat valt jou op?
- Kun je de hoofdoorzaak herleiden?
- Welke actie ga je ondernemen om dit te verbeteren?

Balans x € 1000	1	2	3	4	5	6	7	Gemiddeld
Vaste activa	653	0	30	637	4.871	4.077	251	1.503
Vorraden	0	0	0	0	3	0	0	0
Vorderingen	416	160	141	133	149	1.291	237	416
Liquide middelen	2.089	1.220	101	382	772	6.999	1.225	2.089
Totaal	3.158	1.381	272	1.152	5.794	12.367	1.713	4.008
Eigen Vermogen	1.159	560	69	109	167	7.369	608	1.159
Voorzieningen	418	181	0	52	299	1.392	217	418
Langlopende schulden	204	0	0	519	51	0	0	204
Egalisatierek. Inv. Subs.					4.372			
Kortlopende schulden	1.377	639	203	472	906	3.606	888	1.377
Totaal	3.158	1.381	272	1.152	5.794	12.367	1.713	3.158
Ratio's								
Solvabiliteit	37%	41%	25%	9%	3%	60%	35%	37%
Liquiditeit								
Werkkapitaal	1.128	742	38	43	18	4.684	574	1.128
Current ratio	1,8	2,2	1,2	1,1	1,0	2,3	1,6	1,8

Figuur 5 In de resultatenrekening worden de opbrengsten en de kosten weergegeven. Een negatief resultaat is uiteraard niet duurzaam nastrevenswaardig. Door alle kosten en subtotalen uit te drukken in een percentage van de omzet wordt inzicht verkregen in verschillen ten aanzien van kostenefficiency.

Benchmark balans 7 bibliotheken

Baten en lasten x € 1000	1	%	2	%	3	%	4	%	5	%	6	%	7	%	Gemiddeld	Hoogste	Laagste
Subsidies	6.671	79%	1.875	63%	1.151	68%	1.577	82%	4.214	67%	19.995	89%	2.862	80%	76%	89%	67%
Gebruikers	1.236	15%	504	17%	134	8%	256	13%	565	9%	1.172	5%	513	14%	12%	17%	5%
Specifieke dienstv.	438	5%	216	7%	114	7%	92	5%	471	7%	956	4%	131	4%	6%	7%	4%
Evenementen/ activiteiten/ projecten									592	9%	27	0%			1%	9%	0%
Overig	89	1%	374	13%	283	17%	7	0%	477	8%	205	1%	64	2%	6%	17%	0%
Totaal baten	8.434	100%	2.968	100%	1.681	100%	1.931	100%	6.319	100%	22.355	100%	3.571	100%	100%	100%	100%
Personeel	5.361	64%	1.290	43%	862	51%	1.175	61%	3.293	52%	11.864	53%	1.626	46%	53%	64%	43%
Bestuur en organisatie	235	3%	52	2%	11	1%	41	2%	12	0%	471	2%	57	2%	2%	3%	0%
Huisvesting	1.217	14%	434	15%	223	13%	269	14%	1.420	22%	5.046	23%	997	28%	18%	28%	13%
Administratie	115	1%	78	3%	32	2%	53	3%	272	4%	333	1%	86	2%	2%	4%	1%
Transport	0	0%	12	0%	5	0%	6	0%		0%	72	0%	10	0%	0%	0%	0%
Automatisering	296	4%	171	6%	87	5%	167	9%	213	3%	1.048	5%	322	9%	6%	9%	3%
Collectie en media	813	10%	417	14%	145	9%	244	13%	460	7%	1.879	8%	367	10%	10%	14%	7%
Specifieke kosten	11	0%	139	5%	8	0%	24	1%	106	2%	704	3%	80	2%	2%	3%	0%
Projectkosten									613	10%							1%
Overige kosten	223	3%	375	13%	335	20%	14	1%	-27	0%	277	1%	7	0%	5%	20%	0%
Som der lasten	8.270	98%	2.968	100%	1.708	102%	1.991	103%	6.362	101%	21.693	97%	3.552	99%	100%	103%	97%
Resultaat	164	2%	1	0%	-27	-2%	-60	-3%	-42	-1%	662	3%	18	1%	0%	3%	-3%
Ratio's																	
Netto marge		2%		0%		-2%		-3%		-1%		3%		1%	0%	3%	-3%
Arbeidskostenefficiency		64%		43%		51%		61%		52%		53%		46%	53%	64%	43%
Rendement Eigen Vermogen		14%		0%		-39%		-55%		-25%		9%		3%	-13%	14%	-39%

Figuur 6 Het Rendement op het Eigen vermogen wordt berekend als resultaat/ eigen vermogen. Benchmark baten en lasten 7 bibliotheken In de not for profit sector is een te hoog rendement duurzaam niet uitlegbaar aan de subsidiënten. Anderzijds moet verlieslatendheid worden voorkomen. Rendementen van 2% tot 5% zijn goed uitlegbaar.

'Ik heb een negatief resultaat, maar ook 61% arbeidskosten, terwijl het gemiddelde 53% is. Daar moet ik wat mee.'

Opmerking deelnemer bibliotheek 3



5 Investeren/ financieren

Om maatschappelijk waarde te creëren zullen bibliotheken moeten investeren. Dat gaat onvermijdelijk samen met de financiering. Welke financiële informatie is dan nodig teneinde te bepalen of de investering financieel verstandig is?

- Zorg voor een adequate onderbouwing van het investeringsplan: in welke vaste activa gaat hoeveel, waarom geïnvesteerd worden? Zijn er ook consequenties voor het werkkapitaal?
- Bij de beoordeling van de investering moet een kasstroomprognose worden gemaakt: wat levert de investering op en wat is het effect op de toekomstige vrije kasstromen?
- Is het een kostenbesparende investering? Focus op de daling in de kosten. Bijvoorbeeld bij investeringen in automatisering. Breng daarbij de effecten op de inzet van FTE's in kaart.
- Is het een omzetverhogende investering? Focus dan op scenario's. Hoeveel moet de omzet minimaal omhoog om van een rendabele investering te kunnen spreken?
- Betreft het een overname? Focus op de synergetische effecten. Welke besparingen zijn er mogelijk door de samenvoeging? Welke omzetvoordelen zijn er door de samenvoeging?
- Beoordeling: de toekomstige voordelen (kasstromen) moeten hoger zijn dan de initiële investering om waardecreatie mogelijk te maken.
- Financiering: geef duidelijk aan hoe de investering gefinancierd gaat worden:
 - o Uit de reeds aanwezige liquide middelen.
 - o Via het aantrekken van vreemd vermogen tegen welke condities?
 - o Subsidiënten.



Voorbeeldcasus

Een bibliotheek wil een deel van haar activiteiten automatiseren. Op dit moment heeft zijn nog apparatuur staan tegen een boekwaarde van 35, met een resterende levensduur van 5 jaar. Deze kan nu ingevuld worden voor 3 tegen nieuwe apparatuur met een prijskaartje van 62,5 en een economische levensduur van 5 jaar. Inruil leidt tot een verlies van 32 aldus. De verwachte besparing op arbeidskosten is 18 per jaar.

Is dit een verstandige investering?

Uitwerking voorbeeldcasus

Het boekverlies is irrelevant. Deze 32 is een voorbeeld van zogenaamde 'sunk costs'. Bedragen die in het verleden zijn uitgegeven doen er niet toe. Het enige dat telt is hoeveel er nu moet worden uitgegeven en wat de effecten zijn op de toekomstige vrije kasstromen.

Op t_0 wordt -59,5 uitgegeven.

Dat leidt in de periode t_1 t/m t_5 tot de volgende toekomstige vrije kasstromen:

T_1 : 18

T_2 : 18

T_3 : 18

T_4 : 18

T_5 : 18

De investering levert dus meer op ($5 \times 18 = 90$) dan de initiële investering (= -59,5).

Bij de financiële beoordeling wordt in de praktijk veelal de contante waarde betrokken van de toekomstige vrije kasstromen. In het bestek van deze paper laten we dit buiten beschouwing.



6 Zet ook de financiële bril op

Financieel management is geen 'rocketscience'. Met een beetje training kun je al snel een aardig deuntje meezingen met jouw financiële gesprekspartners, zoals de financiële administratie, de accountant, de controller, de bank, de gemeente, etc.

Aan de slag!



Over de auteur

Richard Take is als docent verbonden aan NIVE Opleidingen. Richard heeft namens NIVE Opleiding de lessen verzorgd van de leergang Budgetneutraal investeren voor bibliotheken, in opdracht van Probiblio. Hij geeft les binnen de opleidingen Cash Management, Treasury Management, Factoring Management en Leasing Management.

Richard heeft onder meer gewerkt als controller, adviseur, universitair docent en sinds 2000 is hij directeur bij Bureau Kees Horden. In zijn doceren en trainen staat het ontwikkelen van hedendaags financieel inzicht en de toepasbaarheid in de praktijk centraal. Als adviseur daagt Richard Take regelmatig managementteams van ondernemingen uit om hun financiële prestaties te verbeteren.

'De trainingszaal beschouw ik als een theater, waar alles draait om story-telling. Ik geniet ervan om deelnemers op geheel eigen en boeiende wijze verhalen te vertellen uit de praktijk. Mijn motto is dan ook: niets is zo praktisch als een goede theorie!'

<https://www.linkedin.com/in/richardtake/>



www.niveopleidingen.nl

info@niveopleidingen.nl

033 422 99 00