AUDIT
MAGAZINE

INTERVIEWS | 1 JANUARI 2019

“STEEDS MEER TRANSACTIES WORDEN ELEKTRONISCH VERRICHT”

Auteur: Jip Olieroock MScRO CIA
Beeld: Jonas Leupe - Adobe Stock - Cotton Bro
Leestijd: 7 min



Met geld als thema kan een item over de Koninklijke Nederlandse Munt (KNM), het enige private ECB-gecertificeerde munthuis van de wereld en producent van onder meer onze eigen euro’s, natuurlijk niet ontbreken. Een interview met CFO Bert van Ravenswaaij over het belang van kwaliteit, risicomanagement en het blijven ontwikkelen van nieuwe producten.

Wat is de KNM voor organisatie en wat doet zij precies?

“De KNM is officieel opgericht in 1567. Destijds was dit niet de enige producent van munten, omdat er in Nederland toen nog meerdere munthuizen bestonden. Rond 1800 zijn de verschillende munthuizen uiteindelijk geconsolideerd tot één munthuis in Utrecht. In 2016 is de KNM geprivatiseerd en eigendom geworden van Groep Heylen, een Belgische investeringsmaatschappij. Oorspronkelijk is de KNM opgericht om munten te slaan voor Nederland, maar wij produceren al langere tijd ook voor buitenlandse markten.”

© AuditMagazine.nl

Hoeveel munten maken jullie per jaar?

“Dit jaar hebben we circa 100 miljoen munten voor Nederland gemaakt en honderden miljoenen voor andere landen als Luxemburg, Aruba, België, Honduras en Jamaica. De KNM heeft wereldwijd werkzaamheden verricht voor circa zestig banken. Maar de KNM doet meer dan alleen geld slaan. Totaal beschikken we over drie productielijnen: 1) het produceren van het circulair geld, ofwel munten met de functie van ruilmiddel; 2) het produceren van herdenkingsmunten; 3) het produceren van koninklijke onderscheidingen en aanverwante producten, zoals manchetknopen voor ambtsjubilea.”

“Voor elk van deze drie productielijnen is een afzonderlijke businessunit opgericht. Aanvullend bestaat er nog een businessunit Marketing en sales. Deze unit beschikt over een eigen online platform en initieert ook marketingprojecten. Denk bijvoorbeeld aan speciale uitgaven ten behoeve van verzamelaars of muziekfans. Zo is onlangs een gedenkmunt gemaakt ter ere van het tienjarige bestaan van de band Kensington.”



Bert van Ravenswaay, KNM: “Wij beschikken over aansprekend mooi design en goede laser- en monteertechnieken. Vanwege deze kwaliteiten krijgen we bestellingen van over de hele wereld”

Waarin onderscheidt de KNM zich?

“Het slaan van circulair geld voor de Nederlandse markt vormt het bestaansrecht van de KNM, maar levert niet veel op. De Nederlandse muntenproductie is minder dan 1% van de business van de KNM. Wanneer een order in de markt wordt gezet voor het slaan van munten voor een buitenlandse markt, staan alle vereisten op voorhand vast. Bij dergelijke opdrachten is alles ‘predefined’, alle specificaties zijn tot in het kleinste detail voorgeschreven (denk aan diameter, gewicht, verpakking, et cetera). Vaak valt er enkel op prijs te concurreren. Het is niet makkelijk om een aanbesteding te winnen. We mikken dan ook op onze overige producten, zoals herdenkingsmunten en onderscheidingen. We willen met creatieve nieuwe producten komen en daarin de hoogste kwaliteit leveren. Daarin kunnen we ons echt onderscheiden.”

Waarom dan?

“Wij beschikken over aansprekend mooi design en goede laser- en monteertechnieken. Zo zijn we erg sterk in 3D-moduleren (het met lasertechnieken in 3D afbeeldingen branden). Ook zijn wij een van de weinige die dubbelzijdig

kunnen emailleren. Met deze technieken onderscheiden we ons echt van onze concurrenten. Voorbeelden zijn de herdenkingsmunt die wij hebben gemaakt voor het Maxima Centrum en de gouden tosmunt die we hebben geslagen voor de KNVB ter ere van de honderdste bekerfinale. Vanwege deze kwaliteiten krijgen we bestellingen van over de hele wereld."

En nieuwe diensten?

"Daar kijken we ook naar. Binnenkort betrekken we een nieuw pand in Houten. Met deze grotere locatie willen we ook een nieuwe dienst gaan aanbieden: de beveiligde opslag van munten. Sommige landen hebben namelijk zelf onvoldoende capaciteit om grote hoeveelheden geld op te slaan bij hun centrale bank (nu aan de orde inzake een opdracht voor Jamaica). Dan hebben ze bijvoorbeeld alleen de mogelijkheid om twee containers aan munten op te slaan. In dergelijke gevallen kunnen wij de munten in ons pand beveiligd voor ze opslaan. Dit maakt ons mogelijk weer een meer interessante partij om opdrachten aan te gunnen."

"Bij grote buitenlandse opdrachten komt de opdrachtgever van het betreffende land ons altijd bezoeken voor controle van het proces"

Onlangs stond in de media dat er steeds minder circulair geld is. Hoe zit dat?

"Voor de invoering van de euro hadden de Europese landen allemaal hun eigen munt. Destijds was er veel meer geld in omloop en moest er dus meer productie worden geleverd. Omdat bezoekers aan Nederland hun eigen valuta moesten inwisselen voor guldens en zij bij vertrek altijd wel enkele guldens mee terugnamen naar hun moederland, verdwenen guldens uit de Nederlandse circulatie. Met de invoering van de euro is hier natuurlijk geen sprake meer van. Ook het gegeven dat in Nederland is besloten om van de 1 en 2 eurocent af te stappen leidde ertoe dat er minder productie gedraaid hoeft te worden. Dit effect is extra groot omdat van de laagste denominatie altijd het meest moet worden bijgeslagen. Omdat het minder waard is wordt er namelijk simpelweg nonchalanter mee omgegaan."

"Andere eurolanden overwegen ook af te stappen van de 1 en 2 eurocent, waardoor er in de toekomst binnen Europa nog minder munten geslagen hoeven te worden. België is onlangs van de 1 en 2 cent afgestapt, Ierland en Frankrijk overwegen dit ook. Sinds de invoering van de euro is er eigenlijk in elk euroland sprake van overcapaciteit bij de munthuizen."

Zijn er nog meer trends?

"Het is ook een trend dat er steeds minder circulair geld gebruikt wordt vanwege de verregaande digitalisering. Steeds meer transacties worden elektronisch verricht. Wij zien dat, net als DNB, als een risico. Aan de ene kant kan elektronisch geld worden onttrokken door hackers, aan de andere kant komt een groot deel van het betalingsverkeer stil te liggen wanneer bijvoorbeeld internet uitvalt. In Zweden vinden ze dit risico dermate groot dat de banken verplicht zijn meer pinmachines te plaatsen waarmee contant geld kan worden opgenomen. Meer cash in de maatschappij wordt gezien als noodzakelijk voor de stabiliteit."



Valt de KNM nog onder een bepaalde vorm van toezicht?

“De KNM maakt alle munten voor de Nederlandse markt in opdracht van het ministerie van Financiën. Wanneer de munten gereed zijn, worden ze geleverd aan DNB. Dit brengt met zich mee dat DNB toezicht houdt op de activiteiten van KNM. De KNM levert periodiek diverse rapportages op aan DNB, bijvoorbeeld over de hoeveelheden geproduceerd geld en wat er aan munten op voorraad ligt. In het kader van het toezicht staan wij in nauw contact met DNB en ook voeren zij audits uit ten aanzien van onze activiteiten, procedures en processen. Ook is de KNM ECB-gecertificeerd en heeft in die zin ook te maken met controles van de ECB. Wij zijn het enige private ECB-gecertificeerde bedrijf en wij vinden dat we het dus altijd iets beter moeten doen dan de andere munthuizen.”

Hoe belangrijk is kwaliteit en hoe wordt deze gewaarborgd?

“Om de kwaliteit te waarborgen hebben wij onder meer een ISO-certificering (ISO 9001). Dit wordt gebruikt om te beoordelen of de organisatie in staat is om te voldoen aan de eisen van klanten, de op het product van toepassing zijnde wet- en regelgeving en de eisen van de organisatie zelf. Deze eisen vormen goede aanknopingspunten voor het opzetten en inrichten van ons kwaliteitsmanagementsysteem.”

Hoeveel medewerkers houden zich daarmee bezig?

“Binnen de KNM worden drie medewerkers ingezet om de kwaliteit op orde te houden. Zij voeren onder meer interne kwaliteitstoetsen uit door alle lagen van de organisatie en rapporteren hier periodiek over. Zo wordt via interne controles nagegaan of het voorraadbeheer op orde is, of ontvangen edelmetalen aan de vereisten voldoen (is het goud wel 24 karaats) en of verrichte werkzaamheden voldoen aan de productiestandaarden. Er wordt periodiek gerapporteerd op het gebied van kwaliteit. De KNM heeft kwaliteit hoog in het vaandel staan en het leveren van kwaliteit staat centraal binnen de onderzoeken. Aanvullend wordt breder gekeken naar de wijze waarop de organisatie heeft ingeregeld dat organisatiedoelstellingen worden gerealiseerd. Ook evalueren onze kwaliteitsfunctionarissen gereld de geleverde prestaties van de klantenservice (ten aanzien van de bestellingen op ons webplatform) die ‘outsourced’ is.”

“Een voorbeeld van de beveiliging is dat elke medewerker bij binnenkomst en vertrek door een röntgenscan moet”

Hoe gaat de KNM om met risico's?

"Risicomanagement komt standaard aan bod binnen het managementteam, dat elke twee weken bij elkaar komt. We inventariseren en monitoren risico's op diverse gebieden, zoals kwaliteit, arbo en milieu. Bij milieu moet je bedenken dat we ook een metaalbedrijf zijn, we hebben dus te maken met diverse milieucontroles. Ook de beveiliging is vanzelfsprekend zeer belangrijk. Ik kan daar niet te veel over uitweiden maar er zijn diverse eisen die de Nederlandse overheid stelt. Een voorbeeld van de beveiliging is dat elke medewerker bij binnenkomst en vertrek door een röntgenscan moet."

"Ten aanzien van de processen worden we extern geaudit, bijvoorbeeld voor onze ECB-certificering en onze ISO-certificering. Wanneer we grote opdrachten hebben voor een bepaald land, komt de opdrachtgever van het betreffende land ons altijd bezoeken voor controle van het proces. De eisen die daarbij worden gesteld kunnen per land verschillen. Zo zijn er bijvoorbeeld landen die permanent (camera)toezicht willen op de munten."

Hoe belangrijk is risicomanagement?

"Dat het belangrijk is alle risico's scherp te krijgen en te beheersen, valt wel af te leiden uit het recente verleden. De KNM is geprivatiseerd, mede omdat het financieel in zwaar weer was geraakt. Een belangrijke tegenvaller daarbij was een opdracht die voor de Chileense overheid werd uitgevoerd. Daarbij ging een aantal zaken verkeerd ten aanzien van de productie en het transport. Door onnauwkeurigheden in het proces bleken bij controle in Chili diverse onvolkomenheden, zo waren zakken open aangekomen en klopten de hoeveelheden per verpakkingseenheid niet. Dit leverde omvangrijke herstelwerkzaamheden en boetes op. Daarbij leidde het koersverschil (euro versus dollar) er ook toe dat de schade voor de KNM aanzienlijk was. Met de privatisering is er in 2017 financieel orde op zaken gesteld. Nu staan we er financieel weer goed voor."



Wat zijn de belangrijke uitdagingen voor de KNM?

"De KNM is verzelfstandigd. Andere munthuizen zijn nog in handen van de overheid en hebben in die zin vaak voordeel op het gebied van de 'sourcing'. Bijvoorbeeld bij het verkrijgen van edelmetaal en financiering. Zo krijgt het munthuis in

Oostenrijk het benodigde goud van de nationale bank en hoeft het de nationale bank pas terug te betalen als de verkoop is gerealiseerd. Dit betekent dat ze geen koersrisico lopen. Ook kunnen ze voordelig geld lenen voor investeringen. In die zin hebben wij een achterstand. Daarbij geldt nog dat indien er aanbestedingen komen, het bij het slaan van munten lastig is om je te onderscheiden van je concurrenten. Daar ligt voor ons een grote uitdaging. De munthuizen van Polen, Slowakije en Chili zijn belangrijke concurrenten voor ons."

Wat is jullie strategie?

"Gezien deze situatie is het belangrijk dat we een strategie voor de lange termijn hebben. Zeker omdat de munthuizen in Europa overcapaciteit hebben en de vraag naar circulair geld. In België is het munthuis onlangs opgeheven. Dit betekent dat we moeten we inzetten op nieuwe en creatieve producten. Zo kijken wij naar wat we kunnen doen voor artiesten en jubilea van organisaties. Ook kijken we naar mogelijkheden om Nederlandse producten verder in Europa uit te zetten. Denk hierbij bijvoorbeeld aan onze recent uitgebrachte Fabeltjeskrantcollectie (ter ere van het 50-jarig jubileum), een programma dat ook in België bijvoorbeeld bekend is."

"Met de dalende vraag naar muntgeld ontstaat de mogelijkheid dat meer Europese munthuizen (net als België) opgeheven worden. Dit biedt ons de kans om steeds meer de productie van Europese munthuizen over te nemen. Indien meer Europese munthuizen sluiten, zetten we erop in om uiteindelijk de consolidatiepartij in Europa te worden: het enige geldhuis voor de hele productie in Europa!"

Over
Bert van Ravenswaaij is CFO van de Koninklijke Nederlandse Munt. Hij studeerde bedrijfskunde aan de Erasmus Universiteit in Rotterdam en is een brede CFO met ervaring in hr, finance, IT en business development. Na vijftien jaar werken in de reclame- en IT-sector stapte hij in de zomer van 2017 over naar de Koninklijke Nederlandse Munt om een turnaround teweeg te brengen.

Tags: kwaliteitstoetsing, Risicomanagement

Bron url: https://auditmagazine.nl/interviews/steeds-meer-transacties-worden-elektronisch-verricht/