

TIJDSCHRIFT

FINANCIËEL MANAGEMENT

#2 | JUNI/JULI 2011 | FM.NL

CARRIÈRE &
CONTROLLING
SPECIAL

TEAM EUREKO / ACHMEA
AANDACHT
VOOR MENSELIJKE
ASPECT

TOP 100
MEEST FAVORIETE
WERKGEVERS

HAN MESTERS
VINDEN, VOLGEN
EN VERBINDEN



Finance.nl

De vacaturesite voor financials



Staat u op het punt om uw financiële afdeling uit te breiden? Met een bruto bereik van circa 200.000 finance professionals en ruim 300 nieuwe vacatures per week, is Finance.nl dé vacaturesite voor financials.

Op Finance.nl vind je top vacatures van o.a.:



INHOUD



Cover Interview

Bianca Tetteroo & Carine Leemereise, Achmea

Bij Eureko / Achmea speelt talentontwikkeling een belangrijke rol, ook voor de financiële kolom. De financieel directeurs van de verschillende bedrijfsonderdelen zijn hier nauw bij betrokken. Dat deze aanpak succesvol is, blijkt onder meer uit de hoge positie van Achmea in de top 100 meest favoriete werkgevers voor finance professionals. Financieel directeur Bianca Tetteroo en MD Consultant Carine Leemereise vertellen meer over hun aanpak.

8



Carrière Special

Best Employers to Work for in Finance

Het onderzoek 'Best Employers to Work for in Finance' brengt in kaart welke bedrijven het meest favoriet zijn bij finance professionals om voor te werken en welke factoren hieraan ten grondslag liggen. In deze Carrière Special presenteren wij de top 100 meest favoriete werkgevers voor finance professionals. Ook vindt u in deze special alle carrièretrends en ontwikkelingen rond talent management.

22



Rondetafeldiscussie: Jonge finance talenten

Zijn carrière het resultaat van toeval of zijn ze te sturen? Waarin moeten financiële talenten de nadruk leggen in hun ontwikkeling om de top te bereiken? Wat maakt een potentiële CFO? Deze en andere vragen stonden ter discussie op een onlangs door Yacht en Alex van Groningen georganiseerde rondetafelsessie voor jonge financiële talenten. Ze gingen gedreven met elkaar in discussie om erachter te komen wat de beste weg is naar de top.

12



Han Mesters, ABN AMRO

Expert Visie van Han Mesters (ABN AMRO): Voor bedrijven wordt het steeds belangrijker om een aantrekkelijke werkgever te zijn, willen zij nog talent aanspreken onder de nieuwe generaties. Zij zullen daarvoor goed moeten luisteren naar de behoeften van dit nieuwe talent. Ook zal het flexibel invullen van specialistische functies steeds meer toenemen, verwacht Mesters.

36

- 5 Voorwoord
- 6 Carrière Update
- 16 Finance Feature: Controlling – 5 Best Practices
- 18 Portret: Winnaar Controller of the Year Award 2011
- 20 De Praktijk: Jaarverslagentijd – Moeizame eindspurt van consolidatie naar foutloos jaarverslag
- 28 Checklist: De Top 5 soft skills voor finance professionals in 2011
- 32 Gastbijdrage: De Controller anno 2011
- 38 Event: Congres Rijks-academie – Adaptiviteit in de publieke sector
- 43 Column: Rolijne van Houten
Ik vraag mij altijd af of ik iets nuttigs doe
- 44 Carrière Zaken: Finance Recruiters – De toekomst van recruitment
- 46 Vacatures
- 48 Leveranciers
- 50 Colofon & Overzicht
Specials 2011

VAN FINANCIEEL VAKMAN NAAR STRATEGISCH PARTNER

ALEX VAN
GRONINGEN

alexvangroningen.nl

STRATEGISCH VIJFDAAGSE OPLEIDING VOOR FINANCE PROFESSIONALS FINANCIEEL MANAGEMENT

Onmisbare opleiding
voor financials die
willen groeien in hun
rol als strategisch
partner

"CFO READY IN EEN WEEK"



Na deze opleiding bent u "CFO Ready". U:

- draagt actief bij aan strategierealisatie;
- doet betere M&A deals;
- heeft meer grip op Compliance & Governance;
- bent in control met risicomanagement;
- voorkomt ERP drama's.

Filevrij programma

- Vijf donderdagen
- Van 12:30 tot 20:30 uur
- 15, 22, 29 september, 6 en 13 oktober 2011
- Courtyard by Marriott Hotel Amsterdam Airport

's Lands beste docenten

- Professor Hans Schenk
- Professor Steven Schuit
- Professor Theo Kocken
- Dr. Martijn Rademakers
- Professor Hans Strikwerda

Met praktijkbijdragen van CFO's

- Boudewijn Gerner, CFO Imtech
- Guus Stoelinga, CFO LeasePlan
- Pieter Verboom, CFO Schiphol Group
- Dirk Anbeek, CFO Wereldhave

CFO FM.NL F&O
FINANCIEEL MANAGEMENT

35 PE-PUNTEN





INVESTEREN IN TALENT

De 'war for talent' duurt nog altijd voort. Voor bedrijven wordt het steeds belangrijker om een aantrekkelijke werkgever te zijn, willen zij nog talent aanspreken onder de nieuwe generaties. Hoe kunnen zij dat doen? Wat zijn de trends onder financiële professionals? Deze editie van Tijdschrift Financieel management staat in het teken van carrière. We kijken in dit nummer naar hoe werkgevers beter kunnen inspelen op de arbeidsmarkt en wat er leeft onder finance professionals op carrièregebied. Ook besteden wij aandacht aan het gerelateerde thema 'Controlling'. Om een antwoord op het eerste vraagstuk te vinden, spraken wij onder meer met Han Mesters van ABN AMRO, expert op het gebied van human capital. Hij verwacht dat het flexibel invullen van specialistische functies steeds verder zal toenemen. Het vasthouden

van medewerkers voor langer dan vijf jaar is er immers niet meer bij. Bovendien is flexibiliteit in toenemende mate een belangrijke competentie voor organisaties. De truc is volgens Mesters om flexibele medewerkers effectief te laten samenwerken met de vaste kern. 'Vinden, volgen en verbinden' is de best practice op human capital gebied waarmee bedrijven de komende jaren aan de slag moeten gaan.

Om uit te vinden wat er leeft onder finance professionals voerde Financieel Management, in samenwerking met vacaturesite Finance.nl, voor de vijfde maal het onderzoek 'Best Employers to Work for in Finance' uit. In dit nummer vindt u, behalve de top 100 meest favoriete werkgevers, alle laatste trends, zoals de meest effectieve kanalen om een nieuwe functie te vinden en de belangrijkste redenen om van baan te wisselen. Een bedrijf dat flink is gestegen in de top 100 is Eureko / Achmea. In een interview leggen de voorzitter van het Management Development Committee voor de Finance & Risk-afdeling Bianca Tetteroo, en MD Consultant Carine Leemereise uit hoe de organisatie dit voor elkaar heeft gekregen. Veel investeren in mensen – zowel in opleiding als in hun intrinsieke interesses – levert een belangrijke bijdrage aan de populariteit, denken zij. Daarnaast speelt de cultuur en uitstraling een grote rol. Mensen vinden het belangrijk om bij een bedrijf te werken dat maatschappelijk betrokken is. Dat sluit aan bij de visie van Mesters

op de nieuwe generatie die de workforce betreedt, generatie Einstein, mensen die puur gaan voor wat goed voelt.

Om erachter te komen wat jonge controllers en financieel managers nog meer drijft, organiseerden we onlangs een rondetafelsessie met 10 jonge, veelbelovende talenten. Een belangrijke conclusie van deze discussie is dat people skills en management vaardigheden de belangrijkste ontwikkelingspunten zijn om verder te komen in een loopbaan in finance. Om de top te bereiken zijn deze interpersoonlijke vaardigheden zelfs belangrijker dan technische vaardigheden, al moet de financiële basis natuurlijk ook perfect op orde zijn. Over welke soft skills voorrang verdienen verwijs ik u graag naar de checklist op pagina 28; 'De top 5 soft skills voor finance professionals in 2011'. Hoe kunnen bedrijven inspelen op de arbeidsmarkt voor finance professionals? Even kort door de bocht: Door hen de mogelijkheid te bieden te doen waar ze echt van houden. Werk zal steeds meer draaien om zingeving, creativiteit en ontwikkeling. Bedrijven die zorgen dat mensen hun passie kunnen vinden en zich verder kunnen ontwikkelen zullen in de 'war for talent' zegevieren. Ik wens u met deze Carrière & Controlling Special van Tijdschrift Financieel Management veel leesplezier.



Veranderende arbeidsverhoudingen: Zaken als bedrijfscultuur en kernwaarden zijn lastig te veranderen.

ONVOLDOENDE AANDACHT VOOR VERANDERENDE ARBEIDSVERHOUDINGEN

Wereldwijd doen zich grote verschuivingen voor met een enorme impact op de arbeidsmarkt. Organisaties spelen hier nog onvoldoende op in. Carrièrepaden en secundaire arbeidsvoorwaarden zijn nog te veel gebaseerd op traditionele arbeidsrelaties, terwijl ontwikkelingen als vergrijzing, de 'war on talent' en flexibel werken vragen om aangepaste arbeidsvoorwaarden en nieuwe leiderschapstijlen. Dit concluderen Arthur Claassen, Managing Consultant en Nicole Toorenaar, Senior Consultant bij Talent & Organisation Consulting van HR-dienstverlener Aon Hewitt in de whitepaper 'Verschuiving in de arbeidsrelatie'. HR-functionarissen erkennen de uitdagingen die er zijn. Uit

onderzoek van Aon Hewitt blijkt dat thema's als kennismanagement, performance management en bedrijfscultuur hoog op de agenda staan. De meeste organisaties denken hierop een passend antwoord te hebben. 'Onze ervaring leert echter dat slechts een beperkt aantal bedrijven er in slaagt de gewenste verandering daadwerkelijk te realiseren', aldus Claassen. 'Zaken als bedrijfscultuur en kernwaarden zijn lastig te veranderen. Bovendien komt er bij performance management meer kijken dan een aanpassing in het systeem alleen. Uiteindelijk is de manier waarop leidinggevend de ontwikkeling van medewerkers stimuleren hierin doorslaggevend.' Ruim vier op de tien respondenten (41%) heeft nog geen passende oplossing voor de veranderende stijl van leidinggeven. Ook op veran-



CFO's en social media: Uit het onderzoek blijkt dat slechts zestien procent van financieel bestuurlijk Nederland om privacy redenen op Facebook en Hyves te traceren is.

deringen in de levenscyclus van individuele werknemers (40%), de samenstelling van het pakket aan arbeidsvoorwaarden (30%) en het belonen van prestaties (29%), hebben zij nog geen passend antwoord. Claassen: 'In het kader van het nieuwe werken en de groeiende behoefte aan flexibele processen, is het van belang hier op korte termijn aandacht aan te besteden.'

Download de whitepaper hier: <http://bit.ly/aonned>

80 PROCENT CFO'S ACTIEF MET SOCIAL MEDIA

Ruim 80 procent van de CFO's in Nederland is actief is op LinkedIn en binnen deze groep gebruikt 71 procent LinkedIn vooral voor zakelijke doeleinden. Dit blijkt uit een onderzoek van consultancy organisatie ConQuaestor naar social media gedrag onder ruim 100 financiële bestuurders in Nederland. Aangenomen werd dat de CFO binnen de publieke sector conservatief zou zijn in het gebruik van social media maar het tegendeel is gebleken. Wel is het contrast groot tussen het gebruik van LinkedIn (gebruik rond de 80%) en van andere

sites als Facebook en Hyves, dat ongeveer op 15 procent ligt. Deze trends zijn in alle sectoren merkbaar. De financiële sector vertegenwoordigt de meeste 'geheelonthouders' die op geen enkel social media platform actief zijn. Binnen de mediasector is de CFO van de traditionele uitgevers beduidend gereserveerder dan de financieel verantwoordelijken van de nieuwe mediabedrijven. De industriële en retail CFO's zijn de meest enthousiaste gebruikers van social media en de ICT-CFO is daarentegen het minst actief.

Lees meer: FM.nl/content/view/15295

EUROPESE CFO'S VERWACHTEN TOENAME BANEN

Het sentiment van Europese CFO's over de financiële vooruitzichten voor het eigen bedrijf is positief. Dat blijkt uit de nieuwste resultaten van de CFO Survey, uitgevoerd door Tilburg University en Duke University. Gedurende het eerste kwartaal van 2011 gaf bijna de helft van de CFO's aan dat hun optimisme is toegenomen. Bovendien is het gemiddelde optimisme tot het hoogste niveau gestegen sinds begin 2008. Dit blijkt

vooral uit het feit dat de Europese CFO's een lichte toename in het aantal banen verwachten. Deze toename verwachten ze met name in tijdelijke contracten en outsourcing van werk. Het aantal mensen dat in vaste dienst wordt genomen, zal naar verwachting afnemen. Desondanks is het werven en behouden van goed, gekwalificeerd personeel nog steeds een van de voornaamste zorgen voor de bedrijven.

Lees meer: FM.nl/content/view/15254

HOGERE SALARISSEN VOOR FINANCE PROFESSIONALS

80 procent onder financiële professionals zegt nu een reëel hoger salaris dan in 2008 te hebben. Babyboomers (84%) zijn het meest tevreden over hun salaris en Generatie X (geboren tussen 1965 en 1980, 73%) het minst. Er is geen onderscheid tussen mannen en vrouwen en de bedrijfsgrootte en het vakgebied spelen ook geen rol. Dit zijn de belangrijkste conclusies uit een Nederlands onderzoek van Robert Half, de Financial Salary & Benefits Guide Nederland, onder 2350 financiële professionals. Ronald de Zoete, Associate Director van Robert Half, zegt in een toelichting: 'De economische recessie heeft de salarissen dus niet bevroren. Het onderzoek toont ook aan dat de financiële professionals een passende beloning krijgen voor hun werk. De overgrote meerderheid is dan ook tevreden, ze zien hun salaris harder stijgen dan de inflatie, en ze veranderen niet snel van baan louter omwille van een hoger salaris. Dit geldt overigens voor alle generaties op de werkvloer.'

De grootste verdieners zijn nog steeds de Chief Financial Officers (CFO), die op de voet gevolgd worden door groep, regionale of divisie controllers, Accountancy Directors en Chief Risks Officers en Compliance Officers. Een gemiddelde CFO neemt in Nederland na tien jaar tussen de 120.000 en 180.000 euro mee naar huis. Planning & Analysis, Internal Audit,



Arbeidskapitaal vrouwen: De uitkomst van dit onderzoek laat zien dat bedrijven veel meer uit hun arbeidskapitaal kunnen halen.

Treasury en Tax Managers en Controllers verdienen ook vaak meer dan 100.000 euro.

Zie ook de checklist 'In 10 stappen naar een hoger salaris' via FM.nl/content/view/14760

GROOT ARBEIDSKAPITAAL VROUWEN VERLOREN

Er gaat veel arbeidspotentieel verloren doordat werkgevers te weinig openstaan voor tijdruimtelijke flexibele werkoplossingen. Als er ruimte voor flexibel werken is, zijn professionals bereid om tot maar liefst 35 procent meer per week te werken. Dit blijkt uit onderzoek door de Radboud Universiteit Nijmegen in samenwerking met Money Penny, specialist op het gebied van Het Nieuwe Werken. Ook blijkt uit het onderzoek dat de respondenten meer belang hechten aan flexibiliteit dan aan beloning of mogelijkheden tot loopbaanontwikkeling. Gemiddeld genomen werken de respondenten – merendeel vrouwen – nu 23,1 uur per week. Als hen geen flexibiliteit zou worden geboden, zouden ze gemiddeld 25 uur per week willen werken. Wanneer hen echter

wel volledige flexibiliteit (bijvoorbeeld thuiswerken, zelf uren over de week kunnen verdelen, et cetera) wordt geboden, dan is de gemiddelde bereidheid 31,2 uur per week: een winst per werknemer van 8,1 uur ofwel 35 procent ten opzichte van hun huidige arbeidsuren.

Lees meer: FM.nl/content/view/15343

9 STAPPEN OP WEG NAAR GROEP CFO

In de huidige complexe tijden moet de CFO van vele markten thuis zijn. Een gedegen kennis van financiën is slechts de basis, daarbovenop moet hij of zij over andere talenten beschikken om de weg naar de top effectief te kunnen afleggen. Accountants- en adviesbureau Ernst & Young deed onderzoek, onder 530 CFO's en hun direct rapporterende in Europa, het Midden-Oosten, India en Afrika, naar de loopbaanplanning en talentontwikkeling van de toekomstige CFO's en bracht onlangs het rapport 'Finance Forte – the future of finance leadership' uit.

Naar aanleiding van het onderzoek komen de onderzoekers met een lijst van 9 aanbevelingen voor aspirant CFO's om ze voor te bereiden op de uitdagingen van hun toekomstige rol.

1. Zorg voor een brede financiële ervaring.
2. Ontwikkel commercieel inzicht.
3. Zorg dat je M&A ervaring krijgt.
4. Zorg voor een balans tussen traditionele en niet-traditionele vaardigheden.
5. Ontwikkel leiderschaps- en teambuildingskills.
6. Doe internationale ervaring op vooral in opkomende markten.
7. Doe ervaring op in finance transformatieprojecten bijvoorbeeld het opzetten van een shared service center.
8. Zorg dat je ervaring opdoet in contacten met de markt en andere stakeholders zoals banken, beleggers, toezichthouders, rating agencies, analisten en de media.
9. Bouw aan een effectieve relatie met de board.

Lees meer: FM.nl/content/view/15235

BIANCA TETTEROO EN CARINE LEEMEREISE,
EUREKO / ACHMEA:

'TALENT MANAGEMENT IN LIJN MET STRATEGIE'

Bij Eureko / Achmea speelt talentontwikkeling een belangrijke rol, ook voor de financiële kolom. De financieel directeuren van de verschillende bedrijfsonderdelen zijn hier nauw bij betrokken. Dat deze aanpak succesvol is, blijkt onder meer uit de hoge positie van Achmea in de top 100 meest favoriete werkgevers voor finance professionals. Financieel directeur en voorzitter van het Management Development (MD) Committee voor de Finance & Risk-afdeling Bianca Tetteroo, en MD Consultant Carine Leemereise vertellen meer over hun aanpak.

In de top 100 meest favoriete werkgevers voor finance professionals heeft Eureko / Achmea dit jaar een grote sprong gemaakt. Hoe heeft de verzekeringsgroep dat voor elkaar gekregen? Eureko is het moederbedrijf van Achmea met sterke merken als Centraal Beheer Achmea, Interpolis, Agis, FBTO en Avéro Achmea. Het bedrijf is niet-beursgenoteerd en heeft een coöperatieve achtergrond waarbij de belangen van de vier stakeholdergroepen (klanten, medewerkers, aandeelhouders en business partners) in balans zijn. Het belang van de klant staat daarbij centraal. Financieel Management praat met Bianca Tetteroo, financieel directeur bij pensioenuitvoerder Syntrus Achmea en Carine Leemereise, MD Consultant bij Eureko / Achmea Group Human Resources. Zij werken nauw samen om het talent management voor finance binnen Eureko / Achmea vorm te geven.

HOE ZIT DE FINANCIËLE FUNCTIE IN ELKAAR BIJ ACHMEA?

Tetteroo: 'De financieel directeuren van de divisies zijn verantwoordelijk voor business planning, business control, risk management en het actuariaat. Dus eigenlijk zit het hele brede spectrum in de financiële kolom bij Achmea. Bij Syntrus Achmea specifiek bestaat de financiële functie vooral uit operational risk management en business control. Het financial accounting stuk is bij Eureko / Achmea gecentraliseerd in shared service centers.'



PERSOONLIJK

Naam: Bianca Tetteroo

Functie: Financieel directeur

Leeftijd: 42

Opleiding: Bianca Tetteroo heeft haar opleiding tot Register Accountant (Nivra / Nijenrode) aangevuld met een doctoraal informatie management.

Loopbaan: Begon haar carrière bij Mazars als auditor. Vanaf 1996 bekleedde zij verschillende functies bij Fortis, waaronder directeur Corporate Strategy bij Fortis Insurance Holding. Ook was zij verantwoordelijk voor de integratie van de verzekeraars AMEV, Stad Rotterdam en Woudsend Verzekeringen. Daarnaast was zij enkele jaren directeur Leven individueel en directeur Operations bij Fortis Investments. Sinds 1 april 2009 is Tetteroo Financieel Directeur van Syntrus Achmea. Met haar passie, energie en daadkracht heeft zij verschillende veranderingstrajecten succesvol geleid, met oog voor de menselijke maat.

Hobby's: Zeilen

HOE ZIET JOUW ROL ALS FINANCIËLE DIRECTEUR VAN SYNTRUS ACHMEA ERUIT?

Tetteroo: 'We bieden dienstverlening aan pensioenfondsen en hebben daarvoor verschillende operationele takken; vermogensbeheer, vastgoedbeleggingen, pensioenadvies en pensioenadministratie. Als lid van ons directieteam bestaat mijn werk uit het vormgeven van strategisch beleid en ben ik daarnaast verantwoordelijk voor het financiële management en risk management van Syntrus Achmea. Dat is een breed spectrum omdat het vastgoed, vermogensbeheer en administratie betreft. Dat zijn drie verschillende takken van sport binnen één bedrijf en dat maakt het heel erg boeiend.'

‘Mensen vinden het belangrijk om bij een bedrijf te werken dat maatschappelijk betrokken is.’

IN HET ONDERZOEK ‘BEST EMPLOYERS TO WORK FOR IN FINANCE’ HEEFT EUREKO / ACHMEA EEN FLINKE SPRONG GEMAAKT IN DE TOP 100 MEEST FAVORIETE WERKGEVERS; VAN DE 34STE NAAR DE 12DE PLEK. HOE VERKLAREN JULLIE DAT?

Tetteroo: ‘Vanuit mijn eigen ervaringen zie ik dat Achmea buitengewoon veel investeert in mensen, zowel in opleiding als in hun intrinsieke interesses. Via Management Development en persoonlijke ontwikkeltrajecten bieden we medewerkers continu de mogelijkheid om zich verder te ontwikkelen binnen hun vakgebied of zelfs daarbuiten. Een mooi voorbeeld daarvan is de Achmea Business School. Daarin hebben we een opleidingscurriculum ontwikkeld voor zowel business control, actuarissen als risk managers. Daarnaast vinden mensen het belangrijk om bij een bedrijf te werken dat maatschappelijk betrokken is en waar lange termijn resultaten belangrijker worden gevonden dan korte termijn resultaten. Zo’n bedrijf is Achmea.’

Leemereise: ‘We scoren ook als werkgever in algemene zin erg hoog. Dat heeft ook zijn weerslag op de financiële functie. Wat Bianca al aangeeft, is dat we heel veel aandacht hebben voor het menselijk aspect. Verder lopen we in Nederland ook voorop met de mogelijkheid om tijd- en plaatsonafhankelijk te werken, ofwel ‘het nieuwe werken’. Interpolis (dochter van Achmea, red.) was daarin baanbrekend in Nederland en enkele jaren geleden is het concept ook in de rest van de Eureko / Achmea groep uitgerold. Ook die flexibiliteit maakt ons populair. Tot slot zijn we ook naar buiten toe heel actief. We hebben bijvoorbeeld een traineeprogramma voor management en finance trainees. Dat programma heeft ook prijzen gewonnen. Dat zijn uitingen in de arbeidsmarkt die ons imago geen kwaad doen.’

Tetteroo: ‘Een andere factor is het profiel van het bedrijf. In deze tijd staan veel financiële instellingen niet zo goed op de kaart. Achmea heeft een coöperatieve achtergrond. Ook is onze strategie erop gericht de meest vertrouwde verzekeraar te zijn. Dat is onze ambitie. Dat heeft zowel impact op onze medewerkertevredenheid als onze uitstraling naar buiten toe.’

HOE ZIT HET MANAGEMENT DEVELOPMENT (MD) COMMITTEE IN ELKAAR?

Tetteroo: ‘We zitten daar met een aantal financieel directeurs, recruitment en MD. We hebben de portefeuilles verdeeld. Iedere financieel directeur heeft een eigen aandachtsgebied. Dat zijn ook meteen de aandachtsgebieden die in ons hele HR-beleid terugkomen; Management Development, traineeship, de business school, arbeidsmarktcommunicatie en carrièreplanning. Alle portefeuilles komen dus bij elkaar in één greep. We krijgen zo een heel goede afstemming tussen de onderdelen en kunnen heel gecoördineerd de verschillende aspecten bespreken en op elkaar inregelen. Wat we bijvoor-

beeld uitstralen met arbeidsmarktcommunicatie, stralen we ook uit met onze opleidingen en traineeships.’

Leemereise: ‘Bij finance en risk is dat inderdaad heel goed georganiseerd binnen Achmea. Ik zie ook andere kolommen in de organisatie en finance loopt daarin zeker voorop. De directeurs in de financiële kolom pakken het zelf heel actief op. Het wordt echt gedragen vanuit de lijn.’

WAT IS DE GEDACHTE ACHTER JULLIE EIGEN BUSINESS SCHOOL?

Tetteroo: ‘Het is een bewuste keuze geweest om opleidingen bij voorkeur zelf te organiseren en niet extern in te kopen. Zo kunnen we educatie veel beter laten aansluiten op de behoefte die er is bij ons in de business. Daarbij worden geregeld interne mensen ingezet om een lezing te houden en hun kennis te delen. Ook laten we onze ambitie – de meest vertrouwde verzekeraar worden – terugkomen in het curriculum van onze business school. We stellen onszelf de vraag: wat betekent die ambitie concreet voor de financiële kolom? Bijvoorbeeld, hoe beoordeel je als business controller of risk manager een offerte? Kijk je alleen naar de prijs en of het voldoet aan wet- en regelgeving en ons risicoprofiel, of kijk je ook mee of dit product of propositie wel geschikt en gewenst is voor de klant? Willen we deze offerte als Achmea wel uitzetten? Past dit bij wat we willen zijn? Dat zijn cruciale vragen, helemaal in deze tijd. Met onze eigen business school kunnen we heel bewust onze eigen visie en bedrijfscultuur meegeven in de opleidingsprogramma’s.’

HOE VINDEN JULLIE BINNEN DE ORGANISATIE DE ECHTE HIGH POTENTIALS?

Leemereise: ‘Dat verschilt. Soms komen ze vanzelf naar boven. Dat zie je ontstaan in de organisatie. Maar we proberen de mensen in wie we iets extra’s zien ook te stimuleren in hun ontwikkeling. Dat is niet alleen voor managementposities, maar ook voor mensen met een inhoudelijke rol, de professionals zoals controllers of actuarissen. Ook zonder dat je leiding geeft, kun je prima carrière maken binnen onze organisatie.’

Tetteroo: ‘Wat we het afgelopen jaar ook hebben gedaan, is potentials uitgenodigd om zichzelf voor het MD-Committee te komen presenteren. Dat is best spannend, want daar zitten vijf financieel directeurs. Maar het werkt. Werknemers worden er meer zichtbaar door. We hebben ook bewust gekozen om de presentatie free format te doen. De ene komt met een PowerPoint en de andere met een fysieke rugzak om ons te laten zien wat hij er allemaal in heeft zitten. Deze presentaties zijn wel een best practice geworden. We zien dat ook andere MD-Committees binnen Achmea dit overnemen. We hebben inmiddels al zo’n 20 potentials voorbij zien komen. Als er nu vacatures op een bepaald niveau ontstaan, proberen we die te matchen met onze talenten. We hoeven dus niet direct buiten onze organisatie kandidaten te werven, want we hebben er vaak intern de juiste mensen voor.’

WAT KENMERKT EEN ECHT TOPTALENT?

Leemereise: ‘In het leiderschapsprofiel van Achmea staan de drie woorden; authenticiteit, betrokkenheid en eigenaarschap. Die komen ook in de medewerkerprofielen terug. Dat vragen we ook van onze financiële mensen. Nog afgezien van wat ze inhoudelijk en vaktechnisch kunnen, kijken we ook nadrukkelijk naar hoe ze als mens zijn.’



TEAM

Bedrijf: Syntrus Achmea

Omzet: 300 miljoen euro (2010)

Aantal FTE: 1730

Aantal FTE in finance & risk: 68

Typering team: Finance en risk professionals die zo dicht mogelijk bij de diverse onderdelen van Syntrus Achmea zijn gepositioneerd.

Belangrijkste issue finance & risk: Nog meer proactief sparring partner van het management worden en blijven in een sterk veranderende pensioenwereld.

Financiële software: SAP

v.l.n.r.: Bianca Tetteroo, René Aertssen
en Carine Leemereise

Tetteroo: 'Een financieel talent moet zijn of haar kennis op orde hebben. Dat is de basis. Maar naarmate je verder komt in je carrière – dat geldt bij Achmea of voor ieder ander bedrijf – worden houding, gedrag, communicatie en omgang met mensen steeds belangrijker. Van finance professionals verwachten we dat ze zich ontwikkelen tot gesprekspartner van het lijnmanagement. Een financial moet verantwoordelijkheid nemen door het management volwaardig bij te staan en niet alleen maar roepen als er iets mis dreigt te gaan.'

HOE STIMULEER JE DE ONTWIKKELING VAN DIE INTERPERSOONLIJKE VAARDIGHEDEN?

Tetteroo: 'Wat in dat kader wel aardig is, is het SENS programma dat we binnen Achmea hebben lopen. SENS staat voor Samen Effectief Naar Succes. Dat is voor Achmea op maat gemaakt en afgeleid van Lean Six Sigma. Het is gericht op continue verbetering. We zijn constant bezig onze processen verder aan te scherpen. SENS is gericht op het verbeteren van drie waarden; de klantwaarde, de financiële waarde en de medewerkerswaarde. Wat je ziet is dat SENS – dat eerst is uitgerold binnen operations – nu ook binnen de financiële kolom wordt uitgerold. We leggen daarmee de verantwoordelijkheid bij medewerkers en creëren zo betrokkenheid bij hun eigen processen en gaan in dialoog. Alles wat je doet kan altijd beter en daar zijn we allemaal verantwoordelijk voor. Dit ligt zeker niet alleen bij de leidinggevenden. Ga bijvoorbeeld eens in gesprek met het management over de rapportages die je maakt. Hebben ze er wel zoveel aan als je denkt? Wat doen ze ermee?'

MERKEN JULLIE AL IETS VAN EEN TEKORT AAN FINANCE PROFESSIONALS?

Tetteroo: 'Vacatures binnen risk management zijn marktbreed soms lastig in te vullen. Dat is een trend. Hier is het een voordeel dat we hoog scoren in beste werkgever onderzoeken. We slagen er mede daarom altijd nog goed in ook deze vacatures in te vullen.'

Leemereise: 'Het feit dat Achmea zo'n groot concern is, is hierbij ook een voordeel. Er zijn veel mogelijkheden voor de medewerkers om te veranderen van werkomgeving. De bedrijfsonderdelen zijn heel divers; schade, leven, pensioenen, et cetera. Ze hebben allemaal een andere cultuur of zitten in een andere fase. Mensen vinden het vaak leuk om binnen het concern gedurende hun loopbaan van functie en werkomgeving te veranderen. Het biedt hen een nieuwe uitdaging. Functies bij de holding, dicht op de klant in een divisie of bij een shared service center verschillen enorm van elkaar.'

MAKEN JULLIE OOK GEBRUIK VAN FLEXIBEL INZETBARE FINANCE PROFESSIONALS?

Tetteroo: 'Die hebben we ook, maar die proberen we heel kortcyclisch in te zetten voor specifieke klussen. Dat zie ik bijvoorbeeld ook binnen Syntrus Achmea. Ik heb momenteel maar drie externen op de 68 FTE finance. Ik doe zelf het liefst zo min mogelijk met externen. Als ik het al doe, doe ik het liefst de speciale projecten met onze eigen mensen en laat ik de externen de 'business as usual' tijdelijk overnemen. Zo houden we de kennis binnenhuis.'

Leemereise: 'Behalve kennis in eigen huis houden, is het ook goed voor de waardering en de ontwikkeling van medewerkers. Hoe vaak zeggen medewerkers bij bedrijven niet dat alle leuke projecten naar de externen gaan?'

'Wat we uitstralen met arbeidsmarktcommunicatie, stralen we ook uit met onze opleidingen en traineeships.'

(AAN TETTEROO) MANAGEMENT TEAM HEEFT JOU GENOEMD ALS CEO VAN DE TOEKOMST. HOE KIJK JIJ DAAR TEGENAAN?

(moet lachen): 'Ik ben ambitieus, maar dat zit vooral in de opdrachten of projecten die ik doe. Ik vind het fantastisch om iets neer te zetten. Daarbij ben ik veeleisend naar mezelf, maar ook naar anderen. Ik vind mezelf dus meer ambitieus omdat ik de dingen die ik doe heel goed wil doen en niet om een bepaalde positie in een bedrijf te krijgen. Ik ben actiegericht, heb een hoog verantwoordelijkheidsgevoel en toon daadkracht. Als dat ertoe leidt dat ik stappen kan maken is dat heel mooi, maar daar ben ik niet zo mee bezig.'

(AAN TETTEROO) JE BENT ZELF BEGONNEN ALS AUDITOR. IS DAT EEN GOEDE BASIS GEWEEST VOOR JE HUIDIGE ROL?

'Ja, dat vind ik wel. Ik heb vanuit een accountantskantoor bij heel veel typen bedrijven mogen kijken; van ziekenhuizen tot aan veevoederbedrijven. Al die bedrijven hebben een andere cultuur. Dat betekent dat je jezelf steeds op een andere manier moet opstellen. Als je met de directie van een ziekenhuis praat, is dat heel anders dan met een directeur-grootaandeelhouder. Daarnaast leer je als auditor heel snel complexe informatiestromen tot je te nemen. Je moet in hele korte tijd een gevoel krijgen bij het reilen en zeilen van een onderneming. Je leert zo de hoofd en bijzaken heel goed van elkaar te onderscheiden. Daar heb ik veel profijt van gehad in mijn carrière.'

HEBBERN JULLIE TOT SLOT NOG GOUDEN TIPS VOOR JONGE FINANCIËLE TALENTEN?

Leemereise: 'Vakmanschap vinden we heel belangrijk. Daar begin je mee als professional. Als je op zwaardere posities komt, gaat het meer om hoe je je vak uitoefent, maar een goede basis is heel belangrijk. Dat heb je echt nodig om verder te komen.'

Tetteroo: 'Ik zou ook zeggen; wees niet te bescheiden. We hebben niets aan blaaskaken, maar dat wil niet zeggen dat je niet naar voren moet treden als je ideeën hebt over hoe het beter kan. Treedt ook vooral buiten je eigen rol. Dat maakt het verschil. Je bent business controller en er is een project op de holding, ga er dan voor! Dat zijn de dingen die je zichtbaar maken voor de organisatie. Overstijg je eigen functie en businesssonderdeel. Het is belangrijk dat mensen je kennen en weten wat je kunt. Ik trek ook dingen naar me toe die buiten mijn rol als financieel directeur van Syntrus Achmea vallen. Dat doe ik omdat ik het leuk vind om andere onderdelen en mensen van Achmea te leren kennen. Tot slot, blijf jezelf ontwikkelen en blijf in jezelf investeren.'

Lees meer: FM.nl/carrière

JONGE FINANCE TALENTEN:

'PEOPLE SKILLS CRUCIAAL VOOR SUCCES'

Zijn carrières het resultaat van toeval of zijn ze te sturen? Waarin moeten financiële talenten de nadruk leggen in hun ontwikkeling om de top te bereiken? Wat maakt een potentiële CFO? Deze en andere vragen stonden ter discussie op een onlangs door Yacht en Alex van Groningen georganiseerde rondetafelsessie voor jonge financiële talenten. Ze gingen gedreven met elkaar in discussie om erachter te komen wat de beste weg is naar de top.

DE JONGE TALENTEN

- 1 **Dennis van den Berg** (1980), Sr. Business Analyst bij Alliander
- 2 **Frank Roerdinkholder** (1982), Hoofd Planning & Control bij Gezondheidsdienst voor Dieren
- 3 **Jop Houben** (1978), Senior Advisor Business Professionals bij Van Lanschot Bankiers
- 4 **Marien Glerum** (1978), Head of Finance bij Boekel De Neree
- 5 **Erik Gruwel** (1983), European Finance Trainee bij Mars
- 6 **Rik Bouman** (1985), Financial Controller bij KPN
- 7 **Matthijs Brinkhuis** (1978), Business Unit Controller bij Kuehne + Nagel
- 8 **Martijn van Duuren** (1981), Business Controller Slimme Meters bij Enexis
- 9 **Roland Deege** (1974), Financieel Directeur bij CoffeeCompany
- 10 **Rob Caarls** (1980), Business Controller bij Nuon

Zie profielen van deze en andere jonge finance talenten via:
FM.nl/content/view/15379

Naar aanleiding van het onderzoek 'Best Employers to Work for in Finance' vond er onlangs bij Yacht een unieke rondetafelsessie plaats voor jonge finance talenten. De 10 aanwezige jonge toptalenten deelden tijdens deze discussie hun ervaringen en kennis. Het doel was hen waardevolle inzichten mee te geven voor hun verdere loopbaan. Op de agenda stonden onder meer de volgende topics:

- Toeval versus determinisme
- Persoonlijke ontwikkeling
- Lessen uit de top

De gastheer namens Yacht is Erik Kolt-hof, Competence Director Finance. Voor het laatste agendaonderwerp heeft hij als speciale gast Hans Huiszoon uitgenodigd. Huiszoon heeft een lange carrière in financieel management achter de rug. Momenteel is hij Directeur Shared Services bij REAAL en in het verleden is hij onder meer CFO van DBV Verzekeringen geweest. De moderator van de discussie is Melle Eijckelhoff, Directeur bij Alex van Groningen.

Tijdens het introductierondje worden al een paar opmerkelijke verhalen gedeeld. Matthijs Brinkhuis bijvoorbeeld, stond acht jaar voor de klas in het basisonderwijs en maakte toen de stap naar het bedrijfsleven als Business Unit Controller bij logistiek dienstverlener Kuehne + Nagel. En Roland Deege is afkomstig uit de hotelierie en maakt nu als Financieel Directeur van CoffeeCompany de grote Starbucks het leven moeilijk.

TOEVAL VERSUS DETERMINISME

De eerste stelling luidt; 'de meeste carrières lijken het resultaat van toeval. Hoe heb jij tot nu toe gezorgd voor succes?' De jonge talenten zijn het er veelal over eens dat toeval een rol

speelt, maar dat je desondanks zelf kansen moet pakken wanneer ze zich voordoen. Rik Bouman (Financial Controller, KPN): 'Je kunt zelf zorgen voor succes door proactief op te treden. Als je met een goed onderbouwd verhaal naar de board stapt luisteren ze wel naar je.' In die proactiviteit gelooft ook Martijn van Duuren (Business Controller Slimme Meters, Enexis). 'Je moet zelf issues oppikken waar je mee aan de slag kunt gaan. Als je altijd veilig blijft zitten wordt het niks; je moet risico's durven nemen en proactief te werk gaan.' Ook Frank Roerdinkholder (Hoofd Planning & Control, Gezondheidsdienst voor Dieren) denkt dat je bewust kansen moet pakken. Toen hij werkzaam was in de accountancy zag hij veel collega's die zich lieten sturen. Zelf heeft Roerdinkholder drie banen afgewezen voordat hij op de goede plek terecht kwam. 'Je kunt je carrière ook uitstippelen. Dat vergoot mijn inziens je kansen op succes.'

Marien Glerum (Head of Finance, Boekel De Neree) gelooft dat je als financial kansen moet creëren door (commercieel) mee te denken met de business. 'In mijn branche, de advocatuur, is de

'Ook voor interim werk geldt dat je de kansen moet pakken die voorbij komen.'

kennis van financieel management beperkt. Dat brengt kansen met zich mee, maar je moet deze wel benutten. Toch speelt toeval zeker een rol. Ik had bijvoorbeeld nooit de advocatuur overwogen. Je kiest wel voor finance, maar ik denk dat de branche waarin iemand terecht komt wel vaker op toeval berust.'

Toch speelt geluk zeker ook een rol, denkt Matthijs Brinkhuis. 'Je kunt zelf het pad kiezen, maar de kansen moeten wel voorbij komen om ze te kunnen pakken.' Roland Deege vult aan: 'Er zijn vele factoren die een rol spelen. Je loopt de juiste persoon tegen het lijf of het economische klimaat zit mee. Deze combinatie van factoren bepalen de kansen die je krijgt, maar als ze op



je pad komen moet je wel doorpakken.' 'De proactieve houding wordt steeds belangrijk voor finance professionals', vat moderator Melle Eijkelhoff samen. 'Absoluut', vindt Dennis van den Berg (Sr. Business Analyst bij Alliander). 'Je moet overal op afstappen. De meeste informatie krijg je bij de koffieautomaat.' Dit wordt beaamt door Hans

Huiszoon. 'Go see, ask why and get together. Als je het kantoor niet uitkomt en nooit op de werkvloer te vinden bent, kom je ook niet achter bepaalde zaken.' Maar zijn finance professionals wel zo proactief? Uit het onderzoek 'Best Employers to Work for in Finance' blijkt dat dit niet altijd het geval is. Bijna de helft (48%) van de ruim 2000

deelnemende finance professionals is niet actief op zoek naar een nieuwe baan, maar overweegt op te stappen als zij een goed aanbod krijgen; een zeer passieve houding. De jonge talenten herkennen deze passiviteit wel. Rik Bouman: 'Ik zie veel passieve mensen in de Finance Community. Mijn uitdaging is om buiten de kaders te denken

en deze mensen in veranderingen mee te krijgen. Dit doe ik vooral door zaken zichtbaar te maken. Als je de mensen de voordelen kunt laten zien, zijn ze eerder geneigd erin mee te gaan en hun routine te veranderen.' In proactief optreden schuilt ook een risico. Je kunt een keer teruggefloten worden. Hoe kijken de jonge financials daar tegenaan? 'Als je echt carrière wilt maken is het goed om risico's te nemen', zegt Frank Roerdinkholder. 'Zelf heb ik ook wel eens de directeur op zijn gedrag aangesproken. Dat heeft positief uitgepakt.' Toch moet je ook niet voortdurend in conflict zijn met iedereen, stelt Marien Glerum. 'Soms je nek uitsteken is goed, maar als je dat voortdurend doet werkt het niet. Je moet ook het politieke spel leren spelen.' Erik Gruwel (European Finance Trainee, Mars) voegt hieraan toe: 'Klopt, je moet je stijl kunnen aanpassen aan de omgeving en de boodschap op de ontvanger.'

PERSOONLIJKE ONTWIKKELING

De tweede stelling luidt: 'Tot 35 jaar besteden professionals veel aandacht aan hun carrière. Na hun 35ste ontwikkelen de meeste professionals zich niet meer. Waar wil jij je nog in ontwikkelen?' De eerste die reageert is Frank Roerdink-

'Als je met een goed onderbouwd verhaal naar de board stapt luisteren ze wel naar je.'

holder. 'Vaktechnisch houdt het op een gegeven moment op. Daar heb je op een bepaald punt in je carrière ook mensen voor. Management vaardigheden, people skills en empathie zijn veel belangrijker om carrière te maken. Voor mij zit de uitdaging vooral in het nog beter leren overtuigen van MT-leden en weerstand overkomen. Hier heb ik ook een personal coach voor.' Ook Martijn van Duuren heeft soft skills hoog op zijn lijstje staan. 'Daarin zit het meeste groeipotentieel. Ook ik heb een personal coach waarmee ik gesprekken oefen



zoals ik die met managers zou voeren. Daar heb ik heel veel aan.' Rob Caarls (Business Controller, Nuon): 'Feedback is heel belangrijk. Ik vraag daar ook actief om aan collega's. Als je bijvoorbeeld een slecht nieuws mededeling moet brengen, is het goed om achteraf te vragen hoe die mededeling is overgekomen. Je moet vragen leren stellen aan de mensen om je heen. Mensen hebben al snel de neiging hun oordeel te baseren op eigen inschattingen.' Focussen op de positieve punten van een team, is het advies van Hans

Huiszoon. 'Dat gebeurt nog te weinig.' Als voorbeeld noemt hij coach Marc Lammers die zich ging concentreren op strafcorners bij het dames hockeyteam. 'Hij wist van een 8 een 10 te maken en het team werd kampioen. Als je weet waar je beter in wilt worden, moet je dat aan je omgeving duidelijk maken. Vraag eens aan 15 van je naaste collega's; ik wil beter worden in feedback geven. Hoe kan ik dat doen? Ik weet zeker dat dit je enorm veel oplevert.' Huiszoon noemt niet voor niets 'feedback vragen' als voorbeeld. Dat is



Erik Kolthof



Hans Huiszoon



Melle Eijckelhoff

ONTWIKKELMOGELIJKHEDEN YACHT

Talentontwikkeling bij Yacht doe je zelf, maar dan wel goed gefaciliteerd. De grootste sprongen in je ontwikkeling maak je in je dagelijkse werk en projecten. Afwisseling en uitdaging staan hierin centraal. Maar ook routine doorleven, soms moet je iets twee of drie keer doen en de toegevoegde waarde ontdekken van de kracht van herhaling en verbetering. Leg accenten en maak keuzes in je ontwikkeling. Persoonlijke ontwikkelplannen lijken soms een invuloefening totdat je ze bewust en stelselmatig inzet. De ene keer moet je vakinhoudelijk groeien, de andere keer persoonlijke vaardigheden aanscherpen, dan weer het accent op de thuis-situatie leggen. Opleidingen en trainingen zijn noodzakelijke hulpmiddelen voor groei. Ontwikkeling kan ook prima door het bijhouden van vakbladen, intervisie, actief zijn in netwerken, intranet en social media. Kortom ontwikkeling is in elke fase van je carrière en met elk budget mogelijk. Wil je weten welke ontwikkelmogelijkheden Yacht via opdrachten, ontwikkelpaden, coaching, vakinhoudelijke en persoonlijke opleidingen via de Yacht academy en ons intranet Columbus biedt, kijk dan op www.yacht.nl.

een competentie die alle jonge talenten wel willen perfectioneren, blijkt uit de discussie. Erik Kolthof: 'Feedback moet je structureel organiseren. Dat is een lastige opgave. Ik raad jullie aan om iemand die je niet zo ligt te vragen je daarbij te helpen. Verzamel mensen om je heen die anders zijn en vraag hoe je het beter kunt doen. Je zult dan wel eens een hoop kritiek over je heen krijgen, maar je leert er extreem veel van. Je hebt uiteindelijk hetzelfde doel als hen; soft skills ontwikkelen. Het leuke is dat wanneer je je kwetsbaar opstelt, iedereen je wil helpen.'

LESSEN UIT DE TOP

In het laatste deel van de sessie luisteren de jonge talenten geboeid naar

Hans Huiszoon, die terugblijkt op de keuzes die hij gemaakt heeft in zijn carrière en de consequenties daarvan. Huiszoon heeft de eerste tien jaar van zijn loopbaan in de accountancy gezeten. 'Hier heb ik een aantal dingen geleerd. Zo is het belangrijk je rug recht te houden en jezelf te blijven. Dat is niet zo makkelijk als het klinkt. Om jezelf te kunnen zijn moet je jezelf eerst goed leren kennen. Daar komt die kwetsbaarheid weer om de hoek kijken.'

Vervolgens is Huiszoon als interim manager voor Yacht aan de slag gegaan. 'Dat was een bewuste keuze. Als interim manager zie je heel veel branches. Maar ook voor interim werk geldt dat je de kansen moet pakken die voorbij komen. Een klus begint vaak klein en je moet zelf proactief de issues oppakken die er liggen om er meer van te maken. Het feit dat ik er bij projecten altijd helemaal voor ging en veel aandacht had voor de menselijke maat, heeft er vaak toe geleid dat ik mocht blijven of dat de mensen zelfs niet wisten dat ik interimmer was. Dat is een groot compliment om te krijgen.'

Na zeven jaar als interim manager voor Yacht gewerkt te hebben wilde Huiszoon meer gaan doen met strategie en de resultaten van zijn werk zien. 'Dat ontbreekt als interimmer. Ik wilde ook met een vaste groep mensen werken. Toen heb ik de volgende stap in mijn carrière gezet.' In zijn huidige functie als Directeur Shared Services bij REAAL is Huiszoon wel zo'n 60/70 procent van zijn tijd bezig met people management. 'Daar geloof ik heilig in. Natuurlijk moet je eerst goed de financiële basis neerzetten voor je boven de materie kunt gaan staan. Je planning & control moet goed zijn ingericht en je moet de KPI's van je business kennen. Inmiddels heb ik dat voor elkaar en bepaalt de personeelskant mijn agenda. Ik heb al mijn 130 mensen in kaart gebracht. Hoe zitten ze in elkaar? Wat zijn hun kwaliteiten en drijfveren? Mijn functie is een mooie mix van HR, finance en strategie. Mijn hart blijft wel bij finance liggen. Heel veel processen uitten zich toch in geld. Als we gaan bezuinigen op kerstbomen of Duitse

'De proactieve houding wordt steeds belangrijker voor finance professionals'

Staatsobligaties waarop we moeten afboeken wil ik toch weten wat dat financieel betekent. Cash is uiteindelijk wel king. Ook HR heeft een financieel component.' Ook voor Huiszoon blijkt people management uiteindelijk de onderscheidende factor te zijn. In het begin van zijn carrière had hij zichzelf het doel gesteld ooit CFO te worden. 'En dan ben je het op een gegeven moment. Het moment kwam eerder dan ik had gedacht.'

Melle Eijckelhoff vat de discussie samen: 'Wat ik hoor in het verhaal van Hans en eigenlijk van iedereen is dat als je de top wilt bereiken, management en people skills fundamenteel zijn. Om jezelf te ontwikkelen moet je de pijn opzoeken. Treedt uit je comfortzone en doe dit structureel en planmatig.' Erik Kolthof geeft de jonge talenten nog een laatste tip mee voor de volgende stap in hun carrière. 'Iedere organisatie zegt bezig te zijn met talentontwikkeling. Iets anders zeggen leidt direct tot diskwalificatie. Maar ga goed na of dat wel echt klopt en hoe ver ze daar in gaan voor je erin stapt. Bij sommige organisaties is het uitgekristalliseerd, maar bij vele ook niet. Stel daarom altijd wat verdiepingsvragen en je weet snel wat ze werkelijk te bieden hebben voor je persoonlijke ontwikkeling.' Na de discussie volgt nog een borrel waar de financials nog even doorgaan met het uitwisselen van kennis en ervaring. De dag daarna zullen de meeste via LinkedIn de verbinding zoeken, want bewust je netwerk opbouwen is een noodzakelijke stap voor de CFO van de toekomst.

CONTROLLING

5 BEST PRACTICES

Op donderdag 21 april 2011 jongstleden organiseerden Alex van Groningen en Financieel Management het 7e Jaarcongres Controlling in het Dorint Hotel te Schiphol-Oost. De volgende vijf cases waren genomineerd voor de Controller of the Year Award 2011. André van der Horst heeft uiteindelijk de award gewonnen, maar alle genomineerde controllers hebben een belangrijke bijdrage geleverd aan de professionalisering van de control-functie binnen hun organisatie via daadkracht, visie en innovatie.



Naam: Siemon-Jan Boer
Functie: Concerncontroller
Organisatie: Arbo Unie

Omzet: 150 miljoen euro
Aantal fte: 1.400
Aantal fte team: 55

'BREED GEDRAGEN EN EFFICIËNT BEGROTINGSPROCES'

Een krimpende markt en teruglopende omzet zijn reden geweest voor Arbo Unie om een strategiewijziging in te zetten. 'De nieuwe strategie is vooral gericht op interventie, preventie, risicomanagement en keuringen', vertelt Concerncontroller Siemon-Jan Boer. 'In plaats van vanuit verzuim mensen aan het werk te krijgen, zijn we nu meer bezig met de realisatie van duurzame inzetbaarheid.'

De planning & control cyclus heeft in 2010 een kentering ondergaan. Vanuit een kaderbrief die de directie opstelt gaan de regio- en servicemanagers – de resultaatverantwoordelijken – hun eigen begroting en jaarplan opstellen. De nieuwe planning & control systematiek is in 2010 in gebruik genomen. 'Door het planningsproces op deze manier in te richten verwachten we dat

de gedragenheid van de begroting veel groter is', legt Boer uit. 'Ik vervul in het proces vooral de regierol. Ik zorg dat de budgetteringsrondes goed verlopen en draag zorg voor de terugkoppeling aan de hoofddirectie.'

'Wat ook een grote verandering is', vervolgt Siemon-Jan Boer, 'is dat het begrotingsproces meer vanuit de klant gerekenend wordt. We stellen de begroting op vanuit de marktvraag en kijken vervolgens wat er aan capaciteit overblijft en welke ambities we daarmee kunnen vervullen. Dat is anders dan voorheen, toen we vooral redeneerden vanuit capaciteit. We hebben vorig jaar ook een klantrendementsmodel geïmplementeerd. Dit model geeft inzicht in wat we per klant verdienen. Door dat we hiermee vergelijkingen tussen klantcases kunnen maken, hebben we de kans ons leveringsmodel steeds verder te optimaliseren.'

Lees de volledige case:
fm.nl/content/view/15320



Naam: André van der Horst
Functie: Manager Financiën

Organisatie: Twence
Omzet: 100 miljoen euro
Aantal fte: 204
Aantal fte team: 8,5, totale afdeling waarin leiding gegeven wordt: 26

'DUURZAAM INNOVEREN IN KRIMPENDE MARKT'

André van der Horst is sinds het jaar 2000 Manager Financiën bij Twence. De kerntaken van zijn organisatie zijn het verwerken van afval en het daarmee produceren van grondstoffen en energie. 'De eerste jaren was het – ook op financieel gebied – vooral puinruimen', aldus Van der Horst. 'In de periode 2007 tot en met 2010 hebben we voor meer dan 300 miljoen euro geïnvesteerd. We zijn ons hierdoor veel

meer dan voorgaande jaren gaan bezighouden met de productie van energie en duurzaamheid.'

Het heeft weinig gescheeld of Twence was indertijd verkocht, vertelt Van der Horst. 'Toen hebben de aandeelhouders toch besloten het bedrijf te behouden om samen met ons, het managementteam, invulling te gaan geven aan de duurzaamheidsagenda.' Daarmee komt Van der Horst op het sociale aspect van zijn organisatie. 'In het kader van duurzaamheid en groene stroom – die wij in feite al leveren – geloof ik dat wij een unieke rol in de maatschappij innemen.'

Omdat Twence een relatief kleine onderneming is, is de rol die Van der Horst vervult een hele brede. 'Het finance team van Twence is van hoge kwaliteit', stelt Van der Horst. 'Daar is dan ook jarenlang aan gebouwd; zowel aan de administratieve, de fiscale als de bedrijfseconomische kant. Dat moet ook wel, aangezien we in een dynamische markt zitten en een vrij complex bedrijf zijn. Onze grootste uitdaging ligt in het hoofd bieden aan de situaties die zich buiten in onze omgeving afspelen. Dat doen wij met financiële analyses, informatievoorziening, besparingen, efficiency, het identificeren van kansen en het ondersteunen van nieuwe projecten.'

Lees de volledige case:
fm.nl/content/view/15311



Naam: Rob Leicher
Functie: Group Controller
Organisatie: Mediq

Omzet: 2,6 miljard euro
Aantal fte: 3.200 Nederland / 7.200 Wereldwijd
Aantal fte team: Ongeveer 200

'FOCUS OP STRATEGISCHE ALIGNMENT EN TALENTONTWIKKELING'

'Mijn rol als Group Controller is een hele brede'. Dat zegt Rob Leicher die in 2005 is begonnen bij Mediq, een organisatie die hij omschrijft als 'een middelgrote, groeiende multinational'. Mediq komt voort uit OPG, een inkoopcoöperatie van apothekers in Nederland. Het bedrijf is sinds Leicher's aantreden door een grote transformatie gegaan. 'We hebben ons door middel van een acquisitiestrategie sterk uitgebreid', zegt

Leicher. 'Daarnaast is er in de Nederlandse apothekenmarkt nogal wat veranderd.'

Leicher is in zijn rol bij Mediq bijna overal bij betrokken: strategie, rapportages, acquisities en financiering. 'Ik mag me hier met alles bemoeien en dat verwacht men eigenlijk ook van me. Zo speelt controlling een steeds grotere rol bij strategievorming. De strategie is de basis. Als je die niet goed kent kun je ook de planning & control (p&c) cyclus niet goed inrichten.'

De p&c cyclus bij Mediq richt Leicher in door de lange/medium termijn strategie te vertalen in een zogenaamde one pager. Daarop worden de doelstellingen voor het budgetjaar aangegeven en gekwantificeerd. 'Aan de one pager hebben we een stoplichtensysteem gekoppeld. Dat creëert heel veel focus op de echt belangrijke KPI's en milestones.'

'Ik vind hard controls en procedures heel belangrijk', vervolgt Leicher, 'maar ik vindt soft controls nog veel belangrijker. Daarom besteed ik veel tijd aan talentontwikkeling in plaats van uitsluitend met financiële vraagstukken bezig te zijn. 90 procent van wat je bereikt bereik je via anderen, dus het creëren van een focus op de werving, coaching en ontwikkeling van talent is het belangrijkste dat je in een managementrol te doen staat.'

Lees de volledige case:
fm.nl/content/view/15309



Naam: Lodewijk Lockefer
Functie: Director Global Business Control

Organisatie: Heineken
Omzet: 16,1 miljard euro (2010)
Aantal fte: 65.730 wereldwijd / 3.500 Nederland
Aantal fte team: 3.000+ (waarvan 70 op het hoofdkantoor)

'FLEXIBILITEIT EN BUSINESS-PARTNERING MET LATER AND LIGHTER PLANNING PROCES'

In 2006, toen Lodewijk Lockefer net was aangetreden als Director Global Business Control, voerde de financiële afdeling van Heineken net een Hackett-benchmark uit naar de efficiëntie en effectiviteit van de financiële processen. 'We constateerde dat ons

planningsproces te bureaucratisch en tijdrovend in elkaar zat en te weinig echte relevantie had voor de business', aldus Lockefer. 'Het was erg bottom-up vormgegeven. In april begonnen we soms al met de planning voor het daaropvolgende jaar. Het was een enorme cascade van beneden naar boven die tot december duurde. Natuurlijk werd er niet de gehele periode met dezelfde intensiteit aan de planning gewerkt, maar ongemerkt waren er een heleboel mensen in het bedrijf mee bezig.' Business Control (onderdeel van Global Control & Accounting) heeft naar aanleiding van de Hackett-benchmark en een intern tevredenheidsonderzoek een nieuw planningsproces ontwikkeld dat binnen Heineken bekend staat als 'Later and Lighter'. Het nieuwe planningsproces wordt in twee fases uitgevoerd. De eerste fase vindt plaats in september en de tweede in januari. 'De maand september noemen wij de pressure cooker. Voor alle landen geldt dat september de planningsmaand is. In principe moeten ze niet eerder beginnen.' Met het nieuwe 'later and lighter' planningsstelsel is er veel meer tijd voor executie gekomen, vindt Lockefer. 'Daar komt bij dat we veel minder lijnitems volgen, dus in termen van scenarioanalyses kunnen we veel gemakkelijker schakelen. Daar hebben we in de crisis veel plezier van gehad. Met het terugbrengen van de mate van detail is de ambitie van de financiële functie om een echte businesspartner te zijn weer een stap dichterbij gekomen.'

Lees de volledige case:
fm.nl/content/view/15310



Naam: Coen Reinders
Functie: Directeur Corporate Control

Organisatie: Schiphol Group
Omzet: 1.180 miljard euro
Aantal fte: 2.328
Aantal fte team: 126

'OMVORMING NAAR INTEGRALE EN EFFICIËNTE REGIEORGANISATIE'

2009 was een zwaar jaar voor Schiphol Group. Het aantal passagiers daalde met acht procent. In juni van datzelfde jaar trad Coen Reinders aan als Directeur Corporate Control. Hij zette een

grote reorganisatie in voor de financiële functie en droeg tegelijkertijd bij aan de reorganisatie van de gehele groep. 'Het doel van de reorganisatie was om meer een regieorganisatie te worden gedreven vanuit een aanpassing van de strategie', legt Reinders uit. 'Dat betekent dat we meer ondersteunende activiteiten – zoals facilitaire diensten, klantencontactcentrum, inlichtingen en operationele zaken (parkeren) – zijn gaan uitbesteden. We hebben met het finance team zo'n 20 outsourcingcases behandeld. Daarbij hebben we niet puur de berekeningen gemaakt, maar de business managers zo veel mogelijk creatieve ideeën aangereikt om tot goede oplossingen te komen.'

Voor de financiële functie zelf is ook een reorganisatie doorgevoerd. Deze heeft geresulteerd in nieuwe shared services (reporting, project control, factuurafhandeling) naast het reeds bestaande shared service centre (Accounting House). Reinders: 'Hierdoor hebben we bijvoorbeeld sinds eind 2009 gezorgd voor zo veel mogelijk gestandaardiseerde processen m.b.t. informatie, templates voor planning & control cyclus, project control en de verwerking van binnenkomende facturen. Control in de lijn heeft hierdoor meer tijd gekregen om zich met business control bezig te houden. Door de reorganisatie is het aantal FTE's van finance conform plan gedaald van 156 naar 126.' Reinders vertelt trots dat het originele plan van het Controllers Overleg voor 95 procent is uitgevoerd. 'Dat zegt iets over de kwaliteit van het plan en de volhardendheid van geheel Control & Accounting om het ook daadwerkelijk zo uit te voeren.'

Lees de volledige case:
fm.nl/content/view/15319

WINNAAR CONTROLLER OF THE YEAR AWARD 2011

ANDRÉ VAN DER HORST VAN TEAM TWENCE



Na een keiharde inhoudelijke strijd tussen de vijf genomineerden voor de Controller of the Year Award 2011 is er een winnaar naar voren gekomen: André van der Horst, Manager Financiën bij Twence. Aan het einde van het Jaarcongres Controlling op donderdag 21 april 2011 kreeg de blij verraste Van der Horst de award uitgereikt van juryvoorzitter Ernst Groenteman.

'Donderdag 21 april 2011 zal een dag zijn die mij altijd bij zal blijven', aldus André van der Horst over zijn overwinning. 'De controller of the Year Award 2011 winnen was echt een heel bijzondere

ervaring. Bijzonder omdat ik deze won na een zeer pittige dag, met zware concurrentie. Bijzonder ook om als financiële man van een 'relatief klein' bedrijf deze award te winnen. Het ging bij de jurering echt om de persoonlijke kwaliteiten van de controller en niet om de grootte van het bedrijf. Als ik persoonlijke kwaliteiten zeg bedoel ik echter niet de kwaliteiten van alleen mijzelf, maar ook die van mijn team. Toen in onlangs een documentaire over de gebroeders Van Seumeren zag, die in 2001 onder hoge (tijds)druk de Koersk borgen, heb ik gezien wat teamwork is. Van Seumeren sprak na afloop zijn dank uit aan zijn team en roemde hen om de teamspirit, creativiteit, doorzettingsvermogen maar bovenal het vertrouwen in elkaar. Allemaal eigen-

schappen die je als team nodig hebt om prestaties neer te zetten. Ik herken die eigenschappen in mijn eigen team van Twence. Er zijn veel verschillende functionele gebieden, van accounting, controlling, salarisadministratie, subsidies, fiscaliteiten, inkoop, verzekeringen, informatisering en een weegbrug. Met zo veel verschillende gebieden moet je wel allround zijn, niet alleen als medewerker, maar zeker als financieel eindverantwoordelijke. Ik ben zodanig trots op mijn team dat ik graag met hen samen op de foto wilde om hen mee te laten delen in mijn succes. Want mijn succes is mijn team!!'

Zie ook FM.nl/toptalent

EEN GOEDE PRESENTATOR BOEIT, VERRAST,
OVERTUIGT ÉN BEREIKT RESULTAAT

Sommige mensen komen verbluffend goed over als ze presenteren. Hun toehoorders zijn geamuseerd en ze doen ook nog wat de spreker van hen verwacht. Hoe komt dat toch? Hoe is op zo'n manier presenteren te leren?

ALEX VAN
GRONINGEN

alexvangroningen.nl

PRESENTEREN

VIERDAAGSE TRAINING VOOR DIRECTIE, MANAGEMENT & ADVISEURS

MET OVERTUIGING EN RESULTAAT

Uw docenten:



Suzanne Reijn



Margreet Bos

Volg deze training op een van de volgende data in NH Hotel Jan Tabak Bussum:

- 26, 27 september & 24, 25 oktober 2011
- 17, 18 november & 12, 13 december 2011

Na deze vierdaagse intensieve training:

- ✓ voelt u zich tijdens presentaties meer op uw gemak
- ✓ leert u meer zekerheid uit uzelf te halen en straalt dat ook uit
- ✓ spreekt u boeiender, doordat u in staat bent beter contact te leggen met uw publiek
- ✓ formuleert u complexe materie kort en weet u deze toe te snijden op uw doelgroep
- ✓ heeft u een professionele kijk op visuele hulpmiddelen en het gebruik daarvan
- ✓ brengt u duidelijk structuur aan, zodat u én uw publiek de rode draad altijd vasthouden
- ✓ gaat u moeiteloos om met kritische vragen of weerstanden uit uw publiek



27 PE-PUNTEN

JAARVERSLAGENTIJD

MOEIZAME EINDSPURT VAN CONSOLIDATIE NAAR FOUTLOOS JAARVERSLAG

Pizza's bestellen. Stress. Overuren. Weekendwerk. Dat zijn de associaties die veel controllers hebben bij het halen van de deadline voor de oplevering van het financieel jaarverslag of de publicatie van de kwartaalcijfers van hun bedrijf of organisatie. Veel bedrijven hebben op dit moment dan wel hun resultaat bekendgemaakt, maar daarmee houdt het werk niet op.

Rust en een stressvrije periode zitten er voor veel controllers dus nog niet in gedurende deze tijd van het jaar. Al denken veel CFO's dit in eerste instantie wel. Elk cijfer in het jaarverslag moet aansluiten met de consolidatiecijfers. Een lastige opgave, vooral in een tijd waarin de regelgeving steeds strikter wordt, en de jaar- en kwartaalrapporten ook een stuk omvangrijker én meer divers zijn. Dat de cijfers in een jaarverslag altijd volledig kloppend zijn, dan wel overeenkomen met de goedgekeurde consolidatiecijfers, is echter een illusie. Geen bedrijf zal dit overigens openlijk toegeven. Toch zijn zij zich zeer bewust van het feit dat er in de publicaties vaak onacceptabele fouten staan. Dat is vooral bevreemdend omdat bedrijven juist de laatste jaren veel geld heb-

ben geïnvesteerd in de automatisering van financiële processen om zo menselijke fouten en dus pijnlijke missers te voorkomen.

CONSOLIDATIE

Echter, voor het eindproduct van alle berichtgeving – het jaarverslag of de kwartaalrapportage – blijft het eigenaardig genoeg vaak handmatig knutselen en fröbelen in Word en Excel om de cijfers te consolideren en tot een jaarverslag te komen. En dat terwijl de oplossing zo eenvoudig is: automatiseer ook dat laatste stukje van het proces en zorg voor 'one single version of the truth'.

Gek genoeg bestaat zo'n enkele versie van de waarheid momenteel nog niet. De oorzaak hiervan ligt in twee cruciale inschattingsfouten die op hun beurt zorgen voor veel tijdsdruk en onjuistheden in de eindrapportage. Ten eerste gaan controllers ervan uit dat de doorvertaling van geconsolideerde cijfers naar publicatie relatief eenvoudig is, omdat er al een efficiënt consolidatieproces is doorlopen.

INTEGRATIE CIJFERS

Daarnaast wordt er verondersteld dat de cijfers gemakkelijk geïntegreerd kunnen worden, tot één document aangezien de input hiervoor geleverd

wordt door financiële teams die nauw met elkaar samenwerken. De praktijk leert echter dat de beschikbare cijfers bepaald niet eenvoudig en eenduidig vertaald kunnen worden en dat de afstemming van cijfers daarnaast niet altijd soepel verloopt. In de praktijk beperkt de definitie van financiële teams die nauw met elkaar samenwerken zich helaas tot 'het zitten op dezelfde gang'.

Daar waar het jaarverslag voorheen voornamelijk financieel was, behelst het nu ook onderwerpen als bijvoorbeeld human resources, milieu, en duurzaamheidsrapportages. Niet alleen levert dit vaak een boekwerk van honderden pagina's op, het vraagt ook om veel afstemming en extra controles met andere functies, zoals tax, public relations, investor relations, legal, human resources, et cetera. Tot op de deadline van publicatie zijn er dan vaak wijzigingen in de publicaties, welke tot veel stressmomenten leiden.

MENSELIJKE FOUTEN IN RAPPORTAGES

Een menselijke fout is dan zo gemaakt. Het kost de controller doorgaans veel tijd om deze fouten eruit te halen; soms staat hij letterlijk bij de drukker voor nog een laatste controle. Erger nog; de controle kan niet voorkomen dat onjuistheden in het jaarverslag blijven staan. En dat zijn niet alleen rechttoe rechtaan kopieerfouten, maar ook wijzigingen die niet consequent doorgevoerd worden in het verslag. Ook zie je vaak verkeerde interpretaties van cijfers uit verschillende afdelingen. De consequenties zijn onaanvaardbaar. Winstcijfers kunnen door het verslag heen verschillen maar bijvoorbeeld

‘Door het implementeren van automatiseringsoplossingen kunnen bedrijven 30 procent efficiënter werken.’

ook salariskosten kunnen in de diverse rapportages onjuist worden geïnterpreteerd.

REPUTATIE EN RISICOBEBEERSING

Dat hier een eenvoudige oplossing voor is, namelijk de automatisering van het proces, is bij veel controllers niet bekend. Of bedrijven willen het (nog) niet weten. Het proces van consolidatie naar publicatie wordt immers (nog) niet gezien als bedrijfskritisch. Anders gezegd; bedrijven vinden winst belangrijker dan reputatie en risicobebepaling op de langere termijn. Dus waarom zou je dan investeren in een publicatie die toch niemand nauwkeurig leest? Veel ‘Hollandse koopmannen’ kiezen in de praktijk liever voor het risico op een uitglijder dan de investering in een systeem dat niet alleen risico’s beperkt, maar ook efficiencyvoordelen kan behalen.

Ook dit is helaas een denkfout. Bedrijven komen er misschien vaak mee weg, maar het feit blijft dat reputatiemanagement cruciaal is in een wereld die wordt gedomineerd door Governance, Risk & Compliance. De recente geschiedenis leert dat één enkele aantijging over betrouwbaarheid van de cijfers al funest kan zijn voor een bedrijf. Bovendien is recent gebleken dat vooral de kleinere bedrijven hun jaarverslag daarnaast vaak te laat publiceren en deponeren, hetgeen niet alleen tot reputatieschade kan leiden, maar ook tot forse boetes.

AUTOMATISEREN

Los van financial governance en het beperken van risico’s zijn er meer voordelen te behalen. Door het implemen-

teren van automatiseringsoplossingen kunnen bedrijven 30 procent efficiënter werken en daardoor sneller publiceren. Dit zorgt niet alleen voor een ‘single version of the truth’, maar ook voor een redactionele kwaliteitsslag. Daar waar de controller met name bezig was met waarheidscontrole, kan hij nu zijn tijd investeren in de kwaliteit en inhoud, zoals de tekstuele analyses en de opmaak van het document. Door de verscheidenheid van belanghebbenden is het ook niet meer van deze tijd om maar één formaat van een publicatie te hebben. Adobe InDesign voor Desktop Publishing en XBRL (eXtensible Business Reporting Language) voor diverse financiële rapportages (KvK, CBS en Belastingdienst).

De controller is dan in staat om informatie sneller te delen en ter beschikking te stellen tijdens het verwerken. Documenten kunnen ‘geshared’ worden met een helder en duidelijk versiebeheer en een audittrail. Dit alles onder de regie van één documentmanager (veelal de controller). Hij of zij ziet direct de voortgang in het proces en kan direct een herinnering sturen naar diegene die achter is op de planning. Dit alles heb je ‘op de gang’ niet.

In Amerika en Groot-Brittannië wordt dit proces al langer als bedrijfskritisch erkend en is het proces van consolidatie naar publicatie dan ook veelal geautomatiseerd. Mede doordat de lokale wetgeving dit voorschrijft. Waarom wordt dit proces in Amerika wel als bedrijfskritisch ervaren en daardoor geautomatiseerd? Dit wordt voornamelijk gedreven door Financial Governance en meer specifiek door Sarbanes-

Oxley Artikel 302 en 404. Artikel 302 spreekt over de juistheid en controle op de verspreiding van financiële informatie en de effectiviteit van de controle. Artikel 404 stelt regels voor interne controle en de financiële rapportering. Bestuurders worden hiermee verplicht om jaarlijks expliciet een uitspraak te doen over de betrouwbaarheid van de interne controles die in het bedrijf gehanteerd worden. De CEO en de CFO moeten persoonlijk tekenen voor het feit dat alle controles waterdicht zijn en de informatie juist is.

Het wordt tijd dat er verandering komt in hoe bedrijven hun cijfers publiceren. In Nederland lopen we echter (nog) achter en is automatisering van de ‘laatste mijl’ in de financiële reportage eerder uitzondering dan regel. Het wordt tijd dat de moeizame eindspurt van consolidatie naar een foutloos jaarverslag en soepel sprintje wordt. Als controller wil je toch wel eens wat anders op het menu dan avondenlang pizza?

Lees meer: FM.nl/performancemanagement



René van der Steeg
is Business Analytics
expert bij IBM Cognos.

IMAGO ONDERZOEK

BEST EMPLOYERS TO WORK FOR IN FINANCE 2011

Het onderzoek 'Best Employers to Work for in Finance' brengt in kaart welke bedrijven het meest favoriet zijn bij finance professionals om voor te werken en welke factoren hieraan ten grondslag liggen. In deze Carrière Special presenteren wij de top 100 meest favoriete werkgevers. Wat zijn de grootste stijgers en dalers ten opzichte van voorgaande jaren? Waarom? Wat vinden financiers belangrijk in hun baan? In deze special vindt u alle carrière trends onder finance professionals.

Alex van Groningen BV, uitgever van financiële vakinformatie waaronder Tijdschrift Financieel Management, FM.nl en vacaturesite Finance.nl, voert in samenwerking met Ruigrok | NetPanel sinds 2007 het nationale onderzoek 'Best Employers to Work for in Finance' uit. Dit is een onderzoek onder financiële professionals naar hun favoriete werkgevers. Het doel van het onderzoek is tweeledig. Het onderzoek informeert werkgevers over hun positie op de arbeidsmarkt voor financiële professionals en geeft financiële professionals inzicht in de beste werkgevers. Centraal in het onderzoek staat de vraag: 'Welke werkgevers zijn het meest favoriet bij financiële professionals?'. Het kwantitatieve onderzoek is online uitgevoerd, onder

ruim 2.000 financiële professionals. Dit zijn werknemers met financiële functies als controller, administrateur, CFO, accountant, credit manager en hoofd administratie. Net zoals de afgelopen vier jaar, zijn in het onderzoek de 100 meest favoriete werkgevers voor finance professionals geïdentificeerd.

TOP 10

Rabobank is net als in 2009 en 2010 door de financiële professionals gekozen als meest favoriete bedrijf waar men zou willen werken als men op zoek zou zijn naar een nieuwe baan. Ruim een kwart van alle ondervraagde financiële professionals heeft interesse in een baan bij deze bank. Redenen om voor de Rabobank te kiezen zijn het imago, persoonlijke bekendheid met de Rabobank en het internationale karakter. Vorig jaar werd Rabobank ook nog vaak gekozen om zijn financiële stabiliteit. Dit jaar is dit veel minder een issue. Op de tweede plaats staat Air France – KLM, dat vooral gekozen wordt vanwege het internationale karakter en het imago, gevolgd door ING dat om dezelfde redenen in trek is. De top 10 wordt afgemaakt met ABN AMRO, Royal Dutch Shell, Gemeente (lokale overheid), Semi-overheid (waterschap, onderwijs, zorg, etc), Philips, Unilever en Heineken. Uit deze top 10 blijkt dat internationale bedrijven van Nederlandse bodem favoriet zijn boven de grote internationale namen die zich in Nederland gevestigd hebben.

OVERHEID POPULAIR

Binnen de top 10 valt de populariteit van de lokale overheid en de semi-overheid op. Deze zijn gestegen ten koste van de positie van Philips, Unilever en Heineken. De belangrijkste redenen om de lokale overheid en semi-overheid aan te merken als favoriete werkgever zijn een goede balans tussen werk en vrije tijd en de maatschappelijke betrokkenheid van de organisaties. Deze motivering zien we bij de overige (commerciële) bedrijven uit de top 10 niet terug. Het Ministerie van Financiën daalt wel in populariteit van plaats 18 in 2010 naar plaats 31 in 2011. Ook het Ministerie van Economische Zaken brengt het er dit jaar belabberd van af: Van plaats 37 in 2010 naar plaats 57 in 2011.

STIJGERS

De grootste stijger binnen de top 100 is SNS Reaal. De financiële instelling stijgt met maar liefst 28 plaatsen van plaats 57 in 2010 naar plaats 29 in 2011. Een andere verzekeraar die een mooie sprong maakt is Univé van plaats 78 in 2010 naar plaats 55 in 2011. Ook Eureka / Achmea heeft in de loop der jaren een mooie groei doorgemaakt. In 2007 stond dit bedrijf op een 54ste positie. Dit is achtereenvolgens gedaald tot positie 47 in 2008, positie 35 in 2009, positie 32 in 2010 en positie 12 in 2011.

Een andere mooie stijger in de lijst is ASML, dat op plaats 27 te vinden is. Vorig jaar stond de chipmaker nog op plaats 45. Arbeidsmarkdeskundige Han Mesters roemt het bedrijf verderop in dit nummer dan ook om de succesvolle aanpak van flexibele inzet. Toezichhouders De Autoriteit Financiële Markten (AFM) en De Nederlandsche Bank (DNB) maken beide ook een flinke sprong omhoog in de lijst, AFM van 52 naar 33 en DNB van 53 naar 36. In 2010 werden de toezichhouders klaarblijkelijk afgestraft voor het falende toezicht op de bankensector.

Een grote stijger in de bankensector is ABN AMRO. In 2008 eindigde ABN AMRO op plek 20. De bank werd daarmee afgestraft voor de fusieperikelen met Fortis en de overname door de Nederlandse staat. In 2009 wist de bank terug te keren naar plek 10. Vorig jaar eindigde de bank op plek 8 in de top 100 meest favoriete werkgevers. Dit jaar weet de bank weer een flinke stap te maken naar de vierde plek. De concurrentie om talent tussen de drie

grootste banken in Nederland wordt daarmee steeds heftiger. Ook Triodos Bank is bezig aan een gestage opmars in de lijst. In 2008 eindigde de bank op plek 68 in de top 100 en dit jaar op plek 25 in de lijst en de vierde meest favoriete bank voor financials.

PwC is in 2011 het meest populaire accountantskantoor onder finance professionals. Deze groei heeft het kantoor binnen een aantal jaren bewerkstelligd. PwC klom van de 50ste positie in 2008 naar een 15de positie in 2011. Vorig jaar was KPMG nog het meest favoriete accountantskantoor onder finance professionals, gevolgd door Ernst & Young.

DALERS

Een aantal bedrijven uit de top 100 laten een flinke daling in populariteit zien als werkgever voor financiële professionals. We zien bijvoorbeeld een daling bij de energiebedrijven Eneco en Nuon, bij ICT bedrijven Microsoft, Capgemini, Atos Origin en Cisco Systems, bij Fast Moving Consumer Goods bedrijven Procter & Gamble, Grolsch en Pepsico en bij bedrijven als TNT, LeasePlan, TomTom en Arcadis. Ook KPN daalt ondanks hun 'Best in Finance' programma van plaats 41 naar 59. De grootste daler in de top 100 is verreweg Procter & Gamble. De multinationale maker en leverancier van consumentenproducten eindigt op plaats 78. Vorig jaar was het bedrijf nog te vinden op de 33ste plek.

BINNENKOMERS

Een aantal consulting bedrijven zijn dit jaar voor het eerst opgenomen in de lijst met meest favoriete werkgevers. Enkele daarvan komen direct op een mooie positie binnen in de top 100. Dit zijn Boer & Croon (plaats 18), Twynstra Gudde (plaats 19) en Berenschot (plaats 21). De nieuwe media bedrijven Apple (plaats 13) en Google (plaats 17) zijn ook voor financiële professionals populaire bedrijven om voor te werken.

DETACHEERDERS

Finance professionals die namens een finance detacheerder bij een ander bedrijf willen werken doen dat het liefste voor Yacht. In 2010 was ConQuaestor Yacht voorbij gestreefd als meest favoriete detacheerder / consultantsbedrijf. Yacht slaat nu terug en claimt net als in 2009 de eerste positie. De volledige top 10 detacheerders / consultants ziet er als volgt uit met tussen haakjes de positie van vorig jaar;

1. Yacht Finance (2)
2. ConQuaestor (1)
3. PwC (-)
4. Ernst & young (-)
5. Eiffel (4)
6. KPMG (-)
7. Robert Walters (5)
8. Brunel Finance (7)
9. Deloitte (-)
10. Robert Half (9)

Andere belangrijke verschuiving zijn de entree van PwC in de top 10 op plaats 3. Ook andere Big4 kantoren komen de top 10 binnen; Ernst & Young op plaats 4, KPMG op plaats 6 en Deloitte op plaats 9. Accenture die vorig jaar op 3 stond is uit de top 10 verdwenen.

FAVORIETE BRANCHES

In de top 10 favoriete branches voor financiële professionals is de verzekeringsbranche de grootste stijger in 2011. De branche zakelijke dienstverlening is in 2011 opnieuw de meest favoriete branche om in te werken, bij ruim twee op de vijf financials is deze branche favoriet. Hiermee is de branche weer terug op het niveau van 2007. Gedurende de crisisjaren daalde de populariteit van de branche zakelijke dienstverlening namelijk aanzienlijk. Hetzelfde geldt voor het bankwezen, de op een na populairste branche voor finance professionals in 2011. Een daling in populariteit zien we bij de branches consumentengoederen en accountancy.

De grootste stijger is de branche verzekeraars. In 2010 zou 14 procent van de financiële professionals willen werken voor een verzekeraar. In 2011 is dit ge-

stegen naar 21 procent. De meest populaire verzekeraar is Eureko / Achmea die eindigt op de 12de plek in de overall top 100 meest favoriete werkgevers voor finance professionals.

DE FACTOR SALARIS

Voor finance professionals weegt salaris nog altijd het zwaarst in het kiezen van een nieuwe baan. De respondenten werd gevraagd naar de drie meest belangrijke factoren bij het kiezen van een nieuwe werkgever. Salaris is net als in 2010 de belangrijkste factor. Op de tweede en derde plek komen werkinhoud en doorgroeimogelijkheden.

Behalve deze drie belangrijkste factoren noemen de respondenten ook veel;

- Werksfeer
- Bedrijfscultuur
- De functie(s) die het bedrijf aanbiedt
- Reistijd

Factoren die in veel mindere mate van belang zijn bij de keuze voor een nieuwe werkgever, zijn de omvang van het bedrijf en secundaire arbeidsvoorwaarden als een goede pensioenregeling en een auto van de zaak. Ook mogelijkheden tot specialisatie zijn relatief onbelangrijk bij de keuze voor een nieuwe werkgever.

Om meer inzicht te krijgen in wat financiële professionals bedoelen met salaris, is gevraagd welke onderhandelingspunten zij het belangrijkste vinden als zij opnieuw over hun salaris mogen onderhandelen.

De hoogte van het vaste salaris is verreweg het belangrijkste in de onderhandeling. Twee derde van de finan-

FAVORIETE BRANCHE WAAR WIL JE WERKEN?

* De financiële professionals konden meer dan één branche aanvinken, vandaar dat het totaal in de bovenstaande grafiek optelt tot meer dan 100%.

ZAKELIJKE
DIENST-
VERLENING

42%

BANKEN

38%

CONSUMENTEN
GOEDEREN

25%

Minst favoriete branches: Accountancy 12%, Energie/Nutsbedrijven 12%

TOP 100 WERKGEVERS	2011	2010	2009	2008	2007
Rabobank	1	1	1	2	1
Air France - KLM	2	2	3	1	2
ING	3	3	8	3	3
ABN AMRO	4	8	10	20	7
Royal Dutch Shell	5	4	4	4	6
Gemeente (lokale overheid)	6	9	9	-	-
Semi-overheid	7	10	-	-	-
Philips	8	5	2	5	4
Unilever	9	7	6	7	9
Heineken	10	6	5	8	8
Ahold	11	12	7	10	10
Eureko / Achmea	12	32	35	47	54
Apple	13	16	-	-	-
Randstad Holding	14	11	24	16	11
PwC	15	29	34	50	32
Akzo Nobel	16	13	11	11	13
Google	17	14	-	-	-
Boer & Croon	18	-	-	-	-
Twynstra Gudde	19	-	-	-	-
Ernst & Young	20	22	46	36	40
Berenschot	21	-	-	-	-
Coca-Cola	22	15	14	23	23
Rijksoverheid	23	-	-	-	-
KPMG	24	17	33	45	36
Triodos Bank	25	30	60	68	-
Van Lanschot Bankiers	26	25	17	26	-
ASML	27	45	68	42	33
Essent	28	20	20	31	42
SNS Reaal	29	57	59	34	52
Sara Lee / DE	30	19	18	25	17
Ministerie van Financiën	31	18	15	18	18
DSM	32	31	25	27	27
Autoriteit Financiële Markten	33	52	30	37	34
Stork	34	36	27	30	26
Ikea	35	24	-	-	-
De Nederlandsche Bank	36	53	54	40	24
BAM	37	43	40	-	-
Microsoft	38	23	36	35	38
Deutsche Bank	39	-	-	-	-
Belastingdienst	40	28	43	19	20
Nationale-Nederlanden	41	48	75	67	62
De Lage Landen	42	42	48	-	-
LeasePlan	43	21	23	17	22
Imtech	44	38	26	38	47
Aegon	45	44	61	56	74
Provinciale Overheid	46	-	-	-	-
Deloitte	47	50	57	59	37
Delta Lloyd	48	47	62	63	77
VolkerWessels	49	-	-	-	-
Ballast Nedam	50	59	49	-	-

	2011	2010	2009	2008	2007
FrieslandCampina	51	40	13	29	43
Eneco	52	34	53	61	57
Nuon	53	27	21	33	49
ASN Bank	54	-	-	-	-
Univé	55	78	76	100	-
TomTom	56	26	19	13	14
Ministerie van Economische Zaken	57	37	31	24	21
Siemens	58	46	42	32	30
KPN	59	41	22	21	25
Nestlé	60	-	-	-	-
TNT	61	35	39	14	19
Arcadis	62	39	82	41	41
Jumbo	63	-	-	-	-
SAP	64	63	37	51	56
Yacht Finance	65	68	16	6	5
ASR	66	71	-	65	-
USG People	67	49	83	48	-
ConQuaestor	68	64	32	22	31
Samsung	69	51	41	-	-
Nederlandse Spoorwegen	70	55	55	44	50
Friesland Bank	71	76	58	69	95
Grolsch	72	54	28	58	29
Vodafone	73	108	64	43	35
Capgemini	74	56	64	60	48
Nutreco	75	60	51	77	72
IBM	76	62	65	52	55
NIBC	77	77	95	-	-
Procter & Gamble	78	33	29	-	-
Zwitserleven	79	84	97	97	92
Johnson & Johnson	80	-	-	-	-
ANWB	81	61	52	74	73
Bavaria	82	73	70	93	60
Getronics	83	-	-	-	-
Centraal Bureau voor de Statistiek	84	81	72	65	70
RBS	85	-	-	-	-
Binck Bank	86	65	93	88	91
Océ	87	86	69	66	59
Tata Steel (voorheen Corus)	88	79	84	53	68
Eiffel	89	83	44	9	12
Accounting Plaza	90	93	-	-	-
HP	91	-	-	-	-
BDO	92	75	74	76	79
Atos Origin	93	72	63	72	53
Nolan, Norton & Co	94	-	-	-	-
Cisco Systems	95	74	77	80	71
Oracle	96	97	-	79	83
E.ON	97	88	87	86	90
PepsiCo	98	70	-	-	-
Exact Software	99	92	99	90	84
Robert Walters	100	94	56	-	-

ciële professionals (68%) noemt dit als een van de belangrijkste punten bij de onderhandeling. Dit onderhandelpunt steekt hiermee met kop en schouders boven de overige onderhandelingspunten uit. Een derde van de financiële professionals zou opnieuw onderhandelen over een individuele prestatiebonus of over een leaseauto / auto van de zaak. Opvallend is dat de auto van de zaak nauwelijks een rol blijkt te spelen bij de keuze voor een werkgever, maar wel hoog op de lijst staat als punt om over te onderhandelen.

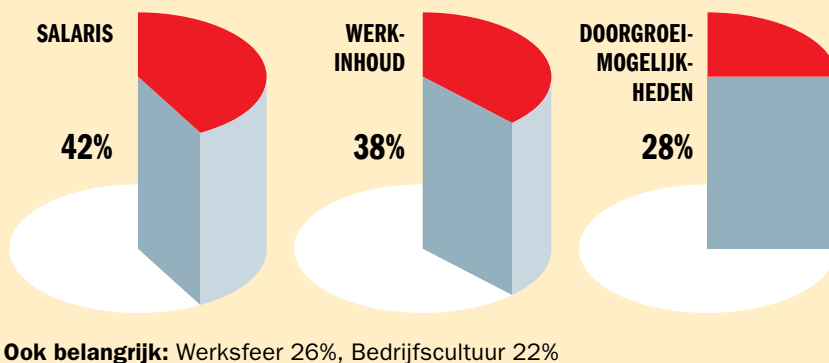
De hoogte van de bijdrage aan het pensioen vanuit de werkgever en de hoogte van het pensioen zijn twee onderhandelingspunten die belangrijker worden naarmate financiële professionals ouder zijn. De jongere financiële professionals (tot en met 30 jaar) vinden de reiskostenvergoeding, het compenseren van overwerk, de uitkering van een 13de maand en salarisgroei belangrijker dan financiële professionals van 31 jaar en ouder.

WERKINHOUDE

Om meer inzicht te krijgen in wat financiële professionals verstaan onder een goede werkinhoud, is gevraagd welke punten bijdragen aan een goede werkinhoud. Uitdaging in het werk is voor drie op de vijf financiële professionals (61%) het belangrijkste element dat bijdraagt aan een goede werkinhoud. Ook de afwisseling in het werk (53%) en autonomie / zelfstandigheid in het werk (47%) zijn factoren die een belangrijke rol spelen in de waardering van de werkinhoud. Het krijgen van ondersteuning en een specialisatie in een vakgebied of richting dragen het minste bij aan een goede werkinhoud.

NIEUWE WERKGEVER DE BELANGRIJKSTE PUNTEN

* De respondenten is gevraagd de voor hen drie belangrijkste punten te kiezen.



Per leeftijdscategorie zijn er verschillen in wat men als een goede werkinhoud beschouwt. Hoe ouder de financiële professional, hoe belangrijker deze autonomie en zelfstandigheid in het werk vindt. Dit geldt ook voor de gelegenheid om alle vaardigheden te gebruiken en de gelegenheid om alle kennis te gebruiken. Jongeren daarentegen vinden dat uitdaging en interesse in het vakgebied een belangrijke bijdrage leveren aan een goede werkinhoud.

DOORGROEIMOEGELIJKHEDEN

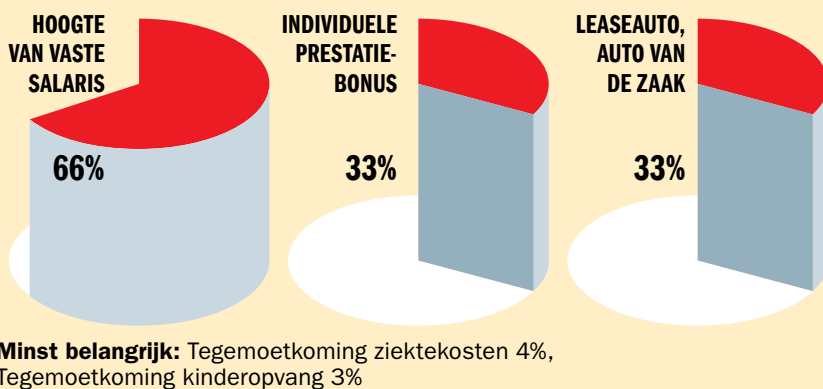
Net als voor salaris en werkinhoud is gevraagd welke doorgroeimogelijkheden finance professionals het belangrijkste vinden. Meer verantwoordelijkheid krijgen vinden bijna drie op de vijf financiële professionals (59%) het belangrijkste als het gaat om doorgroeimogelijkheden. Dit vinden financiële professionals zelfs belangrijker dan dat zij groeien in salaris. Zicht op een internationale carrière, jezelf meer specialiseren door meer specialistisch werk te doen en zicht op een leidinggevende functie vindt men minder belangrijk.

Dat financiële professionals zicht op een internationale carrière relatief onbelangrijk vinden als doorgroeimogelijkheid is opvallend. Eerder was te zien dat bij zes bedrijven uit de top 10 van favoriete werkgevers het internationale karakter van het bedrijf een reden is om dit bedrijf aan te merken als favoriete werkgever. Dit geldt bijvoorbeeld voor Air France – KLM, Royal Dutch Shell, Philips, Unilever en Heineken. Blijkbaar geniet men van het internationale karakter van het bedrijf, maar ambieert lang niet iedere financiële professional zelf een internationale carrière.

Per leeftijdscategorie denken financiële professionals anders over wat de belangrijkste doorgroeimogelijkheden zijn. Naarmate financiële professionals ouder worden, vinden zij het belangrijker meer zelfstandig te kunnen werken. Hoe jonger de financiële professionals, hoe belangrijker deze het volgen van cursussen en opleidingen, salarisgroei en zicht op een leidinggevende functie vinden.

SALARIS ONDERHANDELINGSPUNTEN

* De respondenten is gevraagd de voor hen drie belangrijkste punten te kiezen.



WERKSFEER

De respondenten is ook gevraagd welke aspecten bijdragen aan een goede werksfeer. Werksfeer staat op de vierde plaats als het gaat om de redenen om een nieuwe baan te zoeken. De volgende vier aspecten dragen het meeste bij aan een goede werksfeer: openheid van zaken, een goede balans tussen werk en privé, mogelijkheid tot eigen inbreng in de bedrijfsvoering en eerlijkheid. Informeel contact met collega's en leidinggevende volgen op een vijfde en zesde plaats. Het minst belangrijk voor de werksfeer zijn activiteiten die buiten werktijd plaatsvinden, zoals borrels, bedrijfshockey of een bedrijfsweekend.

WERKINHOUD WAT VINDT JIJ BELANGRIJK?

* De financiële professionals konden meer dan één factor aanvinken, vandaar dat het totaal in de bovenstaande grafiek optelt tot meer dan 100%.

UITDAGING

61%

AFWISSELING

53%

AUTONOMIE

47%

Minder belangrijk: Specialisatie in vakgebied 13%, Ondersteuning indien nodig 12%

Voor oudere werknemers zijn openheid van zaken, eerlijkheid en eigen inbreng in de bedrijfsvoering belangrijker dan voor jongere werknemers. Voor jongere werknemers zijn juist belangrijker formeel contact met collega's en blij van waardering van leidinggevenden en collega's.

SWITCHGEDRAG

In het onderzoek is ook gekeken naar switchgedrag. De respondenten kozen eerst hun meest favoriete werkgevers en kregen vervolgens de vraag voorgelegd; 'staat uw huidige werkgever in uw persoonlijke top 3?' 43 procent van de respondenten antwoorden 'nee' op deze vraag. De deelnemers aan het onderzoek werd tevens gevraagd hun huidige baan een rapportcijfer te geven. Het merendeel van de financiële professionals is tevreden met zijn of haar huidige baan, 60 procent geeft de huidige baan een 8 of hoger. Gemiddeld beoordeelt men de huidige baan met een ruime voldoende, namelijk een 7,5. Dit is vergelijkbaar met het rapportcijfer uit de eerdere metingen. Slechts enkele financiële professionals (6%) beoordelen op dit moment de eigen functie met een onvoldoende, dat wil zeggen een 5 of lager.

De respondenten werd ook de vraag voorgelegd of ze momenteel op zoek zijn naar een nieuwe baan. Het merendeel van de ondervraagde financiële professionals (61%) is niet actief op zoek naar een nieuwe baan. Van deze groep is 48 procent niet op zoek, maar overweegt een overstap als zij een goed aanbod krijgen. Dit zijn de zogenaamd latent werkzoekenden. 13 procent is in het geheel niet op zoek naar een andere werkgever en kijkt ook nooit naar vacatures. Ruim een derde (35%) geeft aan wel actief op zoek te zijn. Bijna een op de vijf (18%)

is binnen nu en een half jaar op zoek naar een andere werkgever. Nog eens acht procent wil tussen een half jaar en een jaar een nieuwe werkgever. Nog eens negen procent zoekt op langere termijn een nieuwe baan. De resultaten van 2011 zijn op dit vlak vergelijkbaar met de resultaten van 2009 en 2010.

De groep oudere financiële professionals (46 jaar en ouder) geven vaker aan binnen nu en een half jaar op zoek te gaan naar een andere werkgever. Op basis van salaris zien is te zien dat vooral financiële professionals met een bruto jaarsalaris van minder dan 42.000 euro per jaar binnen nu en een half jaar op zoek zijn naar een nieuwe baan bij een andere werkgever. Deze groep geeft minder vaak aan dat zij niet op zoek zijn, maar wel een overstap overwegen als hen een goed aanbod wordt gedaan.

MOTIVATIE

De financiële professionals die hebben aangegeven actief op zoek te zijn naar een nieuwe baan bij een andere werk-

'Een op de vijf finance professionals is binnen nu en een half jaar op zoek naar een andere werkgever.'

gever is gevraagd wat voor hen de belangrijkste redenen zijn om op zoek te gaan naar een nieuwe baan en werkgever. Een nieuwe uitdaging nodig in de werkzaamheden is met 49 procent verreweg de belangrijkste redenen. Daarna volgt de reden een slechte manager of leidinggevende. Vorig jaar stond deze motivatie dus op plaats 3 en is dus een belangrijk aandachtspunt voor managers. Dit jaar komt op plaats 3 een te laag salaris of het verlangen naar een hoger salaris. Te weinig erkenning en gebrekkige communicatie binnen de organisatie komen op plaatsen 4 en 5. Redenen die door actief werkzoekende finance professionals het minste worden genoemd zijn; een nieuwe directie, fusies en overnames, een veranderen de thuissituatie, in deeltijd of minder uren willen werken.

FREELANCEN

Het aantal financiële professionals dat aangeeft erover te denken om freelance te gaan werken is ten opzichte van 2010 gestegen. Aan de deelnemende financiële professionals is in de vorm van een stelling gevraagd of men wel eens overweegt om freelance te gaan werken. 28 procent van de respondenten is het hiermee eens of helemaal mee

OVERSTAPPEN WAAROM EIGENLIJK?

* De respondenten konden meerdere redenen aanvinken, vandaar dat het totaal in de bovenstaande grafiek optelt tot meer dan 100%.

NIEUWE
UITDAGING

49%

SLECHTE
MANAGER

22%

TE LAAG
SALARIS

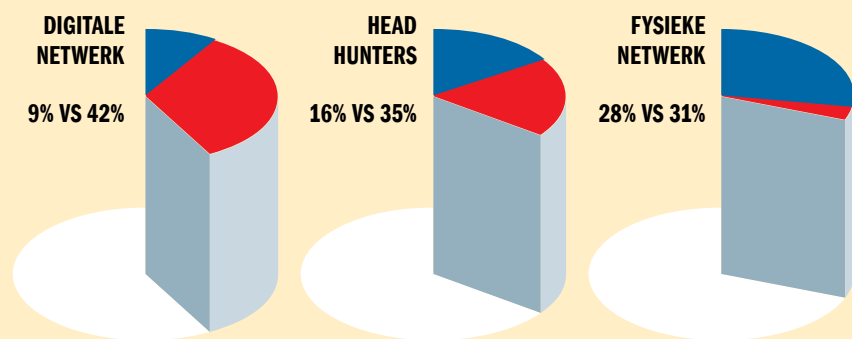
18%

Ook belangrijk: Te weinig erkenning 18%, Gebrekkige communicatie binnen organisatie 18%

ONLINE BELANGRIJK, MAAR WERKT NOG NIET

* De respondenten konden meerdere kanalen aanvinken, vandaar dat het totaal in de bovenstaande grafiek voor de zittendblijvers optelt tot meer dan 100%.

Belangrijkste kanalen voor vinden nieuwe baan Daadwerkelijke switchers versus zittendblijvers



Vakgerichte vacaturesites 5% versus 28%, Financiële recruiters 19% versus 27%

eens. In 2010 was dit percentage nog 22 procent. In 2008 was een piek zichtbaar in het aantal financiële professionals dat erover dacht als freelancer aan de slag te gaan (32%). In 2009 was 24 procent het met de stelling eens. Jongeren (30 jaar of jonger) denken minder dan 31- tot en met 45-jarigen en ouderen (46 jaar en ouder) aan de mogelijkheid om als financiële professional freelance aan de slag te gaan.

DIGITALE NETWERK

Het digitale netwerk (LinkedIn, Twitter, Facebook, etc) is voor finance professionals het belangrijkste middel in de zoektocht naar een nieuwe baan. De deelnemers die het afgelopen jaar niet van baan zijn veranderd kregen de vraag voorgelegd; 'Stel dat u op zoek bent naar een nieuwe werkgever. Wat zijn dan de belangrijkste ingangen voor het vinden van een nieuwe baan?' Het grootste gedeelte van de respondenten koos voor 'Mijn digitale netwerk (LinkedIn, Twitter, Facebook, Hyves)' als belangrijkste tool in het vinden van een nieuwe baan. Daarna volgen achtereenvolgens: headhunters, het fysieke netwerk (vrienden, kennissen), vakgerichte vacaturesites (o.a. Finance.nl), financiële recruiters, algemene vacaturesites en websites van bedrijven waarvoor de respondenten willen werken. Andere middelen die een stuk lager scoren zijn: carrièremagazines, advertenties in dagbladen, open sollicitaties en vakbladen. LinkedIn is verreweg het meest populaire online netwerk waar finance professionals gebruik van maken. Maar liefst 91 procent van de respondenten tot dusver geeft aan actief gebruik te maken van LinkedIn. Daarna volgt Facebook met 35 procent. 22 procent van de deelne-

mende financials geeft aan te Twitteren en 20 procent heeft een account op Hyves. Zes procent geeft aan helemaal geen gebruik te maken van online netwerken.

FYSIEKE NETWERK

Finance professionals die in 2010 van baan zijn veranderd hebben hun nieuwe baan het vaakst gevonden via hun fysieke netwerk van vrienden en kennissen. In het onderzoek, kregen finance professionals die het afgelopen jaar van baan zijn veranderd de vraag voorgelegd hoe ze deze baan gevonden hebben. Het grootste percentage noemde het fysieke netwerk van vrienden en kennissenkring. Het digitale netwerk is dus wel de meest populaire tool voor het vinden van een nieuwe baan, maar blijkt in de praktijk minder effectief te zijn dan het fysieke netwerk. Ook financiële recruiters, headhunters en algemene vacaturesites hebben vaker geleid tot het vinden van een nieuwe baan. Het digitale netwerk doet het wel beter dan bedrijfswebsites, open sollicitaties, vakgerichte vacaturesites en advertenties in de (vak)media.

OPLEIDINGSAANBOD:

- × Post hbo Managerial Controlling
- × Master of Science in Controlling
- × Executive Master of Finance and Control (RC)

OP NAAR DE FINANCIËLE TOP

Waarom aan Nyenrode Controlling studeren?

- ✓ Specialist in het vakgebied Accountancy & Controlling
- ✓ Studie is volledig in deeltijd en Nederlandstalig
- ✓ Hoogwaardige kwaliteit door:
 - × gerenommeerde docenten uit de wetenschap en het bedrijfsleven
 - × interactieve colleges met actuele onderwerpen
 - × groepsdynamiek op niveau door selectie aan de poort

NYENRODE
BUSINESS UNIVERSITEIT

OPEN DAG 18 JUNI
www.nyenrode.nl/sac

DE TOP 5 SOFT SKILLS VOOR FINANCE PROFESSIONALS IN 2011

Soft skills worden voor finance managers en controllers steeds belangrijker. Welke persoonlijke vaardigheden heeft een financieel professional nodig om zijn functie professioneel uit te oefenen en zichzelf verder te ontwikkelen? In dit artikel gaat auteur Erik Boon in op de noodzaak van het ontwikkelen van persoonlijke vaardigheden voor financieel professionals.

Een terugblik: In de jaren 80 werden vakspecifieke competenties (kennis van concepten, structuren, methodes en technieken) als noodzakelijke beroepscompetenties voor de financieel professional beschouwd. In de jaren 90 kwamen daar de bedrijfsspecifieke competenties bij (kennis van de structuur, cultuur en bewegingen van de organisatie). Vanaf begin 2000 werden ook de persoonlijke competenties (zoals: communiceren, adviseren en omgaan met weerstand) als noodzakelijke beroepscompetenties beschouwd. Vanaf 2000 is er steeds meer aandacht ontstaan vanuit opleidingen en bedrijven voor het ontwikkelen van persoonlijke competenties van financieel professionals. In het onderzoek van Ernst & Young onder 700 CFO's 'The DNA of a CFO' komt naar voren dat de CFO steeds meer aandacht besteedt aan de interne relaties met de business en de externe relaties, zoals de overheid, aandeelhouders en de media. Reden hiervan is dat men in deze onzekere tijden vertrouwen zoekt bij de CFO. De CFO's geven aan dat het ontbreken van benodigde persoonlijke vaardigheden hen regelmatig problemen oplevert in het uitoefenen van hun functie. In de top 10 van belangrijke benodigde vaardigheden die door de CFO's worden genoemd staan communiceren, presenteren, beïnvloeden en people management.

Dat deze vaardigheden belangrijk zijn, wordt mede bevestigd door het recente onderzoek van Hoogleraar Frans Roozen en Finace onder 100 CFO's 'Agility: what's in it for Finance'. Uit dit onderzoek komt naar voren dat de financiële functie een belangrijke rol speelt in de flexibilisering van organisaties. Naast bedrijfsmatige aanpassingen worden kennis delen, lerend vermogen, vertrouwen en samenwerking steeds belangrijker. In mijn functie als trainer en coach kom ik veel in aanraking met toekomstige controllers en andere financieel professionals die heel erg gefocust zijn op het vergaren van kennis op het gebied van methodes, meetinstrumenten en tools als Excel en andere rapportagesystemen. Ondanks dat de ontwikkelingen in het bedrijfsleven en de overheid goed ontwikkelde persoonlijke vaardigheden vereisen. Mijn inziens is de focus op het vergaren van kennis en methodes onderdeel van het DNA van een financieel professional. Voor het ontwikkelen van persoonlijke vaardigheden, heeft de financieel professional vaak een duwtje in de rug nodig en moet diegene een grens over bij zichzelf. In dit artikel heb ik een top 5 samengesteld van persoonlijke vaardigheden die een financieel professional nodig heeft anno 2011.

1. EFFECTIEF COMMUNICEREN

Van de financieel professional wordt verwacht dat hij of zij communiceert met de business en niet alleen met vakgenoten. De professional dient te begrijpen wat de business doet en nodig heeft. De zeer bekende communicatietechniek Luisteren, Samenvatten en Doorvragen is hiervoor uitermate geschikt en effectief. Dit model bestaat uit drie opeenvolgende stappen:

1. Het actief kunnen luisteren naar collega's uit de business

(wat bedoelen ze precies, wat is de vraag die de ander heeft). Hierbij is de aandacht volledig gericht op de ander en dient ook te worden gelet op lichaamstaal en intonatie.

2. Het samenvatten van wat de ander heeft gezegd in eigen woorden, om te bepalen of de verteller nog gevolgd en begrepen wordt in zijn verhaal.

3. Doorvragen, om precies te begrijpen wat de ander bedoelt. Door middel van het stellen van open vragen die beginnen met Wat, Wie, Waar, Hoe en Waarom. Let op dat hierbij geen suggesties worden gewekt, de kracht van open vragen is dat de ander hierop elk mogelijk antwoord kan geven.

Indien je als financieel professional deze techniek kunt toepassen in gesprekken met de business, zal je zien dat de business partner zich erkent voelt omdat je naar hem luistert. Daarnaast begrijp je zelf heel goed wat de businesspartner bedoelt, doordat je vaagheden concreet hebt kunnen maken (d.m.v. doorvragen), waardoor je effectief kunt inspelen op de informatie die je verkregen hebt.

Tips:

- Probeer eens volledig naar de ander te luisteren, zonder dat jij jouw ervaring vertelt.
- Vat eens om de 2 minuten samen wat de ander heeft verteld en ga bij jezelf na of je de ander begrijpt.
- Stel eens een open vraag van maximaal 6 woorden, zonder dat je de vraag met een verhaal inleidt of dat je een suggestie doet. Wat voor antwoord krijg je? Had je aan dit antwoord gedacht?

2. FLEXIBILITEIT

Flexibiliteit is het gemakkelijk kunnen aanpassen aan veranderingen. In een tijd dat de business en markt van bedrijven continu verandert, dient de financieel professional mee te gaan met deze veranderingen. Een financiële afdeling is pas flexibel als de medewerkers dit ook zijn. Maar hoe flexibel dien je als financieel professional te zijn?

Je flexibiliteit kun je verkleinen en vergroten. Dit kun je doen door je te verplaatsen in de business, kortom zet de bril van de businesspartner eens op. Wat zie je dan? Noteer dit en zet vervolgens je eigen bril van financieel professional op. Hoe kun je als financieel professional de businesspartner zo goed mogelijk ondersteunen, waarbij je wel je eigen (financiële) identiteit behoudt.

Het gevaar is dat als je te flexibel wordt, je als zeer meegaand wordt ervaren naar de businesspartner toe, waardoor de kans groot is dat je in conflict komt met je eigen rol of die van de afdeling. Als je te vasthoudend bent, wordt je star, waardoor je het belang van de business uit het oog verliest en alleen vanuit je expertise handelt. De kunst is hier een middenweg in te vinden, maar hoe kun je dat doen? Het belangrijkste is jezelf bewust te worden van hoe flexibel je nu bent.

Tips:

- Noteer eens hoe vaak je 'Nee' of 'Ja' op voorstellen van anderen zegt.
- Wat zijn jouw eerste gedachten bij het horen van een verandering?
- Hoe snel kun jij je eigen mening loslaten? Als je tot de conclusie komt dat je jezelf te flexibel vindt, kun je eens op zoek gaan wat jou weerhoudt om minder flexibel te zijn: Durf je geen nee te zeggen? Wil je misschien aardig gevonden worden?

Als je tot de conclusie komt dat je jezelf te star vindt, kun je op zoek gaan naar de drijfveren hierachter. Wat levert het je op, om zo aan je eigen standpunten vast te houden? Ben je ergens bang voor, en zo ja, voor wat dan?

Aan de hand van de antwoorden op deze vragen kun je voor jezelf bepalen wat je hieraan wilt doen. Het volgen van bijvoorbeeld een training of een coachtraject kan hierbij enorm helpen.

3. ADVISEREN

Adviseren: iemand iets aanraden. Adviseren is een toenevende taak van de financieel professional naar de business toe. De business is door de economische crisis zich financieel meer bewust geworden van de consequenties van haar activiteiten. De business hecht in de huidige situatie veel waarde aan het advies van de professional ten aanzien van veranderingen in de organisatie én de markt. Hiervoor is het belangrijk dat de financieel professional een goed beargumenteerd advies kan uitbrengen, zodat de kans groot is dat dit advies ook wordt opgevolgd.

Adviseren begint met het toepassen van de communicatietechniek uitgelegd bij punt 1, Luisteren, Samenvatten en Doorvragen. Dit is nodig om de vraag of het probleem van de business helder te krijgen. Vervolgens kun je jouw expertise inzetten om een advies te formuleren. Onderstaande tips kun je gebruiken om het geformuleerde advies goed over te brengen aan de business.

Tips:

- Maak de belangen van alle betrokkenen voor jezelf helder.
- Baseer je argumenten op de belangen van de beslissers.
- Stel je onafhankelijk op in je adviezen naar de business.

4. PRESENTEREN

De financieel professional wordt geregeld in MT's en overleggen gevraagd om een presentatie te houden. Podiumangst speelt dan regelmatig een rol. Vaak niet eens vanwege de presentatie zelf, maar vanwege de vragen die gesteld kunnen worden en stel je nou voor dat je het antwoord niet weet.

Valkuilen die vaak voorkomen:

- Tot in detail voorbereiden, waardoor je het verhaal kwijt bent als er iets onverwachts gebeurt.
- De hele presentatie uitschrijven in PowerPoint, waardoor iedereen alleen maar naar het scherm kijkt en meeleest, waardoor de essentie van jou boodschap gemist wordt of dat mensen afhaken.
- Je druk maken over je eigen zenuwen, kan ik het wel, waardoor je nog zenuwachtiger wordt.

Tips:

- Formuleer voor jezelf het doel van je presentatie.
- Schrijf alleen de hoofdpunten op een whiteboard of in PowerPoint.
- Betrek je publiek, door vragen aan hen te stellen tijdens de presentatie.
- Focus je op de boodschap die je wilt vertellen en niet wat het publiek van jou vindt als persoon. Jij bent niet jouw boodschap!

5. FEEDBACK GEVEN EN ONTVANGEN

Feedback geven en ontvangen is niets anders dan terugkoppeling geven en krijgen. De financieel professional wordt

steeds meer gevraagd om feedback te geven op voorstellen vanuit de business. Door op een goede manier feedback te geven, geef je aan of je de ander begrijpt en geef je de ander leermogelijkheden en de motivatie om door te gaan.

Tips en voorbeelden:

- Benoem de feiten zoveel mogelijk vanuit jezelf.
Dus niet: 'Je bent onduidelijk', maar: 'Ik begrijp je niet'.
- Wees specifiek,
Dus niet: 'Met jou zijn geen afspraken te maken', maar: 'Dit is de derde keer dat je onze afspraak niet nakomt'.
- Geef de gevolgen of effecten aan.
'Doordat ik je niet begrijp, kan ik je niet verder helpen'
- Onthoud je van adviezen.
Dus niet: 'Als ik jou was, zou ik dit doen', maar geef de ander aan dat hij of zij er zelf mee aan de slag moet gaan.

Feedback kunnen ontvangen is net zo belangrijk, omdat je van de ander informatie krijgt over jouw boodschap, voorstel of advies. Dit zijn leermogelijkheden die je van de ander krijgt.

Tips:

- Besef dat het over de boodschap gaat die je hebt gegeven en niet over jou als persoon.
- Ga na of je begrijpt wat de ander bedoelt.
- Ga niet verdedigen of beargumenteren, maar bepaal voor jezelf wat je met de feedback wilt doen.
- Feedback kan zowel gericht zijn op positieve punten als op ontwikkelpunten, ontvang beide soorten feedback als een cadeau om jezelf verder te ontwikkelen, dat je krijgt van de ander.

CONCLUSIE

Naast vakinhoudelijke ontwikkelingen is het voor de financieel professional anno 2011 noodzakelijk zijn persoonlijke vaardigheden te ontwikkelen. Hierdoor kan de professional doorgroeien naar een hoger professioneel niveau, waarin de persoonlijke vaardigheden vaak het verschil maken. Bovenstaande tips zijn bedoeld om je handvatten te geven om meer uit jezelf te halen en je vaardigheden verder te ontwikkelen. De eerste stap waar je mee kunt beginnen, is door jezelf een spiegel voor te houden. Geef jezelf eens een cijfer voor elk van de 5 hierboven genoemde vaardigheden. Welke vaardigheden heb jij nu het hardst nodig en wil je ontwikkelen? Zonder het besef van je eigen handelen in je functie als financieel professional, maak je het jezelf veel lastiger om vaardigheden te ontwikkelen of je gedrag te veranderen. Dit is wat ik beoogd heb te doen met dit artikel en waarbij het mijn doel is om jou te helpen met de ontwikkeling van je persoonlijke vaardigheden.

Erik Boon is zelf 10 jaar actief geweest als financieel consultant en projectmanager, hij is nu coach en trainer van financieel professionals en oprichter van Erik Boon Coaching en Training.



EMPOWERING THE ADAPTIVE ORGANISATION

Piramiden: vier zijden en een stevig fundament. De sterkste vorm in de natuur. Alle zijden even belangrijk en onlosmakelijk met elkaar verbonden.

Zo zien wij het ook als het gaat om uw organisatie.

Finace heeft als doel uw aanpassend vermogen en daarmee de wendbaarheid van uw organisatie te vergroten. Daarom ondersteunen wij onderzoek naar het thema Adaptive Controlling.

Hoe kunt u als controller de wendbare organisatie ondersteunen en wat betekent dit voor uw functie en rol? Download de whitepaper "Agility: What's in it for Finance?" via www.finace.nl en lees wat u kunt leren uit ons onderzoek naar wendbaarheid onder 92 CFO's.

Finace levert: **consultancy, projecten, detachering, outsourcing en recruiting**. Daarmee bieden wij integrale en werkende oplossingen voor uw bedrijfsvoeringsvraagstukken op strategisch, tactisch en operationeel niveau. De Finace oplossingen en diensten zijn branche specifiek voor zowel het bedrijfsleven als de publieke sector.

Finace denkt, bouwt en voert uit!



FINACE :: THINK, BUILD, OPERATE.



FINACE

T +31 (0)20 311 3800
consultancy@finace.nl
www.finace.nl

TRANSFORMATIE FINANCIËLE FUNCTIE

DE CONTROLLER ANNO 2011

Op de 7de editie van het Jaarcongres Controlling in het Dorint Hotel te Amsterdam zijn zo'n 400 finance managers en controllers uit heel Nederland aanwezig. Thema: De Responsive Controller. Een goed moment om te peilen hoe het is gesteld met de controller anno 2011. Wat doet een controller tegenwoordig? Wat is zijn rol binnen de organisatie en hoe zijn zijn werkzaamheden en competenties binnen de organisatie weergegeven? Hoe wordt hij door zijn collega's gezien en hoe succesvol is hij in de uitvoering van zijn huidige rol? Met deze vragen in mijn achterhoofd lijkt het Jaarcongres Controlling mij dé geschikte plek om hierover in gesprek te gaan met de finance community.

Het is 21 april, de donderdag voor Pasen, met 23 graden buiten is het de eerste echte zomerse dag van het jaar. Desondanks stroomt het Dorint Hotel al vroeg vol. Overal staan mannen en vrouwen in grijze pakken. Bij de verschillende koffiobarretjes is het dringen geblazen. Om 9:15 uur stipt start de plenaire sessie. Jan van Leeuwen, Group Controller van Philips vertelt wat de rol van de financiële functie van Philips is bij het anticiperen op snel veranderende marktomstandigheden. Leuk zo'n sessie over financiële functies, maar ik ben eigenlijk meer benieuwd naar de persoon achter de financiële functie. Hoe is het met de controller en zijn rol als co-piloot? Het is al jaren het onderwerp van gesprek binnen de finance community, maar maakt de controller de rol van co-piloot ook echt waar?

Om hierachter te komen lijkt het mij nuttig om de controller namens Brunel op deze dag uit te nodigen voor twee gerichte interactieve sessies over dit onderwerp. Een break-out sessie over de effectiviteit van het gedrag van de (Business) Controller en een rondetafelsessie met Group Controllers over de status van Financial Leadership en de rol van de controller daarbij. Softe onderwerpen dus. Het valt mij overigens op dat de rest van het programma zich met name toespitst op de technische vaardigheden van de controller.

Voor beide sessies is tot mijn vreugde veel animo.

GEDRAG EN IMAGO

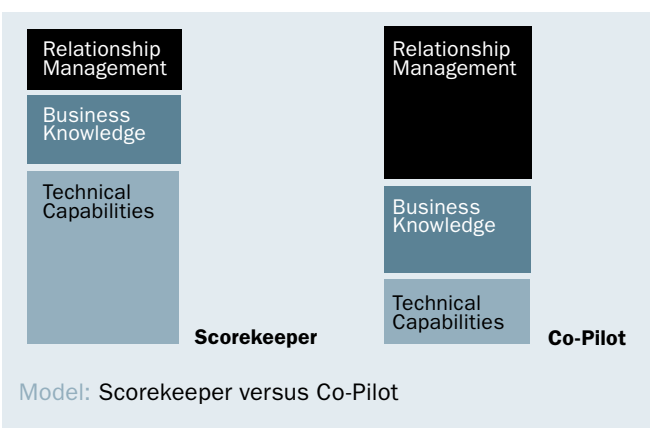
Om 11:00 uur start ik met een break-out sessie. Toch wat zenuwachtig met zo'n soft onderwerp tussen al die technici. Of vergis ik me? De zaal voor de break-out sessie is tot mijn stomme verbazing te klein om alle geïnteresseerden te laten deelnemen. Binnenkort organiseren we dus sessie 2. Nu zijn er circa 85 controllers aanwezig en de titel van de sessie luidt: 'De weg naar De Responsive Controller: meer aandacht voor gedrag en imago en minder op verdere ontwikkeling van inhoud en systemen'.

Ik heb Eric Driebeek (voormalig CFO van Nedschroef) en Hidde Hoogcarspel (European Fashion Group), ervaringsdeskundigen bij Unilever en Numico, gevraagd deze stelling namens Brunel bij de controller community neer te leggen. In een dynamische sessie nemen zij de handschoen op en illustreren zij aan de hand van metaforen en sprekende business cases, hoe het imago van de controller en de financiële organisatie betrekkelijk eenvoudig te verbeteren is en hoe hij zijn effectiviteit hiermee sterk kan doen toenemen. Tijdens de sessie worden de aanwezigen continu uitgedaagd kritisch naar hun eigen gedrag te kijken. Dat de controller goed is met cijfers en dat hij sterk analytisch is weten we allemaal, maar ligt de focus niet te veel op de cijfers? Welke competenties zijn nog meer belangrijk? Wie moet je beïnvloeden en op welk moment om het gewenste resultaat te bewerkstelligen? Leg je wel genoeg nadruk op de relatie of richt je je alleen op de argumenten?

Men vindt deze vragen over het algemeen herkenbaar, leerzaam en confronterend. 'Wij willen meer sturen op competenties'. Maar ook hoor ik de teleurstelling over het stigma dat op de boekhouder rust. Gelukkig zijn het overwegend positieve reacties, maar hoe creëer je dan die effectieve controller?

4 tips van de experts:

1. Leg meer nadruk op de vorm, zonder vorm geen inhoud.
2. Het imago in de organisatie bepaalt je rendement; hoe ziet de organisatie jouw imago als controller?
3. De basis moet wel op orde zijn, uniforme boekhouding en terminologie, solide IT infrastructuur.
4. Stap buiten de gewone manier van presenteren en overtuigen, gebruik nieuwe technieken.





FINANCIAL LEADERSHIP

Om 12:15 uur is het tijd voor netwerken en de lunch. Even een glimp van de zon opvangen? Nee, daar is geen tijd voor. Snel een broodje eten en de reacties polsen. Na de lunch kan ik concluderen dat we op de goede weg zitten. De controller is een stuk softer dan ik dacht. Althans, hij staat ervoor open. Maar het verwondert me wel, dit onderwerp speelt toch al jaren? Waarom is er dan toch zoveel interesse voor dit onderwerp? Maakt de controller zijn geambieerde rol als 'co-pilot' vaak niet waar? En waarom dan niet? 'S Middags wil ik daarom meer de diepte ingaan met de verantwoordelijke 'opper' controller, ofwel de Group Controller. Om 15:00 uur is de door mij georganiseerde rondetafelsessie. Nu wordt het spannend. Ik heb partijen uitgenodigd die een duidelijke visie hebben op de rol van de controller in de organisatie. Mijn vraag aan hen is: 'Financial Leadership: heeft U die status al bereikt?'

Aanwezig zijn o.a. NXP, sanofi-aventis, Heinz, Arbo Unie, Schiphol Groep, Twence en Philips. Wat is Financial Leadership? Ook dit onderwerp staat al decennia hoog op de agenda van de CFO en de controller, maar hoe bereik je dit? Bereik je dit door meer in te zetten op de ontwikkeling van tools en

systemen of moet er meer gebeuren op het gebied van gedrag en imago? Mijn doel; aan de hand van ervaringen van de deelnemende partijen achterhalen wat de vereisten en de Do's en Dont's zijn om te komen tot de gewenste status van Financial Leadership binnen de organisatie.

Er wordt tijdens deze sessie al snel duidelijk dat er verschillende opvattingen bestaan over de definities van Financial Leadership. Gaat het over leadership op het gebied van finance of bedoelen we dat finance een leidende rol speelt bij de bedrijfsuitvoering? Een wezenlijke vraag, vindt de groep. Zeker iets om over na te denken. De visie omtrent deze definitie vormt daarmee wellicht de basis voor de gewenste rol van de finance organisatie binnen de onderneming.

Er komen belangrijke uitdagingen naar boven, waar de Leading Financial mee worstelt:

1. De basis moeten op orde zijn, maar wanneer is goed goed genoeg?
2. Licht er niet al te veel nadruk op finance?
3. Gedragsverandering is erg moeilijk, soms lukt het, maar vaak ook niet.
4. Is de visie aan de top bepalend?

Dit zijn cruciale vragen waar de meningen duidelijk over verschillen. Ondanks dat de activiteiten van bedrijfsvoering van de aanwezigen erg verschillen, zijn er duidelijke overeenkomsten en voorbeelden te noemen van succesvolle trajecten op gebied van Financial Leadership. Er zijn wel degelijk hele serieuze stappen gezet in de afgelopen decennia. Een aantal succesfactoren of aandachtspunten die zijn aangedragen om tot Financial Leadership te komen:

1. Het is essentieel om een keuze te maken tussen Financial Leadership puur binnen het finance domein en de leidende rol die finance kan spelen als partner van de business.
2. Werknemers in de brede zin worden te vaak op verkeerde taken gezet, de taakomschrijving moet meer vanuit de competenties worden benaderd.
3. Het verschil wordt gemaakt door proactiviteit en door te focussen op het aantonen van de added value van de finance organisatie.
4. Door overtuiging, integriteit en het betrekken van 'de andere afdeling' in het gesprek.
5. Door meer focus te leggen op de business en de relatie met de business partner en af en toe wat minder op de cijfers en de feiten.

Hier geldt dus dat toch weer dat de focus op het gedrag en relatie het verschil maakt. Ik ben blij te zien dat de financials gericht zijn op verbetering en hun eigen rol daarin willen challengen.

REFLECTIE

De uitreiking van de Controller of the Year Award is om 17.30 uur. Nog steeds een volle zaal. Behoorlijk vasthoudende types, die controllers. De spanning stijgt. Twence is de winnaar! Maar goed dat ik André van der Horst al tijdens de rondetafelsessie uitgebreid had gesproken, nu staat er een hele rij om bij hem te komen. Om 19:00 uur start het diner voor genodigden en sponsors. Ik mag aan tafel met de Controller of the Year en de twee runners up, Lodewijk Lockefeet van Heineken en Coen Reinders van Schiphol Groep. De spanning valt van iedereen af. We praten wat over de dag, maar het gaat voornamelijk over andere zaken. Genoeg over de inhoud gesproken.

Het is 21:15 uur. Moe, maar voldaan stap ik in mijn auto. Tijd voor reflectie. Het was een succesvolle dag. De reacties van alle aanwezigen waren positief. Ik heb niet alle antwoorden gevonden en zeker niet alle oplossingen, maar een ding is duidelijk: ik weet waar de controller anno 2011 aan moet voldoen. Hij heeft zijn zaakjes op orde. Hij is zich bewust van de noodzaak zich te ontwikkelen. Hij beschikt over een flinke dosis doorzettingsvermogen en zelfreflectie en weet dat 'gelijk hebben' en 'gelijk krijgen' twee wezenlijk verschillende zaken zijn.

Michael Hendriks is Commercieel Manager bij Brunel Finance. Hij werkte eerder in finance functies bij onder andere TNT en ABN AMRO en studeerde financieel management aan Nyenrode. Brunel heeft zo'n 400 finance professionals aan het werk binnen de finance kolom in Nederland.



HET VAK VAN DE CONTROLLER IN VIJF DONDERDAGEN

ALEX VAN
GRONINGEN

alexvangroningen.nl

CONTROLLER VOOR IEDEREEN DIE WERKT OF GAAT WERKEN ALS CONTROLLER IN EEN WEEK

NIEUW

Alle deelnemers kunnen gebruik maken van een personal coach die al meer dan **1000** finance professionals heeft begeleid.

Controller in een Week beslaat vijf hele dagen waarin alle facetten van het werkgebied van de hedendaagse controller aan bod komen. **De opleiding** is bestemd voor iedereen die werkt of gaat werken als controller maar nog geen specialistische opleiding heeft gevolgd.

5 donderdagen van 9.30 tot 17.30 uur, kies een van de volgende data:

- 15, 22 en 29 september, 6 en 13 oktober 2011, Carlton President Utrecht / Maarssen
- 10, 17 en 24 november, 1 en 8 december 2011, Courtyard by Marriott Hotel Amsterdam Airport

Deelnemers geven de opleiding, de docenten en de locatie een 8 en merken op: "Intensieve opleiding met inspirerende docenten", "Ik heb nu een veel beter zicht op de controller functie en waarop ik moet sturen", "De docenten hebben een enorme kennis van zaken, veel praktijkvoorbeelden en erg aangename presentaties."

CFO FM.NL
FINANCIËEL MANAGEMENT

30 PE-PUNTEN



HAN MESTERS, ABN AMRO

'HET GAAT OM VINDEN, VOLGEN EN VERBINDEN'

Voor bedrijven wordt het steeds belangrijker om een aantrekkelijke werkgever te zijn, willen zij nog talent aanspreken onder de nieuwe generaties. Zij zullen daarvoor goed moeten luisteren naar de behoeften van dit nieuwe talent. Ook zal het flexibel invullen van specialistische functies steeds meer toenemen, verwacht Han Mesters van ABN AMRO. 'Het vasthouden van medewerkers voor langer dan vijf jaar is er niet meer bij.'

Han Mesters is sector banker Zakelijke Dienstverlening bij ABN AMRO bank en richt zich in het bijzonder op Human Capital vraagstukken. 'De leukste baan binnen de bank', vindt Mesters zelf. 'Ik kan me bezighouden met thought leadership. Hoe ziet de arbeidsmarkt er over vijf jaar uit? Een interessant vraagstuk voor een historicus.'

Wat voor grote macrotrends ziet Mesters op ons afkomen op human capital gebied? De sector banker spreekt van een drietrapsraket. 'Er spelen ontwikkelingen in de omgeving van bedrijven, binnen de bedrijven en bij de werknemers van bedrijven. De ontwikkelingen binnen deze drie niveaus komen nu samen.'

Mesters licht de ontwikkelingen nader toe:

- De omgeving

'Als je naar de omgeving van organisaties kijkt', zegt Mesters, 'zie je twee belangrijke elementen. Ten eerste de zeitgeist. Er is iets dat mensen anders maakt dan 20 jaar geleden. Dat zit hem onder meer in de teloorgang van het platte materialisme. Mensen zoeken meer verbondenheid. Ook is de regionale identiteit weer aan het opbloeien tegen de golf van globalisering in. Ten tweede zie je dat de turbulentie in de omgeving van bedrijven heel sterk toeneemt. Neem de recente gebeurtenissen in Japan, de Golf van Mexico en Noord Afrika. Hoe ga je daar als organisatie mee om? We gaan steeds meer richting discontinue turbulentie. Je kunt daar als bedrijf heel moeilijk op plannen. Voor de financiële functie brengt dat ook een grote verandering met zich mee. Instrumenten zoals rolling forecasting moeten hier een oplossing voor bieden, maar echt toekomstgerichte financiële professionals moeten met scenario planning aan de slag.'

- Binnen bedrijven

'Binnen bedrijven speelt vooral de ontwikkeling dat de hiërarchische structuur, die eind 19de eeuw naar het militaire



Han Mesters is economisch historicus en afgestudeerd aan de Universiteit van Amsterdam. Hij werkte als accountmanager Zaken bij de Rabobank en volgde tijdens zijn MBA aan de Erasmus Universiteit in Rotterdam een specialisatie in strategisch management. Mesters werkte vervolgens zeven jaar als analist en portfoliomanager voor de sectoren Transport en Dienstverlening binnen ABN AMRO Vermogensbeheer. Sinds 2007 is hij werkzaam als sector banker Zakelijke Dienstverlening bij ABN AMRO bank.

voorbeeld is ingericht, niet meer functioneert. Een bedrijf dat opereert vanuit deze logge, hiërarchische silostructuur, werkt niet meer. Grote bedrijven moeten zich opsplitsen in kleinere, slagvaardigere eenheden om snel op veranderingen in de omgeving in te kunnen spelen.'

- De werknemers

'De mentaliteit van werknemers is aan het veranderen. We hebben nu voor het eerst in de geschiedenis vier generaties in de workforce zitten: De babyboomers, generatie X, generatie Y, en generatie Z (de Einstein generatie). De babyboomers gaan de komende jaren uitstromen. Het tempo waarmee dit gebeurt is veel hoger dan de meeste mensen zich realiseren. Generatie X behoor ik zelf toe. Wij zijn de generatie die ons nog lieten conditioneren door de grote bedrijven. Het is voor generatie X nog doodnormaal om 20 jaar lang voor één bedrijf te werken. Generatie Y is de 'verwende' generatie. Voor hun heeft de crisis betekent dat ze hun eisen iets hebben moeten inperken. De generatie die nu de workforce betreedt staat bekend als generatie Einstein. Dit zijn de werknemers die bij een sollicitatiegesprek na tien minuten opstaan en zeggen; 'sorry, maar ik krijg er geen goed gevoel bij.' De mensen van generatie Einstein worden gedreven door intrinsieke motivatie en niet door geld, macht of prestige. Ze doen wat ze leuk vinden. Daardoor zijn zij in staat om zaken af te dwingen bij bedrijven.'

AANSTURING

De ingrijpende veranderingen in de arbeidsmarkt vragen om een ander aansturingmodel van organisaties. Om de nieuwe generatie werknemers aan te spreken is het extreem belangrijk om bekend te staan als aantrekkelijk bedrijf om voor te werken. Mesters: 'Employee engagement is fundamenteel

voor bedrijven. Het gaat er niet langer om dat wij werknemers ranken, zij ranken ons. De grote vloek van veel bedrijven, is dat zij nog managers hebben die sturen op aanwezigheid en gedrag. Ze moeten juist gaan sturen op output en mensen los durven laten. De jonge generatie zitten er namelijk niet voor hun eigen gewin, maar omdat ze een passie hebben voor hun vak. Ze willen flexibel kunnen werken en ook thuis de beschikking hebben over dezelfde tools als op kantoor. Het is cruciaal voor bedrijven om hier op in te spelen, willen zij talent blijven aanspreken. Van de jongste generatie zijn er gewoon veel minder beschikbaar.'

Recentelijk wist Mesters aandacht te krijgen op BNR Nieuwsradio met de uitspraak; 'de zuid-as is een freakshow'. Hiermee doelde de human capital deskundige op het gegeven dat bij financiële instellingen en advocatenkantoren in de Randstad 'peer-group pressure' nog altijd een belangrijke rol speelt. Ze doen wat hun vrienden doen. 'Dit staat in compleet contrast met generatie Einstein', stelt Mesters. 'De huidige bestuurders weten nog niet zo goed wat er op hen afkomt. Laatst hoorde ik van een manager die zei; 'nu is het eens afgelopen met die social media!' In de advocatuur of accountancy worden er nog altijd werkweken van 60/70 uur gedraaid. Dat soort situaties sluiten totaal niet meer aan bij de huidige tijd. Dergelijke bedrijven kunnen steeds minder mensen vinden die bereid zijn zoveel tijd in te leveren voor werk, aangezien de balans werk - privé steeds belangrijker wordt. 60 tot 70 uur werken hoort daar niet bij en partner worden evenmin. Om toch aan de vraag naar gedreven medewerkers te kunnen voldoen, zullen bedrijven in toenemende mate een beroep moeten doen op externen.'

FLEXIBELE SCHIL

Bij alle ontwikkelingen komt het er in feite op neer dat bedrijven meer gebruik van externen moeten gaan maken. 'Wat mij betreft is de benchmark ASML', zegt Mesters, 'die op sommige afdelingen al meer dan 60 procent externe professionals heeft werken. Deze externen werken naadloos samen met de vaste core werknemers.'

Het vasthouden van talenten voor langer dan vijf jaar is volgens Mesters ook steeds moeilijker. Voor de jonge generatie werkt dit simpelweg niet meer. 'Het gaat niet langer om boeien en binden, maar om vinden, volgen en verbinden. Als je iemand drie jaar geleden op een project hebt gehad, en je hebt deze werknemer weer nodig, dan moet je hem of haar opnieuw weten te vinden. Uiteraard moet deze persoon zo'n goede ervaring met jouw bedrijf hebben gehad, dat hij of zij terug wil komen. Voor recruiters en werving- en selectie bureaus betekent dit ook een omslag. Zij moeten veel meer de mensen blijven volgen nadat ze hen geplaatst hebben. De recruitment sector wordt wel warme vleeshandel genoemd die voor een deel gedreven wordt door bonussen. Die mentaliteit gaat niet meer werken.'

Specialistische functies zullen in toenemende mate op flexibele basis worden ingevuld, is Mesters zijn verwachting. 'Het is te duur om voor al deze functies iemand in vaste dienst te nemen. Wel is het mogelijk sectorbreed te gaan werken. Als financiële sector zijn we hiervoor een initiatief aan het ontwikkelen. Een specialistische medewerker die klaar is met een opdracht bij Van Lanschot Bankiers, kan dan bijvoorbeeld doorstromen naar ABN AMRO. Dit is een van de mogelijke instrumenten, waarmee we de toenemende flexibilisering van de workforce vorm kunnen geven.'

'Werknemers van generatie Einstein worden gedreven door intrinsieke motivatie en niet door geld, macht of prestige.'

ZZP-ERS

Naarmate bedrijven steeds meer een flexibele schil gaan opbouwen, zullen er steeds meer ZZP-ers komen. Wat raadt Mesters finance professionals aan die overwegen voor zichzelf te beginnen? 'De vraag die zij zichzelf moeten stellen is of dit het goede moment is om ZZP-er te worden. Het hangt af van je netwerk, van de economie en van je zelfkennis. Door de crisis is er een vertraging opgetreden. ZZP-ers willen weer in vaste dienst en mensen die in vaste dienst zijn denken veiliger te zijn. Dit is echter een schijnzekerheid. Een ZZP-er die werkt op verschillende projecten heeft eigenlijk een hogere marktwaarde. Je ziet ook dat steeds meer jonge mensen hun carrière al beginnen als ZZP-er. Die hoeven niet meer eerst door een overgangsfase heen. Veel ZZP-ers die nu actief zijn, zijn afkomstig van grote organisaties waar ze alles over hun vak geleerd hebben.'

Het economische herstel en het herstel van de arbeidsmarkt is nog wat zwakjes. Toch liggen er kansen voor specialistische finance professionals. Mesters: 'Bedrijven denken in toenemende mate na over het inrichten van een flexibele kern. Dat zijn functies die cruciaal zijn voor organisaties en die zij flexibel invullen. Daar liggen kansen, ook voor financiële specialisten.' Op het gebied van commerciële vaardigheden valt vaak wel nog een en ander te verbeteren onder finance professionals, vindt Mesters. 'Veel financieel specialisten zijn technisch goed, maar missen de commerciële slagkracht. Als jij een finance professional bent die ook commercieel sterk is – een ongebruikelijke combinatie – dan is het bijna een must om als ZZP-er te beginnen. Als je niet commercieel kunt schakelen, maar wel graag als interim wilt optreden, zoek dan verbondenheid met een bureau. Ik denk dat ZZP-ers – net zoals bedrijven – moeten bedenken waar hun kerncompetenties in zitten', vervolgt Mesters. 'Daar zit altijd een spanningsveld voor de ZZP-er. Aan de ene kant is hij een one trick pony die projecten doet op basis van waar hij goed in is. Aan de andere kant heeft hij de neiging zich te verbreden. Dat is ook nodig, mocht de markt waar de ZZP-er in actief is, opdrogen. Ook daar kan een bureau bij helpen.'

SOCIAL MEDIA

Na het schrijven van de Human Capital Trilogy, een drietal rapporten over human capital (de flexibele schil, aanbieders van flexdiensten en aanbieders van interim management) gaat Mesters zich nu wijden aan het onderwerp social media. 'Mensen kiezen tegenwoordig niet alleen vrienden via online netwerken, maar ook hun werk', stelt Mesters. 'Ze doen zaken in de extended family. Dit betekent dat we terug gaan naar de tijd van voor de industriële revolutie. De hiërarchische structuur werkt niet meer. Social media vormen de nieuwe infrastructuur van werk', besluit Mesters zijn betoog.

Lees meer: FM.nl/carriere

CONGRES RIJKSACADEMIE

ADAPTIVITEIT IN DE PUBLIEKE SECTOR: BUIGEN OF BARSTEN?



In een snel veranderende wereld is het snel kunnen aanpassen aan omstandigheden cruciaal voor organisaties. Voor overheidsorganisaties geldt dat net zo goed als voor commerciële bedrijven.

Integrale financiële dienstverlener Finace organiseerde in samenwerking met de Rijksacademie voor Financiën & Economie daarom onlangs het congres 'Adaptiviteit in de publieke sector'. Via een

intensief, leerzaam en inspirerend programma werden de deelnemers klaargestoomd om hun organisaties slagvaardiger te maken dan ooit tevoren.

Aaptiviteit of Business Agility is het vermogen slagvaardig te anticiperen of reageren op veranderende omstandigheden. Een eigenschap die organisaties meer dan ooit nodig hebben. Om dit te kunnen realiseren moeten organisaties hun structuur, werkprocessen en soms zelfs hun cultuur succesvol aanpassen. Tijdens het congres 'Adaptiviteit in de publieke sector', stond de vraag centraal hoe rijksoverheidsmanagers hun bedrijfsvoering wendbaar kunnen maken. Ruim 100 managers en medewerkers uit de publieke sector zijn op het congres bij de Rijksacademie voor Financiën en Economie afgekomen om kennis en ervaringen te delen, en vanzelfsprekend te netwerken met vakgenoten.

DE WENDBARE ORGANISATIE

Na een prikkelende opening van de directeur-generaal Organisatie en Bedrijfsvoering Rijk bij het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, Jaap Uijlenbroek is het

'Om iets te doen met de informatie uit de omgeving moeten organisaties ook flexibele processen hebben.'

woord eerst aan Frans Roozen (hoogleraar Management Accounting aan de Vrije Universiteit van Amsterdam) om de deelnemers een beter beeld te geven van wat de wendbare organisatie inhoudt. Roozen werkt sinds 2009, in samenwerking met Finace, aan het jaarlijks onderzoek 'Agility: what's in it for Finance?' dat is uitgevoerd onder 100 CFO's van met name private organisaties. Het onderzoek gaat dieper in

‘Bedrijven moeten zorgen dat innovatie een kans krijgt door de barrières weg te nemen.’

op de wijze waarop de financiële functie de wendbare organisatie kan ondersteunen. Voorafgaand aan dit congres hebben Roozen en Finace middels een enquête onderzocht hoe de deelnemers aan het congres scoren op de meetlat van adaptiviteit. Dit om de antwoorden van de managers uit de publieke sector af te zetten tegen de resultaten uit eerder onderzoek.

Roozen licht eerst het begrip ‘adaptiviteit’ nader toe. Omdat het begrip zo lastig uit te leggen is, illustreert Roozen het aan de hand van voorbeelden uit de topsport. ‘Managen is immers ook topsport’, aldus Roozen. ‘Adaptiviteit heeft vijf kenmerken. De eerste is flexibiliteit.’ Roozen toont een YouTube filmpje van Sergej Boebka die een prachtige polsstoksprong maakt. ‘De agile organisatie is lenig. Wat Boebka en andere topsporters onderscheidt, is dat ze een geweldig opmerkingsvermogen hebben. Boebka neemt alles in zich op: de impact van de wind, oneffenheden in de renbaan, et cetera. Dat is voor bedrijven niet anders. Maar om iets te doen met de informatie uit de omgeving moeten organisaties ook flexibele processen hebben. Het tweede kernmerk van agility is daarom operational excellence.’ Roozen toont nu Usain Bolt die een wereldrecord neerzet. ‘Het derde element van agility is innovatie.’ Dit illustreert Roozen met een video van de geamputeerde Zuid-Afrikaanse hardloper Oscar Pistorius, die speciale protheses gebruikt om toch te kunnen hardlopen. Roozen: ‘Volgens Ruud Koornstra, de uitvinder van de LED-lamp, vormt het besturingsproces een barrière om innovatie waar te maken. Het budget kan zo’n potentiële barrière zijn. Organisaties moeten zorgen dat innovatie een kans krijgt door de barrières weg te nemen.’ Hier sluit het vierde element van agility mooi op aan: eenvoud. In een video zien de deelnemers Zola Budd op blote voeten een recordtijd lopen. ‘Bij organisaties is de balanced scorecard vaak zeer



complex', licht Roozen toe. 'Daardoor wordt er onvoldoende gepraat over de realiteit achter de cijfers. Professionele managers pakken vaak de belangrijkste vijf indicatoren eruit zodat ze kunnen discussiëren over welke realiteit achter de cijfers schuilgaat.' Het laatste element is teamspel. Uiteraard haalt Roozen hier een voetbalvoorbeeld van stal. 'Guus Hiddink heeft met Chelsea in relatief korte tijd een prachtig team weten te smeden. Het plezier straalt er vanaf. Ook Louis van Gaal heeft met AZ een topprestatie geleverd. Maar, hij heeft wel drie jaar nodig gehad om tot deze prestatie te komen. Teamvorming kost tijd. Bij Bayern wilde ze te snel resultaat zien en dat is niet gelukt.'

Het onderzoek van Roozen, ondersteunt door Finace, heeft als kernvraag: Draagt agility bij aan een betere performance in vergelijking met peers? Dit blijkt inderdaad het geval te zijn. Wat doen bedrijven uit het topkwartiel beter? Dergelijke organisaties hechten veel waarde aan kennis delen, lerend

'Systemen en informatie – en met name de omvang en complexiteit hiervan – vormen vaak belangrijke belemmeringen voor het snel in kunnen spelen op ontwikkelingen.'

vermogen en samenwerking en zijn hier ook succesvol in. De vervolgvraag is of deze wendbare organisaties zich ook bedienen van andere planning & control instrumenten. Ook dat blijkt het geval te zijn. Roozen: 'De agile organisatie maakt vaker gebruik van adaptieve planning & control instrumenten. Zo oefenen ze control uit op basis van een aantal leidende indicatoren,



zetten ze voortrollende planningssystemen in en maken ze veel gebruik van trendinformatie en relatieve prestatie-maatstaven. Hierin onderscheiden ze zich van organisaties die meer traditionele planning & control instrumenten gebruiken, zoals budgettering, harde jaartargets en complexe balanced scorecards.'

Roozen heeft met het onderzoek een verdiepingsslag gemaakt en zal deze resultaten samen met de resultaten uit de door de deelnemers ingevulde enquêtes later in de middag toelichten.

PUBIEK VS PRIVAAT

Na het verhelderende verhaal van Roozen vindt aansluitend een debat plaats over agility. Het panel bestaat uit Frans Roozen, Bert de Kok (CFO IBM Nederland) en Pieter Cobelens (generaal-majoor directeur Militaire Inlichtingen en Veiligheidsdienst). De centrale vraag is wat de publieke sector kan leren van de private sector over wendbaarheid.

Dagvoorzitter Koen de Snoo legt de panelleden de eerste stelling voor. Deze luidt; 'binnen de publieke sector is adaptiviteit minder van belang'. Bert de Kok heeft zijn vraagtekens bij de stelling. 'Wanneer je 20 of 200 miljoen euro verlies (of tekort in overheidstermen) dreigt te gaan leiden zou je dat tijdig moeten kunnen zien aankomen en daarop kunnen acteren. Dat is hetzelfde voor zowel de publieke sector als het bedrijfsleven. Hoe goed ben je voorbereid? Heb je alle vereiste inzichten beschikbaar om alternatieve oplossingen te beoordelen en te realiseren? En hoe snel ben je dan in staat om te schakelen?' Pieter Cobelens vindt dat er binnen de publieke sector nogal een overdaad aan control is. Dat gaat ten koste van het adaptieve vermogen. '40 procent van mijn tijd ben ik bezig met rapporteren over van alles en nog wat. Mijn voorstel is om 80 procent van de rapportages weg te doen en te kijken hoe erg dat is. Door iedereen alles maar

*‘Door iedereen alles
maar eindeloos te
laten verantwoorden,
creëer je risicomijdende
mensen.’*

eindeloos te laten verantwoorden, creëer je risicomijdende mensen in mijn beleving. Als mensen vertrouwen krijgen, kunnen ze juist betere prestaties leveren.’ Frans Roozen herkent in de visie van Cobelens de situatie bij een grote multinational in Rotterdam. ‘Daar hadden ze eerst enorm veel KPI’s in werking. Er heeft een grote versimpeling van de control plaatsgevonden met veel minder indicatoren. De controllers hebben een nieuwe rol gekregen.’ Bij IBM is dit ook het geval. De Kok: ‘Bij IBM zijn controllers weliswaar ook met het verleden bezig, maar zijn het grootste deel van hun tijd actief als trusted business advisors, kijken vooruit en hebben al de benodigde business insights. Ze zijn eigenlijk zowel controller als consultant en sturend in de realisatie van oplossingen.’

De tweede stelling luidt; ‘bestuurlijke dominantie, electoraat en een afreken-cultuur leidt tot traagheid’. De eerste die zijn visie op deze stelling geeft is Frans Roozen. ‘Een goede organisatie onderscheidt zich met minder diagnostiek en meer dialoog. Leren begint met naar elkaar toe delen waar onzekerheden zitten. Daar leer je nog veel meer van dan van de succesverhalen.’ Cobelens kijkt met een publieke bril naar het vraagstuk. ‘Wij maken nooit winst en streven puur langetermijndoelen na. Een belangrijk aspect daarvan is dat de doelen pas wel- of niet uitkomen, wanneer de bestuurder die ze geïnitieerd heeft al weg is. Daarin zit de zwakte van de planningscultuur. Bestuurders in de publieke sector moeten niet vluchten in lange termijnplannen. Een voorbeeld is ICT-projecten. Begin niet aan zo’n project als je het niet in je eigen termijn kunt afmaken. Wat goed werkt is om af en toe een stip aan de horizon te zetten. Laat iedereen dan zijn gal maar spuwen. Vervolgens vertaal je het in stukjes terug naar het he-

den.’ Bert de Kok trekt de parallel naar een commerciële organisatie zoals IBM. ‘Onze korte termijndoelen moeten altijd in lijn zijn met de lange termijn. Ik wil graag eigenwijze controllers die de dialoog aangaan. Zij moeten binnen het speelveld de ruimte pakken om vrij te opereren. Daarin zit de echte toegevoegde waarde van de controller.’

CULTUURVERANDERING

Het aanpassen van processen om adaptiever te reageren op veranderingen is één ding, maar hoe krijg je de mensen mee? Hoe manage je dus de cultuur? Om op dit vraagstuk een antwoord te vinden, heeft Finace een dynamisch verandermodel ontwikkeld dat bestaat uit zes stappen. Om de deelnemers van de dag kennis te laten maken met dit model vindt er een managementgame plaats. ‘Het doel van de game is aan te tonen dat cultuur wel degelijk meetbaar is’ zegt Wim Smittenaar, organisatie adviseur bij Finace Consultancy. In de game wordt gebruik gemaakt van een voorbeeldorganisatie. Dat is de shared service organisatie uit de publieke sector met de naam Tot Uw Dienst (TUD). De missie van de in 2008 opgerichte organisatie is; ‘uitstekende dienstverlening tegen zo laag mogelijke kosten.’ De directeur van TUD zei ooit tijdens een zeepkistsessie: ‘Wij verkopen geen nee, en ik wil geen klachten horen.’ Nu de organisatie gegroeid is, is het niet verkopen van ‘nee’ lastig geworden. Klanten vragen om de meest exotische producten en diensten. Dat leidt tot budgettaire kopzorgen.

De volledige managementgame duurt doorgaans twee dagen en is verdeeld in zes stappen. Aangezien dit voor het congres veel te lang is wordt alleen stap vijf gespeeld. In de eerste vier stappen is al bepaald wat de huidige (Ist) en gewenste (Soll) bedrijfscultuur en managementstijl zijn. De kandidaten, verdeeld in groepen van zes MT leden moeten door middel van het invullen van de veranderkwadranten bepalen welke veranderingen noodzakelijk zijn om van de Ist naar de Soll situatie te komen. Nadat ze hier uit zijn komt de moeilijkste fase: het omzetten van de veranderingskwadranten in actiewadranten. In het fictieve MT vergaderen de deelnemers vanuit de aan hen toegewezen rol over de te nemen acties. Dit is een delicaat proces, want de acties hebben een grote impact op de MT-leden en hun mensen. Na de vergadering is het aan de alge-

meen directeurs van de groepen om hun uiteindelijke beslissingen te delen met de andere groepen. De eerste CEO zegt; ‘Omdat we nooit nee verkopen besteden we onze energie niet altijd op de juiste manier. Aan de andere kant is het wel onze kracht en dat moeten we niet om zeep helpen met een te rigide besturing. We moeten een goede balans zoeken tussen regels en vrijheid.’ Een andere groepsdirecteur heeft duidelijk goed opgelet bij de ochtendsessie over wendbaarheid. ‘We kunnen onze innovatiekracht verbeteren door gebruik te maken van trendrapportages. Verder willen we processen en producten standaardiseren en trainingen aanbieden aan medewerkers.’ Een derde algemeen directeur zegt: ‘Ook wij kwamen tot de conclusie dat we naar een iets strakkere besturing moeten. Onze klanten kunnen nog steeds alles krijgen, maar niet langer gratis. Ook zijn er twee vacatures vrijgekomen in mijn MT. De HR en Communicatie Manager zijn zojuist opgestapt.’

BUSINESS AGILITY

in staat zijn om snel en slagvaardig in te spelen op veranderende omstandigheden. Een eigenschap die organisaties meer dan ooit nodig hebben en een belangrijk thema op de agenda van bedrijven en overheidsinstellingen. Een thema dat Finace binnen haar dienstverlening omarmt en ondersteunt met wetenschappelijk onderzoek.

Finace verricht samen met Frans Roozen en CFO Magazine, jaarlijks onderzoek naar het thema Agility. Dit onderzoek, in 2009 gestart, onderzoekt hoe de financiële functie de adaptieve organisatie ondersteunt. Maar dit gaat verder dan alleen finance. Om adaptief te zijn moet je meer doen dan het optimaliseren van de bestaande of het selecteren van een ander Planning & Control model. Bij adaptiviteit gaat het erom hoe we met de inzichten en kennis die we verkrijgen uit de verschillende bedrijfsdisciplines de responsiveness van de organisatie kunnen vergroten.

Meer weten wat u kunt leren van ons jaarlijks onderzoek onder 100 CFO's?

Download dan de whitepaper via www.finace.nl of stuur een email met uw NAW gegevens naar whitepaper@finace.nl



‘De integratie met de normale bedrijfsvoering is bij risicomanagement nog zeker niet volwassen.’

VERTROUWEN

In het kader van het thema ‘Buigen of barsten’ is er na de intensieve managementgame een Aikido trainer aanwezig die de deelnemers even losmaakt voor de laatste presentatie van de dag. Frans Roozen zal enkele verdiepingsslagen toelichten die hij onlangs heeft gemaakt in zijn onderzoek naar het thema agility en de wijze waarop de finance functie de adaptieve organisatie ondersteunt.

Ten eerste deelt Roozen zijn bevindingen over besturingsstijlen en hoe deze samengaan met planning & control systemen. ‘In het onderzoek viel iets op’, begint Roozen. ‘Onze nationale telecom trots KPN maakt gebruik van een zeer traditioneel planning & control instrumentarium, maar presteert desondanks zeer goed. De verklaring zit in de bestuursstijl van CEO Ad Scheepbouwer. Hij begon bij KPN toen het bedrijf bijna failliet was. Door zeer strak te sturen op efficiency, kosten-

besparingen en cash heeft hij de tent uit het slop getrokken. Het traditionele planning & control systeem – met budgetten en harde jaartargets – vormde dus een perfecte match met de besturingsstijl van Scheepbouwer. Haaks hierop staat de situatie bij Philips. CEO Gerard Kleisterlee bediende zich juist van een uiterst adaptieve besturingsstijl. Ook dit was noodzakelijk om mee te kunnen komen in de snel veranderende technologiesector. Het planning & control systeem van Philips, dat gebruik maakt van rolling forecasts en scenarioplanning, sluit hier naadloos op aan.’

Wim Verheij (Finace): ‘Hier is de parallel naar de volledige bedrijfsvoering aanwezig. Het instrumentarium en de toepassing hiervan, moet aansluiten op de management filosofie en bestuursstijl. Adaptieve – op planning gerichte – instrumenten zijn succesvoller naar mate de top van de organisatie ook daadwerkelijk een slagvaardige en wendbare organisatie wil realiseren.’

Nog een belangrijke bevinding uit het onderzoek is dat de factor vertrouwen bijdraagt aan betere prestaties. Het topkwartiel scoort hoog op vertrouwen. ‘Dat vertrouwen en gedetailleerde verantwoordingsrapportages niet samengaan, moge duidelijk zijn’, zegt Roozen. ‘Agility en adaptieve planning & control bloeien op wanneer het vertrouwen hoog is.’

DE ADAPTIEVE OVERHEID

Om te kunnen onderzoeken hoe wendbaarheid en planning & control verschillen per sector, hebben Roozen en Finace de onderzoeksgroep opgesplitst in de sectoren technologie, fast moving

consumer goods, de publieke sector en financiële instellingen. Voor de publieke sector worden ook de resultaten uit de vooraf door de deelnemers ingevulde enquêtes gebruikt.

Roozen: ‘De overheid is meer traditioneel dan adaptief in de besturing. Dat heeft veel te maken met het kasselsel. Aan het einde van het jaar ben je als bestuurder het geld hoe dan ook kwijt. Er is dus geen prikkel om geld over te houden. De overheid scoort laag op adaptieve planning & control, maar de respondenten van de overheid hebben aangegeven veranderingen te willen. Welke zijn dat? Rapportages moeten geënt worden op minder KPI’s. In mijn ogen is dat de gemakkelijkst te realiseren verandering. Een tweede verandering is de introductie van scenarioplanning. Dit is inderdaad een interessant middel om in gesprek te raken, maar het is wel moeilijk te implementeren. Andere veranderingen zijn het ophogen van de frequentie van de forecasting, het terugbrengen van het niveau details in planningen, het verhogen van de planningshorizon, het introduceren van rolling forecasts en het planningproces eerder in het jaar beginnen. Jullie hebben kennelijk de behoefte om op te schuiven naar agility. Dat is interessant om te zien.’

Het afsluitende woord is voor Wim Verheij van Finace. ‘Het is een hele interessante dag geweest. We kunnen stellen dat agility onafwendbaar is, maar er is geen recept voor. Het bedrijfsleven is al verder in het implementeren van adaptief instrumentarium, dat is ook logisch want vaak is de noodzaak hier toe sterker aanwezig. Wat opvalt, is dat de overheid de komende periode zeer veel veranderingen in het instrumentarium wil doorvoeren. Daarbij lijkt het dat het bedrijfsleven een duidelijker afweging c.q. keuze maakt in relevant instrumentarium. Let op: te veel, leidt af. Wees voorzichtig! ‘Fit for Purpose’ is noodzakelijk. Hopelijk heeft vandaag inspiratie gegeven om weer de nodige stappen te zetten.’



IK VRAAG MIJ ALTIJD AF OF IK IETS NUTTIGS DOE

Na het faillissement van mijn vorige werkgever in 2002 vroeg ik me af waar ik mijn controlling carrière wilde voortzetten. Ik wilde graag horen bij een groep mensen die met oplossingen komt; het liefst bij een bedrijf met slagkracht en een duurzaamheidsambitie. Waar gebruik wordt gemaakt van natuurlijke krachten om aan energie te komen. Bij Nuon kon ik starten als finance advisor bij Renewable Energy Projects. Van elke expert wordt verwacht om alles uit de kast te halen om wind-, zon- en biomassa projecten renderend te krijgen; alleen projecten die voldoen aan strenge investeringseisen worden goedgekeurd door de Raad van Bestuur. Projecten in duurzame energie kunnen alleen wezenlijk bijdragen aan de energietransitie als ze economisch gezond zijn en continuïteit kunnen bieden. Het feit dat projecten in duurzame energie tijdelijk afhankelijk kunnen zijn van subsidies vind ik geen probleem; de signaalfunctie van nieuwe gerealiseerde projecten voor ons allen is dat we een oplossing moeten vinden voor het energievraagstuk van de toekomst. Dat vind ik veel belangrijker.

Op dit moment werk ik bij Nuon als finance manager van het bedrijfsonderdeel Warmte aan hetzelfde doel: op een milieuvriendelijke, efficiënte en winstgevende manier grootschalige rest-

warmte en schone koude realiseren en exploiteren. Geen enkele energiebron ter wereld kan volledig tegemoetkomen aan alle eisen die we stellen aan energie. Elke bron kent voor- en nadelen. Vandaar dat energiebedrijven altijd investeren in een mix van bronnen. Binnen Vattenfall, het Zweedse energiebedrijf waarvan Nuon deel uit maakt, bestaat die mix uit zes verschillende bronnen. Denk daarbij aan gas, wind en biomassa. Energiebedrijven zijn voortdurend op zoek naar de beste verdeling van energiebronnen, waarmee prijs, leveringszekerheid en de consequenties voor het milieu in balans blijven. Daarnaast zijn ook de politiek, het maatschappelijke debat en de aanwezige grondstoffen in eigen land van invloed. De energie-mix is niet iets wat je van vandaag op morgen om kunt gooien. In de komende decennia moet er veel productievermogen vervangen en aangevuld worden om aan de vraag naar energie te blijven voldoen. De traditionele (fossiele) energiebronnen worden schaarser en duurder. Dus dit is het moment voor ons bedrijf om te investeren in nieuwe energiebronnen. Die omschakeling moet op een verantwoorde manier worden uitgevoerd.

De noodzaak om de huidige energie-mix van Nederland duurzamer te maken geeft mij dezelfde motivatie als waarom ik negen jaar geleden bij Nuon kwam. Met het gehele finance team zetten we ons onder andere in om de financiële weerbaarheid van nieuwe initiatieven te testen

en aannames te beoordelen. Goedgekeurde projecten blijven we op de voet volgen om voortdurend inzicht te hebben in het rendement over de looptijd. Veel warmteprojecten hebben een looptijd van minimaal 30 jaar.

Een aansprekend en gedurfd nieuwbouw-project met lange looptijd is de aanleg van stadswarmte in Almere-Poort, verwarmd door restwarmte van de elektriciteitscentrale in Diemen. De warmte wordt vanaf 2012 aangevoerd via de langste ondergrondse warmteleiding van het land, dwars door het IJ-meer tussen Amsterdam en Almere. Aangezien dit soort projecten flink bijdragen aan de verduurzaming en de luchtkwaliteit kunnen we hiermee de gemeenten helpen om de duurzaamheidplannen te realiseren. Daarom is er vooral in de grote steden veel interesse voor stadswarmte projecten. Dit soort projecten vergen hoge investeringen en hebben een lange terugverdientijd; ze kunnen alleen worden uitgevoerd bij een positieve business case.

Elke dag zijn bij Nuon veel medewerkers actief om vanuit hun expertise bij te dragen aan de energie van Nederland. En als onderdeel van het Zweedse Vattenfall werken we steeds meer in Europees verband. Onze expertise is hard nodig voor de verduurzaming van de energie-mix, zodat er straks ook voor mijn kinderen nog voldoende en betaalbare energie is. Dat geeft mij het gevoel dat ik iets nuttigs doe.

FINANCE RECRUITERS

DE TOEKOMST
VAN RECRUITMENT

Commissie-Bakker concludeerde het al in 2008: de arbeidsmarkt in Nederland verandert fundamenteel. Meer werk, minder mensen. High potentials en finance specialisten zijn straks steeds moeilijker te vinden. Recruiters zullen meer dan ooit aandacht moeten geven aan het vinden en volgen van het talent op de arbeidsmarkt. Dit werd onlangs besproken in een rondetafeldiscussie, georganiseerd door vacaturesite Finance.nl, over de toekomst, trends en ontwikkelingen van CV databanken en LinkedIn.

Onlangs organiseerde Finance.nl een rondetafeldiscussie over de rol en toekomst van CV-databanken en LinkedIn bij het werven en selecteren van finance professionals. Recruiters, detacheerders en andere arbeidsmarktspecialisten deelde tijdens deze discussie op het kantoor van Alex van Groningen hun kennis en inzichten aan de hand van prikkelende stellingen.

De eerste stelling die tijdens de discussie aan de orde komt is dat externe werving & selectiebureaus binnen enkele jaren volledig overbodig zullen worden door de ontwikkeling van LinkedIn. LinkedIn heeft momenteel 100 miljoen profielen waaronder twee miljoen Nederlanders. Nederland is daarmee één van de LinkedIn-dichtste landen ter wereld. 140.000 van de twee miljoen profielen zijn werkzaam in Finance & Accounting. Daarnaast zijn er nog ruim 200.000 LinkedIn-ers werkzaam in administratieve functies. Eind van het jaar zitten alle Nederlandse finance professionals op LinkedIn.

Een van de aanwezigen is zeer succesvol in het werven van talent via zijn

eigen LinkedIn contacten. Met 16.000 contacten heeft hij dan ook een gigantisch bereik dat telkens weer ingezet kan worden om professionals te vinden. Het deel van de dienstverlening van werving & selectiebureaus dat te maken heeft met het verzamelen van CV's heeft voor hem in ieder geval geen toegevoegde waarde meer. Met de juiste account en een beetje handigheid kan iedereen de juiste professional vinden. De aanwezige recruiters zijn het erover eens dat het bestaan van deze professionele netwerksite een deel van de traditionele wervingstaken kan overnemen. Echter, hoe omvangrijk ook, de database alleen is niet voldoende om de juiste kandidaten te vinden; je hebt tijd en expertise nodig om echt succesvol kandidaten te kunnen vinden en selecteren voor de opdrachtgevers. LinkedIn biedt desondanks zeker mogelijkheden voor bedrijven om zelf kandidaten te zoeken en een aantal is daar ook zeer succesvol in gebleken. Dit kan de tarieven van werving & selectiebureaus onder druk zetten.

De toegevoegde waarde van recruitment en werving & selectiebureaus in het huidige arbeidsmarktlandschap zit vooral in de helicopterview van de markt; ze weten wat goed bij de kandidaten past omdat ze de kandidaten echt kennen. Een bureau benadert kandidaten ook niet vanuit één bedrijf, maar vanuit meerdere bedrijven. Dat maakt dat ze niet overbodig zullen worden, zo is de consensus. Volgens één van de aanwezige recruiters waren de tools er altijd al, maar hebben bureaus werkelijke kennis van de functies. Dat onderscheid ze van corporate recruiters en zogenoemde 'cowboys' die zich in de markt begeven. Gespecialiseerde recruiters zijn nog altijd als geen ander in staat om 'die ene' vacature te vervullen die anders is dan normaal. Waar de recruiters het wel eens zijn, is dat LinkedIn niet alleen als bedreiging,

maar ook als kans gezien moet worden, of zoals één van de aanwezigen het stelt; 'als je je netwerk op orde brengt en op specifieke gebieden gaat zitten, dan komt het wel goed.'

Zijn de recruiters onderling ook gelinked aan elkaar zodat ze elkaars netwerken kunnen inzien? Dat vraagt de moderator van de sessie Melle Eijkelhoff (Directeur Alex van Groningen) zich af. Dat is grotendeels het geval blijkt uit de reacties, maar er zijn ook recruitment specialisten aanwezig die de eigen contacten afgeschermd houdt van zijn gelinkte contacten. 'A sociaal gebruik van een sociaal netwerk', noemt iemand dit, maar de betreffende expert verdedigt het door te stellen dat LinkedIn een professionele netwerk tool is, en geen sociale netwerk tool. Een belangrijk onderscheid.

LINKEDIN EN CV-DATABANKEN

Worden er door de recruiters – behalve LinkedIn – nog andere (online) tools, zoals CV-databanken gebruikt? Een arbeidsmarktdeskundige merkt op dat Monsterboard een alternatief is dat nog steeds toegevoegde waarde biedt, maar het gebruik is desondanks sinds enkele jaren zwaar teruggelopen. Pro-

'Nederland is één van de LinkedIn-dichtste landen ter wereld.'

professionals zijn veel meer gebruik gaan maken van social media ten koste van de vacaturebanken. De volgende stelling is daarom: 'In 2013 betaalt niemand meer voor toegang tot traditionele CV-databases.' Alhoewel kandidaten zich nog altijd inschrijven, zien de recruiters toch dat het potentieel van deze tool aan het slinken is. LinkedIn is een te machtige concurrent geworden, een monopolist bijna. De positie van vacaturesites als Monsterboard zal daardoor verder verwateren is de verwachting. Toch zullen andere kanalen wel blijven bestaan. 'Het is en én', merkt een recruiter op. 'Misschien levert Monsterboard wel wat op, dus gebruiken we het. Een andere deelnemer aan de sessie zegt; 'Er worden op

LinkedIn steeds meer stukjes afgesloten in groepen. Ook dat is een klap voor de CV-databanken. Heel bot gezegd is LinkedIn vergelijkbaar met een heroïneverkoop. Ze zorgen ervoor dat je het écht wilt hebben. Je kunt simpelweg niet zonder.'

Wat zouden CV-databanken en vacaturesites kunnen doen om het tijt te keren? Een deelnemer oppert de mogelijkheid om filmpjes van de kandidaten aan te bieden. Een ander merkt echter op dat dit te tijdsintensief zou zijn. Een intelligentietest dan? Dit roept het bezwaar op dat wanneer kandidaten iets moeten invullen, ze afdruipten. Toch bieden gespecialiseerde vacaturesites het voordeel dat ze groepen specialisten aanspreken, zoals finance professionals. Dat vergemakkelijkt de zoektocht. Ook recruiters hebben nog altijd toegevoegde waarde. Bedrijven zoeken mensen, maar alleen via een CV of online profiel weten ze nog niet precies wat deze mensen willen. Kandidaten houden het namelijk vaak algemeen om hun kansen niet ongewild te verkleinen. De recruiters hebben deze kennis wel. 'Als iedereen gebruik maakt van LinkedIn, vist dan niet iedereen in dezelfde vijver?', vraagt Melle Eijckelhoff de participanten. 'Immers, iedereen kan dezelfde kandidaten benaderen als jij.' De recruiters hebben nog genoeg zelfvertrouwen om dit argument te pareren. Zij kennen de klanten en de vacatures; dat geeft een enorme voorgrond voor de plaatsing. Natuurlijk gaat het dan wel om redelijk exclusief aangeboden vacatures.

KRAPTE ARBEIDSMARKT

Het laatste onderwerp op de agenda is de verwachte schaarste op de arbeidsmarkt voor finance professionals. Hoe kijken de recruitment professionals daar tegenaan? 'Momenteel is de instroom en doorstroom van HBO-ers een stuk lager dan voorheen', licht Eijckelhoff toe. 'De aansluiting met wat de markt vraagt is wel weer heel goed. De uitbreidingsvraag staat nagenoeg stil. Er is momenteel vooral sprake van vervangingsvraag.' Vervolgens presenteert hij de laatste stelling: 'Vanwege een structurele arbeidsmarktkrapte zal detacheren van flexibel personeel veel belangrijker worden dan het werven van vast personeel.'

Een aanwezige noemt meteen een veelgehoord probleem van detachering op; 'niemand wil in de file voor

een detacheringsklus.' Een ander is het hier niet mee eens. 'Waar een wil is, is een weg. Wat mij meer zorgen baart, is dat de corporates onze mensen willen hebben. Dat wordt een gevecht.' Van de populatie professionals wil een deel werken als interimmer. Dat is een interessante groep voor de detacheerders. Ze kunnen dan bijvoorbeeld drie tot vijf jaar voor een interimbureau werken en vervolgens aansluiting zoeken naar een vaste baan. Dit laatste zou bijvoorbeeld kunnen veranderen door de levensfase waar iemand in zit. Iemand die kinderen krijgt, hecht over het algemeen meer waarde aan een vaste baan. Veel mensen willen tegenwoordig vier dagen werken, merken de recruiters in hun praktijk. Professionals willen dat vanwege de balans werk-privé of omdat ze nog een studie willen doen. Door de crisis willen mensen meer zekerheid. Ook dit biedt kansen voor recruiters die bedrijven kunnen helpen in het onderhouden van hun flexibele schil. 'Detacheren is daarom ook eigenlijk een verkeerd gekozen term', merkt een deelnemer op. 'Flexibele arbeid klopt beter.'

De wereld van recruitment verandert, blijkt wel uit de discussie. Het matchen van vraag en aanbod blijft de kern van het vakgebied, maar er komt steeds meer bij kijken. Recruiters moeten kansen pakken. In een krappe nationale arbeidsmarkt wordt het belangrijk om ook internationaal talent aan je te binden. Zo richt een aantal van de aanwezigen zich steeds vaker op internationale bedrijven omdat ze die kunnen blijven leveren. De verwachting is dat alleen werving & selectiebureaus met internationale kantoren aan de toekomstige vraag kunnen voldoen. Het blijven volgen van reeds geplaatste kandidaten gedurende hun carrière is ook een must in de huidige tijd. Bij een volgende carrièrestap buiten de huidige werkgever wil jij graag degene zijn die deze stap begeleid. Zou er in de toekomst een model mogelijk zijn waarbij de recruiter of detacheerder met opleidingen en coaching doorlopend in individueel talent investeert als middel om dit talent aan zich te binden? Dat lijkt niet ondenkbaar in tijden van grote schaarste. Kortom, uitdagingen te over in een markt die het toch al moeilijk heeft. Maar behalve de obstakels zijn er ook voldoende kansen. De strijd voor talent is nog lang niet gestreden.



Aan deze rondetafelsessie namen deel:

- **Marc Drees**, RecruitmentMatters.nl / RecruitmentLab
- **Gordon Lokenberg**, Lokloq Mobile Recruitment Solutions
- **Jeroen Sentel**, Finance.nl
- **Derk Rijntjes**, JP Gray
- **Ronald de Zoete**, Robert Half International
- **Melle Eijckelhoff**, Alex van Groningen
- **Saskia de Graaff**, Martin Ward Anderson
- **Graciela Alarcon**, Martin Ward Anderson
- **Hella Bolte**, Brainfish Werving & Selectie
- **Olfertjan Niemeijer**, Independent Recruiters
- **Christina Nijenhuis**, MT&V Finance Professionals
- **Harjan Wiersma**, Eiffel



Finance.nl

De vacaturesite voor financials



In deze rubriek treft u een overzicht aan van recente vacatures die geplaatst zijn op Finance.nl, dé vacaturesite voor finance professionals. Wilt u ook vacatures plaatsen op Finance.nl en de bijbehorende uitingen op het web en in print? Surf dan naar Finance.nl of neem contact op met Jeroen Sentel, Product Manager, via jsentel@alexvangroningen.nl of 020 57 88 918.

Concern Controller

De Rijke

Als Concern Controller binnen De Rijke zorg je voor een actueel, juist en volledig inzicht in de realisatie van de financiële doelen van de organisatie. Daarbij vervul je de rol van adviseur en ben je een belangrijke sparringpartner van de Financial Director. Je bent verantwoordelijk voor het ontwikkelen, inrichten en bewaken van de administratieve organisatie en algemene planning- en controlprincipes voor De Rijke Groep. Je draagt tevens zorg voor het bouwen en hiërarchisch aansturen van een sterk en kwalitatief hoogwaardig team (ca. 8,5 FTE; inclusief 4 Business Unit Controllers).

Zie: [Finance.nl/v/62197](https://finance.nl/v/62197)

Business Unit Controller

De Rijke

Als Business Unit Controller binnen De Rijke ben je de financiële sparringpartner van het management van de business unit. Je zorgt ervoor dat het management van de business unit voortdurend over actuele, juiste en volledige stuurinformatie beschikt. Het beheren van de Business Unit Cockpit, het inventariseren van de informatiebehoefte en het zorgdragen voor hierop aansluitende rapportages behoren dan ook tot jouw kerntaken.

Zie: [Finance.nl/v/62196](https://finance.nl/v/62196)

Consultant Financiële Sector

BDO

Risk & Compliance, onderdeel van BDO Consultancy, is een gespecialiseerde adviespraktijk in opbouw. Voor de financiële sector (FS-praktijk) wil BDO het jonge team versterken met een consultant die een centrale rol wil spelen in de uitvoering van opdrachten en het verder helpen uitbouwen van de adviespraktijk. De opdrachten omvatten o.a. het in kaart brengen van risico's, het adviseren over beheersmaatregelen en het vertalen van wet- en regelgeving (bv door DNB en AFM) naar beleid en bedrijfsvoering. Binnen Risk & Compliance wordt nauw samengewerkt met andere specialismen binnen BDO (o.a. IT Consultancy, Forensics, Transaction Advisory Services en HR Consultancy). Het leveren van integrale oplossingen staat centraal.

Zie: [Finance.nl/v/61879](https://finance.nl/v/61879)

Senior Manager Business Restructuring

BDO

BDO Business Restructuring is onderdeel van BDO Corporate Finance en richt zich met de diensten turn around begeleiding, rendementsverbetering en financieringsadvies op slecht renderende middelgrote ondernemingen. Als Senior Manager ben je verantwoordelijk voor het adviseren en begeleiden van ondernemingen in zwaar weer. Hierbij komen onderwerpen als begeleiding bij besparingsprogramma's, herfinanciering en herkapitalisatie, crediteurenakkoorden, doorstartconstructies en reorganisaties aan de orde.

Zie: [Finance.nl/v/61209](https://finance.nl/v/61209)

Hoofd Financiële Administratie

Kasparov

De opdrachtgever van Kasparov is een erg aansprekende, (semi) commerciële organisatie in de buurt van Delft. Er werken tientallen medewerkers, de sfeer is informeel en modern. Je wordt in deze functie verantwoordelijk voor de aansturing van de financiële administratie, en geeft leiding aan 5 FTE. Ook ben je verantwoordelijk voor het verder optimaliseren en professionaliseren van de administratie en daartoe gebruikte systemen, processen en werkwijzen.

Zie: [Finance.nl/v/61945](https://finance.nl/v/61945)

Senior Administrateur

Kasparov

Voor een semi non profit organisatie ten zuiden van Rotterdam, zoekt Kasparov naar een senior administrateur met coördinerende capaciteiten. Een uitdagende functie bij een stabiele organisatie. Kasparov zoekt een kandidaat van stevig MBO niveau, een kandidaat met het diploma Moderne Bedrijfs Administratie (MBA) is het best passend. Als senior administrateur ben je niet leidinggevend, maar heb je wel een sturende rol in de dagelijkse werkzaamheden. De functie kan niet interim worden vervuld.

Zie: [Finance.nl/v/61360](https://finance.nl/v/61360)

Financieel Professional

Qompetence

Qompetence is een dienstverlener gespecialiseerd in Finance en Control. Via detachering van haar goed opgeleide, enthousiaste en gemotiveerde medewerkers ondersteunt Qompetence haar opdrachtgevers bij het realiseren van hun bedrijfsdoelstellingen. Qompetence werkt voor uiteenlopende opdrachtgevers binnen diverse branches, waaronder banken & verzekeraars, handels- en productiebedrijven, woningcorporaties, retailorganisaties, energiebedrijven, zorginstellingen en overheidsinstanties.

Zie: Finance.nl/v/61208

Business Controller

HAVI Logistics

Om het Finance team verder te versterken, is HAVI Logistics op zoek naar een Business Controller. Je bent verantwoordelijk voor het ontwikkelen, onderhouden, analyseren en verstrekken van budgetten, resultaten en managementinformatie. Je analyseert en bewaakt de financiële business resultaten en je adviseert het management hierover. Vanuit jouw vakgebied werk je nauw samen met het management van de verschillende afdelingen en treed je op als hun sparringpartner. In jouw functie rapporteer je aan de Finance Manager.

Zie: Finance.nl/v/57041

Assistent Controller

Laudame

Voor een aannemersbedrijf dat vastgoedprojecten ontwikkelt en bouwt zoekt Laudame een Assistent Controller. In deze functie ben je in een klein team verantwoordelijk voor de financiële administratie en de planning en control cyclus. Je verzorgt de maandelijkse (project)rapportages en prognoses; Je stelt de jaarbegrotingen op i.s.m. de financieel adjunctdirecteur en je voert verschillende projectadministraties.

Zie: Finance.nl/v/59575

Manager Finance

Mercuri Urval

Voor een wereldwijd marktleider in de ontwikkeling, productie en verkoop van innovatieve geneesmiddelen zoekt Mercuri Urval een Manager Finance. Als linking-pin tussen business en finance organiseer je alle aspecten van de financiële en resource planning. Je werkt in een internationale matrixorganisatie en rapporteert aan de country director. Je bent onder meer verantwoordelijk voor de lange termijn plannen, jaarlijkse budgetten en kwartaal forecasts en de afstemming hiervan met lokaal management en de internationale financiële teams.

Zie: Finance.nl/v/59384

OP ZOEK NAAR EEN NIEUWE UITDAGING?

Finance.nl is de vacaturesite voor financials. Wekelijks worden honderden nieuwe vacatures geplaatst. Vele interessante werkgevers wachten op uw reactie, zoals Akzo Nobel, Heineken, Unilever, E.ON, ASML en vele top recruiters.

- Vind uw nieuwe baan op Finance.nl
- Plaats uw CV in de CV Databank
- Maak een Search Agent aan
- Meld u aan voor de Finance.nl Banen Special
- Meld u aan voor de FM.nl Nieuwsbrief
- Word gratis lid van Tijdschrift Financieel Management

TIP: Word dagelijks op de hoogte gehouden van nieuwe vacatures binnen uw interessegebied. Maak een Search Agent aan!

OP ZOEK NAAR FINANCE PROFESSIONALS?

Finance.nl is de vacaturesite voor financials. Staat u op het punt om uw financiële afdeling uit te breiden? Zoekt u nieuw financieel talent? Neem dan snel contact met ons op om de mogelijkheden te bespreken!*

- Plaats uw vacature op Finance.nl
- Blader door de CV Databank
- Benader gericht kandidaten via Target Mailings
- Adverteer in de Finance.nl Banen Special
- Bespaar tijd met Assisted Search
- Sta bovenaan op veelbezochte landingspagina's
- Bereik duizenden finance professionals via de FD bijlage: "Finance Carrière Special"

TIP: Het spotlight pakket heeft een bruto bereik van meer dan 130.000 financials! Plaats snel uw vacature op finance.nl!

*Wilt u meer weten? Neem dan contact op met Jeroen Sentel via 020 57 88 918 of jsentel@finance.nl

kijk op
Finance.nl

In deze rubriek treft u een uitgebreid overzicht van bedrijven die actief zijn op financieel gebied. Door middel van verschillende categorieën hebben bedrijven aangegeven welke specifieke dienstverlening zij leveren. Vindt u dat u als leverancier ook in dit overzicht thuishoort, neem dan contact op met Ezri Blaauw, eblaauw@alexvangroningen.nl of via 020-5788913

Accountancy

Ernst & Young

www.ey.com.nl



Ernst & Young is wereldwijd toonaangevend op het gebied van assurance, tax, transactions and advisory. Onze 144.000 mensen delen wereldwijd dezelfde waarden en staan voor kwaliteit. Wij maken het verschil door onze mensen, onze cliënten en de samenleving te helpen hun mogelijkheden optimaal te benutten.

Grant Thornton

www.GT.nl



Middelgroot accountants- en adviesorganisatie met een breed aanbod aan accountancy, fiscale en adviesdiensten voor zowel nationaal als internationaal opererende corporates en MKB bedrijven.

Consultancy

Finace

www.finace.nl



Finace levert integrale diensten voor het optimaliseren, ondersteunen en/of overnemen van de bedrijfsvoering in de vorm van consultancy, projecten, detachering, outsourcing en recruiting. Finace Consultancy richt zich op Business Proces Management, Project- en Interim Management, Management Information Services en Informatiebeveiliging. Finace Consultancy biedt integrale en werkende adviezen voor bedrijfsvoeringvraagstukken op strategisch, tactisch en operationeel niveau binnen het bedrijfsleven en de publieke sector. Tot onze klantportfolio behoren Shell, Unilever, Nuon/Alliander, Min. V&W, Gemeente Amsterdam, Yarden, De Key, ING.

Detachering

Finace

www.finace.nl



Finace levert integrale diensten voor het optimaliseren, ondersteunen en/of overnemen van de bedrijfsvoering in de vorm van consultancy, projecten, detachering, outsourcing en recruiting. Finace detacheringoplossingen zijn branche specifiek en zorgen voor een blijvend resultaat. Finace professionals kenmerken zich door hoogwaardige kennis met branche specifieke kennis waardoor continuïteit gewaarborgd is en directe kennis wordt overgedragen. Finace levert tijdelijke capaciteit op de vakgebieden Finance, Human Resources en voor de backoffice van financiële instellingen. Finace bemiddelt voor klanten als Shell, Unilever, Ahold, Min. V&W, Gemeente Amsterdam, ABN AMRO, De Key, Delta Lloyd.

GGN Detachering

www.ggndetachering.nl



Kampt u met ondercapaciteit op uw debiteurenafdeling, heeft u oplopende achterstanden of blijft uw rendement achter? De professionals van GGN Detachering staan klaar om op elk moment bij te springen. Zij voldoen aan de hoogste eisen en kunnen altijd terugvallen op een schat aan ervaring en up-to-date kennis vanuit GGN, de meest toonaangevende incasso- en gerechtsdeurwaardersorganisatie in Nederland. Kijk voor meer informatie op www.ggndetachering.nl of bel met 073-5181276.

Laudame Financials

www.laudame.nl



Laudame Financials is een gedreven dienstverlener die voorziet in de vraag naar financials op het gebied van accounting, finance en controlling, zowel op tijdelijke als op permanente basis.

Robert Half

www.roberthalf.nl



Robert Half is een gespecialiseerde arbeidsbemiddelaar op het gebied van uitzenden, detacheren, werving en selectie en interim management voor financiële professionals. www.roberthalf.nl

Robert Walters

www.robertwalters.nl

ROBERT WALTERS

Robert Walters is een toonaangevende, internationale dienstverlener, gespecialiseerd in het bemiddelen van professionals binnen finance, banking, tax, treasury, legal, IT en HR. Onze consultants zijn werkzaam geweest in uw vakgebied en weten als geen ander hoe ze snel resultaten kunnen boeken. Bel Ian Dove voor meer informatie op 020-6444655 of kijk op www.robertwalters.nl.

Interim

Robert Walters

www.robertwalters.nl



Robert Walters Interim Solutions bemiddelt interim Finance & Control Professionals. Bij (on)verwachte kennis- of capaciteitsbehoefte zijn wij in staat binnen 24 uur profielen te introduceren van geschikte en beschikbare interim-managers. Onze kwaliteit is bewezen en onze snelheid is onderscheidend. Bel Bob van Ginkel voor meer informatie op 06-53883177 / 020-6444655 of kijk op www.robertwalters.nl

Robert Half

www.roberthalf.nl



Robert Half is een gespecialiseerde arbeidsbemiddelaar op het gebied van uitzenden, detacheren, werving en selectie en interim management voor financiële professionals. www.roberthalf.nl

Executive Search

Staatsen Executive Search

www.staatsen.nl



Staatsen Executive Search staat voor kwaliteit, integriteit en betrokkenheid. Ons specialisme is het bemiddelen van ervaren professionals, managers, partners en directieleden op het gebied van Strategy, Finance en Legal.

Werving en Selectie

Finace

www.finace.nl



Finace levert integrale diensten voor het optimaliseren, ondersteunen en/of overnemen van de bedrijfsvoering in de vorm van consultancy, projecten, detachering, outsourcing en recruiting. Recruiting Center is onderdeel van Finace en bemiddelt in vacatures op MBO+, HBO en WO niveau voor opdrachtgevers in heel Nederland. Recruiting Center is gespecialiseerd in Financiële, HR en Commerciële Functies en werft voor klanten als Bausch en Lomb, Het RIAGG, APX-ENDEX, Gemeente Amsterdam, Heerema, Tentoo en Stern.

Laudame Financials

www.laudame.nl



Laudame Financials is een gedreven dienstverlener die voorziet in de vraag naar financials op het gebied van accounting, finance en controlling, zowel op tijdelijke als op permanente basis.

Robert Walters

www.robertwalters.nl



Robert Walters is een toonaangevende, internationale dienstverlener, gespecialiseerd in het bemiddelen van professionals binnen finance, banking, tax, treasury, legal, IT en HR. Onze consultants zijn werkzaam geweest in uw vakgebied en weten als geen ander hoe ze snel resultaten kunnen boeken. Bel Ian Dove voor meer informatie op 020-6444655 of kijk op www.robertwalters.nl.

Software

ISProjects

www.isprojects.nl



ISProjects is een toonaangevende leverancier van Procure to Pay oplossingen. ISProjects ondersteunt organisaties in diverse branches bij het optimaliseren en automatiseren van de factuurverwerking, het inkoopproces en contractmanagement. ISProjects is actief op de markt sinds 2000 en inmiddels maken ruim 100 (middel)grote organisaties gebruik van onze oplossingen.

Credit Tools

www.credittools.nl



Credit Tools is een organisatie die wordt gevormd door credit management specialisten en software-ontwikkelaars. Dit team richt zich op het automatiseren en professionaliseren van alle processen die een raakvlak hebben met debiteuren en hun openstaande posten. Inmiddels werken al meer als 4500 eindgebruikers met onze systemen in zowel binnen als buitenland. T: +31 (0) 345-585 633 E: info@credittools.nl

Eurosystems

www.eurosystems.nl



Eurosystems is leverancier van softwareoplossingen voor de processen in de creditmanagementketen. Met onze software-oplossing verlopen de overgangen tussen de verschillende fases soepel en heeft u een betrouwbare en nauwkeurige oplossing.

EuroSystems levert softwareoplossingen aan:

- Business Process Outsourcing organisaties
- Debiteurenbeheerafdelingen
- Incassobureaus
- Gerechtsdeurwaarderskantoren
- Achterstandsbeheerafdelingen kredietverstrekkers

Performance Management

Finace

www.finace.nl



Finace levert integrale diensten voor het optimaliseren, ondersteunen en/of overnemen van de bedrijfsvoering in de vorm van consultancy, projecten, detachering, outsourcing en recruiting. Finace Consultancy ondersteunt organisaties in een geleidelijke groei naar een intelligente organisatie door het verbeteren van management- en stuurinformatie, inclusief het analyse- en rapportageproces en het optimaliseren van het besturingsconcept. Concrete Finace Consultancy oplossingen zijn: Slimmer Werken, Performance Management, Organisation/Management Development. Tot onze klantportfolio behoren Shell, Unilever, Nuon/Alliander, Min. V&W, Gemeente Amsterdam, Yarden, De Key, ING.

Aaxis Nederland

www.aaxis.nl



Aaxis Nederland is specialist in het opzetten van efficiënte Performance Management oplossingen:

- Budgettering
- Rolling Forecasting
- Consolidatie
- Rapportage & Analyse

Aaxis Nederland professioneel leverancier van flexibele software oplossingen & hoogstaande dienstverlening. Vragen? Bel ons op: 033-4321540

Oracle Hyperion's

www.epmtv.eu



Oracle Hyperion's performance management oplossingen geven u een unieke kijk op uw financiële en operationele resultaten teneinde snel en accuraat te analyseren, simuleren (what-if), plannen en nieuwe uitdagingen het hoofd te bieden door uw strategieën, plannen en resources beter op elkaar af te stemmen. Voor meer informatie, kijk op: www.epmtv.eu.

Partake Consulting

www.partake.nl



Partake Consulting levert al meer dan 12 jaar oplossingen op het gebied van Enterprise Performance Management. Het aanbod van Partake Consulting omvat alles wat u nodig heeft op het gebied van Enterprise Performance Management: consulting, software, gecertificeerde trainingen, Europees support center en IT infrastructuur. Partake heeft vestigingen in Nederland, België, Frankrijk, Duitsland en Engeland.

Outsourcing

Finace

www.finace.nl



Finace levert integrale diensten voor het optimaliseren, ondersteunen en/of overnemen van de bedrijfsvoering in de vorm van consultancy, projecten, detachering, outsourcing en recruiting. Finace is in Nederland dé outsourcing-partner. Of het nu gaat om: het ontwerp, de inrichting of optimalisatie van een Shared Service Center; het (her)ontwerpen en verplaatsen van processen wereldwijd; het overnemen van de uitvoering in één van onze service centers (Finace Service Center biedt services op het gebied van Accounting, Payroll, Human Resources, gerelateerde services en automatisering. LXY richt zich specifiek op de back-office processen van pensioenfondsen, verzekeraars of uitvoerders van regelingen.)

Business Process Outsourcing

Datamondial

www.datamondial.nl



Maak nu een afspraak en in 30 minuten leggen wij uit hoe U eenvoudig arbeidspieken kunt opvangen en permanent 50% op personeelskosten kunt besparen met ons unieke concept. Vanuit het WTC in Rotter-

dam en Galati (Roemenië) verzorgen wij onder Nederlands management/aandeelhouderschap Back Office Support voor administratieve werkzaamheden.

Credit Management

Flanders

www.flanders.nl



Bent u op zoek naar een betrouwbare incassopartner die zowel oog heeft voor uw relatie als voor uw vordering? De incasso- en gerechtsdeurwaardersorganisatie Flanders, met 14 vestigingen door Nederland, is die partner. Onze landelijke dekking en een professionele werkwijze, staan garant voor een kwalitatief goede en uniforme aanpak.

IMNederland

www.imnederland.com



IMNederland behoort al ruim 25 jaar tot de top van de Nederlandse credit managementmarkt. Onze missie: IMNederland Credit Management Services biedt complete en professionele credit managementoplossingen aan om een waardevolle bijdrage te leveren aan de financiële doelstellingen van zowel profit- als non-profitorganisaties. Samen Sterk in Credit Management! Tel.: +31 (0)341-568800 E-mail: info@imnederland.com

Incasso

Flanders

www.flanders.nl



Bent u op zoek naar een betrouwbare incassopartner die zowel oog heeft voor uw relatie als voor uw vordering? De incasso- en gerechtsdeurwaardersorganisatie Flanders, met 14 vestigingen door Nederland, is die partner. Onze landelijke dekking en een professionele werkwijze, staan garant voor een kwalitatief goede en uniforme aanpak.

Solveon

www.solveon.nl



Solveon levert op een professionele manier een totaalpakket aan incassodiensten. Solveon neemt uw incassovraagstukken van A tot Z uit handen en creëert daarmee voor u ruimte zodat u zich weer kan richten op de kern van uw bedrijfsvoering. Daarbij staat een (inter)nationaal netwerk van partners, zoals gerechtsdeurwaarders en advocaten, tot uw beschikking.

Financiële Dienstverlening

Finace

www.finace.nl



Finace is een integrale financiële dienstverlener voor bedrijfsvoering. Finace levert met haar dienstverlening consultancy, projecten, detachering, outsourcing en recruiting, integrale en werkende oplossingen voor bedrijfsvoering-vraagstukken op strategisch, tactisch en operationeel niveau binnen het bedrijfsleven en de publieke sector. Tot onze klantportfolio behoren Shell, Unilever, Ahold, Min. V&W, Gemeente Amsterdam, ABN AMRO, De Key, Delta Lloyd en nog vele anderen.

Training & Opleiding

Alex van Groningen

www.alexvangroningen.nl



Permanente educatie bij Alex van Groningen. Marktleider in financiële trainingen, cursussen en opleidingen. Wilt u op de hoogte blijven van de ontwikkelingen in uw vakgebied? Neem dan deel aan een van de vele succesvolle opleidingen van Alex van Groningen. Schrijf vandaag nog in en verzeker u van een plaats!

Via Verlaan

www.viaverlaan.nl



Leer meer incasseren!
Via Verlaan is dé opleider voor incassomedewerkers en debiteurenbeheerders. Voor zowel starter als gevorderde bieden wij cursussen op maat. Op onze eigen wijze brengen wij naast kennis ook ons enthousiasme voor het vak over. Altijd praktijkgericht en in kleine groepen. Bij Via Verlaan leren uw medewerkers beter én meer incasseren! Kijk voor ons cursusaanbod op www.viaverlaan.nl

TFM #3 - CREDITMANAGEMENT & WERKKAPITAAL SPECIAL (NOVEMBER 2011)

Ondanks dat de economie weer langzaam aantrekt blijft creditmanagement en werkkapitaalbesturing belangrijk voor bedrijven. In deze najaarsspecial van TFM worden nieuwe inzichten en best practices gedeeld over hoe bedrijven deze specialisaties optimaal kunnen inzetten.

De volgende onderwerpen komen onder meer aan bod:

- Best practices voor cash- en creditmanagement, werkkapitaal en treasury;
- Strategisch creditmanagement: Hoe kunnen creditmanagement en werkkapitaalbesparing bijdragen aan strategierealisatie;
- Wat zijn de nieuwste ontwikkeling op het gebied van creditmanagementsoftware;
- Alignment: Hoe kan cash- en werkkapitaal tussen de oren van alle medewerkers komen?;
- SEPA: De laatste ontwikkelingen;
- Wet incassokosten: Wat betekent het voor creditmanagers?;
- Late payment directive;
- Insourcing & outsourcing van debiteurenbeheer;
- Het gebruik van Business Intelligence in creditmanagement en werkkapitaalbesturing.

Tevens vindt u in TFM #3 een complete beursplattegrond voor de 7e editie van de Credit Expo, de grootste beurs voor creditmanagement in Nederland.

TFM #4 - FINANCE & IT SPECIAL (DECEMBER 2011)

Financieel Managers spelen een steeds belangrijker rol wanneer het aankomt op de inrichting van IT. Reden voor TFM om in december een Special volledig te wijden aan software, automatisering, systeemintegratie en het strategische gebruik van IT.

De volgende onderwerpen komen onder meer aan bod:

- De laatste ontwikkelingen op het gebied van financiële software;
- Innovaties in analyse- en boekhoudsoftware;
- Succesvolle business cases rond investeringen in IT en IT-outsourcing;
- ERP-implementaties en de strategische inrichting;
- Alles over IT-governance en de rol van de financiële functie;
- Trends in IT, zoals cloud computing en open source software;
- Alles over e-factureren en automatische factuurverwerking;
- Duurzame IT, nieuwe technologieën die energiezuiniger werken en slimme software die helpt bij het realiseren van besparingen.

Bijdragen

Heeft u interessant nieuws of weet u een onderwerp waar wij aandacht aan zouden moeten besteden? Neem contact op met Jeppe Kleyngeld, Hoofredacteur TFM (jkleyngeld@financieel-management.nl).

Bent u leverancier en wilt u een advertentie of advertorial plaatsen in Tijdschrift Financieel Management? Neem dan contact op met Ezri Blaauw (eblaauw@alexvangroningen.nl) tel: 020 5788913.

Financieel Management (FM) is de informatiebron voor financieel managers en controllers van middelgrote bedrijven. Het multimediale platform bestaat uit een webportal en online discussiefora, een tijdschrift en diverse events. Het multimediale portfolio van FM is optimaal ingericht om finance professionals te bereiken met praktijk, visie en trends. Tijdschrift Financieel Management verschijnt jaarlijks in de vorm van 4 specials.

Redactie:

Burgemeester Haspelslaan 63
1181 NB, Amstelveen
E-mail: redactie@alexvangroningen.nl
Website: FM.nl
Hoofredacteur: Jeppe Kleyngeld
(jkleyngeld@alexvangroningen.nl)
020 5788905

Aan deze editie werkten mee: Graciela Alarcon, Dennis van den Berg, Siemon-Jan Boer, Hella Bolte, Erik Boon, Rik Bouman, Matthijs Brinkhuis, Rob Caarls, Roland Degee, Marc Drees, Martijn van Duuren, Marien Glerum, Saskia de Graaff, Erik Gruwel, Monique Harmsen, Michael Hendriks, André van der Horst, Jop Houben, Rolijne van Houten, Hans Huiszoon, Erik Kolthof, Carine Leemereise, Rob Leicher, Lodewijk Lockfeer, Gordon Lokenberg, Han Mesters, Olfertjan Niemeijer, Christina Nijenhuis, Coen Reinders, Derk Rijntjes, Frank Roerdinkholder, Michiel Rohlof, Jeroen Sentel, René van der Steeg, Bianca Tetteroo, Martijn van der Veen, Wim Verheij, Odette Vlek, Harjan Wiersma, Ronald de Zoete

Advies redactie: Prof. Dr. Jim A. Emanuels RA (hoogleraar bestuurlijke informatieverzorging), prof. Dr. T.L.C.M. Groot (Hoogleraar Management Accounting), Dirk M. Swagerman (hoogleraar controlling), Drs. Jan Vis MBA RV (adjunct-professor Business Valuation)

Uitgever: Alex van Groningen B.V.

Burgemeester Haspelslaan 63, 1181 NB, Amstelveen



Sales & traffic advertenties: Ezri Blaauw
(eblaauw@alexvangroningen.nl)
Tel: 020 5788913

Marketing Manager: Paul van Beckum
(pvanbeckum@alexvangroningen.nl)
Tel: 020 5788919

Abonnementen: Personen die aan specifieke eisen voldoen (leidinggevende controllers of financieel managers) met een adres in Nederland, kunnen Tijdschrift Financieel Management gratis ontvangen. Voldoet u niet aan deze eisen, dan kunt u zich abonneren voor 50 euro per jaar (Excl. BTW). Voor adressen in het buitenland geldt een toeslag van 100 euro (Excl. BTW).
Surf naar: FM.nl/gratis

Drukker: Bal media

Vormgeving: Akimoto, Amersfoort

Fotografie: Mark van den Brink, David Ellerbeck, Eric Fecken, Roelof Pot

© Alex van Groningen B.V.

Zonder schriftelijke toestemming van de uitgever is het niet toegestaan om integraal artikelen over te nemen, te (doen) publiceren of anderszins openbaar te maken of te vervaelvoudigen in welke vorm dan ook. Nota bene: geen toestemming is nodig om de titel en inleiding van artikelen over te nemen op (eigen) websites, mits met bronvermelding.

Wet Bescherming Persoonsgegevens

De abonneegegevens zijn opgenomen in een database van Alex van Groningen B.V. Deze is aangemeld bij het College Bescherming Persoonsgegevens. Wij gebruiken deze gegevens om u op de hoogte te houden van aanbiedingen. Indien u hier bezwaar tegen heeft, maakt u dit kenbaar door bericht te zenden naar info@alexvangroningen.nl.

Aanlevering van artikelen

Inzending van een artikel naar de redactie ter publicatie houdt tevens in dat de auteur akkoord gaat met de volgende voorwaarden voor plaatsing:

- de auteur heeft het volledige auteursrecht op het werk;
- het artikel is niet eerder, in welke taal dan ook, gepubliceerd;
- met publicatie wordt geen geheimhoudingsplicht geschonden;
- de auteur verleent de uitgever het gebruiksrecht op het artikel om dit in al haar media te (her)publiceren in print, online of in welke vorm dan ook;
- de auteur zal niet zonder schriftelijk toestemming van de uitgever het artikel elders publiceren;
- de uitgever behoudt zich ten allen tijde bij aangeleverde artikelen het recht voor deze te kunnen inkorten, koppen en de vorm te kunnen wijzigen en artikelen in een voor de betreffende publicatie door de uitgever geschikt geachte context te kunnen plaatsen.

Wilt u op de hoogte blijven van de ontwikkelingen in uw vakgebied? Vindt u het cruciaal dat uw kennis en vaardigheden op peil zijn? Neem dan deel aan een van de opleidingen van Alex van Groningen. Schrijf vandaag nog in en verzekert u van een plaats. www.alexvangroningen.nl



VERBLUFFENDE INZICHTEN EN INSPIRERENDE ONTMOETINGEN

PERMANENTE EDUCATIE

Data	Titel programma	Plaats	Investing	PE-punten	Programma
Juni 2011					
8 en 9 juni	Corporate Recovery	Bussum	€ 1.795	15	2 daagse cursus
8 juni	Financial Shared Services, the next steps	Wormer	€ 895	6	1 daagse cursus
8, 9 en 10 juni	Onderhandelen	Amsterdam	€ 2.595	25	3 daagse training
16 juni	10e CFO Day Amsterdam 2011	Amsterdam	€ 2.990	6	1 daags congres
21 en 22 juni	LEAN Management voor Financials	Nieuwegein	€ 1.295	14	2 daagse cursus
23 en 24 juni	Actief in overnames	Bussum	€ 1.795	14	2 daagse cursus
23 juni	Controle Grootboek	Amstelveen	€ 495	4	1 daagse cursus
September 2011					
13 september t/m 22 november	Opleiding Project Control	Utrecht	€ 3.100	35	9 daagse opleiding
14 en 15 september	Excel 2003 voor financieel managers	Amsterdam	€ 1.595	14	2 daagse cursus
14, 15 en 16 september	Onderhandelen	Amsterdam	€ 2.595	25	3 daagse training
15 september t/m 13 oktober	Opleiding Strategisch Financieel Management	Amsterdam	€ 3.950	35	5 daagse opleiding
15 september t/m 13 oktober	Controller in een Week	Maarsse	€ 3.950	30	5 daagse opleiding
15 september	Betere M&A Deals	Amsterdam	€ 895	7	1 opleidingsdag
21 en 22 september	Actief in overnames	Bussum	€ 1.795	14	2 daagse cursus
26 september t/m 25 oktober	Presenteren met Overtuiging en Resultaat	Bussum	€ 3.995	27	4 daagse training
28 en 29 september	LEAN Management voor Financials	De Randstad	€ 1.295	14	2 daagse cursus
29 september	Fiscale aspecten van concernfinanciering	Hoofddorp	€ 695	5	1 daags seminar
29 september	In control met risicomanagement	Amsterdam	€ 895	7	1 opleidingsdag
Oktober 2011					
4 en 5 oktober	Effectief Forecasten	Nieuwegein	€ 1.795	14	2 daagse cursus
5 oktober	Informal Investor	Amstelveen	€ 895	6	1 daagse cursus
5, 6 en 7 oktober	VBA Excel	Hooglanderveen	€ 1.995	18	3 daagse cursus
6 oktober	Succesvolle strategierealisatie	Amsterdam	€ 895	7	1 opleidingsdag
11 en 12 oktober	Enterprise Risk Management / COSO II	Nieuwegein	€ 1.795	14	2 daagse cursus
12 oktober	Balanced Scorecard: de spijl keert terug	Amstelveen	€ 895	7	1 daagse training
13 oktober	Financial Excel Update 2010	Amstelveen	€ 895	6	1 daagse cursus
13 oktober	Jaarcongres Public Finance	Ede	€ 395	5	1 daags congres
13 oktober	Voorkom ERP drama's	Amsterdam	€ 895	7	1 opleidingsdag
November 2011					
1 t/m 29 november	Opleiding Finance & IT	Bussum	€ 3.950	35	5 daagse opleiding
1 november	Implementeren, onderhouden en upgraden van ERP	Bussum	€ 895	7	1 opleidingsdag
1 en 2 november	Excel 2007 voor financieel managers	Bussum	€ 1.595	14	2 daagse cursus
2 t/m 30 november	Opleiding Fiscaal Management	Amsterdam	€ 3.950	35	5 daagse opleiding
2 november	Betaal minder vennootschapsbelasting	Amsterdam	€ 895	7	1 daagse cursus
3 en 4 november	Business Valuation	Amsterdam	€ 1.795	15	2 daagse cursus
3 november t/m 1 december	Opleiding Risicomanagement	Amsterdam	€ 3.950	35	5 daagse opleiding
8 november	Governance binnen IT	Bussum	€ 895	7	1 daagse cursus
8 november	Controle Grootboek	Amstelveen	€ 495	4	1 daagse cursus
8 en 9 november	De Controller als Businesspartner	Maarsse	€ 1.795	14	2 daagse training

Bovenstaand overzicht betreft een selectie. Voor het complete overzicht gaat u naar www.alexvangroningen.nl. Alle programma's worden ook in-company aangeboden.
Burgemeester Haspelslaan 63 • 1181 NB • Amstelveen Tel 020 6390008 • Fax 020 6391025 • info@alexvangroningen.nl • www.alexvangroningen.nl



Wij gaan
alleen voor kwaliteit,
u ook?



Laudame Financials is vanuit Capelle aan den IJssel en Baarn landelijk actief en houdt zich bezig met het invullen van tijdelijke en permanente financiële functies op het gebied van **accounting, finance en controlling**.

Wij doen dit met een enthousiast en gedreven team voor veel gerenommeerde bedrijven in tientallen sectoren. Zowel voor profit als non-profit en nationale als internationale bedrijven. Het functieniveau van onze professionals varieert van administratief medewerker tot en met financieel directeur. Bij Laudame Financials staan de begrippen **kwaliteit** en **continuïteit** centraal.

financials met overwaarde

Postbus 142
2900 AC Capelle aan den IJssel
E info@laudame.nl
I www.laudame.nl

Capelle aan den IJssel
Wormerhoek 14j
T +31(0)10 451 55 00
F +31(0)10 458 51 83

Baarn
Amsterdamsestraatweg 55a
T +31(0)35 543 09 00
F +31(0)35 543 63 37