

TIJDSCHRIFT

# FINANCIËEL MANAGEMENT

#4 | DECEMBER 2011 | FM.NL

ALEX VAN  
GRONINGEN



**TEAM AMPHIA  
ZIEKENHUIS  
INTEGRALE BENADERING  
ERP CRUCIAAL**

**5 TOPPROFESSOREN  
BEST PRACTICES IN  
STRATEGISCHE ICT**

**RONDETAfel FINANCE  
PROFESSIONALS  
NETHERLANDS  
HET BESTE  
SOFTWAREPAKKET**

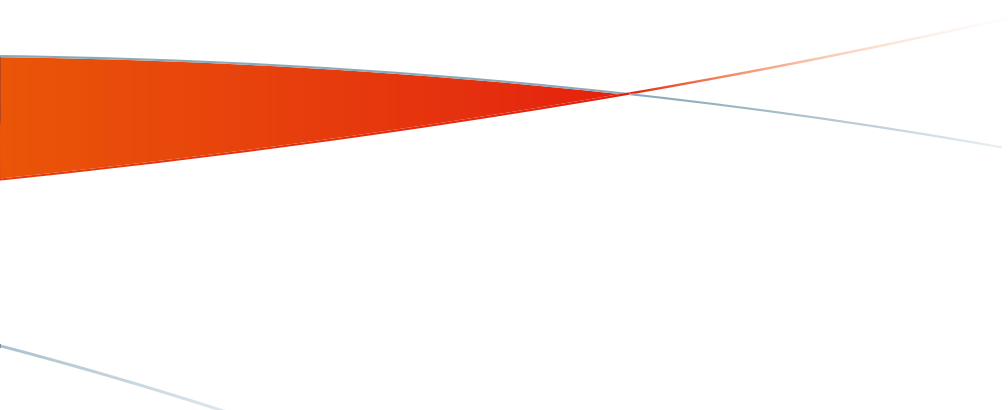
# FINANCE & IT SPECIAL



# Where insight meets overview

Brunel Finance brengt niet alleen de grote Nederlandse bedrijven en de beste specialisten bij elkaar. We gaan verder. Veel verder. Onze managers bieden pure knowhow. Houden de zaken strak in de hand. En gaan écht een resultaatverplichting aan. Blijven betrokken. Bij elk project. Waarbij continu inzicht en overzicht centraal staan. Omdat we weten dat juist nu - misschien wel meer dan ooit - het resultaat telt. Voor kandidaat én opdrachtgever. Benieuwd naar uw opties?

**Let's meet op [brunel.nl](http://brunel.nl)**



**Brunel**  
access to excellence



## Coverstory

# Team Amphia

Een veelbesproken ERP-implementatie in de zorgsector is die van het Amphia Ziekenhuis. Systeemeigenaar Joep van Halder spreekt van een succes, al zijn er zeker aspecten die hij anders zou aanpakken als hij het opnieuw mocht doen. In een interview met Tijdschrift Financieel Management deelt hij alle ins & outs van het project. Niet alleen de technische, maar juist ook de organisatorische aspecten van de implementatie komen hierbij aan bod.

**PAGINA 8**



### En verder:

#### 05 Voorwoord

#### 06 IT Update

#### 12 Thema Interview 01

De #accountant 2.0 – Ondernemend, online en communicatief

#### 18 Thema Interview 02

BI-implementatie bij Movares – Op weg naar geïntegreerd ICT-landschap

#### 21 Checklist

10 valkuilen die effectiviteit rapportages verlagen

#### 28 Event

Financial Systems – Dé vakbeurs voor financiële software

#### 30 Finance Feature

Finance & IT – 5 best Practices

#### 34 Checklist

Expense Management – 10 gouden tips voor het MKB

#### 38 Expert Visie

Betrouwbare forecasts – Gedragsskant sleutel voor succes

#### 42 Finance Forum

Software – De cloud versus licentiebeheer

#### 44 Carrière Zaken

Rondetafel Finance Recruiters – 5 stellingen over de arbeidsmarkt en recruitersfunctie

#### 46 Vacatures

#### 48 Leveranciers

#### 50 Colofon

## De Praktijk

### Investeren in software

In deze tijden van economische onzekerheid letten bedrijven extra goed op hun uitgaven. Om kosten te besparen worden grote investeringen nog even uitgesteld. Investeren in bijvoorbeeld IT worden nog even tegen het licht gehouden en nog eens extra beoordeeld op hun terugverdientijd en rendement. IT investeringen die niet direct een duidelijk voordeel voor de business opleveren, komen dan al snel onderaan het prioriteitenlijstje te staan. Vooral investeringen in de kwaliteit van de in gebruik zijnde software verliezen het van investeringen in nieuwe functionaliteit en worden uitgesteld of zelfs geheel geschrapt.



**14**

## Rondetafel

### Het beste financiële pakket

Welk financieel pakket het beste is, is moeilijk te bepalen. Het hangt maar net af van het specifieke bedrijf waar het pakket wordt ingezet. Maar het is wel een boeiende vraag om te stellen blijkt uit de voortdurende discussie in de LinkedIn-groep Finance Professionals Netherlands. Met 835 comments is het zelfs de meest populaire discussie aller tijden binnen de LinkedIn-groep. Onlangs vond voor leden van de LinkedIn-groep een gelijknamige 'live discussie' plaats. TFM doet verslag.



**24**

## Thema Artikel

### Open Source BI – 4 pakketten vergeleken

Open source software is niet meer weg te denken uit ons dagelijks bestaan, hoewel u zich dat misschien niet bewust bent. In zakelijke omgevingen wordt er echter nog steeds zuinigjes geëigeerd bij de term 'open source'. Dat is jammer, want ook voor zakelijke toepassingen zoals Business Intelligence (BI) zijn er soms prima alternatieven beschikbaar voor de dure proprietary oplossingen van SAP, IBM en Oracle. Dit artikel neemt 4 van deze producten onder de loep, maar zal ook kritisch naar de mitsen en maren van met name de gebruikte licentiemodellen kijken.



**36**

# ICT-inrichting is permanente verbouwing

**Bij veel organisaties is ICT tegenwoordig het hart van hun dienstverlening. Voor ondersteunende processen is het al helemaal niet meer weg te denken. De ontwikkelingen gaan razendsnel. Voor Financials die belast zijn met het inrichten en optimaliseren van informatiestromen binnen organisaties is ICT-inrichting dan ook een uitdaging die hen dagelijks volop bezig houdt.**



**Jeppe Kleyngeld**  
Hoofdredacteur Tijdschrift Financieel Management  
en FM.nl

**A**fgelopen jaar spraken wij verschillende hoogleraren in informatiemanagement en technologie over ICT-inrichting en beheersing. In deze interviews, die samengevat in dit nummer terug te vinden zijn, werden de dilemma's duidelijk waar (financieel) bestuurders voor staan in hun organisaties op ICT-gebied. 'Enterprise Governance of IT' gaat over het implementeren van processen en structuren door een organisatie heen, die zowel de business als IT in staat stellen hun verantwoordelijkheden waar te maken. Daarbij is het belangrijk dat IT vanuit de business moet komen. Daarvoor is alignment nodig tussen IT en de business. Het vergroten van kennis op elkaars vakgebieden is noodzakelijk om de cultuurkloof te dichten. Investeren in IT is een andere uitdaging waar bestuurders voor staan. SIG (Software Improvement Group) biedt hiervoor in deze IT Special een aantal praktische handvatten en modellen. Uit hun onderzoek blijkt in ieder geval dat niks doen vrijwel nooit een aantrekkelijke optie is. Uitdagend is ook het feit dat het ERP- en ICT-landschap van organisaties de laatste jaren in een continue veranderstroom terecht is gekomen. Professor Hans Wortmann stelt dat ondernemingen zich moeten realiseren dat ze eigenlijk in een soort permanente verbouwing zitten. Hiervoor is het noodzakelijk om een verschuiving te maken van project naar programma georiënteerde ICT.

Het mooie is dat we in de praktijkverhalen in dit nummer terugzien dat Financials al volop bezig zijn met dergelijke best practices voor ICT-inrichting. Zo heeft Joep van Halder, Hoofd Finance & Control bij Amphia Ziekenhuis, bij de ERP-implementatie in zijn organisatie klankbordgroepen met kerngebruikers ingericht om te prioriteren welke informatie ze wel en niet uit het systeem gaan genereren; een mooi staaltje 'Enterprise Governance of IT'. Bij ingenieursbureau Movares spraken we met de bedrijfscontrollers en ICT-manager die

gezamenlijk voorafgaand aan hun recente BI-tool implementatie een uitgekristalliseerde lijst met eisen en wensen opstelde. Daarmee hadden ze het perfecte document ontwikkeld om gezamenlijk tot goede beslissingen te komen. We kijken in deze Finance & IT Special ook naar de zachtere kanten van ICT-gereleerde topics. Forecasting goeroe Steve Morlidge geeft bijvoorbeeld aan dat technologie weliswaar noodzakelijk is voor een adequaat forecastingproces, maar dat de echte sleutel zit in het gedrag van de mensen die ermee werken. En hoe komt het toch dat managementrapportages vaak niet of onvoldoende gebruikt worden? Ook hier liggen organisatorische barrières aan ten grondslag; in een praktische checklist vindt u de 10 meest voorkomende van deze obstakels.

Ook wij als uitgever van vakbladen en websites proberen ons businessmodel te upgraden met ICT. Zo hebben wij, geïnspireerd door het boekje 'Online of flatline' van de hoofdredacteurs van ICT-titel Computable, internet leidend gemaakt in ons uitgeversmodel. Het zou dus kunnen dat uw verhalen uit dit nummer al online bent tegengekomen. Wij publiceren – vanuit de gedachte dat online de gebruiker beslist – alleen nog de best gelezen of meest spraakmakende verhalen door in print. Ook maken wij volop gebruik van de input van finance professionals die online actief zijn. Een voorbeeld is de recente rondetafelsessie met leden van de LinkedIn-groep Finance Professionals Netherlands over 'het beste softwarepakket voor uw financiële administratie'. Deze discussie is online begonnen en heeft dus nu een 'live' vervolg gekregen. Het verslag leest u op pagina 24. Niet geheel verassend kwam er op de vraag wat het beste softwarepakket is niet één antwoord uit de bus rollen, maar wel vele inzichten die u kunnen helpen uw permanente verbouwing strakker, beter en efficiënter te laten verlopen. ■

## IT-infrastructuur financiële instellingen op de schop

De toenemende rapportageverplichting van financiële instellingen vanuit compliance-oogpunt, dwingt banken meer informatie te bewaren en beter te beveiligen. Samen met Oracle heeft The Association of Foreign Bank (AFB) onderzoek gedaan bij 56 internationale banken naar de gevolgen van de groeiende hoeveelheid data. Daaruit blijkt dat het aanpassen van hun IT-omgeving dankzij de veranderende eisen hoge prioriteit heeft. Ruim 40 procent geeft aan binnen vier jaar hun IT-infrastructuur grondig te wijzigen om hun informatiebeheer te kunnen verbeteren. Belangrijke focusgebieden daarbij zijn datawarehouse (54 procent van de respondenten) en business intelligence (46 procent). Hoewel business intelligence een belangrijke focus heeft, maken 9 van de 56 banken geen gebruik van dergelijke oplossingen. Het onderzoek laat zelfs een trend zien naar meer gebruik van eindgebruikerstoepassingen zoals Excel. Ondanks de foutgevoeligheid van dergelijke toepassingen geeft slechts 13 procent van de banken aan dat ze het gebruik van dergelijke spreadsheets voor rapportagedoelinden verbiedt. Een andere opvallende conclusie uit het rapport is dat op maat gemaakte IT-oplossingen steeds meer uit de gratie lijken te raken. Een groeiend aantal banken stapt over op standaard financiële oplossingen. Voornaamste redenen hiervoor zijn de complexiteit van 'customized' oplossingen en de hoge kosten voor beheer en upgrades.

## Systemen van de toekomst

In financiële softwarepakketten is een nieuwe ontwikkeling gaande, waarbij het in de registratie van informatie niet langer gaat om statische informatie die alleen betrekking heeft op de eigen organisatie, maar om dynamische informatie uit de gehele keten. Dat stelt Walter Jongenelis QC. (Interim-manager en Controller MKB Risk Vastgoed en Onderwijs bij Applicontrol Controlservice). Via constante interactie met de omgeving komt tal van informatie op de organisatie af die op een of andere wijze, indien relevant voor het te voeren beleid, geregistreerd zou dienen te worden aan-



sluitend op de visie omtrent de inrichting van de proactieve (anticiperende) uitoefening van de controlfunctie. Systemen van de toekomst zouden daarmee om moeten kunnen gaan. Jongenelis: 'Het is goed om te zien dat Nederlandse bedrijven hierin bij de top behoren. Zeer complexe ERP-processen kunnen straks minder leverancierafhankelijk worden ingericht, waardoor op bijvoorbeeld toeleveranciergebied wijzigingen in de keten relatief eenvoudig kunnen worden doorgevoerd. Iets waar je in de huidige ERP-systemen niet aan moet denken. Als iets daar goed loopt moet je het vooral niet veranderen. Degenen die goed luisteren naar de wensen van de klanten bij de inrichting van de standaardsoftware zullen de toppers worden van de toekomst. Cloud Computing speelt hierbij een essentiële rol. Het beste pakket van de toekomst zal dat pakket zijn dat volledig is ingesteld op

deze technologie en het meest passend is voor de branche en omvang van de onderneming. Ik verwacht dat vooral standaard maatwerk op brancheniveau zal bijdragen aan wat als beste pakket zal worden beschouwd.'

## Accountancy- regelgeving biedt te veel speelruimte softwarewaardering

De combinatie van toekomstige baten en gemaakte kosten komt tekort in softwarewaardering. Dat stelt Jelle de Groot, onderzoeker bij SIG. Software activatiemodellen beschouwen niet de huidige staat van software. Momenteel wordt software geactiveerd als immateriële vaste activa door vast te stellen wat de verwachte toekomstige financiële baten zijn. Tot op dat punt mogen gemaakte ontwikkelkosten geactiveerd worden. Wie één miljoen uitgeeft aan het ontwikkelen van een softwaresysteem waar hij in de komende jaren twee miljoen denkt mee te kunnen verdienen mag dit systeem op één miljoen waarderen. Maar bij veel software ontwikkeltrajecten is sprake van inefficiëntie en verloren kosten. Wellicht had de investering drie ton lager kunnen liggen als in het begin de juiste functionele eisen waren opgesteld, of als er minder dure externe consultants waren ingehuurd. Zou een waardering van zeven ton dan niet



reëler zijn? In feite geeft de huidige accountancyregelgeving geen reëel inzicht in softwarewaarde. Dit maakt de gerapporteerde waarde van software in jaarverslagen onbetrouwbaar en lastig vergelijkbaar tussen verschillende organisaties. Uit onderzoek is gebleken dat deze speelruimte mogelijk misbruikt kan worden. Bijvoorbeeld: voor een beursgang of verkoop van een organisatie is de mogelijkheid om bezittingen op de balans kleurrijker te doen voorkomen en de organisatie winstgevend voor te laten komen. Desalniettemin is het toelaten van software activatie de eerste goede stap omtrent accountancyregelgeving. Het staat buiten kijf dat software van waarde is voor organisaties. Maar de manier van waardering is vooralsnog onbetrouwbaar en ontoereikend. De accountancyregelgeving schiet te kort door de huidige staat van de software hierbij niet te betrekken.

### Objectievere waardebeoordeling

Het probleem kan worden opgelost door de intrinsieke waarde van software als factor voor waardering te gebruiken. Dit komt naar voren uit onderzoek van de Software Improvement Group en Universiteit Leiden. Uit interviews met executives blijkt dat een objectievere kwaliteitsmeting van software welkom is. Allereerst wordt de basiswaarde vastgesteld door te kiezen voor daadwerkelijk gemaakte kosten of een benchmark. Waarna de basiswaarde kan worden aangepast door het meten van de intrinsieke software-eigenschappen. Dit wordt gerealiseerd door kwantificatie van software-kwaliteitsgebreken en bijgaand risico. Als volgens de benchmark een softwaresysteem een basiswaarde heeft van één miljoen en de kosten voor het verhelpen van kwaliteitsproblemen geschat worden op twee ton, dan is de software waarde dus acht ton. Deze objectievere waardebeoordeling geeft een transparanter inzicht in re-

ele softwarewaarde gebaseerd op kosten en kwaliteit. Hierdoor ontstaat de mogelijkheid voor verbeterde integriteitscontrole van huidige softwareontwikkeltrajecten en het definiëren van software gegenereerde waarde. Het is ook interessant om dit toe te passen voor waardebeoordeling bij due diligence, doordat de acquirerende partij een objectievere inschatting kan maken van de softwarewaarde. In het verlengde, bij het samengaan van organisaties zijn de intrinsieke eigenschappen van de software een belangrijke factor voor snelle en succesvolle integratie. Ten slotte wordt het mogelijk om jaarrekeningen van organisaties objectiever te vergelijken.

Het volledige onderzoek met resultaten kunnen worden nagelezen in 'Incorporating Software Quality in the Capitalization of Software as an Asset', Jelle de Groot, M.Sc. Thesis, ICT in Business, Universiteit Leiden.

## Gebruik social media belangrijker dan hoogte salaris

De helft van de jongeren bedankt voor werkgevers die het gebruik van social media verbieden. Ook vindt de ruime meerderheid het niet nodig om regelmatig naar kantoor te gaan. Jonge professionals en studenten willen ongehinderd gebruikmaken van social media, hun mobiele apparaten en internet tijdens hun werk. Die wens is zelfs zo sterk dat dit hun keuze voor een werkgever beïnvloedt, soms zelfs meer dan het geboden salaris. Deze en andere onderzoeksresultaten uit het tweede deel van het 2011 Cisco Connected World Technology Report laten zien hoe belangrijk flexibiliteit is voor volgende generatie werknemers. Flexibiliteit om thuis te werken en eigen apparaten te gebruiken, een fenomeen dat bekend is als 'Bring Your Own Device', of BYOD. Verrassend genoeg blijkt dat voor de 'millenniumgeneratie' traditionele methoden om jonge medewerkers aan te trekken en te behouden minder belangrijk zijn.

### Enkele belangrijke uitkomsten

- Voor een op de drie studenten en jonge professionals onder de 30 jaar (33%) zijn het gebruik van social media, flexibiliteit in de keuze voor apparaten en de mogelijkheid om thuis of mobiel te werken belangrijker dan het salaris.
- Ruim de helft van de ondervraagde studenten (56%) laat weten geen baan te accepteren bij een bedrijf dat de toegang tot social media verbiedt, of ze zouden



een manier zoeken om dit beleid te omzeilen.

- Werknemers verwachten steeds meer flexibiliteit bij het werk. Voor 29% van de ondervraagden is de mogelijkheid om op afstand te werken van invloed op hun keuze om bij een bedrijf te werken of om daar te blijven werken.
- Bijna een derde (31%) van de ondervraagden denkt dat hun ervaring en gemakkelijke omgang met social media en mobiele apparaten een rol heeft gespeeld bij het besluit van hun werkgever om hen een baan aan te bieden. Dit laat

zien dat steeds meer bedrijven de waarde inzien van deze generatie bij het inzetten van technologie om de efficiency en de concurrentiepositie te verbeteren.

- Vier op de vijf studenten (81%) willen zelf kiezen welk apparaat ze gebruiken voor hun werk. Hetzij via een bedrijfsbudget waarmee ze zelf een apparaat kunnen kopen, of door eigen apparaten mee te kunnen nemen naar het werk (BYOD).

Word lid van de grootste finance LinkedIn groep van Nederland 'Finance Professionals Netherlands' via [FM.nl/LinkedIn](http://FM.nl/LinkedIn)

# Joep van Halder, Amphia Ziekenhuis: ERP-implementatie geen technisch kunstje, maar verandermanagement

Tekst & Interview: Jeppe Kleynveld  
Fotografie: Roelof Pot





**Een veelbesproken ERP-implementatie in de zorgsector is die van het Amphia Ziekenhuis. Systeemeigenaar Joep van Halder spreekt van een succes, al zijn er zeker aspecten die hij anders zou aanpakken als hij het opnieuw mocht doen. In een interview met Tijdschrift Financieel Management deelt hij alle ins & outs van het project. Niet alleen de technische, maar juist ook de organisatorische aspecten van de implementatie komen hierbij aan bod.**

**H**et Amphia Ziekenhuis behoort met twee vestigingen in Breda en één in Oosterhout tot de top 3 ziekenhuizen van Nederland. Het ziekenhuis biedt een breed aanbod van medisch-specialistische zorg. 33 verschillende specialismen zijn vertegenwoordigd. De missie is topklinische zorg leveren van hoogwaardige kwaliteit. Om de doelstellingen beter te ondersteunen vanuit de bedrijfsvoering heeft Amphia de afgelopen jaren een nieuw ERP-systeem geïmplementeerd. Joep van Halder, die vanuit zijn rol als Manager Finance & Control een belangrijke rol in de implementatie speelde, praat ons bij over de valkuilen en successen van het traject en de toekomst van de IT-inrichting van zijn organisatie.

### ***Hoe is het Amphia Ziekenhuis georganiseerd?***

'Amphia heeft een tweehoofdige Raad van Bestuur. Daaraan zijn drie directeuren gekoppeld en tezamen vormen zij intern het directiecomité. Zij sturen vijf kolommen aan waarbinnen alle Zorg- en Kenniskernen zijn georganiseerd. In de vijf kolommen zijn alle specialismen afgedekt. In totaal heeft het Amphia Ziekenhuis 24 Zorgkernen en 14 Kenniskernen.'

### ***Wat is jouw rol binnen de organisatie?***

'Ik ben verantwoordelijk voor de afdeling Finance & Control. Ik heb daarbinnen 12 controllers die ondersteuning bieden aan de bedrijfsmanagers en medische managers die leiding geven aan de Zorgkernen. Onze controllers zijn bezig met een ontwikkeltraject om te groeien van Financial Controllers tot businesspartners. Zij geven op gelijkwaardig niveau advies en stuurinformatie over de breedte aan het management van zo'n Zorgkern. We hebben ook een afdeling Business Process Management waarmee we betrokken zijn bij lean-achtige opdrachten in het ziekenhuis op aanvraag van de bedrijfsmanagers en de advisering en ondersteuning bij de beschrijving van zorgpaden. Een ander belangrijk taakgebied is het financieel beheer. Daar vindt de hele afhandeling van grootboek, debiteuren en crediteuren plaats. Dan is er nog DBC-control (Diagnose Behandeling Combinatie). Hier zit alle kennis gebundeld over wat kan en mag met betrekking tot de registratie van behandelingen en vindt advisering plaats aan de Zorgkernen. De facturatie naar de zorgverzekeraars vindt hier ook plaats. Tevens herbergt Finance & Control het kennisteam BIC, Bedrijfs Informatie Centrum. Hier wordt alle managementinformatie van het Amphia Ziekenhuis gegenereerd op basis van uitvraag van alle databa-

ses van de geautomatiseerde systemen. Last but not least hebben we de afdeling Centraal Medisch Archief. Dat komt nog voort uit het verleden toen archivering van dossiers onder Financiën viel in verband met declaraties aan de zorgverzekeraar. Dit is een aflopende zaak. We hebben sinds 23 mei een nieuw ziekenhuis informatiesysteem geïmplementeerd (EPIC). Het eerste cluster van die implementatie omvatte alle functionaliteiten die in het oude systeem zaten. Het tweede cluster heeft te maken met het Elektronische Patiëntendossier en daarin worden alle functionaliteiten van het Centraal Medisch Archief meegenomen.'

### ***Hoe zag het ICT-landschap eruit voor de ERP-implementatie?***

'We hadden een heel gefragmenteerd landschap. Zo werd de financiële boekhouding gedaan in het ziekenhuis informatiesysteem. Aan de grootboekadministratie zaten weer allerlei losse systemen gekoppeld voor andere bedrijfsvoeringafdelingen. Deze hadden dan weer koppelingen naar het financiële systeem. De automatisering was eigenlijk binnen ieder vakgebied anders geregeld.'

### ***Julie hebben gekozen voor een ERP-systeem van SAP. Waarom?***

'Binnen alle domeinen waar de implementatie plaats zou vinden – Inkoop, Finance & Control, Huisvesting, HRM, Medische Technologie en ICT – is een blauwdruk gemaakt van alle processen, waarvan wij vonden dat ze in het nieuwe systeem terecht moesten komen. Vanuit die blauwdruk is een lijst met eisen en wensen samengesteld. Hierin stond ook dat we een systeem wilde dat zich bewezen had in de zorgmarkt. In de businesscase hebben we vervolgens geanalyseerd wat de baten en lasten van een ERP-systeem voor het ziekenhuis zijn per domein. Op basis van de terugkoppeling van de leveranciers hebben we gekozen voor SAP. PinkRoccade is de SAP-leverancier geworden omdat die veel ervaring heeft met de zorg. Ze waren bezig met de ontwikkeling van CareCTRL binnen SAP en dat sloot goed aan op onze eisen en wensen.'

### ***Wat waren de doelstellingen van de implementatie?***

'We zijn als ziekenhuis tot de conclusie komen dat het noodzakelijk is dat verantwoordelijkheden binnen het Amphia Ziekenhuis zo laag mogelijk in de lijn belegd worden. Als je dat

wilt doen, wil je mensen kunnen voorzien van de juiste managementinformatie en operationele informatie, zodat zij die verantwoordelijkheid kunnen nemen. Zo zijn de implementatieprojecten ontstaan. Enerzijds een ERP-systeem voor de bedrijfsvoering en anderzijds een nieuw ziekenhuis informatiesysteem voor de medische processen. Alle systemen zijn gekoppeld aan een datawarehouse van Microsoft, met IBM-Cognos om de informatie toegankelijk te maken voor alle disciplines binnen het ziekenhuis. Behalve de doelstelling de verantwoordelijkheid zo laag mogelijk in de lijn te brengen, wilde we ook een kwaliteitslag maken. Door het gebrek aan adequate technologische ondersteuning waren afdelingen eerst te gefragmenteerd bezig.'

### **Hoe ben je gekomen tot een snelle inventarisatie van de benodigde informatie voor alle afdelingen?**

'Bij aanvang van de implementatie is de managementinformatie nog grotendeels hetzelfde gebleven als in de oude situatie. Maar mensen zien dat er steeds meer kan, dus gaan ze vragen stellen. Daarom hebben we per cluster de basale informatie ingericht. Vervolgens hebben we een klankbordgroep ingericht bestaande uit directieleden, bedrijfsmanagers en medische managers. Binnen deze groep prioriteren we de uitlevering van managementinformatie en beslissen we wat we wel, niet of anders gaan doen.'

### **Kun je omschrijven hoe de implementatie is verlopen?**

'Ons uitgangspunt was 'geen maatwerk', daarom is gekeken naar de best practices van PinkRoccade en bepaald of we op die manier wilden werken als ziekenhuis. Dat wilden we. We hebben het implementatietraject gefaseerd uitgevoerd. Eerst hebben we op 1 januari 2010 de afdelingen Inkoop, Logistiek en Fi-

nance & Control overgezet. 1 juli van dat jaar volgden ICT, OGB (Onroerend Goed Beheer) en Medische Technologie. Tenslotte hebben we op 1 januari 2011 bij het domein HRM de implementatie uitgevoerd. We hebben voor de inrichting goede medewerkers vrijgemaakt die samenwerkten met de mensen van PinkRoccade. Ook hebben we er van meet af aan een externe projectleider bijgehaald. Die hield alle betrokkenen 'in bedwang' om te zorgen dat het project binnen de planning gerealiseerd werd. Dat is gelukt.'

### **Wat zijn de succesfactoren geweest?**

'We hebben heel veel integratiesessies gehouden en die waren uiterst belangrijk. Je moet niet alleen de processen binnen een domein goed krijgen, maar ook aansluiting zoeken bij andere processen. Het was zaak om alle muren af te breken en alle raakvlakken in kaart te brengen. Die integrale benadering was echt de sleutel. Anders ga je implementeren wat je al had, namelijk gefragmenteerde systemen.'

### **Wat heeft het van de mensen gevraagd?**

'Het ERP-systeem zet ons aan tot het veel meer beleidsmatig inkaderen van allerlei acties. Het systeem dwingt bij managers en medewerkers daarmee een zekere discipline af in de wijze waarop zij hun werk uitvoeren. Ook gaat er vanzelfsprekend veel meer automatisch waardoor competenties veranderen. Neem bijvoorbeeld Inkoop. We gaan toe naar een systeem waarbij je op het moment dat je aan de voorkant een inkooporder hebt goedgekeurd, alle checks en controles automatisch in het systeem worden afgehandeld. De competentie verschuift daarmee veel meer naar de voorkant van het proces. Je krijgt dus bij Finance meer mensen met een procesmatige en AO/IC-achtige insteek. Bij Inkoop heb je weer meer competenties nodig op het gebied van plannen en organiseren.'

### **Zou je zeggen dat er een cultuuromslag heeft plaatsgevonden?**

'Zeker, een ERP-implementatie is geen technisch kunstje, maar echt verandermanagement. Tussen de oren van de mensen moet een proces op gang komen waardoor men een andere beleving krijgt. Dat is het belangrijkste aspect, maar ook een val-

**'Onder elke wijziging in het systeem moet een businesscase liggen. Welke toegevoegde waarde levert de ontwikkeling voor het ziekenhuis?'**

## **PERSOONLIJK**



**Naam:** Joep van Halder

**Functie:** Hoofd Finance & Control

**Leeftijd:** 54

**Opleiding:** Bedrijfseconomie aan de Universiteit van Tilburg.

**Loopbaan:** Werkte in de bedrijfsvoering bij onder meer de Politie Brabant en de Rabobank. Sinds 2002 is hij actief als Finance Manager in de zorgsector; eerst bij zakelijk dienstverlener Arbo Unie, toen bij Medinova, het grootste netwerk van zelfstandige klinieken. In januari 2009 begon Van Halder in zijn huidige functie als Manager Finance & Control bij het Amphia Ziekenhuis.

**Hobby's:** Hardlopen / Lezen (geschiedenis)

kuil want het betekent dat je geduld moet hebben. Het is natuurlijk niet zo dat je grote veranderingen heel snel voor elkaar hebt. Het is een traject wat je met zijn allen door moet maken.'

### **Hoe ga jij om met die veranderaspecten?**

'Vanuit mijn positie als systeemeigenaar probeer ik de beweging erin te houden en te zorgen dat het systeem zich gelijkwaardig over alle processen heen ontwikkelt. Als je het systeem eenmaal in gebruik hebt, ontwikkelt het zich namelijk constant. Het is geen stilstaande situatie meer zoals vroeger. Gebruikers vragen zich af wat wel en niet kan. Bij die vragen moet je steeds twee dingen onderkennen. Ten eerste in welke fase van ontwikkeling bepaalde afdelingen zitten. Ten tweede moet er onder elke wijziging in het systeem een businesscase liggen. Welke toegevoegde waarde levert de wijziging voor het ziekenhuis? Het moet aansluiten op de strategie waarbij de patiënt centraal staat en in het verlengde daarvan de verantwoordelijkheid laag in de lijn ligt. Is de wijziging een must have of is het hobbyisme van een manager? Dat moet je je bij iedere wijziging afvragen.'

### **Met de kennis van nu, wat zou je anders hebben gedaan?**

'Wij zijn de implementatie vanuit vijf domeinen begonnen. Als ik het over mocht doen, zou ik vanaf het begin af aan veel meer denken vanuit geïntegreerde processen. Ik weet dat het daarvoor veel complexer zou zijn geworden, maar ik weet ook dat de kwaliteit van het proces dan beter tot zijn recht was gekomen. Als je een proces eenmaal hebt ingericht moet je van goede huize komen om het weer opnieuw in te richten. Een andere les die we geleerd hebben betreft de rol van het functioneel beheer bij de inrichting van zo'n systeem. Bij de implementatie van een ERP-systeem moet je vanaf het begin af aan zeer professionele mensen betrekken met veel kennis van het betreffende systeem. Die kunnen vanuit hun systeemkennis de vragen vanuit de keyusers en het management beantwoorden. Wij hebben het gedaan met de bezetting die er al zat en hebben het functioneel beheer langzaam van buiten naar binnen gehaald en zelf mensen opgeleid tot functioneel beheerder. Ook dat zou ik nu anders aanpakken.'

## **'Is de wijziging een must have of is het hobbyisme van een manager?'**

### **Wat zijn de belangrijkste resultaten van de implementatie?**

'Een resultaat waar ik heel blij mee ben is dat we veel betere managementinformatie hebben; tijdig, juist en volledig. De kwaliteit van de processen is ook enorm toegenomen. Daarnaast zie je dat door de implementatie de samenwerking sterk is verbeterd. Dat geldt voor de mensen binnen Finance & Control, maar zeker ook voor andere afdelingen. Ze moeten ook wel samenwerken om te komen tot een geplande maandafsluiting en alles wat daarvoor moet gebeuren. Ze zijn veel meer betrokken bij processen en hebben er meer zicht op. Door de toegenomen transparantie zien ze veel beter hoe hun taken onderdeel van een proces uitmaken. Ik heb bijvoorbeeld mensen van Financieel Beheer die nu tijdelijk bij Inkoop zitten vanuit de gedachte; als het hier beter gaat, loopt het proces bij mijn afdeling straks ook gesmeerder. Tot slot willen we als modern ziekenhuis ook steeds meer informatie hebben over kostprijzen en het ERP-systeem levert hier een fundamentele bijdrage aan omdat het de transparantie sterk vergroot. Je kunt zien waar kosten in processen zitten en hoe je die kunt vertalen naar een juiste kostprijs in het ziekenhuis informatiesysteem.'

### **Wat heb je nog voor ambities op ICT-gebied?**

'We zijn een roadmap aan het ontwikkelen waarin we vastleggen wat we de komende vijf jaar met dit systeem willen. Dit moet uiteraard gekoppeld worden aan onze strategie. De ultieme droom is de koppeling leggen met het ziekenhuis informatiesysteem, zodat we echt volledig geïntegreerde processen krijgen. Dat is de complete integratie waarmee we onze processen en capaciteitsplanning verder kunnen optimaliseren. Ik ben op dit gebied misschien een dromer, maar aan de andere kant is dat gewoon realiteit. In het bedrijfsleven wordt het al gedaan, maar in de ziekenhuiswereld nog niet. Wij gaan die stap zetten de komende jaren, daar ben ik van overtuigd.' ■

## **TEAM**

**Bedrijf:** Amphia Ziekenhuis

**Aantal fte:** 3350

**Aantal fte in Finance & Control:** 60

**Typering team:** Betrokken / Professioneel / Business partner

**Belangrijkste issue:** Prestatiebekostiging; de hele ombouw van de financiering van het ziekenhuis.

**Financiële systemen:** SAP





De #accountant 2.0

# Ondernemend, online en communicatief



**De huidige tijd, waarin ondernemers te allen tijde over hun financiële informatie willen kunnen beschikken, vraagt om een nieuwe soort accountancy. Online Accountants MKB, het eerste 100% online accountantskantoor van Nederland, speelt hierop in. De franchiseformule maakt gebruik van een online portal waarop ondernemers realtime met de accountant kunnen meekijken en zo veel beter sturing kunnen geven aan hun onderneming. Een gesprek met oprichter Pascale Petiet en franchisenemer Jacco de Jong.**

**O**m een goed adviseur van ondernemers te kunnen zijn, moet een accountant zelf ook ondernemer zijn.' Dat stelt Pascale Petiet, oprichter van Online Accountants MKB. Petiet is al sinds haar 21ste accountant en heeft altijd zelf kleine kantoren gehad. In 2006 richtte ze Online Accountants MKB (OAMKB) op in Heerlen. 'Ik was de eerste met een volledig online kantoor', vertelt ze over deze beginperiode. 'Dat verbaasde me, maar het kwam gewoon omdat ik opnieuw was begonnen en geen oude processen hoefde om te zetten. Ik had mijn oude kantoren verkocht en kon mijn nieuwe kantoor dus volledig digitaal inrichten.'

Het concept dat Petiet had opgezet sloeg aan en de vestiging in Heerlen groeide snel. Ze heeft deze toen overgedragen en is een tweede vestiging in Maastricht begonnen. Ook die groeide als kool, dus wat toen? 'Ik wilde geen groot kantoor beginnen, want ik houd niet van personeel, grapt de ondernemster. 'Ik ben een voorstander van kleine kantoren, omdat de accountant dan beter in staat is naast de ondernemer te staan. Tegelijkertijd hebben grote kantoren het voordeel van innovatie, kwaliteit, marketing en sales. Als je die twee combineert kom je vanzelf uit op een franchiseformule.' Een OAMKB franchisenemer van het eerste uur is Jacco de Jong. Toen Petiet de formule begin 2010 is gaan uitrollen heeft De Jong zijn vestiging geopend in de regio Culemborg. 'Toen ik een nieuw kantoor wilde beginnen stond ik voor een vraagstuk', aldus De Jong. 'Ga ik mijn kantoor op de oude manier of op de nieuwe manier opzetten? Ik bedacht me dat online de nieuwe realiteit is en dat ik daarop moest doorpakken als beginnend ondernemer. Daarom heb ik mij bij OAMKB aangesloten.'

### Werkwijze

De formule van OAMKB slaat volgens Petiet aan vanwege de onderscheidende en innovatieve manier van werken. 'We staan pal naast de ondernemer. Omdat we zelf ondernemers zijn kunnen we ons beter verplaatsen in hun behoeften. We zijn geen introverte cijferaars, maar ondernemende en communicatieve mensen. We hebben nog steeds veel face to face contact met onze klanten, maar

### 'We zijn geen introverte cijferaars, maar ondernemende en communicatieve mensen.'

zij hoeven niet meer ouderwets hun papieren langs te brengen ieder kwartaal. Alles loopt via onze online portal.'

Het voordeel van online is dat informatie realtime beschikbaar is en de ondernemers en hun accountants dus veel meer naar de toekomst kunnen kijken. Petiet: 'Als cliënten willen weten hoe iets ook alweer zit, kunnen ze direct online meekijken in hun financiële situatie. De ondernemer kan zo veel sneller bijsturen.' Een ander onderscheidend aspect van de dienstverlening van OAMKB is transparantie. 'We werken met vaste tarieven en niet uurtje-factuurtje zoals nog veel kantoren doen', zegt De Jong. 'Dat dwingt ons zo efficiënt mogelijk te werken en de ondernemer weet van te voren wat een klus gaat kosten.'

### De omslag

Is iedere accountant geschikt voor de werkwijze van OAMKB? Volgens Petiet moeten franchisenemers in ieder geval ondernemend zijn en commerciële kwaliteiten bezitten of kunnen ontwikkelen. Ook communicatieve vaardigheden en IT-skills zijn heel belangrijk. Voor veel accountants, zeker van de oudere generatie, is dat een flinke omslag. Ook De Jong moest een behoorlijke berg over. 'Ik heb

me in het begin suf gelopen op netwerk-bijeenkomsten. In was iedere avond op pad, alleen maar om onder de cliënten te komen. Het is een misconceptie dat je klanten 'zo wel even binnenhaalt'. In het begin is het alleen maar zaaien. Dat betaalt zich later pas terug.'

De vraag die OAMKB het vaakste wordt gesteld is hoe nieuwe franchisenemers aan klanten kunnen komen. Petiet: 'Nieuwe ondernemers schrijven – met ondersteuning van ons natuurlijk – een businessplan. Daarna volgt een commerciële training. Na deze training wordt met de franchisenemer een persoonlijk marketing/sales plan opgesteld, begeleid door een professionele marketeer. Er zijn hierbinnen een aantal mogelijke acties en de franchisenemer kan zelf kiezen welke daarvan het beste bij hem/haar passen. Dit plan wordt voor een jaar vastgesteld. Als het klaar is, is het een kwestie van uitvoeren.'

Het uitrollen van de franchiseformule van Online Accountants MKB is nu twee jaar bezig. Ondanks de crisis groeit de onderneming veel harder dan andere kantoren. De online dienstverlener heeft inmiddels 25 vestigingen. De doelstelling is om dit de komende vijf jaar te verviervoudigen. 'De klant is bij OAMKB koning', besluit Petiet. 'Dat sluit ook mooi aan op de online gedachte waar de gebruiker koning is. Uit onze groei en positieve reacties van klanten blijkt dat het concept aanslaat, dus op naar de 120 vestigingen!' ■

online  
accountantsmkb

Online Accountants MKB is altijd op zoek naar nieuwe franchisenemers die het ondernemersbloed bezitten en deel uit willen maken van het bevlogen OAMKB-team. Regelmatig organiseert Online Accountants MKB bijeenkomsten waar nieuwe potentiële franchisenemers nader kennis kunnen maken met het bedrijf en de mensen er achter.

Surf voor meer informatie naar: [www.onlineaccountants.nl](http://www.onlineaccountants.nl)

Contact: [info@oamkb.nl](mailto:info@oamkb.nl)



# Investerings in bestaande software kunnen niet eeuwig worden uitgesteld

Door Rick Klompé

**In deze tijden van economische onzekerheid letten bedrijven extra goed op hun uitgaven. Om kosten te besparen worden grote investeringen nog even uitgesteld. Investerings in bijvoorbeeld IT worden nog even tegen het licht gehouden en nog eens extra beoordeeld op hun terugverdientijd en rendement. IT investeringen die niet direct een duidelijk voordeel voor de business opleveren, komen dan al snel onderaan het prioriteitenlijstje te staan. Vooral investeringen in de kwaliteit van de in gebruik zijnde software verliezen het van investeringen in nieuwe functionaliteit en worden uitgesteld of zelfs geheel geschrapt.**

**H**et uitstellen van investeringen in software kwaliteit brengt echter ook risico's met zich mee. Het te lang uitstellen kan zelfs serieuze risico's opleveren voor de continuïteit van de business op kortere of langere termijn. Om een goede afweging te kunnen maken, is het dan ook zaak dat men goed zicht heeft op deze risico's. In dit artikel worden een aantal hulpmiddelen gepresenteerd om deze afweging op een onderbouwde en weloverwogen wijze te kunnen maken.

## **Relatie tussen onderhoudbaarheid en kosten**

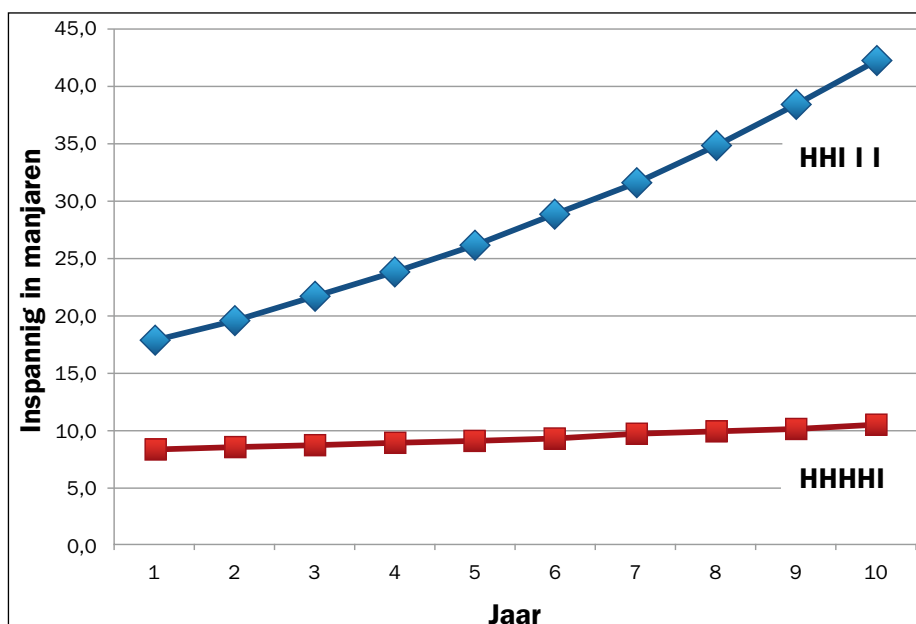
De kosten voor het jaarlijks softwareonderhoud worden bepaald door drie factoren. Ten eerste door de mate waarin de software aan wijzigingen onderhevig is. Ten tweede door het gemak waarmee

deze wijzigingen te realiseren zijn oftewel de onderhoudbaarheid. Ten derde door de kosten voor de inzet van de benodigde uren en de technische expertise. Uit ervaringscijfers is op te maken dat bij gemiddeld onderhoud ongeveer vijftien procent van de code wordt gewijzigd. Dit omvat zowel het oplossen van fouten (correctief onderhoud) als aanpassingen door gewijzigde functionele of technische wensen (adaptief onderhoud). Op basis van productiviteitscijfers kan worden vastgesteld hoeveel inspanning het vergt om jaarlijks vijftien procent van de code te wijzigen. Daarbij moet nog wel een correctiefactor worden meegenomen voor de onderhoudbaarheid. Benchmarkcijfers laten zien dat bijvoorbeeld het onderhoud van software met een lage onderhoudbaarheid (twee sterren) gemiddeld tweemaal zo veel inspanning vereist dan bij software met een hoge onderhoudbaarheid (vier sterren). Een deel van de wijzigingen zal daarbij leiden tot een toename in code. Als gevolg daarvan zal de onderhoudslast in de loop der jaren stijgen. Voor software met een slechte onderhoudbaarheid is deze toename in code gemiddeld groter en stijgt dus ook de onderhoudslast sterker. Dit is weergegeven in Figuur 1.

## **Kwaliteit repareren kost geld**

Uit Figuur 1 is te concluderen dat het loont om te investeren in de onderhoudbaarheid van de in gebruik zijnde software. De hiervoor benodigde investering hangt af van de huidige toestand van de





**Figuur 1 - Toename in beheerinspanning in de tijd**

software en het ambitieniveau met betrekking tot de gewenste kwaliteit. Deze combinatie bepaalt hoeveel code moet worden aangepast en daarmee de benodigde inspanning en de hoogte van de investering. Daartegenover staat dat na de reparatie de jaarlijkse onderhoudskosten lager zullen zijn, waarmee de investering zich terugverdient. Het kan zijn dat de onderhoudbaarheid van de huidige software dusdanig laag is en reparatie daardoor dusdanig duur, dat dit niet rendabel is. In dat geval kan het aantrekkelijker zijn een geheel nieuw

systeem te ontwikkelen ter vervanging. Indien dit nieuwe systeem exact dezelfde functionaliteit moet hebben als het oude systeem, is op basis van het oude systeem een inschatting te maken van de kosten voor de nieuwbouw.

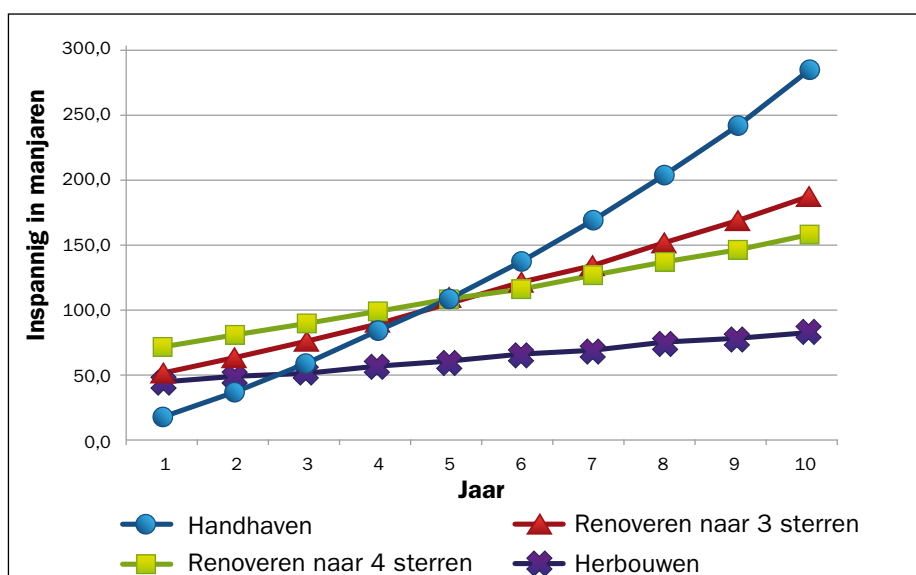
Met al deze gegevens is het mogelijk de effecten door te rekenen van verschillende scenario's. Zo kan men bijvoorbeeld voor kiezen de huidige situatie nog even te handhaven, de software te renoveren naar drie of vier sterren, of de functionaliteit opnieuw te bouwen op basis

## Onderhoudbaarheid van software

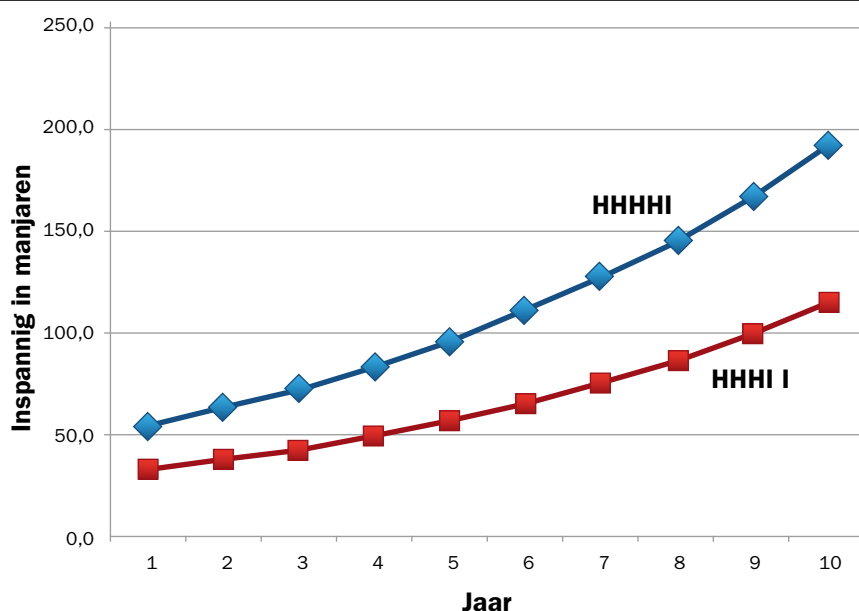
De onderhoudbaarheid van software is één van de karakteristieken voor software kwaliteit zoals gedefinieerd in de ISO standaard voor de evaluatie van software kwaliteit (ISO 9126). De onderhoudbaarheid van software geeft aan hoeveel inspanning vereist is om wijzigingen aan te brengen in de software. De onderhoudbaarheid wordt bepaald aan de hand van vier sub-karakteristieken, te weten analyseerbaarheid, aanpasbaarheid, stabiliteit en testbaarheid. Om eenvoudig wijzigingen te kunnen aanbrengen in de software moet eenvoudig zijn vast te stellen welk deel van de code moet worden gewijzigd. Daarnaast moet de code eenvoudig aan te passen zijn en moet zij ook na de wijziging correct werken. Tenslotte moet de software eenvoudig te testen zijn, alvorens de nieuwe versie van de software in gebruik kan worden genomen.

## SIG/TÜViT kwaliteitsmodel

Op basis van de ISO standaard is door de Software Improvement Group (SIG) samen met TÜV Informationstechnik (TÜViT) een kwaliteitsmodel ontwikkeld om de onderhoudbaarheid van software te meten. Het kwaliteitsmodel meet een zestal eigenschappen van de software, te weten volume, duplicatie, unit omvang, unit complexiteit, unit interfacing en module koppeling. Deze eigenschappen zijn allen bepalend voor het gemak waarmee wijzigingen kunnen worden aangebracht in de software. Zo is bijvoorbeeld in een klein systeem eenvoudiger vast te stellen waar de code moet worden aangepast en als code op verschillende plaatsen is gedupliceerd, zal de wijziging ook op verschillende plaatsen moeten aangebracht. Op basis van de gemeten scores wordt vervolgens een profiel samengesteld, dat kan worden vergeleken met de scores van andere systemen. De rating van de software wordt ten slotte bepaald door de relatieve positie ten opzichte van andere systemen uit de benchmark. De vijf procent best scorende systemen worden gewaardeerd met vijf sterren en de vijf procent slechtst scorende met één ster. De tussenliggende waarden vertegenwoordigen elk een tranche van dertig procent.



**Figuur 2 - Scenario analyse op basis van cumulatieve kosten**



**Figuur 3 - Toename van de reparatiekosten om software van 2 sterren naar het niveau van 3 respectievelijk 4 sterren te brengen.**

van vier sterren. Figuur 2 laat een vergelijking zien van de verschillende scenario's op basis van de cumulatieve kosten in de tijd, ter ondersteuning van de besluitvorming.

### **Wat is het juiste moment om te investeren in softwarekwaliteit?**

Een scenario-analyse zoals weergegeven in Figuur 2 helpt bij het maken van een keuze uit de verschillende scenario's. Uit deze figuur valt af te lezen dat het herbouwen van het systeem het beste alternatief is en naar verwachting binnen drie jaar is terugverdiend. Daarvoor is echter wel een investering nodig met een ontwikkelinspanning van meer dan 35 manjaar. Uitgedrukt in een financiële waarde representeert dit, inclusief de kosten voor projectmanagement, ontwerp en testen, een projectinvestering van ongeveer zeven miljoen euro. Dit kan voor het bedrijf een dusdanig grote investering zijn, dat de directie deze graag nog even uit wil stellen tot economisch betere tijden.

Uitstellen heeft echter tot gevolg dat de jaarlijkse onderhoudsinspanning zal stijgen. Dit leidt niet alleen tot hogere kosten, maar ook tot hogere risico's voor de bedrijfsvoering. Een hogere onderhoudsinspanning betekent namelijk ook een langere oplostijd voor incidenten en een langere doorlooptijd (time-to-market)

voor functionele wijzigingen. Daarnaast nemen de reparatiekosten in de loop van de tijd toe door een toenemend volume door wijzigingen. In Figuur 3 is weergegeven hoe voor software met twee sterren de kosten in de loop van de tijd toenemen voor reparatie naar drie of vier sterren. En ten slotte brengt uitstel ook het risico met zich mee dat de onderhoudbaarheid als gevolg van wijzigingen verder verslechterd waardoor de reparatiekosten in de tijd nog verder toenemen. Bij het bepalen van het beste moment om te investeren in de kwaliteit van de software van dit systeem, zullen al deze aspecten in ogenschouw moeten worden genomen.

### **Conclusie**

Op langere termijn is een scenario van niets doen vrijwel nooit een aantrekkelijk scenario. Het in dit artikel gegeven voorbeeld is gebaseerd op cijfers voor een softwaresysteem van ongeveer 80 manjaar groot met een onderhoudbaarheid van twee sterren. In dit voorbeeld kwam herbouw van het systeem het gunstigst uit de vergelijking. Bij systemen met een kleinere omvang en/of een betere onderhoudbaarheid kunnen andere scenario's echter aantrekkelijker zijn. Daarnaast moeten ook altijd niet-financiële overwegingen worden meegenomen in de besluitvorming, zoals de risico's voor de bedrijfsvoering die met de verschillende scenario's samenhan-

gen. Met de hier gepresenteerde hulpmiddelen zijn bedrijven echter in staat om op een meer analytische en onderbouwde wijze de juiste afwegingen te maken ten aanzien van investeringen in softwarekwaliteit. Om grote investeringen in softwarekwaliteit te voorkomen, doet men er goed aan om de onderhoudbaarheid regelmatig in de gaten te houden. Met kleine investeringen moet de kwaliteit jaarlijks op peil worden gehouden. Hierdoor blijft de software snel en eenvoudig aanpasbaar en houdt men de kosten voor softwareonderhoud laag.

Financieel managers en controllers doen er goed aan om de onderhoudskosten van applicaties in kaart te brengen en te volgen. Om deze kosten niet te veel te laten oplopen, moeten zij zich (mede) verantwoordelijk voelen voor de kwaliteit van de software. Bijvoorbeeld door er voor te zorgen dat er jaarlijks voldoende ruimte is voor investeringen in softwarekwaliteit, en daarmee grote uitgaven in de toekomst te voorkomen. Daarnaast zullen financials zich meer bezig moeten houden met het bewaken dat investeringen in software goed worden besteed en dat zij van het gewenste kwaliteitsniveau zijn. En mocht men om welke reden dan ook worden geconfronteerd met software met veel achterstallig onderhoud, dan zal men zorgvuldig moeten afwegen of moet worden geïnvesteerd in een renovatie of in een vervanging. ■

**Rick Klompé** is senior consultant bij de Software Improvement Group (SIG). Vanuit zijn specialisatie software economics voert hij in opdracht van klanten onderzoeken uit op het gebied van software kwaliteit, software risico's en applicatie portfolio management.



# HOE KUN JE ALS CONTROLLER BETER SCOREN?

**Business Agility betekent voor de financiële functie dat zij het anticiperend vermogen van de organisatie verhoogt door de juiste inzichten te verschaffen.**

De inzet van de juiste IT-oplossingen is hierbij noodzakelijk. Finace helpt u bij het beter toepassen en gebruiken van bestaande oplossingen, en ook bij het selecteren en werkend implementeren van nieuwe oplossingen.

Finace ondersteunt u vanuit onderzoek en ervaring in het maken van de juiste keuzes op het gebied van **financiële processen, systemen, instrumenten en stuurinformatie**. Wij helpen u om deze pragmatisch en werkend te implementeren.

Wij begrijpen dat u de wedstrijd speelt met verschillende disciplines en helpen u op een pragmatische manier te scoren, zonder de diversiteit uit het oog te verliezen.

Onze inspanning is erop gericht om de kwaliteit te verhogen en tegelijk de zaken te versimpelen en te versnellen. Dit levert beperking van inspanning en kosten. Hiermee scoort u dubbel!

**Vrijblijvend de juiste speltactiek doornemen?**

Neem contact op via [agility@finace.nl](mailto:agility@finace.nl)

**FINACE :: THINK, BUILD, OPERATE.**



**FINACE**

T +31 (0)20 311 3800

[agility@finace.nl](mailto:agility@finace.nl)

[www.finace.nl](http://www.finace.nl)



## BI-implementie bij Movares

# Op weg naar een geïntegreerd ERP-landschap



**Movares is een advies- en ingenieursbureau. Dat betekent een projectenorganisatie waar informatie over uren, offertes en prognoses cruciaal is voor adequate sturing. De ERP-inrichting van de organisatie kenmerkt zich door een aantal op zichzelf staande (gekoppelde) oplossingen. De ambitie ligt er om steeds meer systemen te integreren en met de implementatie van Infor10 CPM en Infor10 Business Intelligence is Movares weer een stap dichterbij in die richting gekomen.**

**B**ij ingenieursbureau Movares hebben de stafafdelingen Financiën en ICT onlangs samengewerkt aan de implementatie van een nieuwe BI-applicatie. 'Het ERP-landschap van onze organisatie kenmerkt zich door een aantal 'best of breed' systemen, licht Gerrit de Bruin, Hoofd Functioneel Applicatiebeheer (FAB), toe. De Bruin is in zijn functie verantwoordelijk voor de inzet van de bedrijfsbrede managementinformatiesystemen op het gebied van ERP: project- en financiële administratie, HRM en CRM. 'We gebruiken Infor ERP Baan 5, geleverd via Infor, voor de project- en financiële administratie. We hebben daarnaast onder meer Peoplesoft voor HRM en Sales Logix als CRM-systeem.'

De afdeling Financiën maakt naast Infor ERP Baan 5 ook gebruik van een BI-applicatie. De oude applicatie van PricewaterhouseCoopers was uitgefaseerd, zo stelde De Bruin vast. Er

## **‘Met Excel blijf je ook in de comfortzone van de mensen die ermee moeten werken, dus krijg je ze makkelijker mee in het veranderingstraject.’**

werd geen onderhoud meer gepleegd aan de applicatie, waardoor er een grote dosis creativiteit bij de ICT-afdeling nodig was om het pakket in de lucht te houden. De organisatie moest vaart zetten achter de implementatie van het nieuwe pakket Infor10 CPM en Infor10 Business Intelligence. ‘We gebruiken Infor10 nadrukkelijk als management accounting tool’, vertelt Bedrijfscontroller Conny Vermeulen-Oninckx. Zij heeft als huidige aandachtsgebied de Administratieve Organisatie & Interne Controle (AO/IC) mede in relatie tot bedrijfsbrede geautomatiseerde systemen en de daaraan gerelateerde management informatie. Veel stuurinformatie is binnen Movares bedoeld voor de directie, maar zeker ook voor lijn- en projectmanagers. Elke divisie heeft eigen controllers en daarnaast is er een stafafdeling Financiën, waar naast Bedrijfscontrol ook de financiële administratie is ondergebracht, die de financial accounting verzorgt.

### **Eisen en wensen**

Movares heeft er bewust voor gekozen het BI-traject gefaseerd uit te voeren. ‘We wilden niet een heel groot pakket gaan kopen, wat we misschien maar voor een kwart gingen gebruiken in eerste instantie’, aldus De Bruin. ‘In onze lijst met eisen en wensen stond dat het systeem modulaair aan te schaffen en te implementeren moest zijn. We hebben een Plan van Aanpak opgesteld over alle stappen die we in de toekomst willen gaan zetten.’ Zijn collega Martine Nederend (Controller Management Information Systems), die functioneel verantwoordelijk is voor Infor10, licht de stappen nader toe. ‘De eerste fase is budgetting & planning. Deze fase betrof een 1 op 1 vertaling van onze oude processen naar de nieuwe tool, waarbij tevens Office Plus van Infor, een Excel integratie tool waarmee we kunnen ‘slicen en dicen’ nodig bleek. In fase 2 voorzien we de implementatie van Infor10 Business Intelligence. In fase 3 willen we nog een stap verder gaan met het transformeren van de ruwe data in waardevolle informatie, die gefilterd, geanalyseerd en gepubliceerd kan worden door de organisatie heen in de vorm van een dashboard. In fase 4 gaan we planning, rolling forecasting en scenario’s toepassen. Dat is ook weer een aparte module, maar dat ligt wat verder in de toekomst.’ Gerrit de Bruin: ‘We hebben een aantal leveranciers uitgenodigd en Infor10 kwam het dichtste in de buurt van wat we wilde realiseren en was daarnaast ook gunstig geprijsd. Dat pakket is het dus geworden.’ Bij het opstellen van het wensen- en eisenpakket hebben Finance & ICT

nauw samengewerkt. Beide zijn zeer te spreken over deze samenwerking. De Bruin: ‘Financiën heeft vastgesteld welke informatie er allemaal in het pakket moest zitten en ICT heeft gekeken naar de systeemeisen. We hebben hele opbouwende sessies gehad waarin we alle eisen hebben samengevoegd. Dat heeft geresulteerd in een goed programma van eisen wat erg belangrijk is bij zo’n project. Als je dan keuzes maakt, sta je er met zijn allen achter.’

### **Implementatie en inrichting**

De 1 op 1 vertaling van de oude naar de nieuwe applicatie was nog een behoorlijke opgave, want de informatie in de BI-tool was zeer gedetailleerd, aangezien het vooral voor management accounting gebruikt wordt. ‘We hebben veel kostenplaatsen en kengetallen in het systeem’, aldus Nederend. ‘Aan het begin van het jaar stellen we de begroting op en die stellen we drie keer per jaar bij met een prognose. Ons huidige proces wilden we kunnen handhaven.’ Behalve het budgetteringsproces wilde Bedrijfscontrol ook de maandelijkse rapportage handhaven, waarin het detailniveau behoorlijk hoog is. Vermeulen: ‘Alle cijfers moesten overzichtelijk gepresenteerd kunnen worden: realisatie, prognose en begroting cijfers over het huidige jaar en voorgaande jaar. In de rapportage worden de cijfers met elkaar in verband gebracht. Die gedetailleerde structuur *erin* krijgen ging goed, maar we liepen in eerste instantie vast toen we het eruit wilde halen in rapportagevorm. De oplossing hiervoor is Office Plus geworden, wat als voordeel heeft dat het op Excel functioneert, zodat er sprake is van relatief veel flexibiliteit. Met Excel blijf je ook in de comfortzone van de mensen die ermee moeten werken, dus krijg je ze makkelijker mee in het veranderingstraject.’

### **Speerpunten**

Behalve de eisen en wensen van de afdelingen Finance en ICT kent Movares ook organisatiebreed een aantal speerpunten waarop wordt gefocussed. Financiën en ICT kunnen hier belangrijke bijdragen aan leveren, bijvoorbeeld op het gebied van duurzaamheid. Martine Nederend: ‘Wij zijn ISO-gecertificeerd en krijgen steeds vaker de vraag hoe we meer CO2 gaan besparen. We vragen daarom ook aan leveranciers hoe ze daar aan kunnen bijdragen en of ze dat kunnen aantonen.’ Ook werkt Financiën bij Movares aan duurzaamheid door steeds meer te digitaliseren. ‘We hebben onze facturen al gedigitaliseerd’, vertelt Vermeulen tevreden. ‘Dat heeft veel tijdswinst opgeleverd. In Baan 5 kun je direct naar een omgeving waar onze inkoopfacturen zijn vastgelegd. Voorheen ging dat nog met interne post het hele bedrijf rond. Het zakelijk declareren doen we nog wel met papier: dat willen we komend jaar gaan digitaliseren.’ Een ander speerpunt in de strategie van Movares is kostenreductie. Ook al gaan de zaken nog goed, de economische crisis is niet langs het bedrijf heen gegaan. ICT draagt bij aan kostenreduc-

## **Movares**

Movares Nederland is een advies- en ingenieursbureau dat oplossingen genereert in de volle breedte op de gebieden energie, mobiliteit, heavy rail, light rail, ruimtelijke inrichting, water en wegen. Movares wil hét bureau zijn van vormgevers van een bereikbare en leefbare omgeving. Dit doet het bureau door hun kennis en kunde maximaal in te zetten voor de continuïteit,

veiligheid en duurzaamheid van de maatschappelijk onmisbare functies mobiliteit, energievoorziening en waterbeheer. Movares werkt met ruim 1200 professionals aan grote projecten, maar ook aan kleinere (deel)projecten en voert studies uit op het gebied van mobiliteit en inpassing. Enkele voorbeelden van grote projecten zijn de A2, station Amsterdam Centraal en het

project VleuGel (Vleuten – Geldermalsen) met onder meer de aanleg van twintig light-railstations. Movares werkt aan het ontwerp en de bouw van stations, bruggen, viaducten en andere kunstwerken en ontwikkelt nieuwe concepten voor het openbaar vervoer van de toekomst.

tie door steeds meer naar een geïntegreerde ICT-omgeving toe te werken. Flexibel werken, plaats- en tijdonafhankelijk, wordt binnen Movares steeds belangrijker. De Bruin: 'Medewerkers moeten straks zonder vaste werkplek en op ieder tijdstip toch toegang hebben tot al hun informatie: in de nabije toekomst ook via smartphones en bijvoorbeeld tablets. Daarom is Infor10 ook belangrijk, want het ondersteunt – evenals Infor ERP Baan 5 – onze intranet-omgeving op Microsoft SharePoint. Integratie met Microsoft producten is belangrijk voor ons in het kader van het beheer.'

## **'We vragen leveranciers hoe ze aan duurzaamheid kunnen bijdragen en of ze dat kunnen aantonen.'**

### **Resultaten**

De nieuwe BI-tool draait nu naar volle tevredenheid binnen Movares. 'Het oude pakket was wel goed, maar heel basic', vertelt Nederend. 'Nu het nieuwe pakket geïmplementeerd is, zie je echt de voordelen ervan; het is veel toegankelijker en je kunt gemakkelijker dwarsdoorsneden maken. Als een resultaat je verbaast, kun je door blijven vragen.' Ook de invoer van gegevens is sterk verbeterd, vindt Vermeulen. 'Voorheen werd iets aangeleverd, en dat moest weer ingelezen of zelfs ingetypt worden. De dubbele slagen zijn er nu uit en dat levert ons veel tijds winst op. We hebben ook bevoegdheden ingevoerd zodat mensen alle benodigde informatie voor de begroting zelf kunnen invoeren. Als ze vinden dat het goed is kunnen ze het vrijgeven. Daarmee ligt de verantwoordelijkheid waar die moet liggen.' Een belangrijke les van het project is volgens Vermeulen dat je je moet vasthouden aan het pakket van eisen en wensen dat je in het begin van het project hebt opgesteld. 'Natuurlijk moet je flexibel zijn als je zaken tegenkomt, maar laat je niet verleiden om te snel te veel te willen doen. Dat is bij zo'n nieuw pakket altijd een valkuil. Probeer redelijk snel neer te zetten wat je voor ogen hebt en laat mensen ermee werken, dan worden ze vanzelf enthousiast.'

### **Toekomst**

Een ambitie van de ICT en financieel managers bij Movares is om steeds meer naar een geïntegreerd ERP-landschap toe te werken. De organisatie heeft nu Infor ERP Baan 5, Infor10 CPM en Infor10 Business Intelligence via Infor, dus dat biedt al mogelijkheden om systemen samen te voegen. Infor werkt toe naar een geïntegreerde oplossing, zodat je met gebruikersrechten toegang kunt krijgen tot de verschillende systemen op één dashboard. Het switchen tussen verschillende applicaties wordt daarmee veel gemakkelijker. 'De wereld verandert', concludeert De Bruin. 'Vroeger had je voor ieder probleem een eigen oplossing, nu komt de integrale oplossing veel meer in beeld. Dat zijn trajecten die jaren duren, maar dat is wel iets wat je constant in je achterhoofd hebt als je met systeeminrichting bezig bent. De implementatie van een nieuwe tool biedt altijd kansen voor verdere integratie.' ■

## **Een crime of een kans?**

Ieder bedrijf kent ze wel, de maandelijkse rapportages, budgetterings- en planningsprocessen. Een crime voor de een, voor de ander een noodzakelijk kwaad en een manier om het rendement uit bedrijfsmiddelen te maximaliseren. Want zelfs voor de best georganiseerde bedrijven is de snelheid, complexiteit en de wereldwijde oriëntatie van het hedendaagse zaken doen een enorme uitdaging. Voor het goed en tijdig reageren op de niet aflatende veranderingen is het meer dan wenselijk dat ondernemingen hun kritische bedrijfsinformatie up to date hebben. Om bij te blijven moeten organisaties een stevige controle hebben over de rapportageprocessen en op verschillende manieren naar hun data kunnen kijken om snel accurate beslissingen te kunnen nemen op basis van de juiste informatie.

Maar wat doet de meerderheid van bedrijven om in deze behoefte te voorzien? Ze maken gebruik van spreadsheets. En natuurlijk voldoen programma's zoals Microsoft Excel aan de meeste elementaire behoeften en zijn ze goed in het verrichten van simpele taken maar ze verschaffen zeker geen strategische waarde. Spreadsheets ontnemen bedrijven namelijk de mogelijkheid real-time strategische besluiten te nemen aan de hand van bijgewerkte data. Door data-entry fouten, vertraging in de beschikbaarheid van informatie beperken spreadsheets de groei van de onderneming. En hoewel in een spreadsheet de omzet, winst en resultaten zichtbaar zijn, is men niet in staat dieper te graven om de ware toedracht en achterliggende factoren snel te achterhalen.

Alternatieven zijn performance management (PM) toepassingen. Die kritische bedrijfsfuncties analyseren en rapporteren over bijvoorbeeld financiële resultaten, de verkooptrends, winstgevendheid en budgetten waardoor er een extra dimensie wordt toegevoegd aan de manier waarop organisaties naar data kunnen kijken. Dankzij performance management applicaties kunnen bedrijven hun financiële gegevens automatisch vastleggen, beheren en consolideren, de boeken snel sluiten, betrouwbare budgetten creëren en hebben ze à la minute toegang tot accurate gegevens en gecentraliseerde rapportage.

Movares is een mooi voorbeeld van een organisatie die de kans heeft gegrepen en in meerdere gelederen profiteert van de Corporate Performance Management oplossing van Infor.

Wat is het voor u, een crime? Of pakt u de kans?

Nick Fearn  
Regional VP EMEA Performance  
en Expense Management  
[nl.infor.com](http://nl.infor.com)



# 10 valkuilen die effectiviteit rapportages verlagen

Door Merlijn Gillissen en Marcel Kruger

**Heeft uw organisatie de afgelopen jaren veel geïnvesteerd in Business Intelligence, Datawarehouses of andere rapportagesystemen? En heeft u het gevoel dat deze investering niet veel heeft opgeleverd, omdat de mensen in uw organisatie de managementrapportages niet gebruiken? Dan bent u waarschijnlijk in één van de vele organisatorische valkuilen gestapt die er voor zorgen dat de effectiviteit van managementrapportages zeer laag is. Dit artikel beschrijft 10 veel voorkomende organisatorische barrières bij het effectief gebruiken van managementrapportages.**

**H**erkent u het volgende? Het is tijd voor het reguliere managementoverleg. De directeur somt de agendapunten op, die variëren van het doorspreken van een plan voor groot onderhoud van de bedrijfspanden tot een update van de laatste personele wisselingen en hij inventariseert of er nog andere punten aan de agenda moeten worden toegevoegd. Dan beginnen ze traditiegetrouw met een rondje langs de afdelingen. Iedere afdelingsmanager vertelt hoe het gaat met de afdeling en welke knelpunten er zijn. Het hoofd productie klaagt over het gebrek aan goede vakantiekrachten. Het hoofd verkoop vertelt weer over de slepende ruzie met een van haar teamleiders. Enzovoort.

Na drie kwartier starten ze met het vaste agendapunt 'Financiële resultaten', dat altijd wordt ingeleid door de controller. De controller deelt de rapportage uit en begint de cijfers toe te lichten. Nog voordat hij is uitgesproken reageren de managers:

- 'Is dit de omzet inclusief of exclusief die nieuwe grote order? Hoe dan ook, volgens mij doen we het in deze mage-re tijden nog altijd een stuk beter dan de concurrent.'
- 'Ik wil willen weten op welke producten de omzet met name achterblijft.'
- 'In de kosten zit ook een stuk overhead. Dat is belachelijk hoog en kan ik niet beïnvloeden.'
- 'Dit zijn cijfers van drie weken terug. Hoe kan ik de kosten in de hand houden als ik niet tijdig weet wat ik uitgeef? Zo kan ik toch niet bijsturen?'

Als actiepunten worden genoteerd dat de controller voor het volgende overleg een overzicht maakt van de omzet per product en dat hij gaat kijken of hij de cijfers sneller beschikbaar kan krijgen. Bij het volgende agendapunt blijkt dat niet iedereen de stukken heeft gelezen (want de rapportage had meer dan tien pagina's) of heeft begrepen. Er wordt daarom vooral tijd besteed aan het uitleggen van het probleem, maar ook hier

wordt de beslissing doorgeschoven naar de volgende meeting. Na twee uur vergaderen is de tijd op en moeten er mensen snel door naar een volgend overleg. Drie agendapunten verhuizen mee naar het overleg over twee weken.

## Procesgang

Wellicht is dit voorbeeld een karikatuur. Maar onderdelen uit deze procesgang komen we regelmatig in de praktijk tegen en zijn in bepaalde organisaties ook volstrekt geaccepteerd. Nader beschouwd valt een aantal dingen op aan het beslissings- en sturingsproces van dit management team:

- Een deel van de vergadering is 'free format', dus zonder rapportages, gerichte probleemstelling en gewenste actie of te nemen besluiten;
- De eerste reactie op tegenvallende resultaten is het zoeken naar excuses in plaats van het benoemen van acties om resultaten te verbeteren;
- Tijdens de meeting wordt de betrouwbaarheid en compleetheid van informatie ter discussie gesteld in plaats van te praten over de inhoudelijke cijfers;
- Het overleg wordt afgesloten met actiepunten die zorgen voor meer informatie, niet voor betere resultaten.

Samenvattend kan worden gesteld dat veel management teams zich niet laten ondersteunen door échte effectieve managementinformatie. Er zijn wel veel rapportages, maar die worden onvoldoende gebruikt om echte beslissingen te nemen. Hoe dat komt, leggen we nu uit.

## 10 valkuilen

Het proces zoals hierboven beschreven is een symptoom van een onderliggend probleem: de managementrapportages zetten niet aan tot gerichte en positieve actie. Eerder verzandt de discussie in zwarte-pieten of in meer reactief of inactief gedrag ('hoe kunnen we nu sturen als we niet de juiste informatie hebben?'). Wij onderkennen de volgende 10 valkuilen die gewenst gedrag ontmoedigen en zorgen dat goede wil wordt omgezet in verkeerd gerichte energie:

### 1. Te veel indicatoren en rapportages

Tien jaar geleden was de ICT infrastructuur en capaciteit een beperking. Toen was een datawarehouse van een paar Gigabyte nog zeer groot en zeer kostbaar. Met de huidige technologie kunnen zonder problemen Terabytes aan informatie worden verzameld en opgeslagen. De kostprijs per informatie-item is drastisch gedaald en een oerwoud aan informatie is beschikbaar. De valkuil is dat al die informatie ook beschikbaar wordt gesteld aan managers (omdat het toch aanwezig is en 'niets kost'). Het gevolg zijn dashboards met 50-100 KPI's, bladzijden aan managementrapportages en een overkill aan gegevens. Waar in die berg aan data staat dan dat ene cijfer waar het om gaat? Een bekend psychologisch verschijnsel treedt op: bij te veel informatie maakt men geen keuzes meer en doet men niets. Men ziet door de bomen het bos niet meer.

### 2. Niet of nauwelijks te beïnvloeden

Als je als manager geconfronteerd wordt met tegenvallende resultaten door bijvoorbeeld externe factoren (een schul-

dencrisis, dalende koersen etc), is dat natuurlijk vervelend. Maar als je wordt beoordeeld op indicatoren die je niet zelf kunt beïnvloeden, raak je al snel gedemotiveerd. Niets is zo frustrerend om in maart al te weten dat je de jaardoelstelling (en dus je bonus) niet gaat halen. Voor een sales-afdeling kan het bijvoorbeeld als nadelige consequentie hebben dat deals naar het volgend jaar worden doorgeschoven. Voor operationele managers kan dit betekenen dat ze onverschillig worden en zich meer identificeren met de medewerkers dan met het management. In beide voorbeelden worden operationele beslissingen niet-optimaal genomen.

### 3. Indicatoren sluiten niet aan bij operationele besturing

Als je echt wilt managen, wil je het liefst informatie tot je beschikking hebben die direct aansluit bij je dagelijks werk. Als de cijfers 3 weken later beschikbaar komen, kun je daar dus niets meer mee (dit is vaak een ICT probleem). Maar ook als de getallen je niets zeggen, is het moeilijk de operationele vertaling te maken. Een winkelmanager heeft vaak meer gevoel bij dagelijkse conversie (het percentage bezoekers dat de winkel uitloopt met een product) en bij gemiddeld bonbedrag dan bij een indicator als maandomzet. Als de maandomzet achterloopt, moet hij zelf eerst de analyse en vertaling maken naar de oorzaken. Deze extra vertaalslag belemmert de dagelijkse operationele sturing. Het 'één-op-één overnemen' van indicatoren van een hogere managementlaag is dus niet altijd verstandig.

### 4. Geen targets of normen

Indicatoren op zich zijn wel informatief, maar het gedrag wordt pas getriggerd als de realisatie wordt vergeleken met een doelwaarde (target of norm). Werken met stoplichten, dashboard meters of trendindicaties levert goede resultaten en actiegerichtheid, omdat bepaalde indicatoren 'groen', 'geel' of 'rood' kleuren. In veel organisaties worden realisatiecijfers vergeleken met realisaties van vorig kwartaal of vorig jaar. Dit geeft wel de 'stoplichten', maar ook aanleiding om te discussiëren over waarom dit jaar toch niet te vergelijken is met vorig jaar. En dat is de verkeerde discussie. Pas als de realisatie (ook voor niet-financiële indicatoren) expliciet gekoppeld is aan een actuele doelstelling (mogelijk bijgesteld gedurende het jaar op basis van nieuwe inzichten of externe omstandigheden), weet je of je écht op schema loopt en word je aangezet tot actie.

### 5. Geen samenhang tussen indicatoren, geen oorzaak en gevolg

What gets measured, gets done. Ga je commerciële bezoeken per medewerker meten, dan gaan medewerkers bezoeksverslagen in het systeem intypen. De kwaliteit van de commerciële bezoeken kun je dan wel raden. Ga je sturen op conversieratio van offertes, dan zullen salesmanagers pas een offerte in het systeem vastleggen wanneer ze zeker weten dat de klant 'ja' zal zeggen op hun offerte. Maar ga je alleen op resultaat sturen (bijvoorbeeld bedrag nieuwe sales), zullen bezoeksverslagen en salesinspanningen niet geregistreerd worden. In veel organisaties wordt slechts op één onderdeel in de waardeketen gestuurd. Het resultaat is dat gedrag volledig gericht zal zijn op het halen van die doelstelling: het logische oorzaak-en-ge-

volg kader wordt uit zijn verband gerukt en het integrale beeld maakt plaats voor suboptimaal gedrag.

## 6. De informatie wordt niet frequent ververs

Gedrag wordt geprikkeld door nieuwe informatie. Managers gaan alleen maar naar een dashboard kijken als er nieuws te vinden is. Veranderen de meters op het management dashboard maar één keer per maand of soms nog minder vaak (denk aan klanttevredenheid of medewerkerbeleving), dan verliezen managers snel de interesse en discipline om te gaan kijken. Het is logisch dat gedrag niet verandert door één keer per kwartaal informatie te actualiseren. Dit is overigens niet alleen een ICT probleem, maar ook een organisatorisch probleem: men denkt dat sommige indicatoren niet frequent te meten zijn. Dit is echter een misvatting, want een goed gedefinieerde indicator kan frequent gemeten worden.

## 7. De beoordeling en beloning is op andere indicatoren gebaseerd dan de rapportages

Ook hier geldt: what gets measured, gets done. Het komt nog vaak voor dat bijvoorbeeld in de organisatiestrategie staat dat klanttevredenheid zeer belangrijk is, terwijl een manager zelf (keihard) wordt beoordeeld op productiviteit. Of dat gezegd wordt dat innovatie een succesfactor is, terwijl er wordt beloond op kostenreductie. Er zijn in elk onderdeel van de waardecreatieketen voorbeelden te vinden waarbij gezegd wordt dat indicator A zeer belangrijk is, terwijl er be-

oordeeld én beloond wordt op basis van indicator B (die op gespannen voet staat met indicator A). Een manager heeft wel eens gezegd: *'Ik wil op mijn dashboard eigenlijk alleen mijn bonusindicator zien staan, en dan ook nog in het groen.'*

## 8. Te veel vrijblijvendheid in de manier van rapporteren

In sommige organisaties kent het tweewekelijkse of maandelijks managementoverleg geen duidelijke structuur. Natuurlijk is er een agenda, maar de resultaten worden niet consequent aan de hand van de managementrapportage besproken. Eerder wordt een 'rondje langs de velden' gemaakt, waarin iedere manager anekdotisch vertelt hoe het met zijn of haar afdeling gaat. Dit kan een competentiekwestie zijn, of eenvoudigweg het ontbreken van sense of urgency. Feit is dat de managementrapportage geen serieuze aandacht krijgt en dat er niet echt wordt gestuurd op resultaten.

## 9. Hoger management vraagt zelden naar concrete voortgang en actieplannen

In vrijwel iedere organisatie vinden jaarlijks enkele individuele functionerings- en beoordelingsgesprekken plaats, waarin een lijstje met aan het begin van het jaar gemaakte (meestal minder concrete) afspraken wordt afgewerkt. Vaak tonen hogere managers buiten deze formele gespreksmomenten weinig interesse in de voortgang van resultaten en actieplannen van hun mensen. Het ope-

rationeel management krijgt daardoor het idee dat deze zaken niet belangrijk zijn. Er wordt immers overduidelijk niet op gestuurd. Met als gevolg dat zij ook de interesse en aandacht voor deze onderwerpen verliezen.

## 10. Leidinggevend en bespreken de resultaten niet structureel met hun medewerkers

Goede resultaten behaal je door de mensen die dit resultaat moeten maken nauw te betrekken bij de voortgang. Bekend in dit kader is de 'Glass Wall Management' systematiek. Het klinkt ook logisch om dit te doen, maar het gebeurt vaak onvoldoende. Managers houden resultaten (vaak onbewust) voor zichzelf en delen het niet structureel met hun medewerkers. Terwijl het regelmatig bespreken van onderdelen van de managementrapportage juist een geweldige stimulans kan zijn voor verbetering. En deze gesprekken zijn een stok achter de deur voor de leidinggevende, want als je morgen een gesprek met het hele team hebt over de cijfers, dan wil je die toch vooraf geanalyseerd hebben. ■

**Merlijn Gillissen** en **Marcel Kruger** zijn partners bij Decido en gespecialiseerd in performance management vraagstukken en het verbeteren van de besturing en de resultaatgerichtheid van organisaties.



# Rondetafelsessie Finance Professionals Netherlands

## Het beste softwarepakket voor de financiële administratie

Door onze redactie

**Welk financieel pakket het beste is, is moeilijk te bepalen. Het hangt maar net af van het specifieke bedrijf waar het pakket wordt ingezet. Maar het is wel een boeiende vraag om te stellen blijkt uit de voortdurende discussie in de LinkedIn-groep Finance Professionals Netherlands. Met 835 comments is het zelfs de meest populaire discussie aller tijden binnen de LinkedIn-groep.**

**‘W**e hebben het er in deze discussie al eens summier over gehad, maar de keuze voor een financieel pakket valt natuurlijk samen met de strategie van de onderneming en niet te vergeten de informatiebehoefte. Het is belangrijk of het systeem de daadwerkelijke behoefte aan informatie kan leveren. Het systeem moet met de informatie waardevolle zaken brengen en niet alleen de jaarrekening zoals vroeger. Verder is het belangrijk, dat de beslissing voor het uiteindelijke pakket genomen wordt door de CFO die daarbij de CEO betreft. De CIO heeft in deze geen stem.’ Dit stelt Maarten Verheul, starter van de online discussie ‘het beste boekhoudpakket voor uw financiële administratie’. Onlangs vond voor leden van de LinkedIn-groep Finance Professionals Netherlands een gelijknamige ‘live discussie’ plaats. Verheul kon bij deze bijeenkomst helaas niet aanwezig zijn, maar tien andere deelnemers hebben hun weg naar het kantoor van Alex van Groningen weten te vinden.

Moderator Walter Jongenelis QC. (Controller MKB, Risk, Vastgoed en Onderwijs, Applicontrol Controllerservice) opent de sessie. Het valt hem op – in de LinkedIn-discussie maar ook veelvuldig in het bedrijfsleven – dat veel financials niet he-

lemaal gelukkig zijn met de financiële software die hen ten dienste staat binnen de organisatie waar zij werken. De huidige software is vaak vooral boekhoudkundig gericht en veelal beperkt tot summier registratie zonder voldoende flexibiliteit. De modulaire opbouw van pakketten is ook vaak niet sluitend met de behoefte van organisaties of maakt pakketten onnodig duur. Daarom wijken controllers voor analyse en rapportages noodgedwongen vaak uit naar Excel. ‘We moeten toe naar een managementinformatiesysteem dat Excel overbodig maakt’, aldus Jongenelis. ‘Maar in de huidige pakketten ontbreken nog de nodige functionaliteiten. Een pakket moet in ieder geval open zijn zodat je gemakkelijk koppelingen kunt leggen met andere systemen en informatie kunt halen uit je basissysteem.’ Hierop reageert André Salomons (Eigenaar, Smart SharePoint Solutions): ‘Daarmee zit je al in de kern van je pakketkeuze. De informatie moet redelijk makkelijk te ontsluiten zijn. Je kiest een pakket op basis van je primaire proces. Daarna ga je kijken hoe je het gaat inrichten en of je mensen in staat zijn dit te doen.’

### **Pakketselectie – aandachtspunten en risico’s**

In de LinkedIn discussie was één van de belangrijkste conclusies dat het financiële pakket goed bij de strategie van de onderneming moet passen. Moderator Jongenelis citeert een online deelnemer: ‘Elk pakket heeft goede en slechte eigenschappen. Door het maken van een business case en het verkrijgen van demo’s kan een goede afweging worden gemaakt. Daarnaast is het ook belangrijk om een partner te selecteren met ervaring in de branche of met gelijkwaardige organisaties. Het is belangrijk veel tijd in het voortraject te steken.’ Peter Kluskens (Eigenaar & Directeur, Diesis Consultancy) kan zich hierin goed vinden: ‘Wat is het doel van het financiële administratiesysteem? Moet bijvoorbeeld lokaal alles kunnen? Zit je in een logistieke omgeving? Met zulke zaken hangt de keus nauw samen.’ Henry Beuks (Hoofd Administratie & ICT, d-sign Denemarken): ‘Het blijft een lastige vraag. De financiële administratie is natuurlijk slechts een beperkt deel van de organisatie, afhankelijk van het type bedrijf. Je kunt kiezen voor best of breed oplossingen, maar ik ben enthousiast geworden over de voordelen van een ERP-systeem.’

Wie beslist over de aanschaf van een pakket in een organisatie verschilt per bedrijf. Volgens André Salomons wringt daar nog wel eens de schoen. ‘IT is te machtig geworden in ondernemingen. Pakketten worden vaak aangeschaft op de golfbaan. Ook krijgt vaak de *second in command* het in zijn schoot geworpen.

---

**‘We moeten toe naar een managementinformatiesysteem dat Excel overbodig maakt.’**

---

Aan deze bijeenkomst namen deel:

- Walter Jongenelis QC. is Interimmanager en Controller MKB Risk Vastgoed en Onderwijs bij Applicontrol Controllerservice gespecialiseerd in de proactieve invulling van de controlefunctie.
- Peter Kluskens is Eigenaar & Directeur bij Diesis Consultancy. Hij is ook docent aan de VU.
- Bob Hilderink is Administrateur bij BeamSystems, een organisatie die audiovisuele systemen verhuurt.
- Henry Beuks is Hoofd Administratie & ICT bij sieradenimporteur d-sign Denemarken. Daarnaast runt hij een eigen administratiekantoor.

- André Salomons is voormalig controller bij een groot aantal organisaties en is nu ondernemer. Zijn organisatie Smart SharePoint Solutions ontwikkelt intelligente samenwerkingsoplossingen voor planning & control en legal processen.
- Geert Schretlen is voormalig accountant bij Deloitte, voormalig financieel manager bij een internationale organisatie in de commerciële zorg en is nu interim financial. Hij houdt zich bezig met het opzetten van risicoframeworks (COSO), outsourcing en integratie trajecten, proces optimalisatie en crisismanagement.

- Albert Griffioen is Manager Finance & ICT bij de Vakorganisatie Transport & Logistiek (VTL).
- Ruud Roepers is Eigenaar van Roficon Consultancy. Hij is reeds 26 jaar werkzaam als Financial in de publieke sector.
- Hans van der Tang is eigenaar van To Improve Finance. Hij heeft negen jaar gewerkt bij Baan in de implementatiesfeer en softwareontwikkeling. Daarna is hij als Financial aan de slag gegaan.
- Peter de Vries is ZZPer en hoofdzakelijk werkzaam in de kunst & cultuur sector. In het verleden werkte hij voor Equens en Interpay.



Meestal is dat de CFO. Op zich niet erg, maar deze CFO moet wel de juiste kennis in huis hebben anders gaat het mis.' Bob Hilderink (Administrateur, BeamSystems) vult aan: 'Als je kijkt naar het MKB geldt dat voor de DGA. Die kan roet in het eten gooien. Bijvoorbeeld door via een vriendje een pakket te kopen, of door de inrichting in de war te schoppen. Politiek speelt een grote rol in de boekhoud- en systeemselectie.' Een zorgvuldig voortraject en een partner met branchekennis zijn dus nodig. Ook politiek speelt een belangrijke rol. Wat voor lessen zijn er nog meer te leren voor een adequate pakketkeuze? Henry Beuks: 'Wij vinden certificering heel belangrijk. Softwarepartners met de juiste certificering hebben duidelijk een voorkeurspositie. Daarnaast kijken we naar innovaties zoals automatische facturering. Dat moet standaard in ieder pakket zitten.'

Jongenelis bevestigt het belang van innovaties. 'Een aantal innovaties waar je rekening mee moet houden bij de pakketselectie zijn: XML Auditfiles, Elektronisch factureren, XBRL, SaaS (Software as a Service), SEPA, Bankintegratie, Managementinformatie en Assurance.' Salomons geeft nog een laatste selectie-tip: 'Bij de selectie van het pakket moet je ook goed naar de toekomst kijken. Kan een leverancier met je meegroeien?' Peter Kluskens: 'Precies. Wat heb je over vijf jaar nodig? Je probeert de wereld over vijf jaar te voorspellen en selecteert het pakket dat daar het beste bij past.' Hans van der Tang (Eigenaar, To Improve Finance): 'Je zit zeker vijf jaar vast aan je keuze, dus naar de toekomst kijken is inderdaad zeer belangrijk.' Hoe goed een systeem ook is, het blijft aan de Financial die aan de knoppen draait om uiteindelijk het verschil te maken. 'Hoe krachtig

### **'Politiek speelt een grote rol in de boekhoud- en systeemselectie.'**

je systeem ook is', concludeert Bob Hilderink, 'het blijft een kwestie van rubbish in, rubbish out.'

### **Prijs-kwaliteit en implementatie**

In het voortraject van de pakketselectie is de factor prijs natuurlijk een niet te negeren element. Uit de ervaringen van de deelnemers blijkt dat de verschillen in prijs tussen softwarepakketten enorm kunnen zijn. 'De prijs-kwaliteitsverhouding bepalen blijkt ontzettend lastig te zijn omdat de verschillen per pakket en organisatie zo groot zijn', stelt Peter Kluskens. 'Bij een consultancy klus die ik on-



langs deed ging het tussen CODA en SAP. Het prijsverschil was een factor 8. Toch is het uiteindelijk SAP geworden. Het hangt echt samen met de bedrijfsomgeving als je kijkt naar kosten.' Peter de Vries (Freelance Financial): 'Het doel moet leidend zijn. Welk pakket past daar het beste bij? Daarna komt het financiële vraagstuk, wat natuurlijk lastig kan zijn. Hoeveel kun je dragen als bedrijf?'

Omdat de prijsbepaling zo moeilijk is, is een goed voortraject des te belangrijker, stelt Ruud Roepers (Eigenaar, Roficon Consultancy). 'Je moet bij het begin van de pakketselectie eerst heel goed kijken naar de requirements die je hebt als klant. Dan ga je kijken welke leveranciers dit kunnen bieden en dan pas ga je prijzen vergelijken.' Peter Kluskens: 'Je moet een lijst van knock-out criteria opstellen. Hierin bepaal je de functionaliteiten die erin moeten zitten, anders valt het pakket af. Het opstellen van deze criteria is verreweg het meeste werk.' Een voor de hand liggende vraag hierbij is; welke functionaliteiten zijn voor de Financial key? Peter Kluskens: 'In ieder geval grootboek, projectadministratie, debiteuren en crediteuren. Voor rapportage neig ik toch naar een externe tool, zoals Crystal Reports, Business Objects, Vision Planner, Cognos of Diamond FMS. Ruud Roepers: 'Als je de criteria hebt

vastgesteld, kun je ook best een leverancier voor je laten werken. Wij hebben SAP een keer een demoversie laten maken, zodat we konden zien dat 90 procent van de vereiste functionaliteiten ook echt mogelijk waren.' André Salomons: 'Je moet daarnaast niet vergeten de consultancyuren mee te nemen in de business case. Consultants zijn vaak de grootste kostenpost.'

Wanneer de keuze voor het pakket gemaakt is, komt de implementatiefase. Wat voor tips en ervaringen hebben de deelnemers hiermee? Geert Schretlen (Freelance Financial): 'Processen moeten leading zijn bij een implementatie en niet de ICT. Als de processen niet passen in het pakket moet je soms kijken of je de processen niet aan kunt passen. De implementatie van een pakket dwingt je ook om kritisch te kijken naar je eigen organisatie.' Peter Kluskens reageert: 'Dat is zeker waar. Als je bijvoorbeeld een SAP-pakket koopt, koop je ook de visie van SAP over organisaties en processen erbij.' André Salomons: 'Wanneer kan de implementatie van een boekhoudpakket succesvol zijn? Dat hangt samen met hoe de implementatie gedragen wordt door de CFO en de kennis die hij/zij heeft. Als het niet de CFO is, dan iemand anders in de board. Er moet een bestuurder bij betrokken zijn met

### **'Je probeert de wereld over vijf jaar te voorspellen en selecteert het pakket dat daar het beste bij past.'**

kennis van zaken. De mensen die het pakket moeten inrichten hebben sponsorship vanuit de board nodig.'

### **Koppelingen, Excel en cloud computing**

Zoals Walter Jongenelis al zei in de inleiding, veel Financials vallen nog terug op Excel. Hoe kijken de deelnemers aan tegen het gebruik van dit toch handige hulpprogramma? Ruud Roepers: 'Ik heb in het verleden wel business warehouses geïmplementeerd bij organisaties waarbij veel informatie vanuit Excel geïmporteerd werd. Dit leverde vaak enorme discussies op over de cijfers.' Henry Beuks: 'Ik heb geen bezwaar tegen het gebruik van Excel zolang er maar een goede koppeling is met het bronsysteem. Als er iets gewijzigd wordt, maar niet in het grootboek, zorgt dat voor problemen.' Walter Jongenelis: 'Een andere probleem van Excel is dat je vaak de sheets van je voorganger erft. De uitgangspunten uit het verleden kloppen vaak niet meer. Het is extreem foutgevoelig. Je moet ervoor waken dat niet be-







trouwbaar informatie van Excel leidend wordt voor je rapportages. Wees altijd kritisch op de uitgangspunten, parameters en de getallen achter de cijfers. Vaak gaat het daar mis zo is mijn ervaring, zeker bij complexe trajecten.' Albert Grifioen (Manager Finance & ICT, Vakorganisatie Transport & Logistiek): 'Mijn ervaring is dat in de 'goedkopere' pakketten vrijwel alles open staat en dat het inregelen van de rollen/functies en de daarbij horende autorisaties een serieus aandachtspunt is, mede ook omdat bepaalde stamgegevens in diverse databasevelden onderhouden worden. Een audit op de inrichting door je accountant is dan ook aan te bevelen.' André Salomons: 'Je kunt Excel niet helemaal uitbannen, maar je moet het voor de goede zaken gebruiken. Een snelle prognose maken kan prima met Excel. Maar om dat te doen heb je wel een goed systeem nodig waar je gemakkelijk gegevens uit kunt putten. Dat proces moet je op orde brengen. Daarbij heb je te maken met nieuwe wetmatigheden. Vroeger had je

**'De mensen die het pakket moeten inrichten hebben sponsorship vanuit de board nodig.'**

een boekhouder, nu een finance afdeling van 100 man. Iemand wijzigt een journaalpost en dat heeft direct impact op het grootboek. Dit moet je in de vingers krijgen.'

Daarmee belandt de discussie op het onderwerp veiligheid waar ook de veelbesproken 'cloud' onder valt. Nog niet alle deelnemers zijn overtuigd dat de cloud volwassen is geworden. Een aantal nadelen van cloud computing vinden zij:

- Beveiliging: Diefstal van gegevens.
- Continuïteit: Je wilt niet zonder je bestanden komen te zitten; waar staat alles eigenlijk opgeslagen?
- Privacy: Als het in Amerika staat kan de Amerikaanse overheid lekker meelesen.

André Salomons: 'Wanneer is cloud dienstverlening goed? Moet de leverancier SAS 70 of ISO gecertificeerd zijn? Wat is de definitie van goed? Hoe goed zijn de datacentra fysiek beschermd? Leveranciers van cloud diensten moeten hier duidelijkheid in verschaffen.' Peter Kluskens: 'Als er een Boeing het datacentrum in vliegt, wat maakt het dan uit waar de data staan opgeslagen? Zorg voor een goede back-up. De AEX-bedrijven zullen dit goed op orde hebben, maar veel kleinere bedrijven nog niet. Hier zullen bedrijven en leveranciers de komende jaren stappen in moeten maken.' Over één ding zijn de deelne-

mers het in ieder geval eens; de cloud is de toekomst. Henry Beuks: 'Op een gegeven moment moet je over. Het is gewoon niet meer te stuiten. Je kunt niet eeuwig bang blijven.'

Daarmee is er alweer een einde gekomen aan deze interessante discussie. Jammer, vinden de deelnemers, want ze zouden nog gemakkelijk uren door kunnen discussiëren. In een brede discussie over het beste financiële pakket is het lastig om één conclusie te trekken, maar moderator Walter Jongenelis waagt toch een poging. 'Het beste boekhoudpakket hangt af van het type business. Welke branche zit je in? Ben je groot of klein? Enzovoorts. Prijs-kwaliteit is heel moeilijk te bepalen, maar het is cruciaal om voorafgaand aan de keuze de belangrijkste criteria op een rij te zetten. De cloud is de toekomst. Alle leveranciers gaan het aanbieden, maar het is aan de bedrijven om te kiezen wat ze in de cloud onderbrengen en wat ze in eigen beheer gaan doen. Allemaal hartelijk bedankt voor jullie bijdragen!' Na de discussie vindt er nog een borrel plaats waar de finance professionals nog even door discussiëren over het boeiende thema financiële software en ook hier wordt duidelijk dat er nog meer dan genoeg stof voor discussie over is. To be continued dus. ■





# Financial Systems

# Dé vakbeurs voor financiële software

**Financial Systems is een nieuw jaarlijks terugkerend vakevenement op het gebied van financiële software met financiële professionals als bezoekersdoelgroep. De eerste editie van het evenement vindt plaats op woensdag 6 juni 2012 in het Nieuwegein Business Center. Leden van de doelgroep (controllers, financieel directeuren, financieel managers, controllers, hoofden administratie en accountants) kunnen zich nu kosteloos registreren.**

**F**inancial Systems brengt vraag en aanbod in een inspirerende omgeving op één dag bij elkaar door middel van een vakbeurs in combinatie met een zeer uitgebreid programma van productpresentaties en expertsessies. De eerste editie van Financial Systems zal naar verwachting op 1.000 bezoekers mogen rekenen.

De volgende marktsegmenten zijn aanwezig:

- Betalingsverkeer
- Business Intelligence
- Controle & Autorisatie
- Financiële Analyse
- Financiële Administratie
- Forecasting, Reporting & Budgeting

‘Het idee voor Financial Systems is eigenlijk voortgekomen uit een sessie met grote aanbieders van financiële pakketten’, vertelt Product Manager Jeroen Otter. ‘De doelstelling van de sessie was inventariseren of er belangstelling was voor een jaarlijks terugkerend evenement voor financiële software. Uit die groep kwam naar voren dat er zeker belangstelling bestond voor een dergelijk evenement. Dat heeft ons aangezet om verder te gaan nadenken over een concept in deze richting.’

Financial Systems biedt bezoekers een compleet overzicht van de Nederlandse markt voor financiële software. Financial Systems is een initiatief van Alex van Groningen, uitgever van onder meer Tijdschrift Financieel Management en de portal voor financiële professionals FM.nl in samenwerking met beursorganisator Next Level.

‘Aan de vraagkant zien we al jaren belangstelling voor het thema, bijvoorbeeld via de nog steeds voortdurende discussie over financiële pakketten in de LinkedIn-groep Finance Professionals Netherlands’, aldus Otter. ‘Voor gebruikers is het evenement aantrekkelijk omdat je heel veel aanbieders van pakketten bij elkaar hebt. Mocht je bijvoorbeeld op zoek zijn naar een nieuw financieel pakket, kun je in hele korte tijd verschillende

mogelijkheden onderzoeken. Dit wordt versterkt doordat het een beurs is gekoppeld aan een inhoudelijk programma waar contentexperts en marktpartijen de laatste trends en ontwikkelingen uit de doeken doen. Inhoudelijke thema's die aan bod kunnen komen zijn onder meer: SBR/XBRL, SEPA, IFRS, Escrow, Open Source en Cloud Computing.’ ■



Interesse in deelname? Bel ons gerust:

- Jeroen Otter, Product Manager,  
M: 06-12960418, E: [jeroen@financial-systems.nl](mailto:jeroen@financial-systems.nl)
- Serge van Groningen, Sales & Marketing,  
M: 06-29022791, E: [serge@financial-systems.nl](mailto:serge@financial-systems.nl)

Bezoekers kunnen zich aanmelden via:  
[www.financial-systems.nl](http://www.financial-systems.nl)



# Financial Systems

Dé vakbeurs voor financiële software

ALEX VAN  
GRONINGEN  
alexvangroningen.nl

## Bent u op zoek naar perfecte financiële software?



## Woensdag 6 juni 2012 – Nieuwegein Business Center

- ✓ Ontmoet meer dan 30 topanbieders en 1000 professionele bezoekers op één dag
- ✓ Compleet overzicht van de Nederlandse markt voor financiële software
- ✓ Doorlopend programma van expertsessies en productpresentaties

### Meer weten?

Bel gerust met:  
Jeroen Otter  
Product Manager  
020 6390008



Financial-systems.nl

**Finance.nl**  
De vacaturesite voor financials

FINANCIËEL  
MANAGEMENT

**FM.NL**  
FINANCIËEL MANAGEMENT

CFO



**nextlevel**

# Finance & IT

## 5 Best Practices

Interviews en teksten: Jeppe Kleynveld

**In het najaar van 2011 organiseerde Alex van Groningen voor het eerst de opleiding Finance & IT. Wegens groot succes wordt de opleiding in 2012 herhaald. Dit vijfdaagse traject geeft elke financieel manager tientallen praktische tips om optimaal rendement te halen uit IT investeringen. In vijf deelgebieden geven vijf topexperts unieke handvatten, inzichten, best practices, praktijkervaringen en tips. In onderstaande interviews vindt u samenvattingen van de belangrijkste lessons learned.**

### Prof. dr. Wim van Grembergen over IT Governance: 'IT moet vanuit business komen'



In de huidige dynamische en kennisgebaseerde economische omgeving speelt informatietechnologie (IT) meer en meer een cruciale rol in het managen van transacties, informatie en kennis. Het onderwerp 'Enterprise Governance of IT', dat ook wel bekend staat als 'IT Governance', gaat over het definiëren en implementeren van structuren en processen door een organisatie heen, die zowel de IT als de business in staat stellen om hun verantwoordelijkheden waar te maken, terwijl ze tegelijkertijd de waarde maximaliseren uit IT-gerelateerde investeringen. Het verschil tussen 'IT Governance' en 'Enterprise Governance of IT' zit hem puur in de benaming. 'Bij de eerste ligt de klemtoon op IT', legt expert Wim van Grembergen uit. 'In de naam Enterprise Governance of IT wordt de klemtoon juist op de business gelegd en zo moet het ook zijn. IT werkt immers alleen maar voor de business.'

IT moet komen vanuit de business, is de stelling van Van Grembergen. 'Voor dit doel moet de business goede businesscases opstellen. Om dit te realiseren is het noodzakelijk dat men de

noodzaak tot Enterprise Governance of IT op executive management niveau inziet en er actief op participeert. Het executive management moet initiëren dat er een systeem voor Enterprise Governance of IT wordt opgezet. Ze moeten een structuur aanbrengen waarin de business en IT elkaar kunnen overzien op alle niveaus. De projecten die het dichtste tegen de bedrijfsdoelstellingen aanliggen moeten het eerste worden aangepakt. Om te zorgen dat bestuurders IT ook als prioriteit gaan zien moeten ze ook accountable en responsible gemaakt worden, ook als zij er voor kiezen om IT uit te besteden.'

Veel grote bedrijven zijn momenteel bezig met Enterprise Governance of IT. Een model dat bestuurders kunnen inzetten voor de implementatie is VAL IT. 'In dit model zitten 22 IT-gerelateerde processen, die perfect beschrijven wat de business moet doen. Het model COBIT beschrijft wat IT moet doen. Er is momenteel ook een nieuw model – genaamd COBIT 5 – dat omschreven kan worden als een synthese van COBIT en VAL IT. Als je dat succesvol implementeert, dan ben je er', besluit Van Grembergen.

**Prof. dr. Wim van Grembergen** is hoogleraar aan de Faculteit Toegepaste Economische Wetenschappen van de Universiteit Antwerpen (UA) en executive professor aan de Antwerp Management School (AMS).

Lees het volledige interview: [FM.nl/content/view/15225](http://FM.nl/content/view/15225)

### Prof. dr. Marcel Creemers over business en IT alignment: 'Het dichten van de cultuurkloof'



Prof. dr. Marcel Creemers is al een lange tijd actief in de wereld van de ICT. In het begin van zijn carrière draaide de technologie nog in de kelders van grote bedrijven. Van business en IT alignment was nog geen sprake. 'Dat is tegenwoordig wel anders', aldus Creemers. 'Bij veel bedrijven zit IT zo in hun producten verweven dat we het onderscheid tussen business en IT al niet meer kunnen maken.' Waarom lukt het bestuurders door-



gaans niet om alignment te creëren tussen IT en de business? 'Het probleem is dat business mensen vaak heel anders naar IT kijken dan naar hun eigen business', aldus Creemers. 'De ICT-ers weten op hun beurt weer heel weinig van de business. Er ontstaat zo een 'cultuurkloof'. Het dichten van deze cultuurkloof is een grote uitdaging waar bedrijven voor staan.'

Een probleem wat eerst moet worden aangepakt is het gebrek aan kennis aan weerszijden van de kloof. 'Het vergroten van de kennis op elkaars gebieden is noodzakelijk', aldus Creemers. 'Wanneer je als ICT-er weet hoe de business in elkaar steekt, kun je beter anticiperen op IT-beslissingen die vanuit de business genomen moeten worden. Je kunt dan betere voorstellen tot verbeteringen doen. Omgekeerd geldt precies hetzelfde. Business mensen moeten hun kennis van IT vergroten. IT van kostensoort naar een zakelijke kans om nieuwe diensten te gaan verlenen of om de huidige dienstverlening dramatisch te verbeteren.'

Creemers vervolgt: 'Wanneer ICT heel belangrijk is voor je organisatie – en dat is het tegenwoordig voor nagenoeg alle organisaties het geval – moet je zorgen dat je de IT-mensen heel vroeg in de strategievormingsprocessen betreft. Er zijn een heleboel factoren die de alignment kunnen beïnvloeden. Dat kunnen bijvoorbeeld machtsposities in de organisatie zijn. Er zijn nog altijd mensen die IT zien als noodzakelijk kwaad. IT-mensen moeten zo brutaal zijn om vroegtijdig aan te haken bij strategievorming om de nodige input vanuit IT-perspectief te kunnen leveren. Business mensen moeten het belang van ICT gaan inzien. Wat de strategie ook is – marktaandeelvergroting of kostenbesparing – IT speelt een cruciale rol en dat moet door alle bestuurders ingezien worden.'

**Prof. dr. Marcel Creemers** is hoogleraar Management van Informatiesystemen aan de VU Amsterdam en programmadirecteur van onder andere de Executive MBA in Business & IT, die door Nyenrode en TU Delft samen wordt verzorgd.

Lees het volledige interview: [FM.nl/content/view/15298](http://FM.nl/content/view/15298)

## Prof. dr. ir. Hans Wortmann over het implementeren, onderhouden en upgraden van ERP-systemen: 'Van project naar programma georiënteerde ICT'



De snelle en ingrijpende technologische ontwikkelingen van de laatste jaren hebben er toe geleid dat het ERP-landschap van bedrijven in een continue veranderstroom terecht is gekomen. Hans Wortmann, hoogleraar Informatie Management bij de Rijksuniversiteit Groningen (RUG), schetst drie belangrijke ontwikkelingen. 'Allereerst', begint Wortmann, 'zijn ERP-syste-

men veel opener aan het worden. Oorspronkelijk zijn dergelijke systemen ontworpen om organisaties volledig aan te kleden met ICT. Ondertussen is er een situatie ontstaan waarin iedere onderneming zeer interactief samenwerkt met zijn omgeving. ERP-systemen moeten ondernemingen in toenemende mate in staat stellen om gegevens uit te wisselen en te interacteren met deze omgeving.'

Een tweede ontwikkeling die Wortmann schetst is dat binnen enterprise informatie systemen een heleboel nieuwe technologieën en functionaliteiten op bedrijven afkomen. 'Een ERP-systeem dekte voorheen alles netjes af, maar nu moeten ondernemingen voor bepaalde oplossingen weer andere technologieën in huis halen. Dat heeft consequenties voor onder meer beveiliging, integratie, user interface en user login.' Een derde trend binnen ERP is de teneur dat enterprise systemen langzamerhand steeds meer in brokken worden opgedeeld. 'ERP wordt steeds meer *gemodulariseerd*', aldus Wortman, 'bijvoorbeeld op het gebied van finance. Vroeger had je binnen een ERP-systeem een financiële module. Langzamerhand zie je dat financiële modules, zoals bijvoorbeeld SAP Financials, weer meer op zichzelf staan.'

Is het kopen van een ERP-systeem nou heel anders dan 20 jaar geleden? Wortmann vindt van wel. 'Het Informatie Systeem bestaat niet langer uit projecten, maar beslaat een continue, graduele wijziging in het ICT-landschap van de onderneming. Ondernemingen moeten zich realiseren dat ze eigenlijk in een soort permanente verbouwing zitten. Ook hebben bedrijven doorgaans nog niet de managementmethoden, cultuur of filosofie op orde om deze continue verandering te managen en op te nemen in het ICT-budget.'

Nu bedrijven steeds meer moeten nadenken over hoe zij de continue vernieuwing van hun ICT-landschap gaan inrichten, worden zij ook geconfronteerd met nieuwe vragen over 'opdrachtgeverschap'. Wat doet de ICT delivery company en wat is de verantwoordelijkheid van de afnemende bedrijven? 'De professionaliteit van het opdrachtgeverschap was al altijd iets waar je vraagtekens bij kon zetten', stelt Wortmann, 'maar zeker ten aanzien van zulke continue transitie is dat een issue. De relatie tussen het business management en de IT delivery company moet verschuiven van project georiënteerd opdrachtgeverschap naar programma georiënteerd opdrachtgeverschap.'

**Prof. dr. ir. Hans Wortmann** is hoogleraar Informatie Management bij de Faculteit Economie en Bedrijfskunde bij de Rijksuniversiteit Groningen (RUG).

Lees het volledige interview: [FM.nl/content/view/15368](http://FM.nl/content/view/15368)

## Prof. dr. Bert Kersten over investeren in IT: 'Wat IT werkelijk bijdraagt aan de business'



Investeren in IT is een onderwerp dat al een aantal jaren behoorlijk leeft binnen bedrijven omdat beslissingsnemers aan de top zich voortdurend geconfronteerd zien met stijgende IT-kosten en wensen op IT-gebied. Bert Kersten: 'De uitdaging voor bestuurders is om tot goede besluiten te komen over informatietechnologie, die niet meer uit hun bedrijf is weg te denken. Investeringsbesluiten over IT zijn dus behoorlijk complex te noemen. Enerzijds moeten bedrijven mee met nieuwe trends, zoals social media, en anderzijds moeten ze hun oude technologie – mainframes, ERP-, internet- en klantsystemen – draaiende houden.'

Er zijn wel eens discussies over wat nou eigenlijk IT-kosten zijn. Tellen trainingskosten mee of vallen die onder algemene opleidingskosten? 'Het begrip dat ik hiervoor veel gebruik is IT-intensiteit: dit zijn de totale IT-kosten gedeeld door de totale operationele kosten. Het is een eenvoudige definitie waarmee executives makkelijk uit de voeten kunnen.'

Investeringsbesluiten rond IT en automatisering worden meestal voorgekookt door de IT-afdeling en vervolgens besproken in de directie / Raad van Bestuur. Kersten vindt het cruciaal dat de business zulke zaken in de Raad van Bestuur aankaart en niet de IT-afdeling. Ook is het volgens Kersten zeer belangrijk om te kunnen kwantificeren wat de meerwaarde van ICT is voor de business. 'Tot hoeveel meer omzet of tevreden klanten leidt een ICT-investering?', vraagt de hoogleraar. 'Managers moeten die opbrengsten formuleren in businesstermen en niet in technische termen. Een organisatie als Vopak doet dit heel goed. Ze kijken heel specifiek naar welk 'probleem' een ICT-investering moet oplossen. Daarmee leggen ze ICT bij de business neer waar het ook moet liggen. Wat veel bedrijven laten liggen is stelselmatig nagaan of de beloofde opbrengsten van businesscases ook daadwerkelijk gerealiseerd zijn. Dat is benefits management. Het cashen van de opbrengsten die je vooraf wilde realiseren. Zolang IT als een kostenpost wordt beschouwd, hebben we nog een lange weg te gaan. IT-investeringen moeten de bron zijn van het genereren van meer tevreden klanten, meer omzet en het benutten van meer kansen.'

**Prof. dr. Bert Kersten** is hoogleraar Bedrijfswiskunde binnen de Faculteit der Exacte Wetenschappen van de Vrije Universiteit Amsterdam. Tevens is hij hoogleraar op Nyenrode Business Universiteit binnen het terrein van Business & IT.

Lees het volledige interview: [FM.nl/content/view/15397](https://fm.nl/content/view/15397)

## Dr. Guus Delen over IT (Out)sourcen: 'Instappen met langetermijnvisie'



Outsourcing van IT gebeurt nog vaak vanuit financiële motieven, zeker in de crisis. Volgens Dr. Guus Delen, topexpert in outsourcing, is het besparen van kosten onvoldoende argumentatie om tot outsourcing over te gaan. 'Het gaat om de lange termijn. Hoe ontwikkelt de vraag rond IT-dienstverlening zich bij een organisatie en hoe kunnen de bestuurders die zo effectief mogelijk inrichten?' Een heel belangrijk argument voor uitbesteding van IT is de vraag of de IT-dienstverlening behoort tot de core competenties van een onderneming. 'Als IT niet tot de kern behoort dien je als bedrijf te overwegen het te outsourcen. Je moet dan een businesscase voor een aantal jaar maken. De looptijd van een outsourcingcontract is doorgaans vijf jaar.'

De grootste financiële risico's van outsourcing zijn verborgen kosten. Volgens Delen kijken bedrijven nog altijd vaak alleen naar de kosten van de IT-afdeling, maar worden andere kosten vergeten. 'Er zijn vele activiteiten die bedrijven niet meerekenen, maar als ze hun IT uitbesteden verwachten ze wel dat de uitbesteder deze activiteiten voor ze uitvoert. Volgens Gartner zijn gemiddeld gezien over alle branches heen 30 procent van de IT-kosten verborgen kosten. Daar houden bedrijven bij een businesscase onvoldoende rekening mee. Outsourcen lijkt goedkoper, maar vervolgens komen ze van een koude kermis thuis.' Het blijkt in de praktijk lastig om alle kosten en activiteiten in een contract te verwerken. 'Het is daarom beter', stelt Delen, 'om het contract te beperken tot de spelregels, tot juridisch raamwerk, en daarbinnen nadere afspraken (SLA's) te maken en die naar behoefte te kunnen aanpassen.'

Waar volgens Delen nog wel veel discussies over zijn is de *re-transitie*. Een leverancier neemt IT-dienstverlening over en richt het op zijn manier in. Vervolgens loopt het contract af en stapt het bedrijf over naar een andere dienstverlener. Waarom zou leverancier A dan meewerken aan kennisoverdracht aan leverancier B die uiteindelijk zijn concurrent is? Delen: 'Daar moet je van te voren duidelijke afspraken over maken. De leverancier moet bijvoorbeeld jaarlijks een plan aanleveren over hoe in geval van contractsbeëindiging de kennisoverdracht wordt uitgevoerd. Toch kun je niet alles van te voren bedenken en vastleggen. Daarom is de relatie veel belangrijker dan het contract. Er moet vertrouwen zijn richting de leverancier. Die moet dat natuurlijk ook verdienen. Als zich complicaties voordoen is het een kwestie van geven en nemen.'

**Dr. Guus Delen** is partner bij Verdonck, Klooster & Associates, een strategisch adviesbureau, waar hij de Sourcing-adviespraktijk trekt. Verder is Delen bestuurslid van het PON (Platform Outsourcing Nederland) met de portefeuilles onderwijs en kennistellingen.

Lees het volledige interview: [FM.nl/content/view/15428](https://fm.nl/content/view/15428)

MINDER RISICO'S MEER RENDEMENT

ALEX VAN  
GRONINGEN

alexvangroningen.nl

# OPLEIDING

ONMISBARE IT KENNIS VOOR FINANCIALS

# FINANCE & IT

Vijfdaagse opleiding  
voor financieel  
verantwoordelijken over IT.

Maak betere keuzes, verhoog  
het rendement, stop kansloze  
projecten en grijp direct in  
waar nodig.

Ontdek in deze vijfdaagse opleiding hoe u als financieel verantwoordelijke betere keuzes maakt, het rendement verhoogt, kansloze projecten tijdig stopt en snel kunt ingrijpen waar nodig. Te veel IT projecten, ERP implementaties en outsourcingsprojecten stellen teleur. Volg daarom de **Opleiding Finance & IT**. Voorkom veelgemaakte fouten en maak direct het verschil.

Filevrij programma: 5 dinsdagen van 12:30 tot 20:30 uur

- 30 oktober en 6, 13, 20 en 27 november 2012, NH Hotel Jan Tabak Bussum

CFO FM.NL F&O  
FINANCIEEL MANAGEMENT

35 PE-PUNTEN





# Expense Management

## 10 gouden tips voor het MKB

Door MobileXpense

**De focus op omzetverhoging bij MKB bedrijven en managers vragen tijd, focus en resources. Daarom is er meestal onvoldoende tijd en aandacht voor Expense Management. Maar omdat winst nog altijd opbrengst minus kosten is, heeft de wijze waarop bedrijven omgaan met Expense Management een directe impact op de resultaten. In dit document presenteert MobileXpense, de initiator van Het Nieuwe Declareren, een lijst met 10 gouden tips voor het managen van zakelijke onkosten en declaraties.**

### 1. Ontwikkel de spelregels voor Expense Management

De eerste stap naar effectief Expense Management is het duidelijk en schriftelijk opzetten van algemene spelregels met betrekking tot zakelijke onkosten. Een onkostenbeleid laat bedrijven toe controle over de kosten te krijgen door duidelijk te maken aan medewerkers wat wel en niet vergoed zal worden. Bijvoorbeeld in het geval van parkeerkosten; worden deze altijd vergoed, of in bepaalde gevallen en zijn er richtlijnen als men moet parkeren op luchthavens (kort- of lang parkeren, value parking). Of het maximale bedrag of duidelijke sterrenkwalificatie voor een hotelovernachting. Het presenteren van een onkostenbeleid laat medewerkers tevens zien dat het bedrijf zich focust op resultaten en winstgevendheid en helpt dus een zekere discipline te ontwikkelen, iets wat vaak ontbreekt in het MKB.

### 2. Maak het onkostenbeleid een 'levend' document

Wat vroeger gewerkt heeft voor een bedrijf hoeft vandaag niet meer functio-

neel te zijn. Beleid dat goed werkte voor 50 medewerkers is mogelijk niet toepasbaar voor 500 man. Door een klein 'beleidsteam' te benoemen, bestaande uit medewerkers, management en de financiële administratie, dat elkaar periodiek (bijv. jaarlijks) ontmoet, draagt dat bij aan een beleid dat overeenkomt met de grootte van het bedrijf, haar uitgaavenpatroon en de algemene operationele zaken. Regelmatige reviews zorgen er tevens voor dat het bedrijf tijdig in kan spelen op wettelijke wijzigingen die van invloed zijn op het beleid.

### 3. Centraliseer de Expense Management-functie

Een gecentraliseerde opzet voor het verwerken, de controle en het managen van de zakelijke onkosten ondersteunt het signaleren en monitoren van de compliance beter en geeft de zekerheid dat deze goed bekend is onder de medewerkers. Gecentraliseerde functies zien meestal echte voordelen van proces efficiency en zetten een platform op waar best practices ontwikkeld, gedeeld en herbenoemd kunnen worden.

### 4. Automatiseer het Expense Management-proces

MKB bedrijven die geautomatiseerde systemen gebruiken voor het Expense Management-proces laten duidelijke voordelen zien in *process efficiency* door snelheid, nauwkeurigheid en integratie. Tevens constateert men een hogere medewerkerstevredenheid, waardoor we

kunnen stellen dat dit alles leidt tot een hogere productiviteit. Een additioneel voordeel kan verbeterde compliance zijn bij de meer geavanceerde systemen, die het bedrijven mogelijk maken het beleid en best practices in het systeem te verwerken. Hiermee worden medewerkers als het ware gestuurd naar gewenst gedrag. Expense Management-oplossingen kunnen ook real-time inzicht geven in kosten en cash situaties waardoor het ondersteunend is aan het cash management en de liquiditeit van het bedrijf. Door automatisering van de processen kan men eenvoudig tot wel 65 procent op de proceskosten besparen!

### 5. Geef corporate credit cards uit en laat ze optimaal gebruiken

MKB bedrijven, vooral diegene die geen echte inkoopafdeling hebben, moeten controle en inzicht zien te krijgen in alle aankopen die het bedrijf doet. Corporate credit cards zijn een krachtig instrument om dit doel te bereiken. Tegelijkertijd stroomlijnen ze ook het inkoopproces. Kaarten uitgeven aan medewerkers om te gebruiken voor de aankoop en betaling van alle reis- en overige zakelijke kosten en services zorgen voor een meer geconsolideerd overzicht over de bedrijfsinkopen en signaleren transacties die niet-compliant zijn. Tevens ontstaat er inzicht in potentiële besparingen. Aan te raden is te kiezen voor corporate cards die gelinkt zijn aan de privé rekening van de medewerker en niet te kiezen voor corporate cards die automatisch aan de bedrijfsrekening zijn verbonden zodat uw bedrijfsaansprakelijkheid tot nihil wordt gereduceerd. Joint liability, een situatie waarbij maandelijks gemaakte credit card onkosten van de privé-rekening van de individuele medewerkers worden ingehouden -maar het bedrijf uiteindelijk eindverantwoordelijk is-, krijgt een steeds hoger marktaandeel.

### 6. Zoek integraties met systemen en processen

Geautomatiseerde Expense Management-systemen die de data van credit

**'Het presenteren van een onkostenbeleid helpt een zekere discipline te ontwikkelen, iets wat vaak ontbreekt in het MKB.'**

## **'Rapportages op bedrijfsniveau met betrekking tot zakelijke onkosten en controles helpen er voor te zorgen dat bedrijven hun geld verstandig en volgens planning besteden.'**

cards en andere leveranciers kunnen op-laden en tevens kunnen integreren met financiële systemen verbeteren de snelheid en nauwkeurigheid van het proces, de rapportages en de terugbetaling. Ook worden manuele handelingen tot een minimum gereduceerd met alle voordelen van dien: verbeterde productiviteit, minder kans op fouten en fraude en minder papierconsumptie.

### **7. Ontwikkel een lijst met preferred suppliers**

De groei van het MKB de laatste jaren heeft veel grote organisaties (inclusief luchtvaartmaatschappijen, hotels, kantoorartikelen leveranciers en andere retailers) genoodzaakt hun productaanbod en prijzen nog beter af te stemmen op kleine en middelgrote bedrijven. Door zorg te dragen voor inkoop bij preferred suppliers kunnen interessante kortingen verkregen worden door volumekortingen en betere voorwaarden voor zowel de organisatie als de individuele (reizende) werknemer. Door gebruik te ma-

ken van één of een beperkt aantal preferred hotels in één stad kunt u per hotel volume opbouwen en daarmee hogere kortingen en extra services (zoals gratis wifi, ontbijt en parkeren) uitonderhandelen.

### **8. Maakt gebruik van elektronische terugbetaling aan medewerkers**

Handmatige en papieren terugbetalingsprocessen zijn vaak kostbaar en nemen veel tijd in beslag zonder dat hier enige toegevoegde waarde tegenover staat. Elektronische betalingen vereenvoudigen en versnellen het terugbetalingsproces op een kosteffectieve manier en verhogen tegelijkertijd de medewerkerstevredenheid.

### **9. Zorg voor een systeem en processen die mobiele medewerkers ondersteunen**

Locaties en andere geografische uitgangspunten staan vandaag de dag niet meer aan de basis van waar werknemers zijn en waar ze hun taken vervullen. Gezien de trend in mobiliteit bij Het Nieuwe Werken, dienen Expense Management-systemen en processen geschikt en dus ook eenvoudig toegankelijk te zijn voor de mobiele medewerkers. Hierdoor blijven de medewerkers in staat op een relatief eenvoudige wijze, en op de plaats en het moment waarop het hen uitkomt, de onkosten administratie op orde te houden. Dit komt de productiviteit en medewerkerstevredenheid ten goede en voorkomt onnodige frustraties.

### **10. Ontwikkel rapportage- en controlemethodiek en standaarden**

Rapportages op bedrijfsniveau met betrekking tot zakelijke onkosten en controles helpen er voor te zorgen dat bedrijven hun geld verstandig en volgens planning besteden. Deze tools ondersteunen bedrijven bij het vinden van besparingsmogelijkheden bij toeleveranciers, verbeteren de compliance aanzienlijk en bieden mogelijkheden om de directie te overtuigen bij Expense Management-initiatieven.

### **Conclusie**

Groei en het managen van echte opbrengsten zijn zeer belangrijk voor het succes en de toekomst van een bedrijf, echter definiëren winst en cashflow haar huidige status. Als een bedrijf één euro bespaart, realiseert ze deze ook echt en soms zelfs meer! Door processen te stroomlijnen en een effectief Expense Management-systeem te implementeren kunnen bedrijven beter door huidige tijden navigeren en zich klaarstellen voor een gezonde toekomst! ■

**'Door automatisering van de processen kunnen eenvoudig tot wel 65 procent op de proceskosten besparen!'**

## **MobileXpense**

MobileXpense is in het jaar 2000 opgericht door het Belgische ondernemers duo Patrick Billiet en Xavier Deleval, daarvoor werkzaam bij Shell waarbij zij verantwoordelijk waren voor de fuel cards in Europa. Zij zagen een duidelijke vraag in de markt naar oplossingen om mobiliteitskosten transparanter en beter beheersbaar te maken. MobileXpense ging in 2001 voor het eerst live met Coca-Cola Enterprises als eerste klant! Tegenwoordig is het systeem operationeel in meer dan 35 landen, beschikbaar in 19 talen en zijn er wereldwijd meer dan 500 implementaties doorgevoerd. Ook in Nederland is er reeds een interessant klantenbestand opgezet met onder andere de Universiteit van Wageningen, Danone, Canon, FujiFilm, TopCon, Nidera, AirPlus en BCD Travel. De missie van MobileXpense is om klanten voortdurend te ondersteunen bij de verbetering van zowel de efficiency als de effectiviteit van de expense management processen. En daarin lijkt men goed te slagen!



Contactinformatie voor Nederland:  
Giuseppe Patacca, Country Manager NL  
Email: [gp@MobileXpense.com](mailto:gp@MobileXpense.com),  
Mobile: 06 -558 30 559



Kijk voor meer informatie op [www.MobileXpense.com](http://www.MobileXpense.com) en [www.HetNieuweDeclareren.nl](http://www.HetNieuweDeclareren.nl)

# Open Source BI: 4 pakketten vergeleken

Door Jos van Dongen

**Open source software is niet meer weg te denken uit ons dagelijks bestaan, hoewel u zich dat misschien niet bewust bent. Meer dan 70 procent van alle webserver wereldwijd maakt gebruik van een open source besturingssysteem, en bij de grote spelers zoals Google, Yahoo, Facebook en LinkedIn is dit zelfs 100 procent.**

## Alternatieven

Zelf gebruikt u wellicht ook al de nodige open source tools. Denk maar eens aan Android op uw smartphone, of Firefox als web browser. In zakelijke omgevingen wordt er echter nog steeds zuinigjes gereageerd bij de term 'open source'. Dat is jammer, want ook voor zakelijke toepassingen zoals Business Intelligence (BI) zijn er soms prima alternatieven beschikbaar voor de dure proprietary oplossingen van SAP, IBM en Oracle.

## De spelers

Hoewel er meerdere organisaties zijn die onderdelen van een BI oplossing leveren beperken we ons in dit artikel tot de 'suites', dat wil zeggen complete oplossingen voor zowel data-integratie als analyse, rapportage en dashboarding. Ook dan blijft er echter genoeg te kiezen over, met Pentaho en Jaspersoft als de Amerikaanse zwaargewichten in deze markt. Europa wordt vertegenwoordigd door het Italiaanse SpagoBI en het Duitse Jedox Palo. Wat ze allen gemeen hebben is de open source basis, wat een grote mate van transparantie en flexibiliteit met zich meebrengt. Laat u trouwens niet op het verkeerde been zetten door de term 'open source'; het zegt iets over de wijze waarop de software ontwikkeld wordt, maar zegt weinig over de inherente eigenschappen of kwaliteit van het product. De genoemde bedrijven zijn net zo winstgericht als elk ander software bedrijf en zijn even goed onderworpen aan

de tucht van de markt. Verschillen zijn er echter wel degelijk: Pentaho en Jaspersoft hebben inmiddels beiden meer dan 40 miljoen dollar aan ontvangen risicokapitaal in de boeken staan. Dat geldt zal hoe dan ook een keer terugverdiend moeten worden. Voor het Duitse Jedox geldt dat in iets mindere mate, terwijl SpagoBI ontwikkeld wordt door een Italiaans consultancy bedrijf dat zijn inkomsten uit dienstverlening haalt en niet uit licentieverkopen.

## Licenties

Van de 4 genoemde partijen betaalt u alleen bij SpagoBI nooit licentiekosten. Zij zijn de enige partij die een 100 procent open source oplossing leveren zonder additionele betaalde producten of andere addertjes onder het gras. Met meer dan 100 productie-installaties in Italië en Frankrijk bewijzen zij dat ook dit model werkt. De andere drie bedrijven bieden hun product in (ruwweg) twee smaken aan: een open source Community Edition en een betaalde Enterprise Edition. Deze laatste is weliswaar gebaseerd op dezelfde open source kern, maar voegt diverse gesloten onderdelen toe aan het platform. Bij Jaspersoft en Pentaho zijn dit bijvoorbeeld de Dashboard Designer (zie Figuur 1) en een betere analyse tool, bij Palo is dit onder andere de SAP-koppeling. U betaalt echter niet zozeer voor deze extra functionaliteit maar vooral voor de geleverde support. Waar het bij SpagoBI mogelijk is



om alle software gratis te gebruiken en afzonderlijk een support contract af te sluiten, gaat dit bij de andere drie suites niet op. Support is direct gekoppeld aan de Enterprise versies. En daar zit meteen de crux: de leveranciers werken op basis van een abonnementsmodel (subscription) waarbij niet zoals gebruikelijk eenmalig een relatief hoog bedrag voor aanschaf en daarna een percentage voor onderhoud wordt gerekend, maar waarbij de jaarlijkse kosten gelijk blijven. Dat kan in sommige gevallen voordelig uitpakken, maar let op: zodra u uw abonnement opzegt, vervalt ook het recht op gebruik van de Enterprise software. Sterker nog, u zult geen nieuwe licentiesleutel ontvangen dus de software stopt stomweg met werken. Inderdaad, een mooi staaltje 'vendor lock-in'. De geleverde support daarentegen is weer wel erg goed en stijgt ver uit bij wat u wellicht gewend bent van de gevestigde partijen, iets wat door onder andere onderzoeksbureau Gartner Group jaarlijks bevestigd wordt.



## Links

Jaspersoft: <http://www.jaspersoft.com>

Palo: <http://www.jedox.com>

Pentaho: <http://www.pentaho.com>

SpagoBI: <http://www.spagoworld.org/xwiki/bin/view/SpagoBI/>



Figuur 1 - Jaspersoft Dashboard



Figuur 2 - Palo BI Suite



Figuur 3 - Pentaho Dashboard



Figuur 4 - SpagoBI Maps

## Overzicht functionaliteit

|                  | Jaspersoft | Pentaho | SpagoBI | Jedox Palo |
|------------------|------------|---------|---------|------------|
| Data Integratie  | E          | C       | C       | C+E        |
| Excel integratie | E          | -       | -       | C          |
| Rapportage       | C          | C       | C       | C+E        |
| Analyse (OLAP)   | C+E        | C+E     | C       | C          |
| Dashboards       | E          | C+E     | C       | E          |
| Gis & maps       | -          | -       | C       | -          |
| Data Mining      | -          | C+E     | C       | -          |

Legenda:

- Niet aanwezig
- C Aanwezig in Community Edition (CE)
- E Alleen aanwezig in Enterprise Edition (EE)
- C+E Aanwezig in CE; EE voegt extra features toe

## Vergelijken

Een vergelijking begint als het goed is vanuit een bepaalde gedefinieerde behoefte. Bij financiële afdelingen geldt dan allereerst de vraag in hoeverre Excel belangrijk is, en of u iets wilt doen aan de wildgroei aan Excel sheets, verschillende interpretaties en niet of verkeerd gekoppelde gegevens. Vervolgens of uw periodieke planning- en budgettering-proces als gevolg hiervan ook zo moeizaam verloopt. Als dit uw hoogste prioriteit heeft, kijk dan vooral naar Palo van het Duitse Jedox (zie Figuur 2). Heeft u juist (ook) behoefte aan krachtige hulpmiddelen voor data integratie en wilt u bijvoorbeeld informatie uit verschillende bronnen real-time toegankelijk ma-

ken in een rapport of dashboard, dan is Pentaho een voor de hand liggende keuze (zie Figuur 3). Is geografisch weergeven en analyseren van informatie van belang, dan levert SpagoBI hiervoor als enige een standaardoplossing mee (zie Figuur 4). Wilt u juist dat uw eindgebruikers op een hele eenvoudige manier zelf dashboards kunnen maken of analyses op grote data sets kunnen uitvoeren, dan kan Jaspersoft een goed alternatief zijn. In tabel 1 is samengevat welke leverancier welke functionaliteit biedt, met daarbij opgenomen of deze functionaliteit in de Community of alleen in de Enterprise editie beschikbaar is. Naast de functionaliteitscore wordt meestal een vergelijking op basis van prijs gevraagd.

Voor de Community versies is dat makkelijk: de software is vrijelijk beschikbaar. Voor de betaalde versies geldt dat de leveranciers blijkbaar geleerd hebben van de traditionele spelers: transparantie is ver te zoeken dus mocht u interesse hebben, neem dan vooral contact op met de desbetreffende leverancier of één van de partners.

Tot slot is uiteraard van belang hoe de genoemde producten zich verhouden tot zwaargewichten als SAS, SAP-Business Objects, IBM-Cognos, Oracle of Microsoft. Die vraag is makkelijk te beantwoorden: bij een 'per functie' analyse zullen de gevestigde partijen het meestal winnen. Zoals al eerder aangegeven is dit echter de verkeerde invalshoek; er moet eerst gekeken worden welke eisen er zijn en of een product hieraan voldoet. In dat geval kan de keuze wel eens heel anders uitvallen, zeker als de licentiekosten ook mee gaan wegen. Het meest gebruikte licentiemodel bij traditionele leveranciers is namelijk gebaseerd op het aantal gebruikers, terwijl de meeste open source leveranciers per processor afrekenen. Hoe meer gebruikers, hoe lager de prijs per gebruiker dan wordt.

## Conclusie

Alle genoemde producten kunnen een aantrekkelijk alternatief voor de invulling van uw BI behoefte vormen. Vooral voor financiële afdelingen vormt Jedox Palo een welkome oplossing om aan de Excel wirwar een einde te maken. Besef echter wel dat gratis BI niet bestaat: zodra u tijd besteed aan een evaluatie of hier mensen voor inzet gaat de teller lopen. Kosten voor ontwikkeling, onderhoud en beheer bedragen vaak een veelvoud van de licentiekosten dus staar u daarop vooral niet blind. ■

**Jos van Dongen** is sinds 1990 actief op het gebied van softwareontwikkeling, business intelligence, databases en datawarehouses. Gedurende zijn carrière heeft hij een schat aan ervaring opgedaan met vrijwel alle leidende BI tools en databases. Sinds 2003 opereert hij onder de vlag van Tholis Consulting als principal consultant, trainer en projectmanager.

Zie meer over open source software op: [www.tholis.com/nl/blog/](http://www.tholis.com/nl/blog/)

# Betrouwbare forecasts Gedragkant sleutel voor succes

Interview: Berry Diepeveen

Tekst: Jeppe Kleyngeld

Fotografie: Mark van den Brink

A close-up portrait of Steve Morlidge, a middle-aged man with grey hair and blue eyes, wearing a dark suit jacket over a light-colored striped shirt. He is looking directly at the camera with a slight smile.

Steve Morlidge, goeroe op de gebieden performance management en forecasting, bezocht onlangs Nederland. Voor Financieel Management een uitgelezen kans om hem aan de tand te voelen over forecasting versus traditionele budgettering.

**S**teve Morlidge (54) heeft het grootste gedeelte van zijn werkende leven doorgebracht bij Unilever. Binnen het financiële domein heeft hij een groot aantal rollen vervuld, meest recentelijk als financial controller bij de Britse Food-tak. Hij heeft al een lange tijd een grote passie voor geavanceerd performance management. Hij was derhalve één van de oprichters van de *Beyond Budgeting Roundtable (BBRT)*, een kennisnetwerk voor organisaties die hun performance management modellen willen transformeren. In zijn laatste drie jaar bij Unilever stond hij aan het hoofd van de invoering van dynamisch performance management, gericht op de introductie van beyond budgeting ideeën en praktijken binnen de globale Unilever-organisatie. Hij is één van de weinige mensen wereldwijd die deze uitdaging zijn aangegaan en er een succes van hebben gemaakt. Morlidge bracht in 2009 een boek uit over forecasting, getiteld: 'Future Ready: How to Master Business Forecasting'.

### **'Wil een forecast zinvol zijn, dan moet het een zo accuraat mogelijke inschatting van de toekomst zijn.'**

Toen de Brit onlangs Nederland bezocht, voor een plenaire presentatie bij het Finance Forum van IBM Cognos, ging Financieel Management graag het gesprek met hem aan. Het interview werd geleid door Berry Diepeveen, de voormalig Managing Director van Partake Consulting en na de acquisitie van Partake Consulting door Ernst & Young de eindverantwoordelijke voor de Ernst & Young Enterprise Intelligence business binnen Ernst & Young Advisory Services, die vanuit zijn organisatie en achtergrond een speciale interesse en expertise heeft in de gebieden planning, budgettering, forecasting en performance management.

#### ***Kun je iets vertellen over jouw achtergrond?***

Vier jaar geleden heb ik afscheid genomen bij Unilever waar ik zo'n 15 jaar gewerkt heb. Ik besteed nu veel tijd aan mijn familie. We hebben een huisje op Kreta en daar brengen we de nodige tijd door. Ook besteed ik veel tijd aan mijn grootste hobby; performance management. Het is een beetje triest, ik weet het. Ik mag één obsessie hebben van me-



zelf en dat is performance management geworden. Hier doe ik onderzoek naar en schrijf ik publicaties over.

#### ***Heb je die interesse altijd al gehad?***

Ingenieurs zijn vaak als kinderen begonnen met het uit elkaar halen van klokken, omdat ze willen weten hoe deze mechanisch in elkaar steken. Ik ben altijd geïnteresseerd geweest in de werking van organisaties. Als kind van 12 – en dit is vrij triest – leek het mij een goed idee om de constitutie van het land te gaan ontwerpen. Ik kan dus stellen dat die interesse in performance management er altijd is geweest.

#### ***Beschouw je forecasting als een soft topic of juist een meer technisch onderwerp?***

Ik geloof dat forecasting iets noodzakelijks is voor elk organisme of elke organisatie om op een bepaalde manier te doen. De essentie van mijn boek is in feite dat mensen en organisaties forecasten omdat ze niet in staat zijn snel genoeg te reageren. Als ze dat snel genoeg zouden kunnen, was er geen noodzaak tot forecasting.

#### ***In mijn praktijk ben ik nog nooit een bedrijf tegen gekomen dat het jaarlijkse budgetteringsproces gedag heeft gezegd. Hoe kijk je daar tegen aan in het licht van forecasting?***

Het woord 'budgetteren' wordt gebruikt alsof het een universele betekenis heeft, maar dit is eigenlijk niet zo. Ik denk dat de meeste bedrijven hun processen nog zo hebben ingericht dat ze één keer per

jaar een poging doen om vast te stellen hoe succes eruit ziet. Dat proces noemen ze vaak budgetteren. Dat gaat meestal niet meer op de strikt klassieke manier. Het budgetteringsproces is aan het transformeren. Mensen in organisaties herkennen nu dat de wereld zo onvoorspelbaar is, dat de business proberen te voorspellen aan de hand van een hele strakke financiële planning niet langer zinvol is. Dus, de praktijk van budgetteren, zoals die origineel gedefinieerd is door James McKinsey begin 20ste eeuw, wordt niet langer zo gepraktiseerd.

#### ***Is het dan nog steeds nodig om een jaarlijks proces te hebben dat traditioneel gefocust is op het budget, of kun je dat proces ook achterwege laten?***

Het is niet noodzakelijk, maar voor de meeste bedrijven geldt dat het proces nu eenmaal draait en de mensen het be-grijpen. De meeste bedrijven vinden het moeilijk om het proces in één keer overboord te gooien. Dus, ik vermoed dat we een proces dat in de buurt komt van budgetteren nog een lange tijd gaan zien. Maar, de aard van wat mensen specifiek doen en de rol van het proces is aan het veranderen. Ik verwacht dat dit verder door zal zetten.

#### ***Wat beschouw jij als de verbinding tussen het budgetteringsproces en forecasting?***

Op theoretisch niveau, denk ik dat één van de zwakheden van budgetteren is dat je een stel niet compatibele zaken in dezelfde serie cijfers probeert te krijgen. Je stelt een target, waar idealiter



wat rek en ambitie in zit. Je gebruikt dit voor een forecast die juist weer realistisch moet zijn. Je gebruikt deze gegevens om middelen te alloceren die weer net genoeg moeten zijn. Je legt jezelf dus beperkingen op in het coördineren van je business, omdat je alles probeert terug te dringen tot hetzelfde getal en dezelfde tijd. Wil een forecast zinvol zijn, dan moet het een zo accuraat mogelijke inschatting van de toekomst zijn. Dat is anders dan een target, dat juist een beeld schetst van hoe je *zou willen* dat de wereld er in de toekomst uit ziet. Op praktisch niveau, denk ik dat forecasting een goede manier is om mensen te helpen de rigide budgetteringsprocessen los te laten. Voordat ze dit klassieke proces willen laten gaan, moeten ze iets anders hebben om aan vast te houden, zodat ze een gevoel van vertrouwen hebben in de toekomst. Als je er in slaagt het forecastingsproces goed neer te zetten, geef je de mensen het vertrouwen dat ze daarmee de klus kunnen klaren. Het loslaten van het oude proces wordt dan minder eng.

### ***Zie je een verschil tussen planning en forecasting?***

Voor mij is planning het proces waarbij je vaststelt welke serie acties je voorstelt te gaan ondernemen. Planning is dus een portfolio bouwen van voorgestelde activiteit, terwijl forecasting gaat om de verwachte uitkomst. Die verwachte uitkomst wordt voor een groot deel bepaald door wat je voorstelt te gaan doen. De planning is dus nauw verbonden met de forecast.

### ***Wat zie jij als het ultieme doel van een forecast?***

Het doel is het informeren van de besluitvorming, oftewel het proces van committeren aan acties. De forecast informeert bestuurders over welke acties hen in de juiste richting zullen brengen.

### ***Waarom voldoet het traditionele budgetteringsproces niet om de besluitvorming te informeren?***

Dat heeft met het doel te maken. Het doel van het traditionele budgetteringsproces, dat in de praktijk ook nog wel eens forecasting wordt genoemd, is bewijzen dat wat je gaat doen terugslaat op de targets. Daar komen psychologi-



### ***‘Je hebt altijd afwijkingen, zolang die maar niet consistent te laag of te hoog zijn.’***

sche belemmeringen bij kijken. Een forecast is alleen zinvol als hij je vertelt dat je niet de richting op gaat die je dacht op te gaan. Er moet een hiaat zijn voor forecasting om zinvol te zijn. In de mindset van het traditionele budgetteringsproces zijn alle hiaten per definitie fout. Daarnaast is er een praktische beperking. Bij traditionele budgettering of forecasting bouw je zaken op volgens een accountingkalender. Deze werkwijze is volstrekt ongeschikt voor forecasting omdat de snelheid van de accountingkalender nooit gelijk kan zijn aan de gebeurtenissen in de buitenwereld. Bijvoorbeeld, wanneer je zeilt in de grote oceaan, ga je nauwelijks op de brug staan om te kijken. Aan de andere kant, als je in de haven van Rotterdam vaart, herforecast je om de paar seconden. De omgeving is dan heel dynamisch en de kleinste miscalculatie kan rampzalig zijn. Waarom zou je alles op een maandelijkse of kwartaalbasis moeten forecasten? Daarom werkt het traditionele budgetteringsproces niet. Het is een intern gericht proces, dat ontworpen is om te begrenzen wat mensen in de business doen. Je kijkt maar één keer per jaar naar wat er in de buitenwereld gebeurt, terwijl je als business continu gefocust moet zijn op de externe omgeving en daarop de acties in je business moet coördineren.

### ***Precies, maar op welk punt kan forecasting het traditionele budgetteringssysteem omverwerpen?***

Ik weet het niet, maar ik denk niet dat je kunt spreken van omverwerpen. Ik denk dat je in de meeste bedrijven een geleidelijke verandering ziet naar een compleet ander proces zonder dat de mensen het echt doorhebben. Een voorbeeld; toen ik bij Unilever zat was ik nooit tevreden met de snelheid en mate van verandering. Toen ik later een stukje consulting deed bij een branchegenoot waren ze enorm onder de indruk van hoe ver we bij Unilever gekomen waren. Ik denk dat het meestal zo gaat en niet met een drastische koerswijziging.

### ***Wat is de beste manier om forecasting in je bedrijf te implementeren?***

Ten eerste moet je het behandelen als proces en gedisciplineerd te werk gaan. Ten tweede moet je het periodiek meten van de forecast een integraal onderdeel van het proces maken. Je zet het proces uiteindelijk neer om een betrouwbare forecast te genereren. Betrouwbaar betekent dat de afwijkingen acceptabel zijn. Je hebt altijd afwijkingen, zolang die maar niet consistent te laag of te hoog zijn. Het verschil moet daarnaast acceptabel zijn voor besluitvormingsdoelinden. Als je bijvoorbeeld je besluiten niet zou veranderen voor een verschil van vijf procent, dan zit je dicht genoeg in de buurt en kun je dus spreken van een acceptabele uitkomst. Die uitkomst heeft dus kenmerken die je kunt meten en waar je aan kunt afleiden hoe betrouw-

## 'Mensen en organisaties forecasten omdat ze niet in staat zijn snel genoeg te reageren.'

baar je forecast is. Het is heel goed mogelijk dat je een heel gedisciplineerd proces hebt, maar dat je er met de uitkomst steeds naast zit. Kortom, een goed proces is noodzakelijk, maar nog niet voldoende. Als je constant een goed product aflevert, dan pas kun je spreken van een goed proces.

### **Welke factoren – het systeem, het proces, de mensen – wegen het zwaarst om tot een betrouwbare forecast te komen?**

Wat is al zei; een goed proces is noodzakelijk, maar niet voldoende. Het is het gedrag van de mensen dat cruciaal is. Dan heb ik het niet alleen over de mensen die de forecast produceren, maar zeker ook over de mensen die het consumeren. Als iemand aan de top een forecast onacceptabel vindt, gaat de persoon die de forecast maakt het hoogstwaarschijnlijk aanpassen. De persoon die de forecast consumeert, heeft dus een enorme invloed op het forecastingsproces. De forecast is uiteindelijk een product van wat mensen, direct of indirect, denken dat er gaat gebeuren. Als deze mensen werken binnen een cultuur waarbij eerlijkheid gevaarlijk is, krijg je onbetrouwbare forecasts.

### **Je hoort de laatste tijd veel over rolling forecasting als het beste wat de markt te bieden heeft. Hoe kijk je daar tegenaan?**

Het is niet mijn favoriete methodiek, want wanneer je een forecastingsproces hebt met bijvoorbeeld een horizon van 18 maanden, dan zit de meest betrouwbare forecasting informatie in de korte termijn. Als je verder gaat dan zes tot negen maanden is de forecast minder betrouwbaar. Daar komt bij dat de korte termijn het meest frequent verandert. Daarom haal je niet zoveel toegevoegde waarde uit de verre kant van de forecast. De tweede reden is dat rolling forecasting technisch het moeilijkste is te realiseren, zeker als je uit een budgetteringsomgeving komt. Je forecast hangt af van informatie die uit andere processen afkomstig is. Als die processen ontwikkeld zijn in een budgetteringsomgeving, neigen die gedreven te zijn door



het kalenderjaar. Waar je dus met een rolling forecast tegenaan kunt lopen is dat mensen je geen informatie willen geven voorbij het boekjaar. Of het is onbetrouwbare informatie, omdat de mensen zich zorgen maken dat het gebruikt gaat worden om targets te stellen. Kortom, het is moeilijker en voegt minder waarde toe. Ik zeg daarom; focus je op het lopende jaar. Als dat goed werkt, kun je verder kijken.

### **Hoe belangrijk is technologie voor het maken van een fatsoenlijke forecast?**

Het is niet de zilveren kogel, maar hiervoor geldt hetzelfde als voor het proces; het is noodzakelijk, maar niet voldoende. Om goed te kunnen forecasten, heb je snel kwalitatief goede informatie nodig. Ook wil je een mechanisme om de samenwerking te managen. Waarschijnlijk gebruik je daarvoor modellen die analytische informatie bevatten. Voor deze activiteiten, zeker bij grotere bedrijven, zal technologie een belangrijk onderdeel zijn. Het is hetzelfde als bij engineering. Als je goede engineering toepast krijg je niet per definitie een goede auto, maar als je een goede auto hebt, dan heb je ook goede engineering.

### **Tot slot, je hebt bij Unilever gewerkt aan de omschakeling van het traditionele budgetteringsproces naar forecasting. Wat is de belangrijkste les die je daarvan hebt geleerd?**

Als je zoiets doet, tellen de methodiek en technologie voor slechts 50 procent. De overige 50 procent is verandermanage-

ment. De sleutel zit hem in de *hearts and minds* van de mensen. Ik geloof niet in het Amerikaanse model waarin de top beslist en alles naar beneden cascadeert. Wat ik deed bij Unilever is vergelijkbaar met tuinieren. Ik heb de grond voorbereid. Eerst hielp ik de mensen herinneren wat ze *niet* willen, namelijk onkruid. Vervolgens zorgde ik voor vruchtbare grond en moedigde ik de mensen aan; zou het niet geweldig zijn als we dit deden? Je plant ideeën. De meeste zullen niet landen, maar sommige groeien uit tot prachtige veranderingen.

### **Laat me je bedanken voor het delen van je visie...**

Ik hoop dat ik niet teveel als trieste oude man over ben gekomen....

**Nee hoor, geen zorgen. Vergelijk het maar met je Unilever case waarbij je vond dat het niet snel genoeg ging, maar dat de buitenwereld het geweldig vond wat je deed. Dat is hier hetzelfde. We hebben een hoop nieuwe inzichten gekregen in dit mooie onderwerp. ■**

**Berry Diepeveen** is na de acquisitie van Partake Consulting door Ernst & Young eindverantwoordelijk voor de Enterprise Intelligence business van Ernst & Young Advisory, marktleider op het gebied van de implementatie van Consolidatie, Planning & Budgettering en Management Rapportage oplossingen die duurzaam business inzicht verschaffen. Ernst & Young Enterprise Intelligence is de groep waar de voormalige Partake Consulting organisatie deel van uit maakt.

## Software

## De cloud versus licentiebeheer

## De stelling

*Webgebaseerde software heeft de toekomst, daarom is de aanschaf van traditionele licentiesoftware achterhaald.*

**Jules Knoups**  
(Senior Business Controller  
Service & Operations, NS)



1 Niet geheel mee eens. Dit is mijns inziens afhankelijk van het soort software waar je over praat. Binnen de NS zijn bijvoorbeeld een aantal zeer specifieke en unieke software applicaties in gebruik, denk bijvoorbeeld aan de software die we gebruiken om al onze diensten te plannen voor onze mensen rekening houdend met een scala aan (veelal unieke) NS-parameters. Deze is zo complex en uniek voor NS dat het juist web based maken grotere bedrijfsrisico's met zich meebrengt. Wel denk ik dat de relatief 'eenvoudige' en veel gebruikte software zoals het geval bij kantoorautomatisering (mail, spreadsheet, tekst) wel beter webbased kan worden. Het 'nieuwe werken' dat heden ten dage hot is maakt dat ook de toepassingen die dit ondersteunen hierin mee moeten gaan, zodat de info 24-7 beschikbaar en bereikbaar is.

**Richard Sloots**  
(CFO, Livit Orthopedie)



2 Bij webgebaseerde software, ook wel Software as a Service (SaaS) en Cloud Computing genoemd, wordt de software via internet als dienst aangeboden door de software leverancier. Dus zonder voorinvestering in hardware en software. Groot voordeel is dat gebruikers op ieder moment en vanaf elke locatie toegang hebben tot informatie, de schaalbaarheid van de software en voorspelbaarheid van kosten. Als bedrijf betaal je alleen voor het aantal gebruikers dat gebruik maakt van de software dienst. Na deel is de beveiliging en dat de mogelijkheden van maatwerk beperkter zijn. Dit laatste zal in de toekomst veranderen waardoor ik denk dat Cloud Computing over vijf jaar een enorme vlucht zal hebben genomen. Op dit moment zie je leveranciers beide modellen naast elkaar aanbieden en kan elk bedrijf zijn eigen afwegingen maken.

**Peter den Boer**  
(Financieel Directeur, Greenock  
CAD Service)



3 'Webgebaseerde software heeft de toekomst, daarom is de aanschaf van traditionele licentiesoftware achterhaald.' En die stelling neerleggen bij een bedrijf die onder meer handelt in licenties voor CAD en CAM software. Je zou dan verwachten dat ik het niet eens ben met de stelling maar je moet als bedrijf nooit je ogen sluiten voor de ontwikkelingen om je heen. Het woord cloud is bijna niet meer weg te slaan uit de nieuwsberichten op ICT gebied en de ontwikkelingen op dat gebied gaan snel. Feit is dat veel zaken en dus ook licenties voor software steeds meer een gemeengoed gaan worden en dat het gemak de mens dient. Daarnaast willen de softwareleveranciers meer grip hebben op hun producten maar vooral ook zicht op hun klanten hebben. Dus ja, webgebaseerde software zal steeds verder opkomen want ook de jeugd van tegenwoordig weet niet beter of alles is op internet te vinden en dat zijn de medewerkers van de toekomst. Groot aandachtspunt blijft wel de beveiliging en daarom zal een traditionele aanschaf waarbij je de zaken onder je eigen controle hebt nooit helemaal verdwijnen.



*Het evenement  
van het jaar*

ALEX VAN  
GRONINGEN

alexvangroningen.nl

# FINANCIËEL MANAGEMENT

*Gala 2012*

TUDSCHRIFT  
**FINANCIËEL  
MANAGEMENT**

**FM.NL**  
FINANCIËEL MANAGEMENT

Mis het niet!  
20 SEPTEMBER 2012  
AMSTERDAM CONVENTION FACTORY

RESERVEER DIRECT UW TAFEL VIA [FMGALA.NL](http://FMGALA.NL)

LIVE ACTS ★ EXCLUSIEF DINER ★ TEAM SPIRIT ★ ADEMBENEMENDE LOCATIE ★ AWARDS

# Rondetafelsessie Finance Recruiters: 5 stellingen over de arbeidsmarkt en recruitersfunctie



Aan deze rondetafelsessie namen deel:

Kimberley Barnas,  
Independent Recruiters

Hella Bolte, Brainfish

Jasper van Eck, Kasparov

Michiel van Gemert, Vitae

Wouter Goedhart, Vonq

Sanne van Run, Kasparov

Cindy Smeele, Agium

Yorn Visscher, Independent Recruiters

Jeroen van Zuijlen,  
Martin Ward Anderson

Jeroen Sentel, Finance.nl

**D**e zomer is voorbij dus het jachtseizoen is geopend! Daarom organiseerde vacaturesite Finance.nl onlangs een speciale recruitersmiddag. Tijdens deze middag ging een selecte groep collega finance recruiters in gesprek over de trends en ontwikkelingen in de arbeidsmarkt voor financiële professionals.

## STELLING 1

*Vroeger was er veel behoefte aan finance specialisten. Tegenwoordig is er meer behoefte aan breed inzetbare finance sparring partners.*

**- Er zijn genoeg boekhouders, maar er zijn te weinig breed inzetbare finance sparring partners**

Volgens de recruiters klopt het zeker dat er meer behoefte is aan businesspartners. Communicatieskills worden ook steeds belangrijker voor Financials.

Kimberley Barnas (Independent Recruiters): 'In vacatures wordt tegenwoordig altijd naar controllers gevraagd. Maar vaak als je de vacature vervolgens goed gaat bekijken gaat het eigenlijk gewoon om een functie voor boekhouder. Het hangt ook samen met de grootte van bedrijven. Binnen het MKB zoeken ze nog altijd veel boekhouders.' Cindy Smeele (Agium): 'De term boekhouder is niet sexy. Het zit hem voor een belangrijk deel in het woord. Opdrachtgevers roepen nu al snel dat ze een controller willen met communicatieskills.' Jasper van Eck (Kasparov): 'Ik merk, dat de perceptie vaak is, dat oudere financials meer

traditionele boekhouders zijn, en de jongere generatie meer actieve sparringpartners die verder kijken dan enkel de boekhouding, en zich actief met de business willen bemoeien. Of dit terecht is laat ik in het midden.' Jeroen van Zuijlen (Martin Ward Anderson): 'Daarin heb je als bureau een rol te vervullen; de verwachtingen managen van je klanten. Als ze vragen naar een business controller kunnen ze andere reacties verwachten dan wanneer ze meer een traditionele financial controller / boekhouder zoeken. Ik herschrijf dan ook meestal de vacatureteksten voor klanten op basis van het profiel dat ze zoeken. Dat leg ik ze vervolgens voor. Vervolgens ga ik er pas mee aan de slag.'

De conclusie is dat er inderdaad meer vraag is naar breed inzetbare finance sparring partners, maar voor een deel is dit ook een trend. Of zoals Cindy Smeele het zegt. 'Het is niet zo dat ze vroeger zochten naar niet-communiquerende Financials.'

## STELLING 2

*De manier van werven gaat veranderen. De werkgever zal moeten solliciteren bij de werknemer. Weten wat de werknemer wil is cruciaal.*

**- Recruitment laat de kans liggen om adviseur te worden van de werkgever rond aspecten als employee engagement**

Hella Bolte (Brainfish): 'Ik denk dat we hier naar toe gaan. De nieuwe generatie heeft hele specifieke wensen op het gebied van bedrijfscultuur. De boekhouder van vroeger maakte het minder uit, zolang hij zijn vak maar kon uitoefenen.' Jasper van

Eck (Kasparov): 'Toch zijn de tijden door de crisis wel veranderd. Als je als HBO-er vijf jaar geleden je CV online zette, had je bij wijze van spreken zo 100 reacties in een paar dagen tijd. Dit is veranderd. De werkgever heeft nu weer een paar goede mensen om uit te kiezen als hij een vacature plaatst. Ik vind dat een goede ontwikkeling.' Cindy Smeele (Agium): 'Jonge mensen zijn bewuster bezig met hun loopbaan. Vroeger liet men zich meer leiden, nu stellen ze ander soort eisen. Ze willen bijvoorbeeld een bedrijf dat duurzaam onderneemt, of de mogelijkheid biedt om een sabbatical te kunnen nemen.' Yorn Visscher (Independent Recruiters): 'Ik studeer commerciële economie. Veel van mijn medestudenten hebben een duidelijke loopbaanstrategie. Ze kijken heel erg naar hoe bedrijven zich profileren op de arbeidsmarkt. Als ze niet direct aan het werk kunnen bij een dergelijke werkgever, rekken ze het begin van hun loopbaan nog even. Studenten hebben vaak geld om dat te kunnen doen.' Jasper van Eck (Kasparov): 'Maar op een gegeven moment moeten ze wel wat gaan doen en dan wordt het toch een MKB-bedrijf in plaats van zo'n topwerkgever als Unilever. Door de crisis is wel weer een iets gezondere situatie ontstaan in mijn beleving. De eerste noodzaak is in ieder geval weer om een baan te hebben.'

Conclusie: ja, de eisen veranderen. Voor werkgevers wordt hun arbeidsmarktprofiel steeds belangrijker. Aan de andere kant zijn de tijden van overvloed voor hoogopgeleide werknemers voorbij. Ze kunnen niet meer alles vragen.

### STELLING 3

*Met een overvloed aan vacatures op grote online vacaturebanken ziet de gemiddelde werkzoekende door de bomen het bos niet meer.*

**- De recruiter is tegenwoordig belangrijker dan de vacature om voor de werkgever het onderscheid te kunnen maken**

Kimberley Barnas (Independent Recruiters): 'Het gaat er voor recruiters om hoe zichtbaar ze zijn. Een vacature kan puur een manier zijn om met werkzoekenden in contact te komen. Op dat contactmoment moet je vervolgens goed inspelen door erachter te komen wie de kandidaat is en wat zijn/haar wensen zijn.' Jeroen van Zuijlen (Martin Ward Anderson): 'De vacaturetekst is de trigger. Past iemand binnen het profiel?' Cindy Smeele (Agium): 'Ik geloof dat het hebben van de goede vacatures nog steeds heel belangrijk is. Sommige bureaus met een slechte reputatie krijgen toch veel werkzoekenden, simpelweg omdat ze mooie vacatures te bieden hebben. Als recruiter is je netwerk daarom des te belangrijker. Als je ooit iemand geplaatst hebt, kun je referenties vragen. Ken je iemand voor dit profiel?' Wouter Goedhart (Vonq): 'Mijn bureau focust zich op online recruitment, en wat ik veel zie is dat recruiters fake vacatures online gooien. Vooral op LinkedIn zie ik dat veel gebeuren. Er is een behoorlijke wildgroei ontstaan. Nichewebsites worden daarom belangrijker; daar heb je minder keuze, maar wel een zekere kwaliteit.'

### STELLING 4

*De relatie tussen de kandidaat en de recruiter wordt steeds belangrijker. Het gaat om vinden, volgen en verbinden op de lange termijn. Volgen en verbinden worden daarbij steeds belangrijker.*

**- De rol van de recruiter verschuift van jager naar impresario**

Jeroen van Zuijlen (Martin Ward Anderson): 'Hiermee kun je je als bureau wel onderscheiden. Bel je iemand die je bemiddeld hebt nog eens na, of zit de klus erop zodra de factuur betaald is?' Cindy Smeele (Agium): 'Vanuit Agium zie ik mensen die ik

eerder vanuit mijn vorige werkgevers DPA en Rekenmeesters heb bemiddeld. Je kunt het op een persoonlijke manier doen, zeker met alle open netwerken, zoals LinkedIn, die je tot je beschikking hebt.' Een aantal recruiters in de sessie geeft aan het lastig te vinden – met beperkte tijd en middelen – om heel veel tijd te steken in het volgen van geplaatste kandidaten. Het is in de huidige tijd

al een grote uitdaging voor veel recruiters om voldoende opdrachtgevers te vinden. Cindy Smeele (Agium): 'Je moet een balans vinden, maar belangrijk voor een recruiter is ook om je te realiseren dat iedere kandidaat die je bemiddeld ook een potentiële inhuurder is. Als je kandidaten bijvoorbeeld niet terugbelt na een gesprek, laat dat niet bepaald een goede indruk achter.' Michiel van Gemert (Vitae): 'Veel bedrijven zoeken naar dezelfde kandidaat. Volgen is daarom essentieel. Vitae is altijd al heel kandidaat-georiënteerd geweest; we besteden veel tijd en research aan het vinden, volgen en verbinden. Maar het blijft een lastige afweging waar je de focus op moet leggen; klant of kandidaat. Wel is het als bureau belangrijk je duidelijk te profileren in een bepaalde groep professionals. Wij hebben een hele afgebakende groep en kunnen daardoor gemakkelijker matches maken. Exotische functies zijn weliswaar verleidelijk, maar doen we desondanks niet.'

### STELLING 5

*De wereld verandert snel. Iedereen kan tegenwoordig 'werven' (met name via social media). Uiteindelijk gaat het alleen om de ECHTE toegevoegde waarde van je netwerk. Met name de kwaliteit van je netwerk.*

**- Traditionele recruitment verdienmodellen zullen verdwijnen**

Jasper van Eck (Kasparov): 'Ik zie wel veel bedrijven die zeggen dat ze het zelf gaan doen, maar vervolgens komen ze vaak weer terug. Het blijft toch een vak apart.' Wouter Goedhart (Vonq): 'Hoe groter de concurrentie, hoe meer verschillende verdienmodellen je krijgt. In Amerika en het Verenigd Koninkrijk zie je al een hoop variaties opduiken. Er zijn daar bijvoorbeeld bureaus die een vacature plaatsen en 500 euro krijgen als ze hem daarmee weten te vervullen. Als het via die vacature niet lukt, krijgen ze geen premie, maar wel de opdracht voor werving & selectie.' Michiel van Gemert (Vitae): 'Het 25 procent premiemodel kun je niet meer verkopen met alle open netwerken. Op uurbasis rekenen zie je wat vaker tegenwoordig. De snelheid van de search gaat daarmee omhoog.' Wouter Goedhart (Vonq): 'Een verdienmodel aan de kandidatenkant zie je ook, bijvoorbeeld bij executive search. Voor de hogere functies zijn kandidaten best bereid om te betalen om in een database te staan.' Jeroen van Zuijlen (Martin Ward Anderson): 'Klopt, maar voor de meerderheid van de functies gaat dit niet werken. De mindset is er niet naar.' Jasper van Eck (Kasparov): 'Onderschat ook samenwerking met andere bureaus niet als interessant business model. De klant maakt het niet uit als de vacature vervuld wordt.' ■



# Finance.nl

## De vacaturesite voor financials

In deze rubriek treft u een overzicht aan van recente vacatures die geplaatst zijn op Finance.nl, de 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](mailto:jsentel@alexvangroningen.nl) of 020 57 88 918.



### Manager Declaraties

#### CZ

De afdeling Declaraties van CZ in Goes zoekt een manager die de inrichting van het declaratieproces weet te optimaliseren. Op veel terreinen wordt je inbreng verwacht: van processen tot automatisering, van HRM tot contacten met zorgaanbieders. Een brede ondergrond en een HBO- of WO-opleiding zijn dus vereist. Je kunt goed sturen op resultaten en je denkt mee of loopt zelfs voorop bij verbeteringen in het proces. Daarom is affiniteit met financieel-administratieve processen essentieel, bij voorkeur opgedaan in de zorgsector. Je bent communicatief en sociaal vaardig, je bent inspirerend en je toont visie. Duidelijk is dat je over voldoende leidinggevende capaciteiten beschikt om een afdeling van deze omvang aan te kunnen: je staat als persoon stevig in je schoenen. Ambitie is je niet vreemd. Je ziet deze functie als een belangrijke tussenstap op weg naar nog hogerop.

**Zie: [Finance.nl/vacature/71552](http://Finance.nl/vacature/71552)**

### Controller

#### Workx

Je belangrijkste opdracht is het vervullen van de control functie met betrekking tot het vlootbeheer (beheer van machines) en de daarmee samenhangende logistieke operatie. Je genereert rapportages, analyseert o.a. productcategorieën en inkoopcontracten en bereidt investeringsbeslissingen voor. Je ziet toe op de consistentie van de rapportages en het aanleveren van forecasts. Je levert een bijdrage aan het voorbereiden en monitoren van investeringen. Je rapporteert over de logistieke processen en adviseert over verbeter- en optimalisatiemogelijkheden. Je vindt het een uitdaging om te bouwen. Overige werkzaamheden zijn gericht op het bouwen en rapporteren van KPI's, monitoren van kostenbudgetten, ad hoc analyses en het leveren van bijdragen in projecten.

**Zie: [Finance.nl/vacature/71541](http://Finance.nl/vacature/71541)**

### Management Accountant

#### GlaxoSmithKline via YER

Working as part of the Nordics Benelux Regional Shared Services team, you will be responsible for financial reporting and month end processing of the Belgian legal entity. The Nordics Benelux Regional Shared Services team is based in Zeist in the Netherlands and will provide transaction processing to GSK's business units in the Nordics and Benelux geographic area in partnership with local finance teams and offshore outsourced provider in India. As Management Accountant you will work closely with the embedded finance team in Belgium to ensure that the results accurately report the performance of the Belgium Pharmaceuticals business. You will report to the Finance Manager. **Zie: [Finance.nl/vacature/71486](http://Finance.nl/vacature/71486)**

### Intern Accountmanager Zakelijk Rotterdam & Utrecht

#### Friesland Bank

Als Intern Accountmanager Zakelijk Advies werk je mee aan het realiseren van onze ambities. Met de senior accountmanager in het veld, en jou als senior achtervang op kantoor willen we onze relaties een hoogstaande dienstverlening bieden. Het is je taak de Accountmanager Zakelijk Advies te ondersteunen bij het acquireren, beheren en adviseren van (potentiële) relaties met betrekking tot ons zakelijke producten- en dienstenpakket.

**Zie: [Finance.nl/vacature/71482](http://Finance.nl/vacature/71482)**

### Teamleider Debiteurenbeheer

#### CZ

Voor de afdeling Debiteurenbeheer in Goes zoeken we een ambitieuze hbo'er die toe is aan een volgende stap in zijn/haar carrière. Je hebt aantoonbare ervaring met het coachen van medewerkers in teams en het optimaliseren van processen en systemen. In deze functie is cijfermatig inzicht vanzelfsprekend. Je bent in staat om aan een team van administratief medewerkers resultaatgericht leiding te geven. Daarbij ben je analytisch onderlegd, heb je ervaring met en zoek je uitdaging in procesgericht werken en het sturen op normen in kwaliteit, kwantiteit, efficiency en doorlooptijden. Je stimuleert je team om het beste uit zichzelf te halen en je weet ieder teamlid te motiveren en te stimuleren in een continu veranderende omgeving. Je zoekt altijd naar verbeteringen, onder andere in processen en systemen, en je kunt nieuwe ideeën omzetten in de praktijk. Het communiceren op verschillende niveaus gaat je gemakkelijk af.

**Zie: [Finance.nl/vacature/71363](http://Finance.nl/vacature/71363)**

### Functional Controller HQ

#### AkzoNobel

AkzoNobel is the largest global paints and coatings company and a major producer of specialty chemicals. We supply industries and consumers worldwide with innovative products and we are passionate about developing sustainable answers for our customers. We are currently developing the Functional Control capability within our Corporate Headquarters. Within this context we currently seek a Functional Controller HQ. This is a newly created position in which you focus on several corporate functions including IT, HR, Communications, Legal & IP, Audit, and corporate projects. You are responsible for a number of important Control tasks, in particular supporting Functional Directors in their decision making and participating in the Functional Management Team(s) upon request.

**Zie: [Finance.nl/vacature/71358](http://Finance.nl/vacature/71358)**

**Business Controller****Voor een klant van Kasparov**

Kasparov uit Breda treedt op als intermediair voor financieel/boekhoudkundig personeel. Onze opdrachtgever is een retailer en gevestigd in de omgeving van Tilburg, het is een zeer dynamisch bedrijf. Zodra we met je in contact zijn, vertellen we je bij geschiktheid uiteraard alle informatie over het bedrijf. In deze afwisselende functie ben je verantwoordelijk voor het opstellen van rapportages, zowel periodiek als adhoc. Je bent medeverantwoordelijk voor het bepalen van budgetten en je bent sparringpartner voor de managers en het MT.

**Zie: [Finance.nl/vacature/71290](http://Finance.nl/vacature/71290)**

**Treasury Advisor****KPN**

KPN's Corporate Treasury department is responsible for corporate finance, treasury operations and insurance. In this role you will be part of the Treasury Operations team and report to the manager Treasury Operations. You will take responsibility for a portfolio of hedge and treasury instruments, related to both KPN's funding and to underlying business related risks. You will negotiate with banks on derivative and other transactions and you will work with senior management and the business to provide solutions for currency and other financial risks. Furthermore, you will be involved in cash management matters and projects to implement new or improved processes and systems.

**Zie: [Finance.nl/vacature/71288](http://Finance.nl/vacature/71288)**

**Manager Audit & Control****Voor een klant van Brainfish**

Voor een dynamische internationale organisatie in Houten zijn wij op zoek naar proactieve Manager Audit & Control. De afdeling Finance is verantwoordelijk voor de financiële huishouding van de bedrijfsonderdelen in binnen en buitenland. Als Manager Audit & Control ben jij samen met jouw twee assistenten verantwoordelijk voor de jaarrekeningen van 19 vennootschappen in binnen- en buitenland. Daarnaast ben je betrokken in het jaarlijkse budgetteringsproces en coördineer je de maandafsluitingen. Je bent het aanspreekpunt voor management, budgethouders en (internationale) accountants. Je rapporteert aan de Controller.

**Zie: [Finance.nl/vacature/7115](http://Finance.nl/vacature/7115)**

**Assistent Controller****De Rijke**

We zijn op zoek naar een Assistent Controller met ruime ervaring in het managen van geldstromen. Wij bieden een uitdagende én nieuwe functie met

twee belangrijke aandachtsgebieden: het uitvoeren van het cashmanagementbeleid en het verstrekken van correcte managementinformatie en advies. Als Assistent Controller bent u de drijvende kracht achter de uitvoer van het cashmanagementbeleid, zodat het totale middelenbeslag binnen de organisatie wordt geoptimaliseerd en de kosten van geldstromen minimaal zijn. **Zie: [Finance.nl/vacature/70547](http://Finance.nl/vacature/70547)**

**Business Controller****Selecta**

Onze opdrachtgever is een toonaangevende dienstverlener en een van de grotere spelers in haar markt. Zij zoeken een Business Controller die het verschil wil en kan maken:

- Maken (gevraagd en ongevraagd) en implementeren van procesverbeteringsvoorstellen die leiden tot aanzienlijke rendementsverbetering.
- Opzetten van modellen die inzicht geven in de winstgevendheid per machine.
- Opzetten van een ICF (internal control framework) als basis van een organisatiebreed gedragen risicobewustzijn.
- Actief deelnemen aan internationale groepsprojecten.

**Zie: [Finance.nl/vacature/67706](http://Finance.nl/vacature/67706)**

**Procescontoller****Rabobank Connect**

Als Procescontoller bij Rabobank Connect word je ingezet bij verschillende lokale Rabobanken in het land. Je acteert als expert op het gebied van risico- en procesmanagement van de bank. Vanuit deze expertise ondersteun je de Business Controllers alsmede de directeurs, managers/teamleiders en medewerkers van het segment waarvoor je staat opgesteld. Door middel van een kwalitatief hoogwaardige advisering en ondersteuning wordt gewerkt aan een continue verbetering van de kwaliteit van de sturing en beheersing van de bank en het versterken van het management.

**Zie: [Finance.nl/vacature/70840](http://Finance.nl/vacature/70840)**

**Assistent Accountant RA****Flynth Adviseurs & Accountants**

In een klein team verricht je controlewerkzaamheden. De controles bestaan uit wettelijke en vrijwillige controles. Je werkt nauw samen met specialisten uit andere disciplines binnen de organisatie. Je standplaats is Aalsmeer. Bovendien staat bij Flynth de persoonlijke relatie met de klant centraal. Je bent nauw betrokken bij de klant en zijn onderneming en adviseert hem over kansen en mogelijkheden voor zijn bedrijfsvoering.

**Zie: [Finance.nl/vacature/70611](http://Finance.nl/vacature/70611)**

## 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!\*

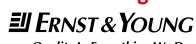
- Plaats uw vacature op Finance.nl
- Blader door de CV Databank
- Benader gericht kandidaten via Target Mailings
- Adverteer in de Finance.nl Banen Special
- Bespaar tijd met Assisted Search
- Sta bovenaan op veelbezochte landingspagina's
- Bereik duizenden finance professionals via de FD bijlage: "Finance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

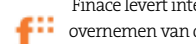
**Ernst & Young** [www.ey.com.nl](http://www.ey.com.nl)  
 Ernst & Young is wereldwijd toonaangevend op het gebied van assurance, tax, transactions en advisory. Onze 144.000 mensen delen wereldwijd dezelfde waarden en staan voor kwaliteit. Wij maken het verschil door onze mensen, onze cliënten en de samenleving te helpen hun mogelijkheden optimaal te benutten.

**Grant Thornton** [www.GT.nl](http://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](http://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 Process 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](http://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](http://www.ggndetachering.nl)  
 **mastering credit** 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](http://www.ggndetachering.nl) of bel met 073-5181276.

**Laudame Financials** [www.laudame.nl](http://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](http://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](http://www.roberthalf.nl)

**Robert Walters** [www.robertwalters.nl](http://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](http://www.robertwalters.nl).

## Interim

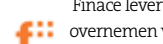
**Robert Walters** [www.robertwalters.nl](http://www.robertwalters.nl)  
 Robert Walters Interim Solutions bemiddelt interim Finance & Control Professionals. Bij (on)verwachte kennis- of capaciteitsbehoefte zijn wij in staat binnen 24 uur profielen te introduceren van geschikte en beschikbare interim-managers. 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](http://www.robertwalters.nl)

**Robert Half** [www.roberthalf.nl](http://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](http://www.roberthalf.nl)

## Executive Search

**Staatsen Executive Search** [www.staatsen.nl](http://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](http://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](http://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](http://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](http://www.robertwalters.nl).

## Software

**ISProjects** [www.isprojects.nl](http://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](http://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](mailto:info@credittools.nl)



**Eurosystems**[www.eurosystems.nl](http://www.eurosystems.nl)

Eurosystems is leverancier van softwareoplossingen voor de processen in de creditmanagementketen. Met onze softwareoplossing 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](http://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.

**Aexis Nederland**[www.aexis.nl](http://www.aexis.nl)

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

- Budgettering
- Rolling Forecasting
- Consolidatie
- Rapportage & Analyse

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

**Oracle Hyperion's**[www.epmtv.eu](http://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](http://www.epmtv.eu).

**Outsourcing****Finace**[www.finace.nl](http://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 outsourcingpartner. 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](http://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 Rotterdam en Galati (Roemenië) verzorgen wij onder Nederlands management/aandeelhouderschap Back Office Support voor administratieve werkzaamheden.

**Credit Management****Flanderijn**[www.flanderijn.nl](http://www.flanderijn.nl)

Bent u op zoek naar een betrouwbare incassopartner die zowel oog heeft voor uw relatie als voor uw vordering? De incasso- en gerechtsdeurwaardersorganisatie Flanderijn, 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](http://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](mailto:info@imnederland.com)

**Incasso****Flanderijn**[www.flanderijn.nl](http://www.flanderijn.nl)

Bent u op zoek naar een betrouwbare incassopartner die zowel oog heeft voor uw relatie als voor uw vordering? De incasso- en gerechtsdeurwaardersorganisatie Flanderijn, 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](http://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](http://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 bedrijfsvoeringvraagstukken 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](http://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 verzekert u van een plaats.

**Via Verlaan**[www.viaverlaan.nl](http://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](http://www.viaverlaan.nl)

**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:**

Kimberly Barnas, Henry Beuks, Peter den Boer, Hella Bolte, Gerrit de Bruin, Marcel Creemers, Guus Delen, Berry Diepeveen, Jos van Dongen, Marcel Doppenberg, Jasper van Eck, Nick Fearn, Michiel van Gemert, Merlijn Gillissen, Wouter Goedhart, Wim van Grembergen, Albert Griffioen, Jelle de Groot, Joep van Halder, Bob Hilderink, Jacco de Jong, Walter Jongenelis, Bert Kersten, Rick Klompé, Peter Kluskens, Jules Knoups, Marcel Kruger, Steve Morlidge, Martine Nederend, Jeroen Otter, Giuseppe (Sepp) Patacca, Pascale Petiet, Ruud Roepers, Sanne van Run, André Salomons, Geert Schretlen, Richard Sloots, Cindy Smeele, Hans van der Tang, Conny Vermeulen-Oninckx, Yorn Visscher, Peter de Vries, Hans Wortmann, Jeroen van Zuijlen

**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

Bent u leverancier en wilt u een advertentie, advertorial of gastbijdrage plaatsen in Tijdschrift Financieel Management? Neem dan contact op met Ezri Blaauw. eblaauw@alexvangroningen.nl of 06-46384782

**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:** Nederlof, Henk Greuter

**Fotografie:** Mark van den Brink, Hennie Keeris, Roelof Pot, Geert Snoeijer

**© 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 verspreiden 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 geschorst;
- 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.



VERBLUFFENDE INZICHTEN EN INSPIRERENDE ONTMOETINGEN

# PERMANENTE EDUCATIE



alexvangroningen.nl

| December 2011         | Titel programma                            | Plaats     | Investering | PE-punten | Programma            |
|-----------------------|--------------------------------------------|------------|-------------|-----------|----------------------|
| 1 december            | Corporate Governance Codes                 | Nieuwegein | € 1.195     | 7         | 1 daagse cursus      |
| 6 en 7 december       | Actief in overnames                        | Bussum     | € 1.795     | 14        | 2 daagse cursus      |
| 7, 8 en 9 december    | Persoonlijke Effectiviteit                 | Amsterdam  | € 2.295     | 21        | 3 daagse training    |
| 8 december            | Jaarcongres Finance Transformation         | Amsterdam  | € 995       | 4         | 1 daags congres      |
| 13 december           | Effectieve liquiditeitsprognoses met Excel | Amstelveen | € 895       | 7         | 1 daagse cursus      |
| <b>Maart 2012</b>     |                                            |            |             |           |                      |
| 8 maart t/m 19 april  | Project Support                            | Utrecht    | € 995       | 14        | 4 daagse opleiding   |
| 13 april t/m 15 mei   | Project Control                            | Utrecht    | € 3100      | 35        | 9 daagse opleiding   |
| 14 maart              | Balanced Scorecard: de spirit keert terug  | Amstelveen | € 895       | 7         | 1 daagse training    |
| 14 en 15 maart        | Excel 2010 voor financieel managers        | Nieuwegein | € 1.595     | 14        | 2 daagse cursus      |
| 15 maart t/m 12 april | Controller in een Week                     | Nieuwegein | € 3.950     | 30        | 5 daagse opleiding   |
| 19 en 20 maart        | Actief in overnames                        | Bussum     | € 1.795     | 14        | 2 daagse cursus      |
| 21 en 22 maart        | Corporate Recovery                         | Bussum     | € 1.795     | 15        | 2 daagse cursus      |
| 22 maart              | Jaarcongres Credit Management              | Houten     | € 1.935     | 6         | 1 daags congres      |
| 28 maart              | Informal Investor                          | Amstelveen | € 895       | 6         | 1 daagse cursus      |
| <b>April 2012</b>     |                                            |            |             |           |                      |
| 4 en 5 april          | SAP voor Financials                        | Den Bosch  | € 1.695     | 14        | 2 daagse training    |
| 4 april t/m 9 mei     | Strategisch Werkkapitaal Management        | Utrecht    | € 3.950     | 35        | 5 daagse masterclass |
| 12 april              | Jaarcongres Controlling                    | Nieuwegein | € 645       | 6         | 1 daags congres      |
| 12 en 13 april        | Effectief Forecasts                        | Amsterdam  | € 1.795     | 14        | 2 daagse cursus      |
| 16 april              | IFRS Essentials                            | Amsterdam  | € 1.195     | 7         | 1 daagse cursus      |
| 16 en 17 april        | IFRS en Corporate Governance Codes         | Amsterdam  | € 1.795     | 14        | 2 daagse cursus      |
| 17 april              | Corporate Governance Codes                 | Amsterdam  | € 1.195     | 7         | 1 daagse cursus      |
| 17 en 18 april        | De Controller als Businesspartner          | Amsterdam  | € 1.795     | 14        | 2 daagse training    |
| 18, 19 en 20 april    | Beïnvloeden en Adviseren                   | Utrecht    | € 2.295     | 21        | 3 daagse training    |
| 18 en 19 april        | Corporate Performance Management           | Utrecht    | € 1.795     | 13        | 2 daagse cursus      |
| 23, 24 en 25 april    | Financiële Analyse                         | Amsterdam  | € 2.195     | 19        | 3 daagse training    |
| <b>Mei 2012</b>       |                                            |            |             |           |                      |
| 8 en 9 mei            | Excel 2007 voor financieel managers        | Nieuwegein | € 1.595     | 14        | 2 daagse cursus      |
| 9 en 10 mei           | Business Valuation                         | Bussum     | € 1.795     | 15        | 2 daagse cursus      |
| 9 mei                 | Private Equity Summit                      | Amstelveen | € 245       | 3         | 1 daagse summit      |
| 9, 10 en 11 mei       | Onderhandelen                              | Amsterdam  | € 2.595     | 25        | 3 daagse training    |
| 24 mei t/m 21 juni    | Risicomanagement                           | Nieuwegein | € 3.950     | 35        | 5 daagse opleiding   |
| 30 en 31 mei          | Excel 2010 voor financieel managers        | Nieuwegein | € 1.595     | 14        | 2 daagse cursus      |
| 31 mei t/m 28 juni    | Controller in een Week                     | Amsterdam  | € 3.950     | 30        | 5 daagse opleiding   |
| <b>Juni 2012</b>      |                                            |            |             |           |                      |
| 6 juni                | Financial Systems 2012                     | Nieuwegein | € 0         | 6         | 1 daagse vakbeurs    |
| 6 en 7 juni           | Corporate Recovery                         | Bussum     | € 1.795     | 15        | 2 daagse cursus      |
| 6 juni                | Financial Shared Services, the next steps  | Wormer     | € 895       | 6         | 1 daagse cursus      |

Bovenstaand overzicht betreft een selectie. Voor het complete overzicht gaat u naar [www.alexvangroningen.nl](http://www.alexvangroningen.nl). Alle programma's worden ook in-company aangeboden.



# LAUDAME

interim financials | search & selection



**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 control**. Wij doen dit met een enthousiast en gedreven team voor veel gerenommeerde bedrijven in verschillende sectoren. Zowel voor profit als non-profit en nationale als internationale organisaties.

Onze financiële professionals hebben minimaal HBO werk- en denkniveau. Het functieniveau varieert van assistent-controller tot en met financieel manager. Bij Laudame Financials staan de begrippen **kwaliteit** en **continuïteit** centraal.

‘Graag komen we met u in contact om na te denken over de plannen en ontwikkelingen op uw financiële afdeling’.

## financials met overwaarde

Postbus 142 2900 AC  
Capelle aan den IJssel  
E [info@laudame.nl](mailto:info@laudame.nl)  
I [www.laudame.nl](http://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





# ALTIJD IN

## Meer grip op uw cashmanagement met onze digitale oplossingen

Met behulp van een heel scala aan perfect op elkaar afgestemde systemen kunnen onze consultants Cash Management & Trade Services u helpen betaalprocessen binnen uw onderneming te digitaliseren, van inkoop tot verkoop. Hiermee versnelt u deze processen en bespaart u kosten. Met als resultaat: sneller inzicht, vollediger overzicht en dus meer grip op uw onderneming. Kortom, u bent altijd *in control*. Meer weten? Kijk op [abnamro.nl/financielelogistiek](https://abnamro.nl/financielelogistiek) voor meer informatie.

DE BANK ANNO NU  ABN·AMRO