

TIJDSCHRIFT

FINANCIËEL MANAGEMENT

#2 / JUNI/JULI 2012 / FM.NL

ALEX VAN
GRONINGEN



**TEAM ASML
WORLD CLASS FINANCE
IN VOLATIELE MARKT**

**HENK VOLBERDA
FINANCIAL MOET
KENNISWERKER UITDAGEN**

**7 TOEKOMSTTRENDS
HET NIEUWE WERKEN
DE VOLGENDE STAPPEN**



**BEURSWIJZER
Financial Systems**
Woensdag 6 juni 2012
Nieuwegein Business Center
Blokhoeve 1, 3438 LC Nieuwegein

DE ONDERNEMING 2.1

Time	From	Flight	Remark	Gate
0530	London	SV354	DELAYED	A8
0605	New York	ST452	DELAYED	A15
0623	Cairo	VT245	DELAYED	B4
0700	Berlin	KR875	DELAYED	C2
0715	Sydney	LE235	DELAYED	C12
0732	Paris	BA889	DELAYED	D9
0753	Tokyo	PW474		
0800	Mexico	AJ456		
0814	Caracas	PW432		
0829	Barcelona	P0543		
0845	Stockholm	LF986		
0906	Moscow	VR785		
0940	Dubai	TT453		
0948	Beijing	XE345		
1009	Phuket	WT427	DELAYED	L70

Time	Destination
0745	Moscow
0800	New York
1015	New York
1028	Beijing
1037	Phuket
1100	Cairo
1114	Sydney
1139	Paris
1204	London
1230	Mexico

**BOOSTING
EUROPE**

Boosting Europe is our contribution to improving the economy and creating jobs.

We're all in this together. Let's change things for the better.

www.intrum.com/boostingeurope

paid
paid
paid

www.intrum.nl

INTRUM JUSTITIA VERBETERT UW CASHFLOW

Intrum Justitia is niet voor niets Europees marktleider op het gebied van Credit Management.

Wij zorgen ervoor dat uw financiële risico's beheersbaar zijn. De huidige economische situatie vraagt om een innovatieve partner die een boost geeft aan uw liquiditeitspositie.

Wij adviseren u bij uw klantacceptatie, zijn een servicebureau voor uw online betalingsverkeer en wij bieden u de zekerheid dat uw leveranciers de betalingsverplichtingen nakomen.

Door uw debiteurenportefeuilles aan ons over te dragen beschikt u direct over werkkapitaal.

Zaken doen met intrum Justitia staat dus gelijk aan het verbeteren van uw cashflow en het verhogen van uw omzet. Kortom, met ons complete aanbod van producten & diensten bent u in staat om uw (financiële) positie verder te versterken.

Wilt u weten hoe? Neem dan contact op via 070 – 452 72 62.

Mail naar sales@nl.intrum.com

Intrum Justitia is Europees marktleider op het gebied van Credit Management Services (CMS) en heeft 3.300 medewerkers in 20 landen.

intrum  **justitia**

Coverstory Team ASML

‘ASML is geen technologiebedrijf dat toevallig ook een financiële afdeling heeft omdat dat nu eenmaal nodig is.’ Bert Savonije, senior vice-president finance bij ASML. ‘Niet alleen voor technici, maar zeker ook voor finance professionals is ASML een fantastisch bedrijf om in te werken. De markt waarin wij opereren is zo ongekend dynamisch, daar moet je als financiële afdeling in mee willen en kunnen gaan.’

Pagina 20



09

Thema Interview Franklin Hagel, Finance Director Microsoft Nederland

Microsoft Nederland is een organisatie van 700 vaste medewerkers en nog een flexibele schil van ongeveer 400 medewerkers. Op Schiphol zit de Europese hub, waar naast sales en marketing voor de lokale, Nederlandse markt, ook internationale functies bijeen komen in een prachtig flex-werkkantoor. ‘De hele portfolio van Microsoft komt hier bij elkaar’, zegt Finance Director Franklin Hagel. ‘En de finance afdeling ondersteunt alle segmenten.’

04 Voorwoord

06 Business Update

12 Column

Martijn Rademakers over de lerende organisatie

13 Rondetafel

Balans tussen ondernemen en risico's afdekken

17 Case

Betere patiëntlogistiek in Jeroen Bosch Ziekenhuis

24 Column

Gordon Lokenberg over de social enterprise

25 Checklist

6 gouden tips voor helder betaalproces

45 Thema Interview

Boudewijn Gerner, CFO Imtech

47 Thema Artikel

Het nieuwe werken – de volgende stappen

51 Portret

Winnaar Controller of the Year Award

52 De Praktijk

Astrid van der Valk, Arizona Chemical

56 Column

Hans Lohuis over wendbaarheid

62 Carrière Zaken

64 Leveranciers

66 Colofon



29

Beurswijzer Financial Systems 2012

Op pagina 29 vindt u de beurswijzer van Financial Systems, Nederlands grootste vakevenement op het gebied van financiële software en daarmee samenhangende producten en diensten. Alles wat de markt voor financiële software en andere bedrijfssystemen te bieden heeft, kunt u op woensdag 6 juni zien in het Nieuwegein Business Center. In de beurswijzer vindt u het complete programma en een overzicht van alle deelnemende partijen.

Expert Visie Voorbij het snijden in de kosten

Rigoreus in de kosten snijden is bij veel bedrijven de dagelijkse realiteit. In dat model is geen plaats voor investeren en innovatie, zegt Henk Volberda, hoogleraar Strategisch Management en Ondernemingsbeleid en schrijver van het boek ‘Innovatie 3.0’. Volberda noemt zijn boek een wake up call. ‘Financieel Managers zouden oog moeten hebben voor het investeren in nieuwe ontwikkelingen, in elk geval meer oog dan dat ze nu hebben.’



57

De nieuwe onderneming en de rol van Finance

In de nasleep van de economische crisis van 2009 en het ontstaan van de eurocrisis in 2010 is het steeds duidelijker geworden dat we aan het begin staan van een nieuw tijdperk. Op macroniveau, maar ook lokaal, hebben we te maken met grote veranderingen die enorme impact hebben op organisaties en de samenleving als geheel. Economische machtsverschuivingen, de nieuwe digitale revolutie, economische crises en nieuwe manieren van werken en organiseren. De Onderneming 2.1 is een onderneming die helemaal past in deze tijd



Jeppe Kleyngeld
Hoofdredacteur Tijdschrift Financieel Management
en FM.nl

en succesvol is in het realiseren van haar doelstellingen; financieel, maatschappelijk en mensgericht. Hoe moet dit nieuwe type organisatie worden ingericht en aangestuurd? En wat betekent dat voor de financiële functie? Deze vragen staan centraal in dit nummer. Daarbij hebben we ons laten inspireren door een aantal organisaties die aanspraak maken op de titel 'onderneming 2.1'. Hoe zijn deze bedrijven georganiseerd en hoe ziet de financiële functie eruit binnen deze toonaangevende ondernemingen?

ASML is een organisatie die voorop loopt in verschillende ontwikkelingen. Niet alleen op technologisch gebied, maar ook in hoe de financiële kolom wordt aangestuurd. Bert Savonije, senior vice-president finance, vertelt hoe het financieel management de ontwikkeling van technologische hoogstandjes ondersteunt, en tegelijkertijd omgaat met ongekende volatiliteit: de resultaten kunnen wel met tientallen procenten per kwartaal variëren.

Microsoft Nederland heeft 700 vaste medewerkers en nog een flexibele schil van ongeveer 400 medewerkers. Op Schiphol zit de Europese hub gevestigd, waar naast sales en marketing voor de lokale, Nederlandse markt, ook internationale functies bijeen komen in een prachtig flexwerkkantoor. Het pure inboeken heeft Microsoft Nederland uitbesteed naar Accenture dat daarvoor drie shared service centers in de wereld heeft. Daardoor kan het financiële team van Microsoft Nederland zich puur focussen op business en financial controlling.

Imtech is een ander voorbeeld van technologisch topbedrijf van Nederlandse bodem. Vooral operationeel ingestelde financiële mensen voelen zich thuis bij dit ondernemende bedrijf. Financials moeten bij Imtech tegenwicht bieden aan de technici, door erop toe te zien dat projecten niet alleen correct worden uitgevoerd, maar ook bijdragen aan de winstgevendheid van Imtech. Een financial maakt bij Imtech dan ook eerder carrière als hij niet alleen inzicht in getallen heeft, maar ook gevoel heeft voor hoe projecten werken.

Tot slot is er Arizona Chemical, een beetje de vreemde eend in de bijt, maar ook een topbedrijf, zo blijkt uit het verhaal van Controller of the Year Astrid van der Valk. Arizona Chemical scoort vooral heel goed op duurzaamheid, een andere peiler van de onderneming 2.1. Van der Valk kreeg bij Arizona Chemical de kans om finance van de grond af aan op te bouwen en slaagde daar wonderwel in.

Samengevat, een nummer vol sterke cases die u hopelijk inspireren om vernieuwing in uw onderneming te brengen en dit economisch volatiele jaar toch succesvol af te sluiten. ■



heeft stuurinformatie snel beschikbaar met Microsoft BI

Bij BCC, de bekende elektronica retailer, worden managementrapportages sinds kort met slechts één druk op de knop gemaakt. De omzet van de afgelopen week of dag is zó te raadplegen. BCC presenteert op het vakevenement Financial Systems de wijze waarop Microsoft Business Intelligence hen helpt de transactie informatie van BCC's ERP-systeem (SAP) te ontsluiten.

Maakt u ook gebruik van SAP? Leer dan van BCC hoe u in no-time uw SAP-systeem ontsluit met Microsoft BI. Bezoek de presentatie!

Financial Systems 2012 | 6 juni 2012 | Nieuwegein Business Center
(Blokhoeve 1) | 13:00 – 13:45 (Parallelsessie in Zaal 8)

aka.ms/bcc | www.microsoft.nl/sqlserver

Microsoft®

Projectmatige samenwerking betaalt zich uit

Sinds jaar en dag werken bedrijven projectmatig samen met andere organisaties. De betrokken bedrijven zijn over het algemeen tevreden over de prestaties van het afgeronde project. De belangrijkste reden voor bedrijven om met andere organisaties samen te werken is om nieuwe kennis op te doen en om te innoveren. Projectmatig samenwerken lijkt vooral effectief bij het ontwikkelen van nieuwe producten: bedrijven die aan productinnovaties doen, waarderen de toegevoegde waarde van de projectmatige samenwerking hoger dan de overige bedrijven. Dit is een van de bevindingen uit een onderzoek van Panteia/EIM en het departement Organisatiewetenschappen van de Universiteit van Tilburg. Dat de waardering voor een project hoog is, wil nog niet automatisch zeggen dat het ook veel aan de bedrijfsdoelen heeft bijgedragen. Dit hangt vooral af van de omvang van het project. Los hiervan geldt dat bedrijven die aan productinnovatie doen, positiever zijn over de bijdrage van het project dan andere bedrijven. Het lijkt erop dat, in ieder geval voor kleine en middelgrote bedrijven, projectmatige samenwerking bij uitstek geschikt is om nieuwe producten te ontwikkelen.

Netwerkeconomie dwingt financials tot 'personal branden'

De traditionele baan verdwijnt; medewerkers worden netwerkprofessionals. De overzichtelijke organisatie ontwikkelt zich steeds meer in een digitale bijenkorf, waar medewerkers regelmatig in- en uitvliegen om zich te organiseren rond nieuwe opdrachten en projecten. Werk ontstaat steeds meer door het leggen van contacten. Daardoor is het belangrijk geworden om jezelf als een sterke personal brand te presenteren. Dat concludeert psycholoog en personal branding expert Cees Harmsen in het nieuwe boek 'Present!, de 10 psychologische stijlen van personal branding' (uitgever: Academic Service). Een van de be-

langrijkste stijlen die Harmsen bespreekt is die van provoceren. Waar het bij personal branding vaak mis gaat is dat Nederlandse professionals en ondernemers zich te bescheiden opstellen. Zowel in hun activiteiten als in de presentatie ervan. 'Door te provoceren leren ze zich juist inhoudelijk en duidelijk op de voorgrond te plaatsen,' licht hij toe. 'Hierdoor ziet men in een keer waar ze voor staan en worden ze zeker niet snel vergeten.' Daarbij is het wel de kunst om dit op een prettige, charmante manier te doen. Want een goede provocateur is een dwarsdenker die de boot laat schudden, zonder er zelf uit te vallen.



Opmars 'Het Nieuwe Werken' onstuitbaar

Bedrijven willen aantrekkelijk zijn voor werknemers. Dat is de belangrijkste reden waarom steeds meer ondernemingen 'Het Nieuwe Werken (HNW)' invoeren. Daarnaast is kostenvermindering een belangrijke overweging. Dit blijkt uit onderzoek van werkgeversvereniging AWWN onder 80 Nederlandse werkgevers. HNW staat voor een groot aantal middelen om het werk niet altijd op dezelfde plek of binnen bepaalde tijden te hoeven doen. Thuis inloggen op het bedrijfsnetwerk, het flexibel maken van werktijden en telefonisch vergaderen zijn voorbeelden. Volgens AWWN kijken werkgevers vooral naar de toekomstige arbeidsmarkt. 'In sommige vakgebieden is het nu al heel moeilijk voor bedrijven om goed personeel aan te trekken', schrijft AWWN in

een toelichting. 'We hebben de afgelopen tijd de werkloosheid wel iets zien oplopen, maar als de economie weer groeit, verwachten werkgevers toch dat op veel vakgebieden een tekort aan personeel zal ontstaan.' Uit het onderzoek van AWWN blijkt verder dat HNW aan een onverbidelijke opmars bezig is. 80 procent van de bedrijven geeft aan dat HNW al belangrijk is in de eigen organisatie of dat de komende tijd gaat worden. De meest populaire methoden van nieuw werken zijn invoering van flexibele werkplekken (57%) en het gebruik van nieuwe communicatiemiddelen (smartphones e.d., óók 57%). Vermindering van het aantal werkplekken en kamers op kantoor is de belangrijkste besparingspost.

CFO wil lagere kosten voor arbeid

Het verlagen van de kosten van arbeid wordt door de CFO gezien als meest effectieve maatregel om de cashflow van organisaties weer op peil te brengen. Dit blijkt uit de CFO Survey van Deloitte die ieder kwartaal verschijnt. Als de overheid de economie wil stimuleren, zou er gekeken moeten worden naar de vennootschapsbelasting en loonbelasting. Deze belastingen hebben volgens de CFO de hoogste impact op de cashflow. Opvallende conclusie uit het onderzoek is dat de stimuleringsmaatregelen op het gebied van innovatie weinig zoden aan de dijk zetten. 'We constateren uit het onderzoek dat bedrijven fiscale stimulansen zeer goed kunnen gebruiken om in deze crisistijden de bedrijfsresultaten op peil te houden. Het merendeel van de CFO's



ziet mogelijkheden in fiscale incentives', aldus Stephen Brunner, partner bij Deloitte. 'De meeste kansen worden gezien in incentives die samenhangen met de loonbelasting. Hieruit kan je concluderen dat de last die het bedrijfsleven draagt voor arbeid hoog is en als drukkend op het resultaat wordt ervaren. Als het aannemen van personeel aantrekkelijker wordt gemaakt, kunnen ondernemingen weer inzetten op groei. Daarnaast zou de verruiming van de verliesverrekening in de vennootschapsbelasting een goede stimulans zijn.' De maatregelen ter stimulering van innovatie worden door ruim de helft van de CFO's (55%) als niet effectief bestempeld. 'Voor wat betreft het stimuleren van innovatie is het krachtiger om ook hier de kant van kostenstimuleringen op te gaan', zegt Brunner hierover.

Bedrijfsleven weinig vertrouwen in Nederlandse economie

Nederlandse bedrijven verliezen vertrouwen in de lokale economie. Zij verwachten een aanhoudende druk op omzet en marge, verdere kostenreducties en zelfs een mogelijke krimp in banen. Dit blijkt uit de Ernst & Young Capital Confidence Barometer (CCB), een wereldwijd onderzoek naar economische verwachtingen, tevens specifiek op het gebied van fusies en overnames. Sinds de financiële crisis hebben Nederlandse ondernemingen leren omgaan met de toegenomen volatiliteit. Maatregelen die zijn genomen betreffen onder andere het afstoten van non-core bedrijfsonderdelen, verbetering van de werkkapitaal positie door het terugbrengen van voorraadniveaus, het verkorten van supply chains, en oprekken van betalingstermijnen, en tevens het reduceren van de kosten. Deze efficiencylagen zullen zich de komende 12 maanden voortzetten, zo bevestigt de CCB. Circa tweederde (65%) van de ondervraagden geeft aan een verdere kostenverlagingen te willen doorvoeren en 33 procent van de ondervraagden is van plan medewerkers te ontslaan. Bruno Jelgerhuis Swildens, part-



ner van Transaction Advisory Services bij Ernst & Young: 'Ondanks de verbeterde balansposities van Nederlandse ondernemingen gaan deze efficiency maatregelen gewoon door. De nadruk ligt op verlaging van rente en schulden. De bedrijven hebben hoofdzakelijk de aandacht voor organische groei. Bedrijven die nog wel willen groeien door overnames, richten zich op locaties en markten die zich kenmerken door hoge groeivoorzichten.'

De perfecte combinatie.

Twinapps: aanvullende software oplossingen die veilig en naadloos integreren met Twinfield Online Boekhouden

Volg de demo met Ezora, Magento, Newbase in zaal 12 van 13.00 tot 13.45 uur

IMPACT is een uniek programma met assessment, coaching, intervisie, CFO inspiratie en knowhow

ALEX van
GRONINGEN

alexvangroningen.nl

HOE WORD IK EEN BETERE FINANCE PROFESSIONAL?

En hoe boei, bind en motiveer ik mijn financiële collega's?

IMPACT

meer kennis,
een groter netwerk,
plezieriger werk,
versnel uw carrière

*Start met IMPACT
wanneer u wilt en
doorloop het in uw
eigen tempo.*

boei en bind
financieel talent
en behaal meer
resultaat



CFO FM.NL M&A
FINANCIEEL MANAGEMENT

20 PE PUNTEN 

Franklin Hagel, Finance Director Microsoft Nederland: 'Je bent architect van je eigen ontwikkeling'

Door Ronald Bruins

'Waar ben je naar onderweg?'

Dat is de eerste vraag die Finance Director Franklin Hagel Microsoft Nederland ambitieuze financials stelt. 'Als je weet wat je wilt worden, kun je ook kritischer kijken naar jezelf en weet je wat je nog moet doen om je doel te bereiken. Kortom: ontwikkeling begint bij zelfreflectie.'

Microsoft Nederland is een organisatie van zevenhonderd medewerkers in vaste dienst en nog een flexibele schil van ongeveer vierhonderd medewerkers. In Amsterdam, op Schiphol, zit de Europese hub, waar naast sales en marketing voor de lokale, Nederlandse markt, ook internationale functies bijeen komen in een prachtig flexwerkkantoor. 'De hele portfolio van Microsoft komt hier bij elkaar', zegt Hagel. 'Van grootzakelijk tot aan midden- en kleinbedrijf en de consument... Je vindt ze hier allemaal terug in onze segmenten.' De finance afdeling ondersteunt die segmenten. En waar



Hagel studeerde accountancy aan de Vrije Universiteit. Hij woonde vervolgens een jaar in Boston waar hij stage liep bij een internationale business unit van (nu) PricewaterhouseCoopers. Daarna koos hij voor PricewaterhouseCoopers in Amsterdam, waar hij zich specialiseerde op het gebied van Technology, Information & Communications. Daar werkte hij 6,5 jaar en doorliep er verschillende functies. Als laatste was hij manager audit. Hij maakte de overstap naar Microsoft, waarmee hij weer in de ICT terechtkwam. 'Daar heb ik een grote affiniteit mee', aldus Hagel. 'En ik vind het knap wat er in meer dan 35 jaar bij Microsoft is opgebouwd.' Hij was er achtereenvolgens financial en business controller en leidde in die hoedanigheid de teams van financial en business control. De stap naar CFO was vervolgens ook een logische, alhoewel Hagel nog meer moest leren delegeren. 'Loslaten is de kunst. Je moet niet elke komma willen uitzetten bij je medewerkers.' Als laatste waardeert hij de platte organisatie van Microsoft. 'Bij PwC heb ik de financial basics kunnen leren en hoe je met klanten omgaat. Hier bouw je dag in dag uit samen aan de toekomst van het bedrijf. Die weg, van Big Four tot bedrijfsleven, kan ik iedere financial aanraden.'
--

het eerder vooral bezig was met omzetrapporthages en accounting taken, is het nu gegroeid naar een echte controllingafdeling. 'Dat is een weg van zeven jaar geweest', aldus Hagel. 'Het pure inboeken is uitbesteed naar Accenture dat daarvoor drie shared service centers in de wereld heeft en ook payrolling hebben we uitbesteed. Daardoor kunnen we ons hier met een team van twintig medewerkers puur focussen op business en financial controlling.'

Eén voet in de business

Elk segment heeft daarbij zijn eigen business controller. Die maakt deel uit van het managementteam van dat segment en kijkt mee met de business. 'Hij staat met één voet in de business en één voet in finance en biedt een onafhankelijke kijk. Hij snapt trends zoals consumerization van IT, cloud computing of het nieuwe werken en kan deze doorvertalen. Hoe moeten we onze business modelleren en structureren, zodanig dat we de beste deal krijgen voor de klant en voor Microsoft?' Die business controller is meteen het single point of contact in financien voor dat segment. Hagel: 'Dat is een grote verantwoordelijkheid. Je moet stevig in je schoenen staan. Je hebt een rock solid finance achtergrond. Dat is het begin. Van daaruit adviseer je het management bij strategische vraagstukken en het vormgeven van de planning and control-cyclus. Je bent onafhankelijk, zonder vervelend te worden. Je houdt je rug recht, maar zegt niet zomaar nee. Je brengt, en zo noem ik het altijd, skin in the game mee. Soft skills maken daarbij eigenlijk het verschil. Als je het alleen over een technische boeg gooit, kom je er niet. Je weet de relatie te leggen en dat is vooral nodig als het economisch minder gaat. Maar je kunt ook loskomen van de emotie en een stapje terug doen om je analytische blik te gebruiken.'

Door zich zo op te stellen, heeft de financiële afdeling van Microsoft een stoel aan tafel verdient. 'We praten vooral mee met de business en pakken onze rol in het nemen van beslissingen', aldus Hagel. 'Maar let wel: dat is niet telkens voor beslissingen gaan liggen. Nee zeggen, kan iedereen. Ja zeggen, met wellicht enkele elementen die bijgestuurd moeten worden, vraagt dat je goed je huiswerk hebt gedaan. Durf in ieder geval duidelijk te zijn.' Hagel was zelf manager van het team financial control en van het team business control. 'Dan gaat het ook over hoe je je

team helpt naar een toekomstperspectief. Wat is daarvoor nodig? Je laat veel meer zaken los, maar help je medewerkers ook zaken in perspectief te zetten. Je geeft betekenis. Hoe is onze bijdrage belangrijk in het geheel? En je helpt een medewerker, door inzicht in hun eigen talenten en verbeterpunten, om verder te groeien.' Hagel zelf legde de weg van de big Four naar het bedrijfsleven af. 'Maar er zijn meer wegen die naar Rome leiden. Het kan via de dienstverlenende as, maar ook de accounting as. Bij de Big Four neem je mee dat je weinig tijd krijgt om hele complexe zaken te ontrafelen. Je weet op een gegeven moment dat je niet alleen uit de audit room je informatie haalt, maar erop uit moet om met medewerkers van een bedrijf te praten. Maar als adviseur sta je altijd wel buiten het bedrijf. In het bedrijfsleven mag je je eigen advies gelijk implementeren. Dat vergt meer het managen van de verwachtingen van alle stakeholders. En je leert met weerstand, impact en invloed omgaan.'

Tijd voor vrijmaken

Waar moet een beginnend financial zeker tijd voor vrijmaken? Hagel: 'Neem wat gas terug. Onttrek je aan de waan van de dag. Dat is de kunst van persoonlijke ontwikkeling. Waar ben ik naar onderweg? Dat gaat verder dan de volgende functie. Begin met jezelf een spiegel voorhouden. Wat wil ik worden? Welke vaardigheden heb ik daarvoor nodig? Vraag om 360-graden feedback. Dan weet je waar je tekortkomingen liggen en waar je aan moet werken. En neem een coach, binnen of buiten het bedrijf. Dat hoeft geen financial te zijn, maar kan ook iemand uit de business zijn. Van diegene leer je anders naar jezelf kijken. Stap uit je comfortzone.' Hagel raadt financials aan concreet stappen te definiëren. 'Zo werk je concreet aan je persoonlijke ontwikkelingsdoelen.' Microsoft zoekt volgens Hagel vooral het schaap met de spreekwoordelijke vijf poten. Bijvoorbeeld: 'In de ochtend kun je bezig zijn met de impact van trends zoals cloud computing op Microsoft en ICT. Je bekijkt cijfers van ICT-analisten van Gartner, bekijkt het consumentenvertrouwen en gaat op zoek naar cijfers over cloudadoptie in Nederland. Dat alles voor een grondige businessanalyse. Dat terwijl je 's middags hands on de forecast aan het modelleren bent. Het is bij ons doen én denken, waarbij jijzelf de timing van wat je wanneer doet in handen hebt.'

Volgens Hagel is 70 procent learning on the job. 'Daarnaast leer je 20 procent van anderen en is 10 procent formele educatie. Iedereen heeft een mentor en dat kan zelfs iemand aan de andere kant van de aardbol zijn.' Deel van de formele educatie is ook een bijeenkomst van alle finance medewerkers van een werelddeel. Hagel: 'Die bijeenkomst werd de afgelopen keer in Praag gehouden. We spenderen daar een week aan vragen zoals waar willen we heen, waar staan we en waar willen we over vijf jaar zijn... Het is daarnaast ook een netwerkgelegenheid.' Daarnaast kent Microsoft meer formele check ins. 'Bij die check ins krijg je feedback: hoe ben je onderweg naar waar je zijn wilt? Daarnaast hebben we een structuur waarin bij alle processen standaard feedback wordt gegeven. Je krijgt zo continu te horen hoe je het in een proces doet.' En mocht die feedback een keer niet komen, dan is het volgens Hagel verstandig om deze te vragen. 'Je bent architect van je eigen ontwikkeling. Daar kun je dus werk van maken of niet.'

Vooraf niet doen

Wat moet een financial vooral niet doen in zijn carrière? Hagel: 'Concessies doen aan professionaliteit, aan het onderbuik gevoel. Als het goed is dan ontwikkel je in al die jaren een antenne. Durf daar naar te luisteren. Je kunt op korte termijn iemand of jezelf helpen door ja te zeggen, maar klopt dat ook? Je moet iemand ook na jaren nog recht in de ogen durven kijken. Laat dus niet zomaar zaken gebeuren, ook niet als er veel druk op de ketel staat.' Microsoft kan rekenen om een warme belangstelling van financials die er graag willen werken. 'Het econo-

mische tij heeft wat betreft het aantrekken van talenten nauwelijks vat op ons. Dat komt ook doordat we een interessant bedrijf in een dynamische markt zijn. Je kunt je hier ontwikkelen van business naar financial control en andersom. En je kunt hier doorgroeien naar een internationale carrière. Of dat nu West-Europees of naar het hoofdkantoor in Redmond is...' Het ontbreekt Microsoft niet aan interesse, maar Hagel vindt het desondanks belangrijk om met zijn finance team meer naar buiten te treden. 'We nodigen andere finance teams uit, maar doen ook sessies met onder andere de Rotterdam School of Management. We willen als Microsoft top of mind zijn, ook in finance. Daarnaast gaat ook dit over competenties. We leren van anderen en we leren onszelf presenteren. Dat helpt ons alleen maar verder...' ■

VERBLUFFENDE INZICHTEN EN INSPIRERENDE ONTMOETINGEN



PERMANENTE EDUCATIE



alexvangroningen.nl

Juni 2012	Titel programma	Plaats	Investering	PE Punten	Programma
6 juni	Financial Systems 2012	Nieuwegein	€ 0	6	1 daagse vakbeurs
6 en 7 juni	Corporate Recovery	Bussum	€ 1.895	15	2 daagse cursus
7 juni	CFO Day 2012	Rotterdam	€ 3.390	5	1 daags congres
14 juni 2012	Investeringsanalyses met Excel	Amstelveen	€ 895	7	1 daagse cursus
19 en 20 juni 2012	Enterprise Risk Management / COSO II	Amsterdam	€ 1895	14	2 daagse cursus
19 en 20 juni 2012	LEAN Management voor Financials	Utrecht	€ 1495	14	2 daagse cursus
21 en 22 juni 2012	Actief in overnames	Bussum	€ 1895	14	2 daagse cursus
September 2012					
12 en 13 september 2012	Excel 2010 voor financieel managers	Nieuwegein	€ 1595	14	2 daagse cursus
12, 13 en 14 september 2012	Onderhandelen	Amsterdam	€ 2395	25	3 daagse training
13, 20, 27 sept. & 4, 11 okt. 2012	De Nieuwe CFO; Strategisch Financieel Management	Amsterdam	€ 3995	35	5 daagse opleiding
13, 20, 27 sept. & 4, 11 okt. 2012	Controller in een Week	Bussum	€ 4295	35	5 daagse opleiding
13 september 2012	In control met Risicomanagement	Amsterdam	€ 895	7	1 daagse masterclass
18 en 25 september	Project Control	Utrecht	€ 3100	35	3 daagse opleiding
19 en 20 september 2012	Actief in overnames	Bussum	€ 1895	14	2 daagse cursus
19 en 26 september 2012	Strategisch Werkkapitaal Management	Amsterdam	€ 3995	35	5 daagse masterclass
20 september 2012	Betere M&A Deals	Amsterdam	€ 895	7	1 daagse masterclass
24 en 25 september 2012	Presenteren met Overtuiging en Resultaat	Bussum	€ 3995	27	4 daagse training
25 en 26 september 2012	LEAN Management voor Financials	Amsterdam	€ 1495	14	2 daagse cursus
27 september 2012	Succesvolle strategierealisatie	Amsterdam	€ 895	7	1 daagse masterclass
Oktober 2012					
2 en 3 oktober 2012	Effectief Forecasts	Amsterdam	€ 1895	14	2 daagse cursus
3 oktober 2012	Informal Investor	Amstelveen	€ 895	6	1 daagse cursus
4 oktober 2012	Fiscale aspecten van concernfinanciering	Amsterdam	€ 695	5	1 daagse seminar
4 oktober 2012	Grip op Compliance / Corporate Governance	Amsterdam	€ 895	7	1 daagse masterclass
9 en 10 oktober 2012	Enterprise Risk Management / COSO II	Nieuwegein	€ 1895	14	2 daagse cursus
10 oktober 2012	Balanced Scorecard: de spirit keert terug	Amstelveen	€ 895	7	1 daagse training
11 oktober 2012	Financial Excel Update 2010	Amstelveen	€ 895	6	1 daagse cursus
11 oktober 2012	Voorkom ERP drama's	Amsterdam	€ 895	7	1 daagse masterclass
30 okt. en 6, 13, 20, 27 nov. 2012	Finance & IT	Bussum	€ 3995	35	5 daagse masterclass
30 oktober 2012	IT Governance	Bussum	€ 895	7	1 daagse masterclass
November 2012					
1 en 2 november 2012	Business Valuation	Amsterdam	€ 1895	15	2 daagse cursus
6 november 2012	Implementeren, onderhouden en upgraden van ERP	Bussum	€ 895	7	1 daagse masterclass
6 november 2012	Controle Grootboek	Amstelveen	€ 695	6	1 daagse cursus
6 en 7 november 2012	De Controller als Businesspartner	Utrecht	€ 1895	14	2 daagse training
7 en 8 november 2012	Excel 2007 voor financieel managers	Amsterdam	€ 1595	14	2 daagse cursus
7, 14 en 21 november 2012	Vastgoedrekenen; creëer zekerheid in uw projecten	Amsterdam	€ 2795	19	3 daagse cursus
8, 15, 22, 29 nov. & 6 dec. 2012	Controller in een Week	Amsterdam	€ 4295	35	5 daagse opleiding

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

Bovenstaand overzicht betreft een selectie. Voor het complete overzicht gaat u naar alexvangroningen.nl. Alle programma's worden ook in-company aangeboden.

Burgemeester Haspelslaan 63 • 1181 NB • Amstelveen Tel 020 6390008 • Fax 020 6391025 • info@alexvangroningen.nl • alexvangroningen.nl

Excelleren vergt strategisch leren



Excellent presterende organisaties zijn als geen ander in staat om voortdurend aangepast te blijven aan hun veranderende omgeving. Hoe doen zij dat? Zij hebben op zijn minst het vermogen ontwikkeld om snel én slim te leren, wat de drijvende kracht is achter hun aanpassingsvermogen. Het concept van de lerende organisatie maakt daarmee een comeback. Niet alleen in Nederland, maar wereldwijd. Bedrijven en instellingen zonder een eigen corporate university die vorm geeft aan strategisch leren, mogen zich zorgen gaan maken.

De uitdaging voor managers om hun organisaties te laten excelleren, wordt er niet makkelijker op. De wereld wordt alsmaar complexer en dit proces accelereert. Organisaties zullen sneller én slimmer moeten leren om de strategische ontwikkelingen bij te kunnen houden – of zelf aan te jagen. De lerende organisatie, een concept van managementgoeroe Peter Senge (*The Fifth Discipline*) dat zo'n 22 jaar geleden werd omarmd

door multinationals als Shell, Intel, Procter & Gamble en vele andere organisaties, staat daardoor weer volop in de belangstelling. Wie niet leert, staat stil en dat betekent achteruitgang. Welke organisatie kan zich dat nog veroorloven? Wat de toenemende complexiteit als uitdaging nog urgenter maakt, is het menselijke talent dat nodig is om al het leren en aanpassen daadwerkelijk te doen. Talent wordt steeds schaarser. Niet alleen door demografische verschuivingen, maar ook, zoals techno-trendwatcher Peter Hinssen in zijn boek *'The New Normal'* opmerkt, omdat talent steeds minder een bedrijf of instelling nodig heeft om een carrière op te bouwen. Individen gaan steeds vaker zelf aan de slag met informatie, snelle verbindingen, software en computers, die nog niet zo heel lang geleden alleen grote organisaties zich konden veroorloven.

Het is niet verwonderlijk dat heel wat raden van bestuur en directies de volgende twee vragen op de strategische agenda hebben staan: 'Hoe kunnen wij het aanpassingsvermogen van onze organisatie vergroten?' 'Hoe zorgen we ervoor aantrekkelijk te zijn voor de talenten die wij nodig hebben?' Deze twee vragen zijn nauw met elkaar verbonden. Leren is de 'linking pin'. Aanpassingsvermogen en het binden en boeien van talent hebben immers allebei leren als belangrijke drijvende kracht. Dat biedt kansen voor organisaties om twee vliegen in één klap te slaan.

Een mooi voorbeeld is het bedrijf Apple, die aanpassingsvermogen interpreteert als het veranderen van de omgeving in plaats van andersom. Het bedrijf heeft het aanjagen van veranderingen in haar omgeving, uiteraard in haar voordeel, tot kunst verheven. In het boek *Inside Apple* (door Adam Lashinsky) wordt uit de doeken gedaan hoe CEO Steve Jobs, niet

lang voor zijn dood, de bron van het aanpassingsvermogen van Apple veiligstelt door een corporate university op te richten: de Apple University. Geen echte universiteit, maar een Amerikaanse aanduiding voor wat in Europa bedrijfsacademie heet. De kern van wat de Apple University doet, is het vitaal houden van de 'think different' cultuur in al haar facetten. Niet in de conserverende zin van 'wat zou Steve doen?' maar gericht op de toekomst die de mensen bij Apple zelf samen vormgeven. Dát is strategisch leren. *'We are focused on inventing the future, not celebrating the past'*, zoals Apple topman Phil Schiller onlangs treffend opmerkte. De Apple University is dan ook geen leerfabriek die cursussen met gestolde kennis organiseert, maar een strategisch vehikel om via leren en doceren in Apple stijl de organisatie te laten excelleren. Voor talenten belichaamt de Apple University een bijzonder aantrekkelijke propositie: leren en impact hebben op de organisatie en haar omgeving tegelijk. De kans is klein dat Apple veel geld kwijt is aan personeelsadvertenties.

Niet alleen het overbekende bedrijf met het fruitige logo uit Cupertino heeft de corporate university ontdekt als strategisch instrument. Velen gingen Apple voor. Ook vele honderden grote en kleinere organisaties in Nederland. Van Exact (met de Exademy) tot VolkerWessels (met haar Academy), de gemeente Haarlem (met de Haarlemse School) tot Rijkswaterstaat (Corporate Learning Center) en van Shell (Shell Project Academy) tot IKEA (the College – in Delft), om er maar een paar te noemen.

Uiteindelijk gaat het bij deze bedrijven om een slimme kruisbestuiving tussen leren en strategie. Daarmee creëren zij niet alleen een groter aanpassingsvermogen. Zij trekken daarmee ook het talent aan dat zij nodig hebben om nu en in de toekomst te kunnen excelleren. Al met al geen overbodige luxe. Excelleren in strategisch leren is veel te belangrijk om aan de concurrentie over te laten.

Meer over hoe Nederlandse organisaties vorm geven aan strategisch leren, is te vinden in het recentelijk bij Kluwer verschenen boek van Martijn Rademakers: *Corporate Universities: Aanjagers van de lerende organisatie*. ■

Dr. Martijn Rademakers

Managing Director bij Center for Strategy & Leadership te Rotterdam

Ondernemen is bewust risico nemen

Balans tussen ondernemen en risico's afdekken

Door Michiel Rohlof



Tijdens een tweetal rondetafeldiscussies op het Jaarcongres Controlling 2012 werd aan controllers en enkele CFO's de vraag gesteld: bent u 'in control'? De beantwoording daarvan bleek niet eenvoudig. De balans tussen ondernemen enerzijds en risicobeperking anderzijds is fragiel en maakt dat de controller constant moet afwegen waar de belangen van de onderneming liggen. Financieel Management geeft u op basis van de discussies 10 tips om 'in control te zijn'.

Risico's worden vaak als een gevaar beschouwd, maar kunnen ook een kans bieden om toekomstig voordeel mee te behalen. Risico's zijn inherent met de markten waarin een bedrijf opereert en kunnen niet vermeden, maar wel degelijk gecontroleerd worden. Gastheer Pierre Lommerse van IBM had voor aanvang van beide rondetafeldiscussies gevraagd wat het voor de aanwezigen betekent om 'in control' te zijn. De antwoorden liepen uiteen van 'een beheersbare chaos' tot 'een afgewogen en

compleet in de strategie verwerkte risico-analyse'. Volgens Lommerse is het voor een bedrijf van belang om te weten waar en wat er geïnvesteerd moet worden, om vervolgens de ondernemersrisico's om te zetten in een zakelijk succes. Hoe kan in de praktijk de blootstelling aan risico's in evenwicht gebracht worden met de risicobereidheid? Op basis van de input uit de rondetafeldiscussies geeft Financieel Management 10 tips om 'in control' te zijn.

10 tips om 'in control' te zijn

1. Definieer 'in control' zijn

Wat is 'in control' zijn? Op deze vraag is niet één antwoord mogelijk. Voor de een is de genoemde 'beheersbare chaos' een manier van werken die bij het bedrijf past; in andere sectoren betekent het volledige controle over rapportages en risicorapporten. Financials dienen te weten welke mate van controle bij de eigen organisatie past, om daar vervolgens naar te handelen. In een traditionele producerende organisatie is het bijvoorbeeld veel makkelijker om het aantal producten te tellen; het sleutelwoord hier is efficiency. In een kennisorganisatie is dit een stuk lastiger. Daar heb je een kwalitatief controle systeem voor nodig, waarbij je kan sturen op effecti-

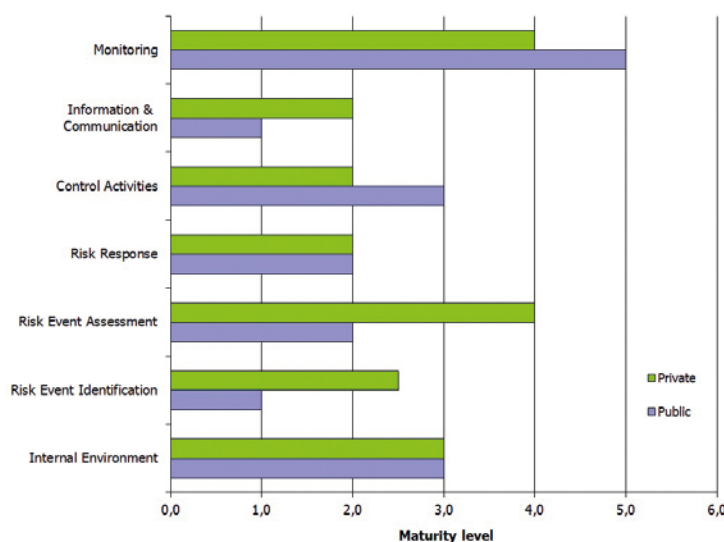
viteit. De riskcontroller van een verzekeraar noemt in de discussie zijn branche als lichtend voorbeeld van een branche die een grote mate van risicobeheersing en toezicht behoeft. 'Er is steeds meer toezicht en de wet- en regelgeving waar aan we moeten voldoen, blijft groeien. Van nature is een verzekeraar ook actief in het afdekken van risico's dus de organisatie als geheel is daar ook heel vooruitstrevend in. Van de financiële afdeling wordt verwacht dat zij de risico's als geen ander kent.'

2. Breng de risico's in kaart

In de huidige volatiele tijd is er bij bedrijven meer behoefte dan ooit aan een CFO en controllers die de beheersing van de bedrijfsvoering zeker stellen en de business optimaal ondersteunen. Dat begint bij een gedegen risico-analyse. Eén van de aanwezige controllers van een relatief jonge financiële afdeling vertelt over de initiële ontwikkeling van de financiële functie. 'Toen het bedrijf steeds groter werd, kwam er een punt waarop de

financiële risico's een keer goed in kaart gebracht moesten worden. Neem daar ook de tijd voor; al is het belang voor de business voor anderen binnen de onder-

neming niet direct zichtbaar. Alles begint bij het analyseren van mogelijke risico's.'



– FIGUUR 1 –

De thema's waarop een controller en CFO zou moeten acteren, met de importantie en ontwikkeling ervan binnen de publieke en private sector. Opvallend is de hoeveelheid aandacht die de publieke sector (paarse balk) aan monitoren besteedt, terwijl er minder tijd aan risk event identificatie wordt besteedt. Als niet duidelijk is welke risico's er zijn, is monitoren ook minder effectief.



3. Wees betrokken bij de business

Financials zijn van nature geneigd vooral binnen de eigen discipline te opereren en verliezen het belang van de business daarbij soms uit het oog. Bij het aanklaarten van risico's teneinde volledig 'in control' te zijn, bestaat het gevaar dat de financiële afdeling teveel afstand neemt van de business. Wees daarom goed op de hoogte van wat er speelt binnen het bedrijf en stem daar eventuele maatregelen op af. Of, zoals een controller het verwoordt: 'Binnen ons bedrijf zijn veel verschillende business units actief met ieder hun eigen idee van risico en ondernemerschap. Aan ons de taak om die ideeën op één lijn te krijgen. Dat bereik je alleen door je ook echt fysiek op de afdelingen te begeven en te achterhalen wat er speelt binnen het bedrijf.'

4. Teveel risico's afdekken kan de business schaden

In het beperken van risico's kan een bedrijf ook te ver gaan. Een controller actief bij een voedselproducent noemt een voorbeeld waarbij risicobeperking een te grote invloed op de voortgang van de business had. 'De houdbaarheidsdata pakten we extra streng op en de naleving daarvan werd vastgelegd in allerlei bindende procedures, terwijl conculle-ga's daar soepeler – maar nog steeds binnen de wet – mee omgingen. Het gevolg was dat veel van onze producten niet in de schappen belandden; een ramp natuurlijk voor de verkopen. Je risico-analyse is dan wel kloppend, maar niet goed afgestemd met de gangbare manier van ondernemen.'

5. Dikke rapportages zijn geen teken van 'in control' zijn

Dikkere maandrapportages zijn geen teken van 'in control' zijn. De onderneming is gebaat bij hapklare oplossingen en rapportages die helder inzicht verschaffen in de financiële situatie en de verschillende risico's. Dat druist in bepaalde gevallen tegen de aard van de financial in, maar het ondernemen zelf moet de overhand hebben en niet de rapportages die dat ondernemerschap kunnen afremmen. Of, zoals een controller het verwoordt: 'De financial kan, evenals de bedrijfsjurist, nog wel eens als azijnpijs overkomen. Bij risicomangement is dat soms niet te voorkomen maar in de



meeste gevallen ben je ondergeschikt aan de strategie van het bedrijf. Dan is het niet of, maar hoe iets wel mogelijk is.'

6. Spreiding in leveranciers en partnerbedrijven

Met name in de afgelopen jaren van economische crises en de onzekere vooruitzichten voor de komende periode, is een spreiding in leveranciers en andere bedrijven waarmee zaken gedaan worden van essentieel belang. Een faillissement van het ene bedrijf kan immers verregaande gevolgen hebben voor de bedrijven waarmee dat bedrijf samenwerkt. Een controller in de retail maakte het aan den lijven mee: 'Omdat we bij veel verschillende leveranciers inkopen bestaat het gevaar dat één van die partijen in moeilijkheden komt en die problemen naar ons overslaan. Dat was het geval bij een faillissement van een leverancier, met als gevolg het stoppen van de toelieferingen waar wij niet genoeg op geanticipeerd hadden. Lege schappen zijn echter een doodzonde in de retail.' Een andere controller brengt een oplossing aan: 'Houd je belangrijkste leveranciers en partnerbedrijven regelmatig tegen het licht. Dat klinkt vergaand maar heeft ons in een aantal gevallen gered van zulke situaties. Zorg voor een plan B dat in werking kan treden als één de leveranciers plotseling afvalt.'

7. Leer van gemaakte fouten

Foute beslissingen horen bij ondernemen, zolang er maar adequaat mee wordt omgegaan en er ook daadwerkelijk lering uit getrokken wordt. Wanneer fouten worden verhuld en er geen evaluatie van het proces op volgt, kan een gemaakte fout gemakkelijk nogmaals gemaakt worden. De financiële afdeling kan het voortouw nemen in een procedure waarbij van gemaakte fouten wordt geleerd en waar nodig het beleid kan worden aangepast. Alles valt of staat daarbij bij de bereidheid om fouten ook aan te melden bij het hogere management of de afdeling risicomanagement. Een controller opteerde voor de tip nummer 8: het belonen van personeel dat incidenten meldt.

8. Beloon het melden van incidenten

Omdat er veel geleerd kan worden van incidenten en de manier waarop zij tot stand komen, oppert één van de aanwezige CFO's voor een constructie waarin het aanmelden van incidenten beloond wordt. 'Dat hebben wij in het verleden gedaan door de melders een etentje aan

te bieden, maar je kunt ook denken aan een bonusstructuur. Natuurlijk wil je het liefste dat alles gewoon zonder enige vorm van beloning gemeld wordt maar waar het de persoonlijke prestaties van individuele werknemers aangaat, zie je toch dat er terughoudendheid heerst. De beloning kan op termijn worden afgebouwd, wanneer er eenmaal een cultuur van melden heerst.'

9. Wees helder en proactief in de communicatie naar andere afdelingen

Niet alleen de cijfers dienen te kloppen. Stakeholders eisen steeds meer inzicht over de wijze waarop de organisatie wordt beheerst en vragen daarover uitspraken. Een naar buiten gerichte blik is vereist om tijdig in te kunnen spelen op trends en ontwikkelingen en adequaat te kunnen anticiperen op alle denkbare scenario's. Helder en proactief communiceren levert controllers veel op. Zo kan een regelmatige update van oude voorraden en de bedragen die daarmee gemoeid zijn, voorkomen dat er voorraden door veroudering weggegooid moeten worden. Een proactieve houding kan aldus heel veel opleveren.

10. Werk aan de winkel!

Aandacht voor risicomanagement is er na de bankencrisis en economische crises volop geweest. De kunst is dit niet te laten verslappen nu de meest urgente maatregelen genomen zijn. Alle aanwezigen geven aan dat zij na de rondetafel discussie werk aan de winkel hebben en in hun eigen manier van werken verbeterpunten zien. Probeer die dan ook daadwerkelijk aan te pakken, ruim er tijd voor in en val niet te snel terug in de alledaagse werkzaamheden, is het advies. De onderneming zal er gebaat bij zijn. ■

Gita Gallé, Lid Raad van Bestuur Jeroen Bosch Ziekenhuis: 'Beter patiëntlogistiek voor optimale zorg'



Het Jeroen Bosch Ziekenhuis in 's-Hertogenbosch heeft onlangs drie voormalige Bossche locaties samengevoegd tot één groot, nieuw ziekenhuis. Ultramodern en voorzien van de nieuwste technologieën om patiënten en medewerkers een zo groot mogelijk gevoel van comfort en veiligheid te bieden. Het management van het ziekenhuis streeft er altijd naar om de kwaliteit van zorg te verbeteren. Het optimaliseren van informatievoorziening naar de patiënt speelt hierin een zeer belangrijke rol.

'Mensen vinden het mooi en handig, maar moeten er nog een beetje aan wennen'

Het leidende principe is altijd zo veel mogelijk relevante informatie voor het welbevinden van de patiënt beschikbaar te hebben. 'Dit geldt natuurlijk voor medische informatie, maar nadrukkelijk ook voor informatie die voor het ziekenhuisverblijf van belang is', vertelt Gita Gallé, lid van de Raad van Bestuur van het Jeroen Bosch Ziekenhuis (JBZ). 'We hebben hier de ambitie om het meest patiëntgerichte ziekenhuis van Nederland te zijn. Dit streven heeft ons doen besluiten gebruik te maken van een zeer innovatieve oplossing voor patiëntlogistiek, ontwikkeld door de specialisten van Ricoh. Het betreft een goede eerste stap op weg naar onze bredere ambitie. Maar nu al kunnen we stellen dat de invoering van het systeem voor zowel zorgverleners als voor patiënten een enorme kwaliteitsverbetering met zich meebrengt.'

Het Jeroen Bosch Ziekenhuis is een grote zorginstelling met meerdere locaties in de regio 's-Hertogenbosch en de Bommelerwaard. Sinds 1274 kent de regio met het JBZ een gastvrij ziekenhuis waar persoonlijke aandacht voor de patiënt, kwaliteit en innovatie hoog in het vaandel staan. Met ruim 240 medisch specialisten verdeeld over 29 specialismen is het een zogeheten topklinisch centrum voor acute en specialistische zorg. Als opleidingsziekenhuis levert het tevens een belangrijke bijdrage aan de opleiding van artsen en verpleegkundigen in Nederland. Speerpunten in de zorg zijn oncologie, cardiovasculaire geneeskunde, endoscopie en transmurale geneeskunde.

Toegangspoort

Op de boulevard die door het nieuwe ziekenhuis loopt bevindt zich een centrale inschrijfbalie waar nieuw aangemelde patiënten een JBZ-pas krijgen met veel meer functionaliteit dan de voormalige ponskaart. Gallé: 'Deze pas is de toegangspoort tot het systeem van patiëntenlogistiek, dat tijdens het ziekenhuisbezoek als het ware met de patiënt 'meedraait'. Daarnaast beschikken we

over drie gegevenscontrolezuilen, waar patiënten zelfstandig de gegevens van hun JBZ-pas kunnen beheren. Deze pas is tevens de logistieke spil in het verblijf van de patiënt in het ziekenhuis.'

Eenmaal aangekomen bij de bestemming – polikliniek, functieafdeling, bloedprikdienst of röntgen – meldt de patiënt zich bij de aanmeldzuil ter plaatse en verkrijgt na invoering van de JBZ-pas de meest actuele informatie over de wachttijd en wachtruimte. Het doet denken aan het informatiesysteem op Schiphol, waar passagiers en bezoekers op elk moment kunnen zien wanneer hun vlucht vertrekt of landt en waar ze moeten zijn. Een belangrijke aanleiding om snel werk te maken van een verbeterde informatievoorziening, was volgens Gita Gallé het betrekken van de nieuwbouw in april en mei van dit jaar. 'Daarbij is uitgegaan van de wens om papierarm te gaan werken, in combinatie met een nieuwe visie op dienstverlening en patiëntenzorg, waar ook de invoering van een nieuw elektronisch patiëntendossier (EPD) een onderdeel van was. Het idee daarbij was een scheiding aan te brengen tussen de front- en backoffice, en als zodanig een publiek en een professioneel ict-domein te creëren. Daar paste dus ook een andere manier van het ontvangen van patiënten op de poliklinieken bij.'

Modules

Het patiënten-informatiebeleid is gestoeld op ict-modules als wachtkamerlogistiek en patiëntenregistratie, waarbij mensen zich kunnen aanmelden, de wachttijd opvragen en hun gegevens kunnen controleren. Dit deel van de informatievoorziening is ingericht op basis van de door Ricoh geleverde applicaties en ondersteuning. 'Het betrof daarbij een standaard pakket van hard- en software, dat de leverancier reeds had ontwikkeld en ook bij andere zorginstellingen heeft uitgerold. Als Jeroen Bosch Ziekenhuis zijn we echter wel een van de eersten die het systeem in deze omvang hebben geïmplementeerd.'

Gallé was als lid van de Raad van Bestuur niet vanaf aanvang bij het concept betrokken, maar speelde een belangrijke rol tijdens de implementatiefase. 'We hebben met elkaar onder hoge tijdsdruk het hele project op tijd en binnen het gestelde budget gerealiseerd. Niet alle doelstellingen zijn echter gehaald, want de beoogde koppeling tussen het informatiesysteem en de systemen in de backoffice heeft nog niet plaatsgevonden. Het beoogde zorgbrede EPD- en zorglogistieke systeem (van een andere leverancier, red.) was helaas niet op tijd klaar voor de nieuwbouw.'

In het kader van de patiëntenlogistiek is tijdens de bouw besloten dat de zuilen gewoon zouden worden geïnstalleerd en dat hier later de gewenste extra functionaliteit aan zou worden toegevoegd. Een verregaande koppeling van gegevens en documenten in de backoffice ligt dus nog in het verschiet. Gallé: 'Wanneer de koppeling van de 'voorkant' met het EPD in de backoffice gerealiseerd is, kunnen mensen aan de zuilen ook afspraken maken. Daarmee wordt het principe van een hogere mate van self-service echt een feit.' Vanaf die tijd zal bovendien de fysieke en elektronische documentenstroom een plaats krijgen binnen het overkoepelende systeem. 'Denk het scannen en digitaliseren van brieven en laboratoriumuitslagen die door derden naar ons toe gestuurd worden, maar ook het elektronische berichtenverkeer. Dat noemen we dan nog steeds de 'voorkant', maar deze is wel gekoppeld aan de patiënteninformatie in de achterkant van het systeem.'

Tijd voor zorg

Hoewel kostenbesparing één van de doelstellingen was, is deze volgens de bestuurder nog niet gerealiseerd. 'Dat komt vooral doordat het papierarm werken nog niet echt is doorgevoerd.' Veel belangrijker is volgens haar dat het niveau van dienstverlening omhoog is gegaan. 'De reacties van de gebruikers zijn ronduit positief. Patiënten zijn tevreden over het moderne systeem en noe-

'We zijn een van de eersten die het informatiesysteem in deze omvang hebben geïmplementeerd'

men het feit dat ze beter weten waar ze aan toe zijn als groot voordeel, omdat ze doorlopend worden geïnformeerd. Het systeem van verschillende balies bij de poliklinieken en lange wachtrijen is hiermee verleden tijd. We kunnen nu alle informatie veel sneller delen, dus veel efficiënter werken en meer tijd steken in de echte zorgtaken.'

'Mensen vinden de zuilen en de informatieschermen mooi en handig, maar je ziet wel dat men er aanvankelijk nog een beetje aan moest wennen', vervolgt Gallé. 'Ze zijn bijvoorbeeld nog op zoek naar een balie en denken bij binnenkomst nog niet direct aan een zuil. Maar omdat alles heel eenvoudig in het gebruik is, gaat de overgang naar een hogere mate

van zelfbediening wel heel snel. Wat dat betreft helpt het wellicht dat er nog een beperkte functionaliteit op de zuilen zit. Patiënten kunnen zich prima door het elektronische systeem bewegen, precies zoals dat in toenemende mate gebeurt bij banken en op NS-stations.'

Hostessfunctie

Ze erkent dat er altijd mensen blijven die graag persoonlijk geholpen willen worden. 'Voor patiënten die om extra begeleiding vragen hebben we in het publieke domein een hostessfunctie geïntroduceerd. Er is dus altijd iemand aanwezig om vragen te beantwoorden en mensen te ondersteunen. Het vervangen van de balies door zuilen stelt de hostess in staat om patiënten meer proactief te

benaderen. Dit past binnen het gekozen uitgangspunt dat de zorgverleners naar de patiënt toekomen, in plaats van andersom.' Gita Gallé had gedurende de loop van het traject veelvuldig en intensief contact met de leveranciers. Die samenwerking beviel haar goed. 'Er was een goede gezamenlijke focus op kwaliteit en een snelle uitrol van de nieuwe informatievoorziening. Het traject is namelijk onder hoge tijdsdruk uitgevoerd. Niet alleen moest de oplevering gerealiseerd zijn ten tijde van de verhuizing, maar ook het niet op tijd klaar zijn van het EPD veroorzaakte een extra druk. Ik vind dat daar vanuit Ricoh heel goed mee is omgesprongen, waarmee de leverancier heeft bewezen een echte partner te zijn.' ■



Tweedaagse SEPA workshop.

Resultaat: SEPA plan van aanpak voor uw bedrijf!



Enigma Consulting is een gespecialiseerd consultancybureau dat zich volledig richt op betalingsverkeer en core banking vraagstukken bij banken, de overheid, verzekeraars en corporates.

- >20 succesvolle SEPA trajecten
- 15 jaar focus op betalingsverkeer
- Meer dan 60 ervaren consultants
- Ruime praktische ervaring met SEPA
- SEPA workshops
- Treasury & risk practices
- Uw partner in betalingsverkeer.

Heeft u vragen over betalingsverkeer, risk of treasury? Of meer weten over SEPA?
 Neem dan contact op via 030-27 60 535 of bezoek onze website op www.enigmaconsulting.nl.

Bert Savonije, ASML:

‘De stem van finance wordt door heel ASML gehoord’

Door Jeroen Kerkhof



‘ASML is geen technologiebedrijf dat toevallig ook een financiële afdeling heeft omdat dat nu eenmaal nodig is.’ Bert Savonije, senior vice-president finance bij ASML, wil om te beginnen het eendimensionale beeld dat van het bedrijf uit Veldhoven vaak leeft corrigeren. ‘Niet alleen voor technici, maar zeker ook voor finance professionals is ASML een fantastisch bedrijf om in te werken. De markt waarin wij opereren is zo ongekend dynamisch, daar moet je als financiële afdeling in mee willen en kunnen gaan.’

Dat ASML een technologiebedrijf is, is nogal een understatement. De zogeheten lithografiesystemen die ASML ontwerpt en bouwt (met een prijskaartje van gemiddeld 25 miljoen euro) worden door fabrikanten als Intel en Samsung gebruikt om in hun chips de gewenste lay-out aan te brengen. Het sleutelwoord in die tak van sport is verkleining: hoe kleiner de elementen waaruit die chips zijn opgebouwd (tegenwoordig enkele tientallen nanometers, ofwel miljoenen van millimeters), hoe sneller, hoe energiezuiniger én hoe goedkoper die chips kunnen worden. Het tempo waarin die ontwikkelingen gaan is verbijsterend: bedroegen de lithografiekosten voor een geheugenchip van 1 gigabyte in 2000 nog bijna 1.200 dollar, in 2015 zullen die kosten zijn gedaald naar 17 dollarcent.

De technologische hoogstandjes die daarvoor nodig zijn, zijn door vrijwel geen enkele concurrent meer op te brengen. Per medewerker spendeert ASML jaarlijks bijna 80.000 euro aan R&D, daarmee is het nummer één in Nederland en nummer twee binnen Europa. ASML's marktaandeel ligt nu al boven de 75 procent, vooral als gevolg van de leidende positie in de meest geavanceerde machines; de razendsnelle verbeteringen in mobiele communicatie zijn dus mogelijk dankzij technologie uit Nederland. De enige concurrenten die nog een rol van betekenis spelen zijn Canon en Nikon.

Die sterke marktpositie die ASML in de 28 jaar van zijn bestaan heeft weten te veroveren, heeft ook een keerzijde. De chipmarkt zelf is al berucht om zijn volatiliteit, voor toeleveranciers van die markt is het helemaal een kwestie van óf vol gas vooruit, óf vol op de rem. ASML krijgt die marktschommelingen bijna in zijn geheel voor de kiezen. Wat dat kan betekenen werd in het eerste kwartaal van 2009 pijnlijk duidelijk: de omzet zakte in tot 183 miljoen euro, maar liefst 80 procent lager dan hetzelfde kwartaal een jaar daarvoor. Ziedaar de ongekende dynamiek waarop Savonije doelt en die

ook van de finance professionals binnen ASML het nodige vraagt: voortdurend opereren op het randje van wat technologisch kan, en vasthouden aan de R&D-verplichtingen die dat vergt terwijl de resultaten met tientallen procenten per kwartaal kunnen variëren.

Hoe creëer je als bedrijf en als finance afdeling de flexibiliteit die je daarvoor nodig hebt?

De flexibiliteit voor ASML als geheel halen we vooral uit de operatie. 85 procent van de productiewaarde kopen we in en daarmee kunnen we een groot deel van de marktfluctuaties afwentelen op onze leveranciers. Verder hebben we in onze personeelscontracten een flexibiliteit van 30 procent. Als finance afdeling zelf

'Van alle Nederlandse beursfondsen zijn wij al 15 jaar het snelst met het publiceren van onze jaarrekening.'

hoeven we veel minder flexibel te zijn; voor mijn headcount maakt het namelijk niet uit of ik een jaarrekening over 2 miljard of 5 miljard omzet moet maken. Ongeveer 10 procent van de finance-medewerkers is interimmer. Die zetten we in op standaardtaken zodat de ASML'ers beschikbaar zijn voor verbeterprojecten. Dat werkt goed: het werk voor ASML'ers wordt op die manier interessanter en we hebben geen problemen met het borgen van kennis. In een downturn stoppen we even met verbeteren. ASML'ers pakken gewoon hun normale werkzaamheden weer op, we hoeven dan geen vaste krachten te ontslaan.

Wat komt er op Finance af als de omzet zoals begin 2009 ineens instort?

Als Finance ben je van tevoren al belangrijk bij het opstellen van scenario's en draaiboeken. Onze scenario's gingen alleen niet lager dan een omzet van 500

miljoen per kwartaal. Ik herinner me nog de board discussie daarover: lager was echt niet nodig, dat sloeg nergens op. Uiteindelijk kwamen we in Q1 van 2009 op een omzet van 189 miljoen. Dan zit je als Finance natuurlijk ineens midden in het spel. Je begint met overal cash vandaan te halen en dan blijkt dat je links en rechts meer had dan je dacht: bij debiteuren, door het stoppen met vooruitbetalingen, het vervroegen van BTW-aangiftes et cetera. Verder gaat de knop om en zet je direct alle discretionaire kosten stop: je zorgt dat er ook daadwerkelijk afscheid wordt genomen van de flexibele schil, dat verbeterprojecten ook echt onmiddellijk stoppen. Uiteindelijk bleek onze cashbalans van 1 miljard na zes maanden nog steeds intact en hebben we onze kostenbasis in korte tijd verkleind van 320 naar 270 miljoen per kwartaal, best fors dus! Als Finance hebben we zo echt het verschil kunnen maken, wat dat betreft was het eigenlijk een mooie periode.

Hoe is de financiële functie bij ASML georganiseerd?

We zijn functioneel ingericht, dat is een heel bewuste keuze. Ik rapporteer aan de CFO in de raad van bestuur. Naast een centraal finance team waarin alles wat met control, rapportages en analyses heeft te maken is samengebracht, heb ik drie mensen, die in onze terminologie ook CFO's heten, die via een directe lijn aan mij rapporteren. Deze CFO's zitten in de management teams van de afdelingen Marketing, Operations en R&D en hebben in hun dagelijks werk vooral met de business te maken. Maar vergis je niet, het blijven financiële mensen. Dat is door die directe lijn beter te organiseren, en zo kunnen we de finance functie veel steviger neerzetten en klinkt onze stem door de hele organisatie.

Waarom heeft een high-tech bedrijf zo'n zware finance stem nodig?

Mijn overtuiging is dat je als marktleider in een sterk technologische en extreem volatiele business een finance organisatie van wereldklasse nodig hebt. Om uit te leggen hoe we dat binnen ASML pro-

beren te bereiken verwijs ik altijd naar onderstaand plaatje. Sinds 2005 is dit het model waarmee we binnen finance werken. In de driehoeken aan de zij-kanten vind je de basisfuncties: links het verwerken van transacties en rechts het beschermen van het bedrijf. Als je die zaken niet voor elkaar hebt, kun je geen bedrijf runnen en valt alles weg. Op die basis rust onze derde activiteit, het adviseren of begeleiden van het management. In het plaatje komt het streven naar world class finance overeen met een beweging omhoog. Doordat we steeds efficiënter worden in het uitvoeren van onze basistaken, maken we tijd en middelen vrij om ons meer met het begeleiden van de business bezig te houden. Daarin slagen we ook. Sinds we hier in 2005 mee begonnen is het totaal aantal ASML-medewerkers bijna verdubbeld tot 10.000. In diezelfde periode is het aantal finance fte's nauwelijks gestegen, van 170 naar 186, waarvan een relatief veel groter deel een adviserende rol heeft.

dat gebied zijn we zonder meer 'world class'. Een ander sterk punt is onze crediteurenadministratie, daar zijn we vrij ver met 'straight through processing', automatische verwerking. 70 procent van onze facturen raken we zelf niet meer

'Je moet als Finance je toegevoegde waarde kunnen aantonen door heel sterk te zijn in je eigen vak.'

aan, dat willen we naar 85 procent tillen. In het algemeen willen we 'bovenin' zitten en willen we graag als business partner functioneren.

Met welke concrete activiteiten houdt een finance business partner zich dan bezig?

Eigenlijk met alles. Dat is ook wat onze CEO wil. In zijn ogen is begeleiden voor-



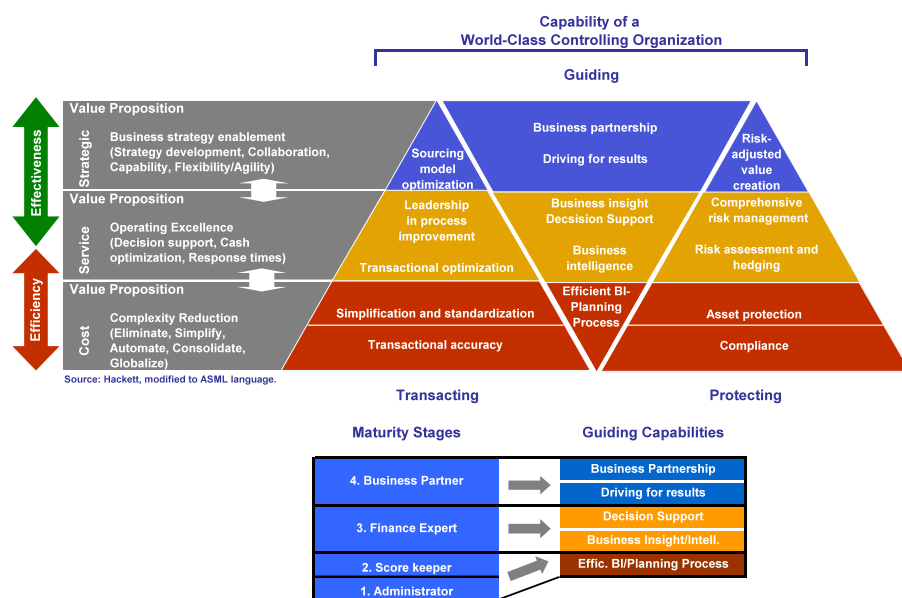
Kunt u daar voorbeelden van geven?

In Operations zijn we nu bezig om een aantal tijdsstudies te organiseren, dat is al een stuk 'beyond finance'. In wezen is dat natuurlijk iets operationeels, maar als er heel veel technische zaken spelen, blijft zoiets als eerste liggen. Het is ook geen rocket science, maar er komen wel heel mooie dingen uit die onze efficiency helpen verbeteren. Dat is echt iets wat we als Finance hebben gedreven. En binnen R&D hebben we als Finance sinds kort de leiding over het project management office, de club die verantwoordelijk is voor de planning van alle ontwikkelprojecten. In de regel vinden ontwikkelaars het lastig om te plannen, ze ontwikkelen gewoon liever. Finance heeft veel meer cadans, is veel meer gewend om processen strak neer te zetten en te managen.

Wat zijn de drie onderwerpen bovenaan uw managementagenda?

Allereerst wil ik dat mijn CFO's nog dichter tegen de business aanschuiven. Ze zitten nu aan tafel, maar ze moeten nog steviger gaan opereren, er moet nog meer rekening met ze worden gehouden. Dat is vooral een kwestie van doorgaan op de ingeslagen weg. Initieel is de acceptatie lastig: je moet als Finance je toegevoegde waarde kunnen aantonen

World Class Finance



Waar staan jullie nu langs de verticale as, op weg naar 'world class finance'?

Dat hangt af van het proces waar je over praat. Wij staan bekend om onze 'fast close', van alle Nederlandse beursfondsen zijn wij al 15 jaar het snelst met het publiceren van onze jaarrekening. Op

al een kwestie vertellen hoe het moet en vervolgens aan de zijlijn blijven staan. Hij verwacht van Finance dat we veel meer gaan sturen, dat we door de hele organisatie heen naast het management gaan zitten en helpen om waar te maken wat we willen.

door heel sterk te zijn in je eigen vak. En om in een bedrijf als ASML het respect van technici te verdienen, heb je mensen met het goede profiel nodig, finance professionals die affiniteit hebben met techniek en de business. Verder wil ik doorgaan met efficiencyverbeteringen zodat we nog mee resources vrij kunnen maken voor het ondersteunen van de business. Als derde wil ik ons performance management verbeteren: beter begrijpen waar onze 'cost drivers' zitten in plaats van puur naar budgetten te kijken. In grote lijnen weten we dat natuurlijk wel, maar we kunnen nog stappen vooruit maken, zowel aan de kostenkant als aan de verkoopkant, bijvoorbeeld door het verbeteren van het verdienmodel van onze customer support organisatie.

Waar ligt u 's nachts wakker van?

Wakker liggen is een groot woord, maar ik sta wel eens stil bij de technologische ontwikkelingen die op ons afkomen. In

het verleden werkten we heel overzichtelijk aan één productgeneratie tegelijk. Dat is helemaal veranderd. De systemen waar we nu ons brood mee verdienen blijven we nog een kleine tien jaar door-

'Om in een bedrijf als ASML het respect van technici verdienen, heb je mensen met het goede profiel nodig.'

ontwikkelen. Tegelijkertijd hebben we ons gecommitteerd aan de introductie van de volgende generatie systemen, en de ontwikkeling daarvan is exponentieel veel duurder en complexer dan bij de vorige. En dan is er in de industrie ook nog sprake van de overgang naar een groter formaat wafers (de schijven silicium waaruit chips worden gemaakt - red.). Aan dit soort vragen zitten niet alleen fi-

nanciële aspecten, maar ook operationele: hoe veel fabrieken moeten we er hier bijvoorbeeld nog bij gaan bouwen? Dan denk ik: 'wow, hoe kan een bedrijf als ASML dat gaan behappen?'

Wat zijn de belangrijkste trends die u op de financiële functie af ziet komen?

Ik denk dat van finance nog meer verwacht gaat worden dat ze uit hun traditionele rol kruipen en meer als business partner gaan opereren. Dat gaat gepaard met een grotere rol in performance management in brede zin, dus met veel meer betrokkenheid bij operationele zaken. Verder kan finance een bijdrage leveren aan efficiencyverbeteringen over verschillende bedrijfskolommen heen, en dan denk ik vooral aan de combinatie met HR en later ook IT in shared service centers. Daar valt nog veel te halen. Finance is van nature sterk in het strak neerzetten en managen van dergelijke processen en kan daarin dus een sleutelrol spelen. ■



Welcome to the new world of Management Intelligence.
Welcome to the new world of BOARD.

An extremely advanced environment, yet simple and intuitive, where you can finally have all the benefits of Business Intelligence and all the benefits of Corporate Performance Management within a single software solution. The secret is called the "toolkit": a revolutionary approach that provides you with your custom tailored applications: from reporting to analysis, from dashboards to scorecards, from planning to simulation. Enter the World of BOARD. Discover how easy it is to embrace this ALL IN ONE environment, where everything works perfectly and where the most advanced technology will provide you with the solutions you need.

Make the right decision with BOARD.

board
 Management Intelligence

www.board.com

Social Enterprise, maar dan anders

Vanuit Engels vertaald zou deze column gaan over Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen, MVO, echter de insteek zal volledig anders zijn. Hoe social is de enterprise waar je voor werkt, ofwel hoe stelt het bedrijf waarvoor je werkt zich op naar de buitenwereld? Deze column gaat over social media en het bedrijfsleven.

In mijn vorige blog *'make a move met social media'* schreef ik over hoe je als recruiter social media kunt inzetten voor het vinden van de juiste kandidaten voor je bedrijf. Maar hoe mooi zou het toch zijn wanneer deze kandidaten de weg naar jouw bedrijf zelf weten te vinden? Natuurlijk, de grote employer branding campagnes, de vacaturebanken en het referral netwerk kunnen hiertoe bijdragen. Maar zo ook de inzet van social media.

Vertel wat je bedrijf doet, daar waar jouw doelgroep zich bevindt. Jouw doelgroep zal zich vaak bevinden op de platformen, blogs en online netwerken waar het onderwerp van gesprek jouw core business raakt. Financials zouden dit bijvoorbeeld op www.finance-talent.nl kunnen doen. Het gaat dan niet direct over; 'wij zijn de beste en jij moet daarom bij ons komen werken.' Het onderwerp kan een klein onderdeel zijn waar je bedrijf goed in is of zich dagelijks mee bezig houdt. Denk hierbij aan; hoe gaan wij met die nieuwe belastingregels om, hoe zit dat met het inkopen van een nieuw boekhoudsysteem, enzovoorts. Maar hoe? Het klinkt natuurlijk allemaal weer heel gelikt, en makkelijk opgeschreven... Het moeilijke zit hem in het meekrijgen van jouw hele bedrijf in het delen van informatie buiten de vier muren van het kantoorgebouw. 'Mijn werk is toch niet zo interessant', 'ze kennen mijn bedrijf toch wel', 'is dat wel veilig?', en 'daar heb ik geen tijd voor' zijn bij de bedrijven waar ik mee in contact kom veel gehoorde oneliners.

Hoe doorbreek je dat?
Er zijn hiervoor een aantal manieren:

- Vind de mensen in je bedrijf die reeds actief delen op het internet, het zal je verbazen hoeveel dat er inmiddels zijn. Beloon hen door er ook tij-



dens 'kantooruren' mee bezig te laten zijn.

- Maak duidelijk over welke onderwerpen wel en niet gesproken kan worden, de do's en don'ts.
- Deel intern wat het oplevert.
- Deel ook de successen.

Wanneer je een transparant bedrijf, met informele bedrijfscultuur wilt zijn, is dit toch heel normaal?

Ik ben benieuwd welke voorbeelden jullie op dit gebied willen delen. ■

Gordon Lokenberg Recruiter, Trainer en Spreekster bij Interimr

6 gouden tips

Meer klanten en hogere omzet door een helder betaalproces!

Door Michel van Westen

Webwinkeliers stoppen veel tijd, financiën en inspanningen in de optimalisatie van de zoekmachines, banners, affiliate marketing enzovoorts maar vergeten vaak het belangrijkste onderdeel van het proces. Hoe leid ik mijn klant zo effectief mogelijk naar een betaling en dus afronding van de bestelling?



Navraag bij webwinkeliers geeft aan dat een hoog percentage (er wordt zelfs gesproken over ruim 30%) van de klanten afhaakt tijdens het bestelproces! Dit houdt dus in dat wanneer dit proces meer aandacht krijgt van de webwinkelier en er daadwerkelijk een optimale (klantgerichte!) invulling wordt gegeven aan de afronding van de bestelling, dit een substantiële stijging van de omzet en hogere klantretentie kan geven. En natuurlijk zijn er klanten die bijvoorbeeld uiteindelijk afhaken na het zien van de totale kosten of toch besluiten op het laatste moment om de bestelling niet af te ronden en iets anders te gaan doen. De ervaring leert ons dagelijks dat wanneer een webwinkelier een klantgericht, effectief en afgestemd bestel- en betaalproces heeft, er een duidelijke verhoging is van de conversie en dus omzet. Daar doen we het toch voor!

Enkele tips:

1. **Kort en helder koopproces.**
2. **Vriendelijke en open communicatie.**
3. **Ondersteun de klant en denk mee.**
4. **Zorg voor herkenbaarheid en vertrouwen.**
5. **Bied een afgestemd en herkenbaar betaalportfolio aan.**
6. **Maak het proces 'idiot' proof en blijf dit regelmatig controleren.**

1. Kort en helder koopproces

De klant heeft de producten/diensten gevonden, winkelmandje gevuld en besluit het betaalproces in te gaan. De meeste webwinkeliers vragen dan aan de klant om een verplichte registratie of in het geval een klant al eerder een bestelling heeft gedaan, het klantnummer en wachtwoord in te vullen. Wanneer er nog een registratie gedaan moet worden voorkom dan onnodige vragen, stel velden verplicht en doe een adrescheck waardoor de klant geholpen wordt en minder hoeft in te vullen. Maak het proces zo kort en helder mogelijk en zorg voor logica voor de klant. Mocht de klant reeds een klantnummer/wachtwoord hebben, bied dan ook de mogelijkheid om dit eenvoudig opnieuw aan te vragen. Het komt voor dat klanten deze informatie niet direct beschikbaar hebben en dan bestaat het risico dat ze afhaken. Bied ook de mogelijkheid voor een eenmalige aankoop, zonder registratie. Hiermee wordt de drempel voor nieuwe klanten verlaagd en plaatst men sneller een bestelling.

2. Vriendelijke en open communicatie

Fouten worden gemaakt. Wees altijd vriendelijk en open in uw communicatie, geef helder aan wat er niet goed is gegaan en bied de keuze aan de klant om dit eenvoudig op te lossen. Niemand vindt het leuk om op fouten gewezen te worden. Gebruik daarom ook een zachte kleur (rood schrikt af...), korte en



heldere tekst en maak het niet te alarmerend. Wees er ook zeker van dat de informatie correct is. Bijvoorbeeld bij een annulering door de klant wil je niet melden dat er een fout is opgetreden. Zorg er tevens voor dat niet alles opnieuw hoeft te worden ingevuld wanneer een klant een vergissing maakt maar leid hem terug naar de vorige stap.

3. Ondersteun de klant en denk mee

Geef de klant duidelijke informatie en zorg er ook voor dat deze eenvoudig gevonden kan worden. Help de klant ook transparant door het proces heen en bied een Q&A mogelijkheid aan of een goed bereikbare helpdesk. Zorg er voor dat de klant vroegtijdig op de hoogte wordt gebracht van eventuele leveringskosten. Veel webwinkeliers zijn hier niet helder in en dit kan onaangename verrassingen geven bij de afronding van de bestelling. Wanneer de klant bijvoorbeeld een verkeerde bankkeuze maakt bij een iDEAL betaling, zorg er dan voor dat hij terug wordt geleid naar de betaalpagina om opnieuw de betaling te starten en voorkom dat hij opnieuw de hele bestelling dient in te voeren. Gebruik ook de mogelijkheid om een afgebroken betaling opnieuw, via een mail met betaallink, aan te bieden. Dit is heel eenvoudig in te regelen, in de huisstijl van de webwinkelier, en biedt de klant extra service en u extra omzet.

4. Zorg voor herkenbaarheid en vertrouwen

Vertrouwen in de webwinkel is voor de klant heel belangrijk. Dit doet hij al op gedurende het bezoek aan de site maar zeker in het betaalproces wordt hier extra op gelet. Het is mogelijk om de betaalpagina's in de look and feel van de website op te zetten waardoor de klant het 'goede' gevoel blijft houden. Gebruik dus de mogelijkheid om, bijvoorbeeld, stylesheets in te zetten en stem dit af met uw webbouwer. Dit zorgt ervoor dat uw klant niet afhaakt in het proces vanwege een gepercipieerde onveiligheid.

5. Bied een afgestemd en herkenbaar betaalportfolio aan

Uw klant wil graag betalen met het betaalmiddel van zijn keuze. Afhankelijk van uw productportfolio, doelgroep en grootte is het belangrijk om de meest gebruikte betaalmethoden aan te bieden (in Nederland vooral iDEAL, creditcards en PayPal als de online betaalmethoden en daarnaast overschrijvingen en acceptgiro). Vaak wegen de kosten van de betaalmethoden niet op tegen het omzetverlies van klanten die afhaken omdat zij niet op de door hun gewenste wijze kunnen betalen. Dit geldt overigens ook voor de giftcards die momenteel een stijgende lijn laten zien in afname en gebruik. Gebruik ook de juiste logo's en correcte spelling en maak kenbaar op de homepage welke betaalmethoden worden aangeboden. Realiseer als webwinkelier ook dat er tegenwoordig veel gekocht wordt via tablets en in de werkomgeving. Hier heeft de klant niet altijd een reader bij zich om met iDEAL te betalen en zien we dat een laagdrempelige betaalmethoden als achteraf betalen (o.a. Betaal Garant) steeds vaker succesvol wordt ingezet en gebruikt.

6. Maak het proces 'idiot' proof en blijf dit regelmatig controleren

Controleer en vergelijk het betaalproces. Als u regelmatig bij uw eigen webwinkel het bestel- en betaalproces doorloopt, zult u verbaasd staan hoeveel verbeterpunten u vindt. Geef uw klanten ook de gelegenheid om hier opmerkingen over te maken. De belangrijkste feedback wordt uiteindelijk door uw bezoekers gegeven! Plaats ook regelmatig een bestelling bij collega webwinkeliers en laat uw webbouwer of PSP mee kijken naar uw processen. Met een juiste invulling van bovengenoemde tips, zult u merken dat uw conversie zult toenemen. Het zijn vaak eenvoudige projecten om deze verder te optimaliseren en de effecten zijn groot!

Michel van Westen is Business Executive bij Buckaroo Online Payment Services

Buckaroo Billing & Payment

- ✓ Uitgebreide e-Facturatie oplossingen: PayperEmail, online giro
- ✓ Meer dan 40 (inter)nationale betaalmethoden
- ✓ Tijd- en kostenbesparende modules o.a.: Credit Management, Callcenter en Buckaroo BetaalGarant
- ✓ Buckaroo Card Services: uw eigen cadeaukaart, klantkaart of spaarsysteem
- ✓ Abonnementen- en ledenbeheer

BUCKAROO
online payment services



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 outsourcingprojecten 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 M&A
FINANCIEEL MANAGEMENT

35 PE PUNTEN



Financial Systems



Microsoft®

UNIT4
BUSINESS SOFTWARE

Financial Systems

Woensdag 6 juni 2012

Nieuwegein Business Center
Blokhoeve 1, 3438 LC Nieuwegein



TUUSCHRIJF
**FINANCIEEL
MANAGEMENT**

FM.NL
FINANCIEEL MANAGEMENT

 **nextlevel**

Welkom op Financial Systems 2012

Ik heet u graag hartelijk welkom op de eerste editie van Financial Systems, Nederlands grootste vakevenement op het gebied van financiële software en daarmee samenhangende producten en diensten. Alles wat de markt voor financiële software en andere bedrijfssystemen te bieden heeft, kunt u vandaag zien in het Nieuwegein Business Center. Ruim 25 gespecialiseerde bedrijven tonen u de allerlaatste trends en innovaties op het snijvlak van Finance en IT.

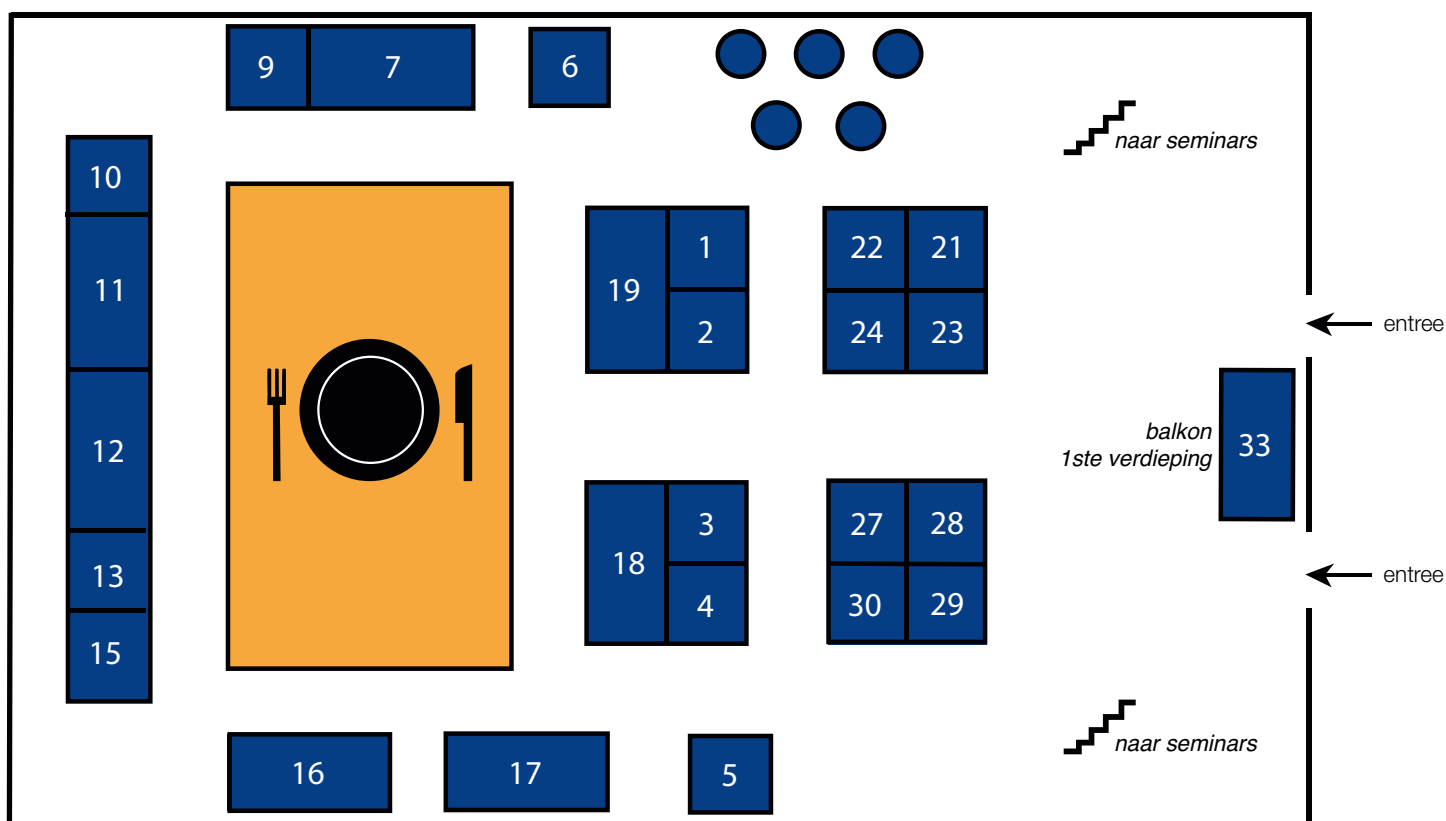
De voortdurende inhoudelijke discussie over welk softwarepakket het beste is ten behoeve van de financiële administratie in de Finance Professionals Netherlands groep met ruim 20 duizend leden op LinkedIn, was voor ons een belangrijke indicator voor de grote belangstelling voor een nieuw evenement op het gebied van financiële software in de breedste zin van het woord.

De selectie en invoering van nieuwe financiële of andere bedrijfssoftware is een lastige en risicovolle exercitie. De investeringen zijn doorgaans aanzienlijk en het gevaar van afbreuk ligt voortdurend op de loer. Vanwege de grote invloed op uw financiën en organisatie kunnen gemaakte beslissingen niet snel meer terug gedraaid worden. Daarom is het van groot belang dat het selectietraject meteen het juiste resultaat oplevert. Bent u de komende tijd op zoek naar verstandige keuzes uit softwareoplossingen, leveranciers en implementatiepartners, dan zal Financial Systems u daar vandaag de eerste aanzet toe te geven.

Met naar verwachting meer dan duizend bezoekers bieden wij u een unieke gelegenheid om te netwerken met vakgenoten en leveranciers. Het uitgebreide programma biedt u inzicht in de allerlaatste trends en ontwikkelingen waaronder SBR, SEPA, Escrow en IT Governance. Ook worden er diverse praktijkcases gepresenteerd door onder andere BCC, Prénatal en Pearle Benelux. Ik wens u een inspirerende en waardevolle dag toe!



Jeroen Otter
Product Manager Financial Systems 2012



* Deze plattegrond geeft de situatie weer op 15 mei 2012. Kijk voor de meest actuele situatie op financial-systems.nl

prevero	1
Enigma Payments Consulting	2
Buckaroo	3
IT-Matchmaker	4
Software Improvement Group	5
TIE Kinetix	6
AFAS Software	7
Twinfield	9
Newbase	10
Exact	11
Alex van Groningen	12
MobileXpense	13
Transparent	15
Accountview	16

AllSolutions	17
UNIT4	18
ICreative	19
Basware	19
Lucom	21
Liaison Technologies	22
SnelStart	23
Esize	24
BOARD International	27
Adra Match	28
Reeleezee	29
Agium	30
Microsoft	33

10.00 - 10.15 Opening door Prof. Dr. Bert Kersten, Hoogleraar Bedrijfswiskunde VU Amsterdam (Grand Hall)

Tijd / Zaal	Zaal 8	Zaal 9
11.00 - 11.45	Optimalisatie van het AP proces bij Pearle - ICreative	Selectieproces in Control - IT Matchmaker
12.00 - 12.45	SEPA, de stand van zaken - AFAS	Financial Controlling naar een hoger plan - Prevero
13.00 - 13.45	Praktijkcase BCC - Microsoft Business Intelligence	Boels Verhuur - Een extreme groei faciliteren - Basware
14.00 - 14.45	Haal echte toegevoegde waarde uit uw ERP - UNIT4	Preventief monitoren van het AP proces - Transparent
15.00 - 15.45	SEPA, de stand van zaken - AFAS	ERP in de cloud, toekomst of werkelijkheid - Accountview

Tijd / Zaal	Zaal 10	Zaal 11
11.00 - 11.45	Geautomatiseerd Expense Management Systeem	Is uw softwareleverancier wel innovatief genoeg? - GBNED
12.00 - 12.45	Juridisch risicomanagement in de Cloud	Een andere kijk op facturen en innen - Buckaroo
13.00 - 13.45	SEPA in de praktijk - Enigma	De Fast Track naar 100% automatische facturen in de Cloud
14.00 - 14.45	Trends op de financiële arbeidsmarkt - Finance.nl	Effectiever facturen verwerken bij Préneta - TIE Kinetix
15.00 - 15.45	Geautomatiseerd Expense Management Systeem	Analyse met MS PowerPivot - Microsoft

Tijd / Zaal	Zaal 12	Zaal 14AB
11.00 - 11.45	Standard Business Reporting - Logius	De werkelijke bijdrage van IT - Alex van Groningen
12.00 - 12.45	Gebrekkige man.info is een keuze - AllSolutions	Klaar voor SEPA in 6 stappen - DNB
13.00 - 13.45	Online boekhouden best-of-breed - Twinfield	Kijk uit voor loslopende spreadsheets - SIG
14.00 - 14.45	Shared Service Center met Exact Software - Exact	Control over IT Governance - ConQuaestor
15.00 - 17.30	Vorbereid op SBR-verplichtstelling - GBNED / Logius	Finance Professionals Netherlands (15.00 - 16.30)

Rondetafelsessies

Tijd / Zaal	Heerenkamer
11.00 - 12.30	Hoe haal je meer waarde uit jouw ERP implementatie? - UNIT4
14.00 - 15.30	Uitdagingen voor de financiële professional, Ronald Barensse CFO Ministerie van EZ - ICreative

17.00 - 18.00 Netwerkborrel en afsluiting Financial Systems 2012 (Grand Hall)



Algemene informatie Financial Systems 2012

Locatie

Nieuwegein Business Center (NBC), Blokhoeve 1, 3438 LC Nieuwegein. Een routebeschrijving vindt u op onze website: financial-systems.nl

Datum en tijden

Woensdag 6 juni 2012 van 10:00 tot 18:00 uur.
De ontvangst en registratie start om 09.30 uur.

Parkeren

Op het terrein van het Nieuwegein Business Center kunt u gratis parkeren.

Programma

Kijk voor de meeste actuele stand van zaken op financial-systems.nl. Voor meer informatie kunt u tijdens het evenement terecht bij de receptie van het NBC.

Fotograferen

Fotograferen, filmen en het maken van video-opnamen van stands of tentoongestelde producten is niet toegestaan, tenzij hiervoor toestemming is verkregen van de desbetreffende exposant. Voor de pers en voor professionele fotografen gelden speciale regelingen.

Organisatie

Financial Systems wordt georganiseerd door Alex van Groningen B.V. en Next Level Academy B.V. Voor informatie kunt u contact opnemen met het projectteam via telefoonnummer 020 – 639 000 08 of per email: info@financial-systems.nl

- Jeroen Otter, Product Manager, 06-12960418
- Serge van Groningen, Event Manager, 06-29022791
- Isabelle Korzilius, Event Manager, 06-41288945

Verantwoording

Deze beurswijzer is mede samengesteld op basis van door exposanten verstrekte gegevens en geeft de situatie weer op 15 mei 2012. Er kunnen wijzigingen in het programma optreden. Kijk voor de meest actuele stand van zaken op: financial-systems.nl. De organisatie alsmede Tijdschrift Financieel

Management stelt zich niet aansprakelijk voor eventuele onjuistheden en/of onvolledige gegevens in deze beurswijzer.

Hieronder treft u het programma van Financial Systems op woensdag 6 juni 2012 in het Nieuwegein Business Center. Tenzij anders aangegeven zijn de sessies vrij toegankelijk. U hoeft zich dus niet vooraf aan te melden. Zorg dat u op tijd bij de zaal aanwezig bent om verzekerd te zijn van een plaats. Deelname aan het programma levert u als RA of RC tot **6 PE punten** op. Op locatie wordt voor de registratie van de PE punten gezorgd.

10.00 - 10.15 Opening

Opening Financial Systems 2012 door Prof. Dr. Bert Kersten (Grand Hall)

Prof. Dr. Bert Kersten is hoogleraar bedrijfswiskunde binnen de sectie Bedrijfswiskunde en Informatica van de Faculteit der Exacte Wetenschappen aan de VU te Amsterdam. Tevens is Bert Kersten hoogleraar op Universiteit Nyenrode op het terrein van Business & IT.

11.00 - 11.45 Parallelsessies

Optimalisatie van het AP proces door de bril van Pearle Benelux (Zaal 8)

Factureren en het verwerken van facturen is van alle tijden. Pearle realiseerde zich dat met het groeiend aantal facturen optimalisatie noodzakelijk was. Enerzijds om fors te besparen op kosten. Anderzijds was er directe behoefte aan snellere verwerking volgens strakke en controleerbare processen. Het uitgangspunt is 'operational excellence' in de financiële processen. In deze sessie vertelt Freek Peters hoe Pearle met de Basware oplossing van ICreative het proces heeft geoptimaliseerd. Ook de welbekende hobbels die zijn genomen worden toegelicht. Door: **Freek Peters**, Manager Finance Pearle Benelux namens ICreative

Selectieproces in Control (Zaal 9)

Het selecteren van business software is kostbaar en risicovol. Hoe beter zowel het selectieproces als het implementatietraject in control gehouden wordt, des te lager de uiteindelijke kosten en hoe hoger de opbrengsten. In het selectieproces moet een organisatie zelf meer in de "driving-seat" zitten. Met de juiste tools erbij kan zij dan een veel betere match krijgen tussen de requirements en de uiteindelijke software oplossing. In deze workshop geeft IT-Matchmaker, handreikingen voor een selectie- en implementatie-proces waarmee organisaties die nu in een selectieproces zitten, maar die organisaties die een (her-) investering overwegen, meer in control zijn over het proces. Door: **Karsten Sontow**, CEO Trovarit AG namens IT-Matchmaker

De toegevoegde waarde van een geautomatiseerd Travel & Expense Management Systeem (Zaal 10)

Bespaar tot 65% op proceskosten en tot 15% op directe reis- en declaratiekosten. In deze presentatie en live-demonstratie wordt kort en bondig vanuit "best practice"

aangegeven hoe u door de combinatie van automatisering, preventie en integratie, processen rondom zakelijke reizen en declaraties kunt stroomlijnen en controle kunt krijgen over deze hoge kostenpost. Meer dan 500 organisaties waaronder Canon, Coca-Cola Enterprises, FujiFilm, Danone, Wageningen University en vele MKB-bedrijven maken reeds gebruik van deze moderne oplossing met aantoonbare toegevoegde waarde en echte besparingen. Tijdens de live demonstratie ervaart u hoe het systeem is opgezet en hoe eenvoudig men er mee kan werken. Door: **Giuseppe Patacca**, Country Manager MobileXpense

Is uw softwareleverancier wel innovatief genoeg? (Zaal 11)

Steeds meer leveranciers werken via het model van Cloud computing. Maar in hoeverre maakt uw leverancier echt gebruik van de moderne technieken die Cloud computing biedt? Kunt u uw dagelijkse managementinformatie opvragen via een smartphone? Uw accountant gaat vanaf 2013 over naar de wereldwijde berichtenstandaard XBRL. Bent u zelf op de hoogte van de mogelijkheden die XBRL biedt en is uw softwareleverancier klaar voor XBRL? Kunt u elektronische facturen aanmaken en ontvangen in XML formaten. Het tijdperk om handmatig facturen te scannen wordt hiermee achterhaald. **Gerard Bottemanne** van GBNED vertelt u over innovaties die van invloed zijn op boekhoudsoftware, zodat u na afloop de juiste vragen aan uw leverancier kunt stellen.

Standard Business Reporting: verplichtstelling, consequenties en voordelen (Zaal 12)

Vanaf 1 januari 2013 bent u verplicht om de aangifte VpB op basis van Standard Business Reporting (SBR) bij de Belastingdienst aan te leveren. Dit geldt ook voor uw accountant. In de toekomst zullen meer stukken verplicht via SBR dienen te worden aangeleverd. SBR is een methodiek om financiële rapportages samen te stellen en in te zenden op een gestandaardiseerde manier. SBR is geen technische oplossing maar een concept dat standaardisatie en digitalisering met elkaar verenigt. Het resulteert in foutenreductie, snellere retourinformatie en hergebruik van gegevens. In deze sessie legt SBR-specialist Jacques Urlus alles uit: het concept, de verplichtstelling en de consequenties op korte en lange termijn. Door **Jacques Urlus**, Manager Marktondersteuning en Aansluittrajecten Standard Business Reporting Programma.

De werkelijke bijdrage van IT aan de business (Zaal 14AB)

Informatietechnologie wordt in het licht van de internationale concurrentiepositie steeds belangrijker voor bedrijven. Dit brengt verschillende dilemma's met zich mee. Bedrijven met gelimiteerde middelen moeten goed beslissen in welke IT ze wel en niet investeren. Portfolio

en Benefits Management zijn methoden die helpen om te bepalen welke systemen daadwerkelijk waarde toevoegen aan de business. Sommige visionaire CFO's zullen de stap aandurven om door de tijd achterhaalde systemen overboord te gooien en volledig opnieuw te beginnen. In deze sessie geeft **Prof. Dr. Bert Kersten** zijn visie op deze complexe vraagstukken, mede geïnspireerd op het succesvolle boek IT Savvy.

11.00 - 12.30 Rondetafelsessie

Hoe haal je meer waarde uit jouw ERP implementatie? (Heerenkamer)

Uit onderzoek blijkt dat 75 procent van de IT managers ontevreden is met de toegevoegde waarde van zijn/haar ERP systeem. Waar ligt dit aan en hoe krijgen we dit veranderd? Discussieer mee hoe we deze trend kunnen doorbreken en geef jouw input m.b.t. innovatieve ideeën om hier substantieel verandering te bewerkstelligen. De rondetafelsessie wordt aangeboden door UNIT4

12.00 - 12.45 Parallelsessies

SEPA - de stand van zaken (Zaal 8)

Veel organisaties weten niet dat eind vorig jaar besloten is dat alle bedrijven 1 februari 2014 verplicht zijn om SEPA proof te zijn! Dit betekent dat u weinig tijd heeft om de verplichte overgang uit te voeren. Waar krijgt uw bedrijf mee te maken om tijdig SEPA proof te zijn en waar liggen de grootste knelpunten? Door: **Mohammed Amri**, Productmanager AFAS

Financial Controlling naar een hoger plan (Zaal 9)

In deze presentatie krijgt u concrete informatie hoe de Professional Planner software van prevero het financieel management ondersteunt bij het nemen van beslissingen. De basis is een geïntegreerd bedrijfseconomisch model voor rapportages, budgetten en prognoses van resultaat, cashflow en balans. De Professional Planner software is ontwikkeld op basis van ervaringen van duizenden controllers en zorgt ervoor dat de afhankelijkheid van foutgevoelige spreadsheets minder wordt. Bovendien neemt de flexibiliteit, efficiency en betrouwbaarheid van de management informatie toe. Patrick Raskeyn, Financieel directeur van Derco BV, een middelgrote producent van transport- en procesbanden, laat u aan de hand van een praktijkcase zien wat de voordelen voor zijn organisatie zijn. Door: **Patrick Raskeyn**, Financieel directeur Derco BV en **Marcel Dix**, Ten Solutions.

Juridisch risicomanagement in de Cloud (Zaal 10)

Naarmate een bedrijf meer gebruik maakt van SaaS en/of mission critical systemen in de Cloud onderbrengt, des te gevoeliger het bedrijf is voor een onderbreking van de continuïteit in haar bedrijfsproces. Aangezien het gebruik van de Cloud de komende jaren een enorme vlucht zal nemen, is het voor u als financiële professional essentieel om te weten hoe continuïteitsproblemen in de

Cloud kunnen ontstaan en hoe u die kunt voorkomen.
Door: **Leon Hauzer**, Escrow Alliance

Een andere kijk op factureren en innen (Zaal 11)

Veel bedrijven maken nog geen gebruik van de moderne mogelijkheden om te factureren, te innen en te verwerken. Zolang er nog gebruik wordt gemaakt van papieren acceptgiro's en aanmaningen en er vele administratieve mensen nodig zijn voor het verwerken en innen van facturen, is er ruimte voor verbetering! Buckaroo biedt een moderne totaalomgeving waarbij u zelf aan het roer staat en veel minder werk heeft. Hierdoor heeft u lagere proceskosten, betere inningresultaten en dit alles op een klantvriendelijke wijze. In deze sessie krijgt u in een korte tijd een overzicht in deze andere manier van werken en bijbehorende resultaten. Door: **Valentin Braimaister**, Senior Account Manager Buckaroo

Gebrekkige managementinformatie als sluitpost is een keuze (Zaal 12)

Waarom wordt gebrekkige management informatie geaccepteerd en hoe kunt u de kwaliteit van deze informatie spectaculair verbeteren? AllSolutions en Full Finance nemen u op een inspirerende wijze mee in de nieuwste trends en ontwikkelingen op het gebied van stuurinformatie en reporting en geven onder meer een reactie op de bovenstaande stelling. Door: **Tonny Dirkx**, Full Finance en **Rob van der Loo**, Account Director AllSolutions.

Klaar voor SEPA in 6 stappen (Zaal 14AB)

Dit jaar stemde het Europese Parlement in met een verordening die een geharmoniseerde Europese betaalmarkt per 1 februari 2014 tot een feit maakt. De realisatie van deze Single Euro Payment Area (SEPA) raakt de financiële processen en systemen van alle bedrijven.

Zo maakt de huidige nationale overboeking en incasso plaats voor Europese varianten, veranderen de rekeningnummers van uw debiteuren, crediteuren en medewerkers en zijn er straks meer gegevens nodig in andere formaten voor de aanlevering van betalingen bij uw bank. Met minder dan twee jaar te gaan is het van belang om voorbereidingen te treffen. Deze sessie biedt een stappenplan voor een vlotte en geruisloze overgang naar SEPA. Door: **Gaston Aussems**, Nationaal Forum SEPA-migratie DNB.

BCC daar verandering in gebracht door Microsoft BI in te richten met data uit SAP. Hierdoor beschikt BCC nu over actuele inzichten in omzetten en kosten, die gebruikt worden om de prestaties en marktposities van BCC verder te verbeteren. Maakt u ook gebruik van SAP? Leer dan van BCC hoe u in no-time uw SAP-systeem ontsluit met Microsoft BI. Door: **Marco van Putten**, Senior Manager ICT BCC namens Microsoft Nederland.

Boels Verhuur - Een extreme groei faciliteren (Zaal 9)

Boels Rental is één van de meest gerenommeerde verhuurbedrijven in Europa als het gaat om de verhuur van machines, gereedschappen, units en catering- en event-equipment. Al jaren staat de organisatie in het teken van extreme groei, waarbij met name in Duitsland en Oost Europa tientallen locaties per jaar worden geopend. Edwin Wijers, verantwoordelijk voor Logisitec en ICT vertelt hoe de firma Boels deze extreme groei faciliteert, en over de keuze voor de systemen die ze hiervoor inzetten. Deze presentatie wordt mede gefaciliteerd door Basware. Door: **Edwin Wijers**, Boels Verhuur

SEPA in de praktijk (Zaal 10)

Europa wordt één betaalgebied waar in elk land op dezelfde wijze betaaltransacties verricht kunnen worden: de Single Euro Payment Area (SEPA). Één betaalgebied met dezelfde spelregels waarin ingrijpende zaken veranderen. De SEPA migratie is gestart maar wat is SEPA nu eigenlijk? Wat betekent het voor uw organisatie. Welke stappen dient u zelf te ondernemen en hoe klaar is de markt (én ERP leveranciers) voor SEPA? Wij geven inzicht in de stand van zaken via onze implementatie ervaringen, praktijkvoorbeelden en inventieve oplossingen die ook u helpen om uw SEPA implementatie tot een succes te maken. Door: **Ton Tjepkema**, Senior Consultant Enigma

De Fast Track naar 100% automatische facturen in de Cloud (Zaal 11)

In deze sessie ontdekt u hoe een e-Invoicing Cloud Service 100%-automatisering levert tussen leveranciers en klanten en hoe het frustratie wegneemt van foutgevoelige en handmatige processen. Er wordt dieper ingegaan op legal compliance, veiligheid in de cloud, performance monitoring en het aansluiten van leveranciers en klanten inclusief kleine partners met uitsluitend een internetaansluiting. Het gebruik van cloud-based diensten bij het integreren, beveiligen en automatiseren van uw end-to-end financiële supply chain zorgt voor inzicht, efficiëntie en kostenbesparing. Door: **Hans Mellenbergh**, Senior Pre-Sales Consultant, Liaison Technologies

Online Boekhouden best-of-breed (Zaal 12)

Best-of-breed en integraties tussen SaaS applicaties zijn veel besproken onderwerpen, maar hoe werkt dit in de praktijk? Vanuit perceptie online boekhouden voor het MKB nemen wij u mee van in- tot verkoop en van ver-

13.00 - 13.45 Parallelsessies

Microsoft Business Intelligence levert waardevolle informatie aan BCC (Zaal 8)

Elke verkoop, elke kassa-aanslag, elke transactie bij BCC wordt in het centrale SAP-systeem opgeslagen. Dat levert een enorme hoeveelheid informatie op die zeer waardevol is voor het management. Voorwaarde is dat de informatie goed toegankelijk is. Dat ging met SAP moeizaam. Samen met NewFrontiers en Macaw heeft



koop tot rapportage met verschillende softwareoplossingen. Direct zien hoe een proces binnen een bedrijf door meerdere applicaties kan worden opgepakt.

Door: **Pascal van Deursen**, Twinfield

Kijk uit voor loslopende spreadsheets! (Zaal 14AB)

Wordt er veel gebruik gemaakt van spreadsheets in uw organisatie? Wist u dat spreadsheets de oorzaak kunnen zijn van fatale rekenfouten? In deze presentatie gaat Erik Oltmans van de Software Improvement Group in op veelvoorkomende fouten en risico's van spreadsheets en onderzoekt met u de volgende vraag: Hoe houdt u controle op spreadsheets in uw organisatie?

Door: **Erik Oltmans**, Software Improvement Group

14.00 - 14.45 Parallelsessies

Hoe haal ik echte toegevoegde waarde uit mijn ERP? (Zaal 8)

Bij veel ERP-implementaties, is de uiteindelijke toegevoegde waarde van de oplossing, afgezet tegen de investering en de doorlopende operationele kosten, te laag of veelal ontbrekend. Hierdoor is er een grote ontevredenheid ontstaan bij executives m.b.t. de echte waarde van ERP-implementaties en de werkelijke running costs. Met name het in eigen beheer doorvoeren van veranderingen binnen ERP-oplossingen, om deze in lijn te houden met veranderende business requirements, is over het algemeen veel duurder en leidt vaak tot herimplementaties. Deze sessie zal een aanpak voorstellen en voorbeelden geven om deze negatieve spiraal te doorbreken en ERP-oplossingen veel gericht en flexibeler te maken. Door: **Tom Velema**, partner IT Advisory Ernst & Young namens UNIT4

Preventief monitoren van het Accounts Payable proces (Zaal 9)

Op crediteurenadministraties gaat er altijd wel iets mis, zoals een dubbel betaalde rekening, een niet geïnde korting of een fraudulente betaling. Met het in real-time monitoren van je betaalproces kun je de gaten dichten en zodoende substantieel werkkapitaalverlies op een uiterst efficiënte wijze voorkomen. Door: **Willem-Jeroen Stevens**, CEO Transparent

Trends & ontwikkelingen op de arbeidsmarkt voor finance professionals (Zaal 10)

Voor welk bedrijf werken finance professionals het liefst in 2012? Wat vindt de finance professional belangrijk in zijn of haar loopbaan? Wat zijn de belangrijkste trends? Voor welke uitdagingen staan finance recruiters? Deze en andere vragen staan tijdens deze sessie centraal. Tevens zullen de resultaten van het onderzoek 'Best Employers to work for in finance 2012' worden gepresenteerd. Door: **Martijn van der Veen**, Chief Research Ruigrok NetPanel en **Han Mesters**, Sector banker Zake-lijke Dienstverlening ABN AMRO

Effectiever en efficiënter facturen verwerken bij Prénatal (Zaal 11)

In 2011 heeft Prénatal na onderzoek de keuze gemaakt om in plaats van te outsourcen, het proces van de inkomende factuurverwerking weer te insourcen in eigen beheer. Doelstellingen zijn om dit proces effectiever en efficiënter in te richten. De verwerking van inkomende facturen vindt nu weer geheel "inhuus" plaats en wordt ondersteund door Mediusflow software. Deze sessie gaat in op dit transitieproces. Door: **Arnaud van den Hoorn**, Manager Finance & Control Prénatal en **Pim van de Donk**, Directeur Medius Benelux namens TIE Kinetix

Shared Service Center met Exact Software (Zaal 12)

Voor organisaties met een "multi-BV structuur" biedt Quercis een oplossing die het dagelijks leven een stuk eenvoudiger maakt. In combinatie met mooie functionaliteit van Exact software kunt u namelijk uw eigen shared service center creëren die u grote voordelen biedt zoals: Gecentraliseerd onderhoud van stamgegevens, Het binnen 10 minuten opzetten van nieuwe administraties, Geautomatiseerd rekening courant boekingen aanmaken, Snel en eenvoudig geconsolideerd of gedetailleerd rapporteren, Stroomlijnen en vereenvoudigen van organisatie brede financiële processen, Quercis laat u kennis maken met de ongekennde mogelijkheden van Exact Software. Spreker: **Emile Hommel**, Financieel directeur Quercis

Control over IT Governance (Zaal 14AB)

Thema's als compliance, transparantie, duurzaamheid en governance spelen een steeds belangrijkere rol. Om deze thema's in de organisatie te verankeren zijn inzicht in cijfers, control over processen en een heldere visie noodzakelijk. De ondersteunende rol van IT is hierbij evident. Te vaak ontstaat er echter een kloof tussen wat we willen en wat we kunnen. Waarom verloopt de ondersteunende rol van IT niet altijd goed? Hoe richt je als financial de Business IT-projecten in zodat naast taken en bevoegdheden ook de verantwoordelijkheden op het juiste niveau komen te liggen? Kortom: wat moet u doen om IT Governance in uw organisatie in te richten en te borgen? Door: **Erik Janse**, ConQuaestor

14.00 - 15.30 Rondetafelsessie (besloten)

Actuele uitdagingen in de wereld van de financieel professional (Heerenkamer)

Onder leiding van Ronald Barendse, CFO van het Ministerie van Economische Zaken, Landbouw en Innovatie, vindt een ronde tafel gesprek plaats over actuele uitdagingen die financieel professionals bezig houden.

Ronald Barendse snijdt in deze sessie op boeiende wijze een aantal onderwerpen aan. Daarbij geholpen door zijn jarenlange ervaring als CFO, maar uiteraard ook door zijn kennis en contacten vanuit het ministerie, dat tracht het bedrijfsleven in Nederland verder op de kaart te zetten. De rondetafelsessie wordt u aangeboden door ICreative,



Basware partner en leverancier van onder ander Finance, Procurement en Document solutions.

15.00 - 15.45 Parallelsessies

SEPA - de stand van zaken (Zaal 8)

Veel organisaties weten niet dat eind vorig jaar besloten is dat alle bedrijven 1 februari 2014 verplicht zijn om SEPA proof te zijn! Dit betekent dat u weinig tijd heeft om de verplichte overgang uit te voeren. Waar krijgt uw bedrijf mee te maken om tijdig SEPA proof te zijn en waar liggen de grootste knelpunten? Door: **Mohammed Amri**, Productmanager AFAS

ERP in de cloud - toekomst of werkelijkheid? (Zaal 9)

Cloud, SaaS, 24-7 online, mobile devices, allemaal ontwikkelingen waarmee u te maken krijgt. Wat betekent dit voor uw financiële processen? En hoe realiseert u ook daadwerkelijk toegevoegde waarde door de geboden services? Maak kennis met de nieuwste service: volledige automatisering online met 'real time cash management' waarbij uw software informatie automatisch inleest in plaats van dat u dit zelf ophaalt. Meer weten? Kom dan naar deze presentatie. Door: **Edwin Tukker**, Product Marketeer Financieel Accountview

De toegevoegde waarde van een geautomatiseerd Travel & Expense Management Systeem (Zaal 10)

Bespaar tot 65% op proceskosten en tot 15% op directe reis- en declaratiekosten. In deze presentatie en live-demonstratie wordt kort en bondig vanuit "best practice" aangegeven hoe u door de combinatie van automatisering, preventie en integratie, processen rondom zakelijke reizen en declaraties kunt stroomlijnen en controle kunt krijgen over deze hoge kostenpost. Meer dan 500 organisaties waaronder Canon, Coca-Cola Enterprises, FujiFilm, Danone, Wageningen University en vele MKB-bedrijven maken reeds gebruik van deze moderne oplossing met aantoonbare toegevoegde waarde en echte besparingen. Tijdens de live demonstratie ervaart u hoe het systeem is opgezet en hoe eenvoudig men er mee kan werken. Door: **Giuseppe Patacca**, Country Manager NL MobileXpense

15.00 - 15.45 Parallelsessies

Data analyseren met Microsoft PowerPivot voor Excel en Power View (Zaal 11)

Microsoft PowerPivot voor Excel is een aanvulling op Excel die helpt om complexe data in Excel om te zetten in begrijpelijke informatie. Met PowerPivot kunnen Excel-gebruikers zelf in hun informatie-behoefte voorzien. In deze sessie krijgt u een introductie in PowerPivot voor Excel en leert u hoe u Excelmodellen met PowerPivot kunt gebruiken als basis voor rapporten in Power View. Door: **Henk Vlootman**, Vlootman Consultancy en **Michiel Rozema**, Microsoft Nederland

15.00 - 16.30 Lagerhuisdiscussie

Wat is het beste softwarepakket voor uw financiële administratie? (Zaal 14AB)

Wat is het beste softwarepakket of systeem voor uw financiële administratie? Deze vraag heeft de afgelopen maanden meer dan duizend reacties opgeleverd van honderden financiële professionals in de LinkedIn groep **Finance Professionals Netherlands**. Meer dan reden genoeg om de discussie op Financial Systems live voort te zetten. Aan de hand van een aantal prikkelende stellingen wordt een lagerhuisdiscussie gevoerd. Bezoekers en standhouders van Financial Systems zijn van harte welkom voor deelname aan de lagerhuisdiscussie. Deze sessie wordt gefaciliteerd door **Agium**

15.00 - 17.30 Seminar SBR-verplichtstelling

Voorbereid op de SBR-verplichtstelling (Zaal 12)

Fiscaal intermediairs doen vanaf 2013 elektronisch aangifte IB en VPB via SBR. Een jaar later zal de verplichting gelden voor de aangifte omzetbelasting, opgaaf ICP en het deponeren van de jaarrekeningen van kleine ondernemingen aan de Kamer van Koophandel. Aanlevering op basis van SBR betekent dat de informatie ingediend wordt in het XBRL formaat aan Digipoort. Als intermediair (of als ondernemer indien u zelf de aangifte regelt) moet u dan ook beschikken over een PKI-overheid services certificaat dat NIET het zelfde is als het nieuwe BAPI-certificaat. Uw software moet in staat zijn de aangiftes in het juiste formaat aan te leveren. Verzenden naar Digipoort kan rechtstreeks vanuit uw software of via een portaaltoepassing. De machtigingen voor het ontvangen van de Service Bericht Aanslagen (voorheen de EKA) in het SBR-tijdperk moet u ook tijdig regelen. Door: **Gerard Bottemanne**, GBNED en **Jacques Urlus**, Logius

17.00 - 18.00 Afsluiting

Afsluiting en netwerkborrel Financial Systems 2012 (Grand Hall)

De netwerkborrel wordt u mede aangeboden door FinanceFactor. FinanceFactor biedt op basis van een transparant en innovatief prijsmodel, integrale oplossingen op het gebied van Nationaal en Internationaal resource management binnen de financiële discipline. Interim Management, Werving en Selectie, Recruitment Process Outsourcing en Executive Search.



Stand NB.16



Accountview
HJE Wenckebachweg 200
1096 AS Amsterdam
accountview.nl

Sinds 1987 levert AccountView flexibel in te richten business software aan meer dan 28.000 klanten in het mkb. Met de boekhouding als sterke financiële basis biedt AccountView een geïntegreerde oplossing voor groothandels- en projectadministratie, urenregistratie, accountancy, CRM, HRM en lonen. Online- en backofficeapplicaties kunnen daarbij naargelang behoefte worden gecombineerd; beide communiceren via webservices met andere internettoepassingen. AccountView maakt onderdeel uit van Visma AS, top 10-speler op de business-softwaremarkt in Europa. Bekende namen in het klantenbestand van AccountView zijn onder andere: Formido, Koningszuivel, Xenos, IHC, Paradiso, SER, Madurodam, CBF, Stichting Soa Aids, Nederlandse Sport alliantie, Baker Tilly Berk Accountants en Belastingadviseurs en Accon AVM adviseurs en accountants.



AccountView gaat per 1 juli verder als Visma Software. AccountView is al sinds 2007 onderdeel van de Visma-groep. De diverse Visma-organisaties werken meer en meer gezamenlijk aan nieuwe software en diensten. Het voeren van een overkoepelende naam is daarvan een logisch gevolg. Naast AccountView business software biedt Visma Software ook Mamut One, Visma Severa en diverse andere SaaS-oplossingen. Door deze uitbreiding kunnen we meer bedrijven beter van dienst zijn.

Stand NB.28



Adra Match
121 17 Johanneshov
Box 5131 Stockholm
adramatch.com

Adra Match is a market-leading producer of software for reconciliation management. Our products are primarily used by accounts departments to automate financial reconciliations such as bank, receivables, currency, inter-company, credit cards, VAT, supplier/customer, payroll etc. Automatic reconciliation helps organisations to work smarter and quicker, with better control and accuracy. Our solutions streamline and standardize accounts departments and give them an overview of the company's balancing process at all times. Our solutions fit companies of all sizes and sectors and is particularly suited for high transaction volumes in complex environments. After

twenty years in the business, we now make life easier for 3,000 satisfied customers all over Europe.

Stand NB.07



AFAS Software
Philipsstraat 9
3833 LC Leusden
afas.nl

AFAS Software ontwikkelt softwareproducten voor zowel de zakelijke als de consumentenmarkt op een maatschappelijk verantwoorde manier waarbij klanten, medewerkers en milieu centraal staan. AFAS Software automatiseert bedrijven en organisaties uit alle branches met complete en moderne (online) bedrijfssoftware. De visie achter de software van AFAS is dat al uw financiële en andere administratieve processen volledig geautomatiseerd zijn in één en hetzelfde softwarepakket. U heeft altijd actueel inzicht in de financiële stand van zaken en vergroot de efficiëntie, effectiviteit, flexibiliteit en klantgerichtheid van uw organisatie.

Stand NB. 30



Agium
Kerkweg 17
2641 GA Pijnacker

Agium is de kennisorganisatie op het gebied van Finance & Control. Agium biedt concrete oplossingen om te komen tot een effectieve P&C-cyclus. Oplossingen die zich in praktijk hebben bewezen!

Stand NB.12



Alex van Groningen
Burgemeester Haspelslaan 63
1181 NB Amstelveen
alexvangroningen.nl

Alex van Groningen helpt sinds 1993 finance professionals met het vergroten van hun kennis, het uitbreiden van hun netwerk en het versnellen van hun carrière. De afgelopen 20 jaar heeft Alex van Groningen samen met haar partners hard gewerkt aan het opbouwen van gemeenschappen waarin de drie sporen kennis, netwerk en carrière elkaar ondersteunen, elkaar kruisen en elkaar versterken. Vier vooraanstaande finance gemeenschappen

brengen meer dan 100.000 finance professionals uit Nederland online en op locatie bijeen. Financial Systems 2012 is een van de locaties waar in 2012 kan worden genetwerkt met financiële software als het verbindende centrale thema. Mis het niet!

Stand NB.17



AllSolutions
Helsinkilaan 2
3446 AH Woerden
allsolutions.nl

AllSolutions is sinds 1987 aanbieder van innovatieve, geïntegreerde online business software. Met de software-oplossing AllSolutions QX2 zijn organisaties in staat hun bedrijfsvoering efficiënter, effectiever en flexibeler in te richten. De online oplossing past helemaal bij de vrijheid van het nieuwe (samen) werken; actuele bedrijfsgegevens zijn altijd en overal via het internet toegankelijk.

Stand NB.19

basware

Basware
Joop Geesinkweg 701
1096 AZ Amsterdam
basware.nl

Basware is in 1985 opgericht in Finland en gespecialiseerd in Enterprise Purchase to Pay-oplossingen, ofwel het automatisch laten verlopen van inkoop- en factuurverwerkings-processen. Wereldwijd maken zo'n 1.000.000 eindgebruikers bij ruim 1.500 organisaties gebruik van de applicaties van Basware. Op dit moment heeft Basware interoperability-overeenkomsten met ruim 110 e-invoicingpartners en is daarmee een van de grootste providers ter wereld als het gaat om het uitwisselen van catalogi, orders, levering bevestigingen en elektronische facturen. Jaarlijks worden er ruim 15 miljoen transacties door ons platform verwerkt. Het bedrijf heeft vestigingen in Scandinavië, West-Europa, Azië, Australië en de Verenigde Staten en staat genoteerd aan de Helsinki Stock Exchange.

Stand NB.27



BOARD International
Balestra 18
6900 Lugano
board.com

Founded in 1994 BOARD International is the provider of the industry's only programming-free toolkit for rapid and cost-effective development of Corporate Performance Management and Business Intelligence applications. Headquartered in

Lugano, Switzerland, BOARD International has additional offices in Germany, Italy, Spain, Singapore, United States, UK, Australia and India and a worldwide resellers network.

Stand NB.03

BUCKAROO
online payment services

Buckaroo
Zonnebaan 9
3542 EA Utrecht
buckaroo.nl

Buckaroo is een toonaangevende leverancier van Billing & Payment services voor bedrijven in binnen- en buitenland en draagt bij aan het optimaal verwerken van de betalingen en het reduceren van de uitval. De betaaloplossingen van Buckaroo brengen de voordelen van elektronisch betalingsverwerking en uw huidige financiële processen bij elkaar. Alles geïntegreerd in één systeem, waarbij u zelf kunt aangeven welke betaalmethoden, modules en functionaliteiten u wenst te gebruiken. Dit alles is eenvoudig te koppelen aan uw eigen bestaande systemen zodat uw financiële administratie altijd up-to-date is. Buckaroo regelt de betalingsverwerking voor ruim 3.000 bedrijven. De betaaloplossingen worden ingezet voor: abonnementen – en ledenbeheer, verhuur, donaties, polissen of (eenmalige) verkoop op factuur of via het internet.

Stand NB.02



Enigma Payments Consulting
Wilhelminalaan 51
3701 BG Zeist
enigmapayments.nl

Enigma Payments Consulting is het enige onafhankelijke consultancybureau in de Benelux dat zich volledig richt op betalingsverkeer binnen banken en bedrijven. Het succes van Enigma stoelt op diepgaande kennis van de betaalprocessen en de producten maar ook van de (inter)nationale ontwikkelingen binnen het betalingsverkeer en betaal- en clearingsystemen. Dat maakt Enigma tot de juiste partner voor het leveren van consultancy- en managementdiensten op het gebied van nationaal en internationaal betalingsverkeer.

Stand NB.24

esize.

Esize
Leeuwendeldseweg 16a
1382 LX Weesp
Esize.com

Over Esize: Besparen begint met slim uitgeven. Daar geloven we in bij Esize. Als marktleider in cloud spend management-oplossingen helpen wij organisaties om meer inzicht en controle over uitgaven te krijgen. Dit doen wij door alle stappen van het inkoop- en factuuraafhandelingsproces (source to pay)

efficiënter en transparanter te maken. Door inkoopexpertise en softwarekennis te bundelen hebben wij een passend antwoord bij vraagstukken rondom spend management. Dit laten wij sinds 1999 zien bij multinationals en nationale organisaties, waaronder ministeries, banken, verzekeraars, uitzendorganisaties, woningcorporaties en bouwondernemingen. In internationale onderzoeken, door onder andere Capgemini en Forrester, komt Esize stevast als één van de koplopers naar voren.

Stand NB.11

= exact

And it all comes together.

Exact Software Nederland
Molengraaffsingel 33
2629 JD Delft
exact.nl

Exact. And it all comes together. Exact is een softwareleverancier die wereldwijd bedrijfsprocessen van ondernemers ondersteunt. De focus op financiële processen is sinds het begin in 1984 uitgebreid tot een compleet ERP-pakket voor het midden- en kleinbedrijf. Dagelijks helpen innovatieve oplossingen als Exact Globe Next, Exact Synergy en Exact Online wereldwijd meer dan 100.000 lokale en internationale bedrijven bij de aansturing van hun onderneming. Exact ontwikkelt gerichte SaaS- en on-premise-oplossingen voor diverse sectoren, waaronder productie, groothandel & distributie en zakelijke dienstverlening. Het hoofdkantoor van Exact is gevestigd in Delft, Nederland. De onderneming is sinds juni 1999 genoteerd aan de NYSE Euronext Amsterdam. De omzet in 2011 bedroeg € 215,6 miljoen. Voor meer informatie over Exact ga naar www.exact.com.

Stand NB.12



*Finance
 Professionals
 Netherlands*

Finance Professionals Netherlands
Burgemeester Haspelslaan 63
1181 NB Amstelveen
alexvangroningen.nl

Finance Professionals Netherlands is dé grootste finance LinkedIn-groep van Nederland. Hier komen meer dan 20.000 financiële experts samen om te discussiëren over en elkaar te adviseren in actuele vraagstukken vanuit de financiële wereld. Financials, controllers, CFO's, accountants, bankiers, auditors, consultants, risk managers; alle financials zijn hier vertegenwoordigd. Wat heeft Finance Professionals Netherlands de leden gebracht sinds de oprichting? Erg veel. Behalve direct contact met vakgenoten en potentiële opdrachtgevers, hebben er in de groep vele inhoudelijke discussies plaatsgevonden. De meest succesvolle hiervan is de discussie over het beste softwarepakket voor uw financiële administratie die mede aanleiding is geweest voor de organisatie van Financial Systems.

Stand NB.19



ICreative bv
Oortlaan 2
6716 WD Ede
icreative.nl

ICreative is een Nederlandse Purchase 2 Pay specialist die multinationals en grote nationale bedrijven bedient. Als Basware partner adviseert ICreative, implementeert en onderhoudt oplossingen voor het digitaal verwerken van in- en verkoopfacturen, e-procurement, e-invoicing, personeelsdeclaraties, budgetbeheer en hieraan gerelateerde financiële processen. ICreative klanten kiezen voor onze marktleidende oplossingen Basware, Kofax en EasyDistribution vanwege onze ervaring en onze proces- en materiedeskundigheid.

Stand NB.04



IT-Matchmaker
Croesickplein 24 - 26
2722 EA Zoetermeer
it-matchmaker.nl

De IT-Matchmaker® is een online platform waar gebruikers en leveranciers van business software (zoals ERP, CRM, Finance, HRM, DMS) met elkaar in contact worden gebracht. IT-Matchmaker®, sinds 2001 actief in onder andere Duitsland, is hét platform voor het selecteren en evalueren van software en heeft haar toegevoegde waarde aangetoond als een efficiënte, uitgebreide, en last-but-not-least, eenvoudig te gebruiken tool voor het samenstellen van wensen en eisen, markt analyse, benchmarking en tendering respectievelijk het uitbrengen van offertes in vele projecten. Vanaf juni 2012 is IT-Matchmaker® ook beschikbaar op de Nederlandse markt.

Stand NB.22



Liaison Technologies
Barbara Strozziilaan 201
1083 HM Amsterdam
liaison.com

Liaison Technologies is a global integration, data management and data security company. It provides unique and high-value services to transform, manage and protect business information in the cloud, and to help organisations address complex security challenges and meet compliance mandates. With a comprehensive array of business-to-business and application-to-application integration and data transformation services, as well as on-premise and cloud-based data security solutions, Liaison's practitioners implement data management infrastruc-



tures adapted to each client's specific business requirements. Headquartered in Atlanta, Liaison has over 8,000 customers and offices in The Netherlands, Finland, Sweden and the UK. For more information, visit www.liaison.com.

Stand NB.21



think smart.

Lucom Benelux B.V.
Wilgenweg 8f
2964 AM Groot-Ammers
lucom.com

Lucom Benelux biedt haar klanten een interactief WEBplatform voor de digitalisering van bedrijfsprocessen en formulieren. Ook uw factuurprocessen kunnen verregaand worden gedigitaliseerd en gestructureerd. Met InvoiceIN voor uw inkoopfacturen en met 'Elektronisch Factureren' voor uw verkoopfacturen biedt Lucom u een complete en betrouwbare totaaloplossing. Lucom maakt elk proces efficiënt en transparant. De bestaande werkwijze en situatie van de klant wordt steeds als uitgangspunt genomen. De pragmatische Lucom-toepassingen bieden de gebruikers het gemak van intuïtieve invulformulieren en schermen aan de voorzijde (via de browser) en integratie met vrijwel alle denkbare (financiële) applicaties of relationele databases aan de achterzijde.

Stand NB.33 (Balkon)



Microsoft Nederland
Evert van de Beekstraat 354
1118 CZ Schiphol
microsoft.com

Microsoft is natuurlijk bekend als de leverancier van hét instrument voor finance professionals, Microsoft Excel. Minder bekend is dat Excel een belangrijk onderdeel is van het Business Intelligence platform van Microsoft. Steeds meer Excel-gebruikers werken met PowerPivot voor Excel, Microsofts self-service BI-oplossing in Excel. Tijdens Financial Systems laten we zien hoe PowerPivot voor Excel werkt, maar ook laten we een klant aan het woord die in korte tijd Microsoft BI heeft ingericht op hun SAP-systeem. Bovendien kunt u tijdens Financial Systems zelf kennismaken met de nieuwste innovatie in BI, Power View. Creëer rapporten en interactieve visualisaties met maar een paar muisklikken: doe de Power View Challenge!

Stand NB.13



MobileXpense
Square Saintelette 12
1000 Brussels, Belgium
Mobilexpense.com

MobileXpense biedt bedrijven wereldwijd gemak en controle over zakelijke mobiliteits- en declaratiekosten vanuit een volledig geïntegreerde en geautomatiseerde, web-based oplossing. Uniek is dat het systeem voldoet aan alle wettelijke en fiscale vereisten en boekhoudkundige- en BTWregels in alle landen waarin het bedrijf actief is. Een pragmatische aanpak staat garant voor een zeer snelle en eenvoudige implementatie zonder complexiteit. Gemiddeld wordt door klanten een 'return on investment' bereikt in 5 maanden! Met klanten in ruim 50 landen en een oplossing die in 20 talen beschikbaar is, biedt MobileXpense een aantoonbare wereldwijde bekwaamheid aan, in combinatie met een uniek lokaal aanpassingsvermogen.

Stand NB.10



Newbase bv
Hardwareweg 16
1033 MX Amsterdam
newbase-erp-software.nl

Newbase is dé online softwareoplossing voor alle bedrijfsprocessen in het MKB. Eén eenvoudig programma voor uw gehele administratie: van personeel tot klanten, van projecten tot financiën.

Stand NB.01



inspired by numbers

prevero AG
Landsberger Straße 154
80339 München
prevero.com

Het bedrijf prevero AG werd in 1994 opgericht en behoort tot de vooraanstaande leveranciers van Business Intelligence oplossingen in het Duitstalige gebied. De kern van prevero bestaat uit het aandachtsgebied financiële planning. prevero ondersteunt zijn klanten in alle aspecten van planning, simulatie en sturing, van beslissingen op strategische niveau tot aan individuele projecten. Door de acquisitie van Winterheller software ontwikkelt prevero zich tot een opvallende speler in de markt van corporate performance management software en omvat met zijn productlijnen prevero»enterprise p7 en prevero»professional planner alle dimensies van planning, analyse en rapportages. prevero onderhoudt een internationaal netwerk van partners en een klantenkring van rond de 4.500 bedrijven in 34 landen.

Stand NB.29

reeleezee®

**Reeleezee
De Corridor 5a
3621 ZA Breukelen
Reeleezee.nl**

Reeleezee: zelf boekhouden, beter ondernemen. Reeleezee maakt online boekhouden zo eenvoudig dat u in handomdraai uw gegevens invoert, en ook in één oogopslag ziet hoe uw zaken ervoor staan. Onze oplossingen zijn geschikt voor alle typen bedrijven en kennen geen beperkingen. Ook kunt u uw accountant eenvoudig toegang geven tot de bedrijfsgegevens, zodat hij u optimaal kan adviseren. Reeleezee biedt voor elk type bedrijf alle benodigde administratiefuncties: In 2001 is Reeleezee opgericht met als missie een nieuwe online generatie boekhoudsoftware te ontwikkelen voor Ondernemers en hun accountants. Reeleezee heeft als een van de eerste een online boekhoudpakket geïntroduceerd in 2001. Boekhouden volgens Reeleezee moet begrijpelijk, gemakkelijk en betaalbaar zijn.

Stand NB.23

SnelStart®
administratieve software
**SnelStart
Harkebuurt 3
1794 HM Oosterend - Texel
snelstart.nl**

SnelStart maakt sinds 1982 facturer- en boekhoudprogramma's voor ondernemend Nederland. Inmiddels doen meer dan 43.000 ondernemers hun voordeel met onze programma's en worden zij daarbij ondersteund door ruim 2200 accountantskantoren. Leveranciers uit diverse branches hebben een koppeling met de software van SnelStart. Op die manier kunt u gegevens vanuit bijvoorbeeld uw webshop, CRM-pakket, salaris- of projectadministratie eenvoudig en foutloos inlezen. Omdat wij een goede samenwerking tussen ondernemers en administratiekantoren belangrijk vinden, bieden wij een speciale regeling voor accountants aan waarmee deze voordeel over onze software kunnen beschikken.

Stand NB.05



Software Improvement Group

**Software Improvement Group
Amstelplein 1
1096 HA Amsterdam
sig.eu**

SIG adviseert klanten op het gebied van Software Quality, Software Risk en Software Economics. SIG biedt het management een op feiten gebaseerde inzicht in hun huidige IT-situa-

tie, samen met pragmatische en uitvoerbare aanbevelingen over hoe de situatie kan worden geoptimaliseerd. Wij dragen er zorg voor dat onze klanten controle krijgen én behouden m.b.t. hun IT-omgeving. Onze consulting- en analysecapaciteiten zorgen ervoor dat onze klanten beter geïnformeerd beslissingen kunnen maken en strategische IT projecten beter kunnen managen. SIG is de onafhankelijke instelling voor IT assessments, monitoring, certificering en consultancy. Vanuit ons hoofdkantoor in Nederland en onze buitenlandse vestigingen in Denemarken, Duitsland, Engeland, Griekenland, US en Zwitserland bedienen wij klanten wereldwijd.

Stand NB.06


TIE KINETIX
total integrated e-commerce

**TIE Kinetix
Antareslaan 22-24
2132 JE Hoofddorp
tiekinetix.nl**

TIE Kinetix is gespecialiseerd in het bieden van flexibele en transactiegerichte oplossingen voor business integration, e-commerce en content syndication. Met deze oplossingen zijn organisaties in staat een geïntegreerde e-commerce strategie te realiseren. Deze oplossingen stellen onze klanten in staat met elkaar samen te werken en applicaties zowel als processen te verbinden met die van externe partners. TIE Kinetix levert software producten onder licentie of in the cloud. Total Integrated E-commerce, afgekort TIE, helpt u en uw handelspartners in de handelsketen on-line gecoördineerd samen te werken.

Stand NB.15

Transparent
Visible results.

**Transparent
Titiaanstraat 13
1077 RC Amsterdam
transparent.nl**

Transparent is volledig gespecialiseerd in datamining van Accounts Payable (AP). Transparent converteert harde, objectieve data in gedetailleerde management-informatie om drie redenen:

1. Recovery van verloren werkkapitaal (op basis van no cure no pay),
2. Inzicht in het AP-proces (kosteloos)
3. Interactieve Benchmarking (kosteloos).

Dit helpt cliënten van Transparent het bottom-line resultaat te verbeteren en risico's, kosten, fouten en complexiteit in het AP-proces te verminderen. De referenties van Transparent omvatten grote en middelgrote organisaties in de private en publieke sector.

Stand NB.09



Twinfield
De Beek 9-15
3871 MS Hoevelaken
twinfield.nl

Twinfield is marktleider op het gebied van online boekhouden in Europa en onderdeel van Wolters Kluwer Tax & Accounting. Wolters Kluwer is wereldwijd marktleider in fiscale, boekhoud- en auditdiensten. Online boekhouden via Twinfield is flexibel boekhouden voor zowel kleine als grote organisaties. Hierbij wordt op een efficiënte, veilige en directe manier een administratie gevoerd en kan informatie gedeeld worden met een administratie- of accountantskantoor. Twinfield wordt geroemd door zowel Gartner als IDC. Online boekhouden van Twinfield is beschikbaar tegen een flexibel abonnementstarief per maand.

Stand NB.18



UNIT4
Stationspark 1000
3364 DA Sliedrecht
Postbus 102
unit4.nl

UNIT4 Business Software levert bedrijfssoftware en daaraan gerelateerde diensten aan publieke en zakelijke dienstverleners. Wij richten ons op dynamische organisaties die in een wereld van constante verandering succesvol willen zijn en blijven, oftewel BLINC: Businesses Living in Change. Elke dynamische organisatie heeft een eigen visie op hoe veranderingen (bijvoorbeeld reorganisaties, veranderingen in financiële richtlijnen of procesveranderingen) met automatisering moeten worden ondersteund. Wij begrijpen dat en bieden u verschillende financiële softwareoplossingen die aansluiten op de diverse invalshoeken:

- Agresso Business World, geïntegreerde ERP-oplossing
- CODA, 'best-of-class' financiële oplossingen.

EXCELLEER MET EXCEL

Ontdek snel en eenvoudig hoe u de tijd die u aan Excel besteedt halveert. Benut Excel's potentie vanaf nu volledig. Volg een van de cursussen. Voor informatie en inschrijven: cursus-training-excel.nl

**ALEX VAN
GRONINGEN**
alexvangroningen.nl

Excel 2010 voor financieel managers

12 en 13 september 2012, Hotel Mercure Amsterdam Airport
12 en 13 december 2012, Hotel Mercure Amsterdam Airport

Excel 2007 voor financieel managers

7 en 8 november 2012, Hotel Mercure Amsterdam Airport

Investeringsanalyses met Excel

14 juni 2012, kantoor Alex van Groningen, Amstelveen
15 november 2012, kantoor Alex van Groningen, Amstelveen

Cursus VBA Excel

12, 13 en 14 juni 2012, Hotel Mercure Utrecht Nieuwegein
28, 29 en 30 november 2012, Hotel Mercure Amsterdam Airport

Cursus Effectieve liquiditeitsprognoses met Excel

11 december 2012, Hotel Mercure Amsterdam Airport
18 december 2012, Hotel Mercure Amsterdam Airport



Boudewijn Gerner, CFO Imtech: 'Kan iemand verder kijken dan alleen financiën?'

Door Jan Bletz

Technische dienstverlener Imtech (28.600 medewerkers, ruim 5,1 miljard euro omzet) is een walhalla voor technisch onderlegde mensen. Maar ondanks het sterk technische karakter van de onderneming kunnen veel financials er hun draai goed vinden. Of eigenlijk juist vanwege het technische karakter. 'Zeker operationeel ingestelde financiële mensen kunnen hier goed tot hun recht komen', zegt Boudewijn Gerner, CFO van Imtech.

Hoewel de voorlopers van Imtech meer dan 150 jaar geleden al actief waren, bestond Imtech in zekere zin vorig jaar oktober tien jaar. Immers, toen was het precies tien jaar geleden dat Internatio-Müller (opgericht in 1970) zijn naam wijzigde in Imtech, om te onderstrepen dat het bedrijf alle activiteiten behalve de technologie activiteiten had verkocht. Sindsdien is het bedrijf in alle vezels gericht op techniek, zowel intern als extern. Ook in de werking van personeel bijvoorbeeld: wanneer Imtech een personeelsadvertentie zet - en dat is in de afgelopen jaren door de snelle groei nogal eens gebeurd - dan is het meestal om technici te werven. Voor financiële mensen doet Imtech aanzienlijk minder moeite. 'Ze komen nogal eens uit zichzelf op het bedrijf af, in het kielzog van de technici', zegt Imtech-CFO Boudewijn Gerner. 'Als een van de succesvolste beursgenoteerde bedrijven in Nederland zijn we in de afgelopen jaren erg zichtbaar geweest, en dat werpt op de arbeidsmarkt zijn vruchten af. Bij financials komt hier bij dat veel hoofdkantoren zijn vertrokken, en de arbeidsmarkt voor hen krappert is geworden. Ook speelt de recessie hen parten.' Kortom: aan toestroom van financials heeft Imtech geen gebrek. Financials die worden aangenomen, komen terecht in een bedrijf waar men-

sen 'heel trots zijn op wat ze doen', zoals Gerner het uitdrukt. 'Ze beginnen vaak in een weiland waar nog helemaal niets is en bouwen dan van de grond af aan mee aan een project waar de klant enorm naar uitzielt. Voor niet-technici is het misschien moeilijk te begrijpen hoe bevredigend dat kan zijn, maar voor technici is er niets mooiers. Ze hebben zoals dat in Amerika heet een 'passion to build'. Die passie maakt enerzijds dat ze een 'hands on'-mentaliteit hebben en een pragmatische instelling. Maar anderzijds hebben ze vaak ook een blinde vlek voor de financiële consequenties van hun activiteiten. Ze willen hun werk graag goed uitvoeren - het moet het 'doen', het moet er goed uitzien, de klant moet tevreden zijn - maar met hun 'disease to please' staat geld lang niet altijd bovenaan hun prioriteitenlijst.'

Voelsprietten

Voor financials biedt de technische cultuur van Imtech kansen, stelt Gerner. In toenemende mate zelfs: 'Vroeger waren financiële mensen bij ons vooral boekhouders die moesten zorgen dat de administratie op orde was. Tegenwoordig vragen we van hen dat ze zich opstellen als sterk operationeel ingestelde controllers. Ze moeten tegenwicht bieden aan de technici, door erop toe te zien dat projecten niet alleen correct worden uitge-

voerd maar ook bijdragen aan de winstgevendheid van Imtech. Een financial maakt bij Imtech dan ook eerder carrière als hij niet alleen inzicht in getallen heeft, maar ook gevoel heeft voor hoe projecten werken', zegt Gerner. 'Het geld wordt in de projecten in de markten voor gebouwen, industrie, traffic & infra en maritiem verdiend. Een goede financiële man heeft uiteraard boekhoudkundige knowhow. Daarnaast heeft hij wellicht enige affiniteit met de techniek en is hij misschien zelfs technisch onderlegd. Maar het belangrijkste is dat hij inzicht heeft in hoe het er voor staat met een project. Heeft iemand dat niet dan overleeft hij het binnen Imtech niet.' Deels is dat een kwestie van cijfers interpreteren. 'Een ervaren controller kan bijvoorbeeld aan de kaspositie afleiden of een project goed verloopt: weinig geld in kas kan een teken zijn dat een klant niet erg tevreden is.'

Maar Gerner hecht vooral waarde aan sociale vaardigheden gekoppeld aan een gezonde dosis nieuwsgierigheid. 'Een Imtech financial heeft 'voelsprietten'. Continu rondlopen en je vinger aan de pols houden. Als je je oor goed te luisteren legt, vang je in de wandelgangen van het bedrijf allerlei informatie op over lopende projecten. Je kunt kennis opdoen over de kwaliteit van subcontractors. Omdat je als financial niet geacht wordt over grote technische kennis te beschikken, kun je makkelijk allerlei schijnbaar simpele vragen stellen en zo invloed uitoefenen op het verloop van projecten: 'waarom doen we het zo, en niet anders?'. Min of meer hetzelfde geldt voor procurement en risk management. Als je dit allemaal goed doet, kun je uitgroeien tot iemand die binnen het bedrijf eerder wordt gezien als een adviseur dan als iemand die alleen maar con-

troleert of de zaken niet uit de hand lopen. Iemand die zo'n vertrouwen geniet, heeft een invloed die veel verder gaat dan alleen het financiële domein en kan deze invloed aanwenden tot alle aspecten van de bedrijfsvoering.'

Juiste hout

Uiteraard wordt bij de sollicitatie gekeken of een financial uit het juiste hout is gesneden om tot operationeel ingesteld controller uit te groeien. 'Kan iemand verder kijken dan alleen financiën? Heeft hij bijvoorbeeld belangstelling voor zaken buiten zijn vakgebied? Heeft hij bij verschillende soorten bedrijven gewerkt?' Nadat iemand is aangenomen binnen de financiële functie, wordt hij ook gestimuleerd om zich breder te ontwikkelen. 'De belangrijkste opleiding binnen Imtech is 'on the job', bij de pro-

misschien wel wat van je gezin. Maar aan de andere kant: je krijgt de kans allerlei verantwoordelijkheden op je te nemen. Je kunt je 'social skills' aanscherpen, je kunt zowel voor verschillende typen leidinggevendenden werken als zelf leiding geven aan allerlei soorten mensen - kortom, je kunt enorm groeien als mens en als professional. En als je terugkomt naar Nederland kun je zo weer aanschuiven. Koninginnedag is nog altijd op 30 april.'

Frisse blik

Voor jonge talentvolle academici met dubbele studies en één of twee jaar werkervaring is er een 'young capital programma'. Zij kunnen gedurende twee jaren verschillende onderdelen van het bedrijf leren kennen door een programma te volgen dat bestaat uit een combi-

Imtech niet. Sterker nog, operationeel ingestelde controllers moeten juist niet al te goed ingevoerd zijn in een bepaald onderwerp of vakgebied, zegt Gerner. 'Ze moeten een helicopterview hebben, een brede, financiële blik. Wie zich verliest in een specialisme, is niet meer geschikt als controller bij ons. Begrijp me goed, daarnaast zijn ook specialisten nodig. Maar die mensen trekken we liever van buiten aan. Mensen die hun sporen hebben verdiend bij een bank, bijvoorbeeld, of bij een adviesbureau. Zij kunnen zich hier verder ontwikkelen. We acquireren tenslotte veel bedrijven, geven van tijd tot tijd nieuwe aandelen uit, openen nieuwe vestigingen in landen met ons onbekende belastingregels, gaan nieuwe bankrelaties aan - noem maar op. Specialisten wacht hier geen saaie 9-tot-5-baan. Die hebben we hier trouwens helemaal niet.'

Naam: Boudewijn Gerner
Geboortjaar: 1951
Opleiding: Rechtenstudie aan de Universiteit van Groningen. Aansluitend Master of Business Administration aan de INSEAD in Fontainebleau te Frankrijk.
Loopbaan: Vanaf 1979 was Gerner gedurende 9 jaar werkzaam in Rotterdam als Administration Manager bij de Amerikaanse containervervoerder Sea-Land Service Inc., en van 1986 tot 1997 als Managing Director Finance van Fluor Daniel te Haarlem. Van 1997 tot zijn indiensttreding bij Imtech vervulde hij diverse managementfuncties voor Fluor Corporation te Californië (VS.), van Vice President and Controller van de Energy & Chemicals Group tot President van de strategische businessunit TRS Staffing Solutions Inc. In 2002 werd Gerner benoemd tot lid van de raad van bestuur van Imtech N.V. en sindsdien beheert hij met name de financiële portefeuille. In 2011 werd hem de CFO Award toegekend voor -onder meer- zijn rol in de acquisitie-strategie van Imtech.



jecten. Wij hechten er grote waarde aan dat financials daar ervaring kunnen opdoen. Elk project wordt uitgebreid geëvalueerd, en afhankelijk van hun presentaties bij de projecten kunnen financials rouleren binnen de honderden business units die Imtech rijk is en doorgroeien tot bijvoorbeeld divisiecontroller. Behalve van iemands gevoel voor projecten hangen iemands carrièrekansen vooral af van zijn of haar 'mobiliteit' zoals Gerner het noemt. 'We zijn nu eenmaal een bedrijf dat heel veel 'local to local' doet. Wil je ervaring opdoen, dan zal je bereid moeten zijn naar het buitenland te verhuizen.' Imtech - dat behalve in Nederland in nagenoeg heel Europa (500 vestigingen), en ook buiten Europa (100 vestigingen, waarvan 80 in de maritieme markt) actief is - biedt financials een schat aan mogelijkheden om internationaal ervaring op te doen. 'Dat vergt

natie van werken, leren en persoonlijke ontwikkeling. In het eerste oriëntatiejaar werken ze aan projecten en in het tweede jaar worden ze manager of projectleider. Hierbij wisselen ze regelmatig van divisie. Dit geeft een brede kennis van de Imtech activiteiten en mensen. Daarbij worden ze gesteund door een sponsor. Zelf is Gerner ook regelmatig sponsor. Tot volle tevredenheid: 'Ik hoor verhalen over wat er binnen het bedrijf speelt die me anders niet ter ore zouden komen. En ik vind het prettig om te sparren met iemand met een frisse blik - zo ontwikkel ik mezelf ook.' Uiteraard zijn er ook extra cursussen voor financials, zij het dat het aanbod kleiner is dan bij veel grote multinationals. 'Wij hebben nu eenmaal een kleine holding, met een beperkt aantal staffunctionarissen.' Aan opleiden tot treasurer, tax advisor of een andere gespecialiseerde financiële functie doet

Hoewel Imtech als een van de weinige Nederlandse beursgenoteerde bedrijven de afgelopen jaren wonderwel heeft gepresteerd, kan het de werknemers geen garantie op een 'lifelong employment' bieden. 'Maar het verloop is heel klein; mensen blijven erg lang aan dit bedrijf verbonden', constateert Gerner. 'Begrijpelijk: als je van deze business houdt, wil je graag bij het topbedrijf in de sector werken en dan zit je goed bij Imtech. Al moet ik eraan toevoegen dat onze concurrenten ook hun eigen aantrekkingskracht hebben. Het is hier niet als in de bankwereld, waar je vaak mensen tegenkomt van de ene dag op de andere wisselen van baan en net zo enthousiast zijn over hun nieuwe werkgever als ze gisteren waren over hun oude.' ■

Verras uw Finance Team



DE PERFECTE AVOND UIT MET UW COLLEGA'S:

- 5 LIVE ACTS - HOOFDACT: GLENNIS GRACE
- ADEMBENEMENDE LOCATIE
- 40 X TEAM SPIRIT
- GALA DINER
- 5 AWARDS

FINANCIIEEL MANAGEMENT

Gala 2012

TIJDSCHRIFT
**FINANCIIEEL
MANAGEMENT**

FM.NL
FINANCIIEEL MANAGEMENT

Mis het niet
20 SEPTEMBER 2012
AMSTERDAM CONVENTION FACTORY

RESERVEER DIRECT UW TAFEL VIA FMGALA.NL

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

Het nieuwe werken – de volgende stappen

7 toekomsttrends en de impact op bedrijven en samenleving

Door Albert Allmers

Het Nieuwe Werken is plotsklaps een begrip aan het worden. Iedereen doet er iets mee. Daarmee is het meteen ook een gevaarlijk begrip. Velen hebben de klok horen luiden, maar de klepel nog niet ontdekt. Waar gaat het nieuwe werken over, hoe is het ontstaan en wat brengt de toekomst? Daar gaat dit verhaal over. Het probeert duidelijkheid te scheppen in de nieuwe wereld: want een weg terug is er niet meer.

Hoe het begon

We leven in een tijdspanne die over tweehonderd jaar als revolutionair zal worden gedeut. Rond de wisseling van de twintigste naar de eenentwintigste eeuw veranderde er iets fundamenteels in de wereld. En het is weer de technologie die deze revolutie mogelijk maakt. Zoals de lift ervoor zorgde dat stedenbouwkundigen als Haussman steden een ander profiel gingen geven, zoals de stoommachine ervoor zorgde dat we wonen en werken tot in het extreme uit elkaar hebben getrokken, zo zal de digitalisering er voor zorgen dat we anders gaan werken en leven. Weer een beetje zoals in de tijd voor de stoommachine: in een betere life-work balance, heel veel dicht bij huis en soms ver weg, maar dan wel altijd verbonden met iedereen in de virtuele ruimte. En dat laatste is nieuw. Daar hebben het internet, Bill Gates, Steve Jobs en al die anderen voor gezorgd. Zonder virtuele ruimte was er niet Het Nieuwe Werken.

Maar wat is de betekenis van de digitalisering van onze samenleving en het ontstaan van de virtuele ruimte? Wat zijn de nieuwe kansen en bedreigingen, maar ook wat zijn de nieuwe opgaven? En wat heeft de moderne technologie nog meer voor ons in het verschiet? Het is fantastisch daar over na te denken. En als je dat al meer dan twintig jaar hebt gedaan ontstaan een robuust beeld van de toekomst. Dat wil ik graag met u allen delen.

Het digitale tijdperk

Of we het leuk vinden of niet; in formele zin zal het papier volledig verdwijnen en zullen we alle informatie digitaal gaan uitwisselen en bewaren. Rekeningen worden digitaal verzonden en via internet bankieren betaald, contracten worden digitaal, medische rapporten worden digitaal en via portals benaderbaar, ... Maar dit is hoe het nu al op vele plekken gaat, en over vijf jaar overal regel zal zijn. Interessant is wat de volgende stappen in deze stormachtige ontwikkeling zullen zijn. Ik zet er een paar op een rij:

1. E-payment

Virtualiseren van het betalingsverkeer; betalingen zullen volledig geautomatiseerd gaan worden, bij het afsluiten van een zakelijke overeenkomst worden de betalingen automatisch ook vastgelegd en voeren computersystemen die verder zelfstandig uit.

2. E-management

De computer als manager: administraties en boekhoudingen worden volledig geautomatiseerd, de eindgebruiker voert direct de informatie en opdrachten in en de 'managing-computer' genereert automatisch de gewenste bedrijfs- of klanteninformatie; uiteraard in de virtuele omgeving.

3. E-health

Gevoed door innovaties op medisch technologisch gebied en het nieuwe werken ontstaat het virtuele loket waarin patiënt met zorgverlener en zorgverleners onderling een deel van de dienstverlening gaan plaatsen. De medische technologie zorgt ervoor dat we eenvoudige betrouwbare technologie zelf en dichtbij huis kunnen inzetten voor diagnose. Tegelijkertijd wordt er super high-tech medische technologie ontwikkeld

voor ingewikkelde diagnoses en behandelingen waarvoor hoog gekwalificeerde specialisten nodig zijn.

4. E-education

In de virtuele omgeving bevindt zich alle onderwijsinformatie up-to-date. Computersystemen wijzen de weg aan studenten wat ze zouden kunnen doen. Verantwoordelijkheid over planning en verdieping ligt bij de studenten. De docent fungeert als coach en motivator en werkt in de virtuele ruimte met de studenten. Grote onderwijsinstellingen werken via de virtuele ruimte wereldwijd.

5. E-safety

De bureaucratie van ons opsporings- en rechtssysteem wordt volledig gedigitaliseerd en gaat zich ook afspelen in de virtuele omgeving. Computersystemen gaan de match maken tussen misdrijf en potentiële daders.

6. E-governance

De overheid wordt via permanente referenda gestuurd door de betrokken burger; de volksvertegenwoordiging krijgt een andere rol, namelijk die van voorlichter en communiceert via sociale media.

7. E-commerce

De productie van gebruiksgoederen zal meer en meer tailormade gaan. De auto-industrie is daar een prachtig voorbeeld van. Maar dit zal ook in de kledingindustrie, de meubelindustrie, de..... het geval zijn. Via internet geven de klanten of 'dealers' de klantenspecificaties door en ergens ter wereld wordt geproduceerd en via goede logistiek wordt rechtstreeks afgeleverd.

Voor massaproducten gaan we en masse over op kopen via internet. Al deze ontwikkelingen zullen sterk ondersteund worden door de integratie van spraak, data en beeld in systemen die we dagelijks gebruiken. De betekenis van het geschreven woord zal afnemen en van beeld toenemen.

De mentale omgeving

Gevolg van deze virtualisering van de samenleving is dat we op geheel andere manieren met elkaar omgaan. Enkele kenmerken van deze nieuwe omgangsvormen:

- Alle medewerkers van organisaties zijn in contact met de buitenwereld. Organisaties moeten hun medewerkers daarvoor empoweren; de vaardigheden, hulpmiddelen en bevoegdheden geven om adequaat te kunnen handelen. Kennis gaat van hoofden van slimme medewerkers en controlerende managers naar slimme systemen die door veel meer medewerkers kunnen worden gebruikt in de directe interactie met de buitenwereld.
- Management wordt steeds meer een zaak van de individuele medewerker en kleine teams zelf, ondersteund met goede managementinformatiesystemen die ze zelf vullen en die hen erop wijst of ze de overeengekomen prestaties realiseren.
- Managers moeten leiders worden die visie, koers, imago en waarden ontwikkelen, dragen en bewaken. Ze zijn de 'brains' en de 'facilitators' die medewerkers, stakeholders en klanten inspireren en motiveren.
- Klanten staan in direct contact en kijken via de virtuele ruimte in organisaties, zien de beloftes van de organisatie en kunnen die monitoren.
- We zullen de omslag gaan maken van controle naar vertrouwen. Verbondenheid, vrijheid en verantwoordelijkheid zijn de andere sleutelwoorden om in de virtualiserende samenleving te kunnen

overleven. We hebben dus medewerkers nodig met andere vaardigheden en managers die leiders moeten gaan worden.

Alle routinematige werkzaamheden worden geautomatiseerd en de input-handelingen worden door eindgebruikers en klant zelf uitgevoerd. Dit zal ertoe leiden dat er in de bureaucratie een enorme productiviteitsslag zal plaatsvinden. Aan de andere kant komt er heel veel nieuw werk bij; per saldo denk ik toch dat er in Nederland honderdduizenden banen zullen verdwijnen in de bureaucratie.

Wat zijn de consequenties voor de fysieke omgeving?

De in het laatste decennium ontstane virtuele ruimte trekt steeds meer activiteiten naar zich toe. Dit heeft enorme gevolgen voor de fysieke ruimte:

- Werk wordt meer en meer tijd en plaats onafhankelijk gedaan. Mensen zullen om te werken plekken kiezen die dichterbij huis zijn.
- De 1 op 1 relatie tussen organisatie-structuur en gebouw wordt op alle fronten los gelaten.
- Door verdergaande technologische ontwikkelingen zullen processen volledig anders ingericht gaan worden. Dit heeft consequenties voor wat we waar gaan doen, het karakter van de activiteiten en welke faciliteiten we daar voor nodig hebben. De ontwikkeling zal paradoxaal zijn; enerzijds opschaling gedreven door robuuste technologische mogelijkheden, en anderzijds schaalverkleining door (voor iedereen bruikbare) technologische versimpeling.
- Voor de bureaucratie hebben we thans 55.000.000 m2 kantoorgebouw beschikbaar. Over 10 jaar zullen we nog maar 20.000.000 m2 nodig hebben.
- Het aantal ziekenhuizen zal terug gaan van 120 naar 50. Tegelijkertijd zullen er in wijken gezondheidscentra's gaan ontstaan waar huisarts, fysiotherapie, consultatiebureau, eenvoudige poliklinische

behandeling, dialyse, prikdienst, eenvoudige medische beeldvorming en thuiszorg zullen worden gebundeld. De overgebleven ziekenhuizen zijn hightech en gespecialiseerd. De zorg zal binnen virtuele netwerken grootschaliger georganiseerd gaan worden, zelfs over onze landsgrenzen heen.

- Voor veiligheid krijgen we twee soorten fysieke omgevingen; de ene gefocust op de misdaad en de dader waar de integratie tussen politie, openbaar ministerie en rechtspraak zal plaatsvinden, en de andere gefocust op veiligheid in de buurten, burgers en slachtoffers. Het geheel wordt ondersteund met enkele specialistische faciliteiten voor recherche, leiderschap en opleiding.

- Onderwijsfaciliteiten zullen omgevormd worden van lesfaciliteiten naar inspiratie en motivatieomgeving.

- Supermarkten zullen plaats maken voor robotgestuurde logistieke centra, van waaruit de bulk van onze levensbehoefte wordt gedistribueerd via bezorgdiensten. De buurtsupermarkt komt weer terug voor de kleine dagelijkse behoeftes.

- Woonwijken zullen verrijkt worden met kleinschalige faciliteiten dicht bij huis voor werken, veiligheid, gezondheid en basisonderwijs; eigenlijk zoals het vroeger was.

- De mobiliteit voor werken zal halveren omdat we meer dan de helft van onze

werktijd thuis of dichterbij-huis zullen doorbrengen.

Er is zoveel aan de hand dat het tijd wordt de ruimtelijke inrichting van ons land te herontwerpen. Velen denken dat het zo'n vaart niet zal lopen. Maar de huidige revolutie is 'technology driven'. En de technologische innovatie wachten niet maar stuwen voorwaarts. Voor de mens rest alleen maar te volgen! ■

Albert Allmers vervulde diverse managementfuncties binnen organisaties in de recruitmentindustrie en is initiatiefnemer van FinanceFactor, Executive Finance Professionals.

11 12 3 5 8 13 21

prevero
inspired by numbers

BINNENKORT
prevero»
professional planner 8
De volgende generatie

Software voor alle dimensies van Planning.

Het enterprise platform

prevero»enterprise
p7

De Out-of-the-Box oplossing

prevero»professional
planner

Planning, Analysis en Reporting:
gewoon voor iedereen

Certified Partner voor de Benelux:

Ten Solutions B.V., Rumpsterweg 18a, 3981 AK Bunnik, Tel: 030-6570059, www.tensolutions.nl



De perfecte balans tussen zekerheid en vrijheid.

Waar gehandeld wordt is Atradius. Wij helpen voorkomen dat bedrijven ten onder gaan aan vorderingen die te laat of niet worden betaald, wereldwijd.

Door onze jarenlange ervaring en kennis van de markt kunnen onze klanten met vertrouwen de toekomst tegemoet zien – zelfbewust, veerkrachtig en vooruitstrevend.

Het is de perfecte balans tussen risicobeheersing en het bevorderen van handeldrijven, tussen veiligheid en vertrouwen, tussen zekerheid en vrijheid.

Grijp uw kans en ontdek meer.

Bel: 020 553 3131

Mail: sales@atradius.nl

Bezoek: www.atradius.nl

Astrid van der Valk wint Controller of the Year Award 2012



An het einde van het drukbezochte Jaarcongres Controlling 2012 is de onthulling van de winnaar van de Controller of the Year Award. Na een spannend betoog maakt juryvoorzitter Ernst Groenteman bekend dat Astrid van der Valk (Arizona Chemical) dit jaar met de award naar huis gaat.

De zichtbaar blij en trotse Astrid neemt de award met plezier in ontvangst. 'Het voelt goed', zegt ze terwijl de spanning van haar en de andere kandidaten afvalt. Ze zal de award op haar kantoor neerzetten, naast de poster 'We Love Finance.' Het is immers uiteindelijk ook aan haar team te danken dat ze het tot 'Controller of the Year 2012' heeft kunnen schoppen.

De vijf genomineerde kandidaten waren bijzonder sterk dit jaar. Allen werkte ze aan aansprekende trajecten waarmee ze nadrukkelijk bijdroegen aan waardecreatie voor de business. De jury scoorde de kandidaten op verschillende aspecten, waaronder leiderschap, business alignment, CFO van de toekomst en communicatieve vaardigheden.

Het was voor het eerst in de geschiedenis van de Controller of the Year Award dat het publiek mede kon bepalen wie de winnaar werd. Bij aanvang van het congres was 50 procent van de score van de kandidaten al bekend (25% interview FM.nl zie pag. 52 en 25% deelname rondetafeldiscussie). In de ochtend mochten de kandidaten een one-minute-pitch van hun case



houden om controllers naar hun sessie te verleiden. Ook dit onderdeel telde voor 25 procent mee in de uiteindelijke score. Vervolgens mocht het publiek bij de sessie stemmen via SMS. Het gemiddelde cijfer dat uit deze stemmen kwam was de laatste 25 procent van de score.

'Het is opmerkelijk', zegt Ernst Groenteman bij het bekendmaken van de uitslag, 'dat de publiekstem uiteindelijk bepalend is geweest voor wie de winnaar is geworden. En die winnaar is behalve een uitstekende Financial een echt mensenmens die zeer maatschappelijk betrokken is; de winnaar is Astrid van der Valk!' Als winnaar is Van der Valk het komende jaar ambassadeur van het vakgebied Controlling. ■

Astrid van der Valk, Corporate Controller Arizona Chemical: 'Finance van grond af opgebouwd'

Interview: Ernst Groenteman | Tekst: Jeppe Kleynveld

Door een carve out van de chemische divisie van een papierverwerkend concern door private equity werd Arizona Chemical opeens een stand alone bedrijf. 'Er was geen corporate infrastructuur of niks', aldus Corporate Controller Astrid van der Valk. Aan haar de taak om finance vanaf de grond af aan op te bouwen. 'Als we nu een IPO gaan doen of opnieuw verkocht gaan worden, hebben we de financiële backbone en topmensen in huis.'

Introductie

Eind 2009 begon Astrid van der Valk als Corporate Controller bij het Amerikaanse concern Arizona Chemical. In Nederland een volstrekt onbekend bedrijf, maar wereldwijd een toonaangevende speler in dennenhout gebaseerde chemicaliën. Het bedrijf heeft tien raffinaderijen verdeeld over Europa en de Verenigde Staten. Corporate Control bestuurt twee Shared Service Centers (SSC's), eentje in de VS en één in Nederland die Europa en het Verre Oosten bedient. Behalve de SSC's vallen ook de wereldwijde consolidatie en rapportering onder de verantwoordelijkheid van Van der Valk. De missie van Arizona Chemical voor de komende tien jaar is om het bedrijf te transformeren in een wereldwijd leidende innovator in duurzame chemische oplossingen. Om dit te bereiken focust het bedrijf zich op specifieke marktsegmenten, terwijl nieuwe business mogelijkheden worden onderzocht en groei wordt bewerkstelligd in China en andere opkomende markten.

'Wij bestaan al 80 jaar, maar maakte tot 2007 onderdeel uit van International Paper, het grootste papierverwerkende bedrijf in de Verenigde Staten.' Corporate Controller Astrid van der Valk over Arizona Chemical. 'Het hars van de dennenboom vormt de basis van onze producten. Bij International Paper werd dit altijd als kleine opbrengstbron beschouwd en zij hebben nooit generaliseerd dat je er ook een business van kunt maken. In 2007 is het bedrijf opgekocht door private equitybedrijf Rhône Capital in New York. Die carve out van de business kwam ineens stand alone te staan. Er was dus geen corporate infrastructuur. In 2008 zijn een nieuwe CEO en CFO aangetreden. Die hebben de

strategie geïnitieerd: We willen van Amerikaans bedrijf volume gedreven commodity bedrijf naar global internationaal marktgeoriënteerd bedrijf. We moesten ons klaarmaken voor groei! In 2009 ben ik begonnen als Corporate Controller.'

Algemeen

Hoe ben je bij Arizona Chemical terecht gekomen?

'Iemand uit mijn netwerk heeft mij voorgedragen. Het sprak me aan omdat ik het een erg boeiend bedrijf vond, maar ook omdat het een zeer uitdagende klus was. Ik heb een passie voor het veranderen en optimaliseren van processen en structuren. Dit bedrijf moest van de grond aan opgebouwd worden, dus ik kon hier mijn passie en visie volop in kwijt.'

Wat zijn de top 3 prioriteiten in je rol?

'De eerste is business intelligence reporting, dat onder mijn verantwoordelijkheid valt, naar het volgende niveau brengen. Ten tweede gaan we komend jaar een HR module opstarten in SAP en een onderdeel daarvan is het globaliseren van de payroll processen. Mijn derde prioriteit is nu verdere efficiënties realiseren in onze Shared Service Centers (SSC's).'

Kun jij aangeven wat jouw persoonlijke toegevoegde waarde is geweest voor het bedrijf sinds jouw aantreden in 2009?

'Mijn persoonlijke toegevoegde waarde is geweest dat ik het hele finance team heb opgebouwd en alle processen adequaat heb ingericht. Als we nu een IPO gaan doen of opnieuw verkocht gaan worden, hebben we de financiële backbone en topmensen in huis. Dan heb ik het nog niet eens gehad over SOX dat we hebben ingevoerd omdat wij voorbereid willen zijn op de toekomst. Ik zeg altijd; SOX voer je niet in omdat je beursgenoteerd bent; je moet sowieso je controls op orde hebben! Vorig jaar hebben we op mijn initiatief de key controls gedefinieerd. Die hebben we het afgelopen jaar geïmplementeerd, zodat wij ook met onze auditor snelheid in onze jaarafsluiting kunnen krijgen, maar ook 40 procent van onze auditfees hebben kunnen reduceren.'

Hoe heeft de crisis jouw organisatie geraakt en wat voor acties heb je genomen om de gevolgen daarvan te managen?

'In 2008 zijn we geraakt door de crisis omdat de automotive ook een belangrijk afzetgebied voor ons was. Maar afgelopen jaar is onze omzet met 30 procent omhoog gegaan. Onze EBITA is meer dan verdubbeld vergeleken met 2010. We hebben dus



een gigantisch recordjaar gehad, mag ik wel stellen! Die boost komt onder meer door de herziening van ons hele strategische pricingmodel. Onze werkkapitaalpositie hebben we met strakke controls en solide creditmanagement optimaal kunnen houden. Daarnaast heb ik een grote rol gespeeld in een omvangrijk continuus improvement en cost savings programma. De mindset in dit bedrijf is sterk gericht op het verlagen van onze vaste kosten; dat zit echt in ons DNA.'

Project: Opbouwen afdeling Finance

Toen je aantrad in 2009 moest dus de hele afdeling finance worden opgebouwd. Hoe heb je dat aangepakt?

'Toen ik net aantrad kondigde de board aan dat we een IPO gingen doen. Dat was zeer uitdagend, omdat we terug moesten duiken in alle voorgaande jaren om alle cijfers en informatie boven water te halen. Daar kwam nog eens bij een SAP-implementatie, de invoering van een SBE (Single Business Entity) en de jaarrekening over 2009. Ik moest alles op gaan zetten. Er was feitelijk nog niks; geen accounting manual, geen documentatie, enzovoorts. De cultuur was heel erg hands-on, dus ik heb zaken veel meer moeten formaliseren en documenteren. Ook liepen lokale, regionale en globale finance rollen dwars door elkaar heen. Ik ben toen snel begonnen aan het opbouwen van de twee Shared Service Centers en het neerzetten van een corporate consolidatie en reporting team. Daarbij heb ik de juiste mensen aangetrokken en hebben we afscheid genomen van de mensen die mijn inziens niet over de vereiste kwaliteiten beschikten. De IPO is uiteindelijk niet doorgegaan, maar de proces-, systeem- en organisatieverbeteringen zijn desondanks cruciaal geweest voor de verkoop van het bedrijf aan de private equityfirma American Securities in 2010. De bedrijfswaarde is sindsdien in een jaar verdubbeld, wat resulteerde in een unieke dividenduitkering.'

In hoeverre was jouw rol in de veranderingen initiërend?

'Toen ik begon waren een aantal keuzes al gemaakt. De ERP-implementatie zou er komen. Op 1 januari 2010 zouden we live gaan in Europa en op 1 maart in Amerika. Na de jaarafsluiting heb ik gezegd; we gaan in Amerika nog niet live, want anders lopen we tegen dezelfde problematiek aan als in Europa. Dus heb ik gezorgd voor een maand uitstel zodat we tijd hadden wat issues op te lossen. Ik heb er dus voor gezorgd dat SAP zonder showstoppers geïmplementeerd is. Mijn taak was ervoor te zorgen dat de financiële contracten en financiële afwikkeling op orde werden gebracht. In het structureren van alle financiële processen ben ik vanaf het begin af aan initiërend geweest. Niet alleen in de inrichting, maar ook om de juiste mensen op de juiste plek te krijgen. Ik heb eerst interimmers aangesteld op de plekken waar de manco's waren en uitermate zorgvuldig mensen geselecteerd voor de uiteindelijke invulling. In 2010 hebben we de grote slagen gemaakt om de Shared Service Centers in te richten met bijna alleen maar nieuwe mensen. De meeste mensen die lokaal in de landen zaten hebben we af laten vloeien. De Chief Accountant rol, die lokaal bij de raffinaderijen werd uitgevoerd, konden we ombuigen naar business partner rol. Daarnaast heb ik vorig jaar alle wereldwijde consolidatie en reporting activiteiten van Amerika hierheen gehaald en dat werkt niet alleen veel effectiever, maar gaf ook de mogelijkheid een uitstekend nieuw team te rekruteren, wat bijna voor onmogelijk was gehouden.'

Hoe succesvol is het Shared Service Center en hoe meet je dat?

'In het SSC lopen alle boekhoudactiviteiten erg goed. Dat meten we door te kijken naar de doorlooptijd van het sluiten van de boeken. Toen ik begon duurde dit 7 tot 8 werkdagen en de target voor dit jaar is om het binnen 2 dagen te doen. Zodoende kunnen we veel sneller beschikken over analyse en managementrapportages. We kijken ook naar het aantal manual en-



tries dat we maken en de reductie die we daarin realiseren. Continuous improvement zit helemaal ingebakken in de afdeling. We kijken constant naar alle transacties en hoe we de doorlooptijd daarin kunnen versnellen en bottlenecks uit de processen kunnen halen.'

Je bent ook verantwoordelijk voor business intelligence reporting. Waar staan jullie nu op dit vlak ten opzichte van waar jullie naar toe willen?

'Bij de SAP implementatie was dit een erg lastig stuk, waarin we veel handmatig hebben moeten doen. We hebben onze foundation feitelijk moeten veranderen. Daarom hebben we eerst een stapje terug moeten doen en de infocube, zoals dat heet, goed moeten definiëren anders konden we gewoon niet verder. Afgelopen jaar lag de focus op de BI-rapporten voor commercie, dit jaar ligt de focus op operations.'

Hoe definieer je wat je wilt rapporteren en hoe uitgebreid?

'Ten eerste moet je goed je processen op orde hebben. Je weet pas of die goed werken door indicatoren in te richten op verschillende gebieden. Daarvoor maak ik als business process owner Record-to-Report gebruik van business process leaders en subject matter experts die echt *key users* zijn en precies weten hoe of wat. Die helpen de indicatoren te bepalen die er écht toe doen en daarin prioriteiten aan te brengen.'

Hoe ga je om met de mensen van je afdeling? Hoe motiveer je ze?

'Ik ben echt een mensenmens. Ik vind dat de mensen moeten schijnen. Als zij het echt naar hun zin hebben en de juiste dingen doen, dan ben ik ook succesvol. Dat doe ik door continu met de mensen te overleggen en een relatie op te bouwen, maar

Naam:	Astrid van der Valk
Functie:	Corporate Controller
Leeftijd:	Van '56 en 56 jaar
Opleiding:	Bedrijfseconomie aan de Erasmus Universiteit Rotterdam
Loopbaan:	Begon haar loopbaan in 1977 bij Philips in de divisie voor Telecommunicatie. Vervolgens doorliep ze verschillende controllerfuncties binnen het elektronicaconcern en AT&T totdat ze in 1994 gevraagd werd als CFO van Consumer Electronics Europa. Daarna werkte ze als Finance Business Process Owner voor supply chain management in Consumer Electronics. In 2000 werd ze benoemd tot hoofd van de Business Analyse Group waarin ze de Raad van Bestuur ondersteunde. Van 2005 tot 2009 was ze Sector Controller bij Philips Healthcare en in november 2009 werd ze benoemd in haar huidige functie bij Arizona Chemical.
Hobby's:	Treasurer van Kiwanis Club Amsterdam, Vice-voorzitter Parochie H. Augustinus, bridge, uitgever maandelijkse familiekrant (al 19 jaar) en boek 'Missie Geslaagd'.
Organisatie:	Arizona Chemical
Omzet 2011:	Circa 1 miljard euro
Aantal fte:	1150
Aantal fte team:	39
Typering team:	A-players, teamwork en dedication
Belangrijkste issue:	Opbouw en transformatie van de finance functie 'Van Volume naar Value'
Financiële software:	SAP

ook door feedback te geven. Dat wordt gewaardeerd. We organiseren veel sessies waar ik vaak verhalen houd over waar we staan en waar we heen willen. Daardoor begrijpen de mensen al veel beter waarvoor ze het allemaal doen. Vroeger was de organisatie veel meer gesloten.'

Special Topics

Hoe kijk je aan tegen de trend social media en welke gebruik je zelf? Hoe leeft het in het bedrijf en welke ontwikkelingen zie je?

'Ik zit op LinkedIn, maar niet op andere social media. In het bedrijf zijn we bezig met de vraag hoe we het gebruik van de iPad en iPhone verder kunnen uitbouwen. Dat is meer de toolset. We hebben ook net een nieuwe intranetsite gelanceerd. We zijn nog in achterstand op dit vlak. Ik kijk verder wel positief tegen social media aan, maar je moet er wel klaar voor zijn. Ik denk zeker dat er kansen liggen voor onze business op dit gebied, maar we komen nog van heel ver.'

Hoe gaat Arizona Chemical om met cloud computing? En hoe denk je dat de cloud de financiële functie gaat veranderen?

'Wij gaan zelf heel zorgvuldig om met informatie. Onze klantenprijslijst sturen we niet eens over de e-mail om te voorkomen dat die in verkeerde handen valt. Dat is waar we met het bedrijf staan. Ik denk zeker dat de cloud voor grote veranderingen gaat zorgen. In brede zin betekent het – net als bij social media – dat alles transparant wordt. Mijn vraag daarbij is hoe je dan toch je competitive advantage kunt behouden. Daar heb ik nog antwoord op.'

Persoonlijke Ambities

Wat zijn jouw persoonlijke ambities?

'Ik blijf altijd mezelf, ik doe mijn job en daar hou ik van. Ik ben niet zo bezig met de volgende stap in mijn carrière. Zo zit ik niet in elkaar. Ik zeg niet dat ik niet de CFO-rol zou willen, maar ik ben daar niet mee bezig. Veel belangrijker vind ik; spreekt een klus me aan? Zie ik de toegevoegde waarde ervan?'

Wat zie je voor kansen en bedreigingen op het vakgebied afkomen?

'Je hebt als Financial steeds meer te maken met risicomanagement. Als je naar andere landen gaat, komen er veel risico's op je af. Zeker in een CFO-rol heb je te maken met grote aansprakelijkheden; je kunt in sommige gevallen namelijk ook persoonlijk aansprakelijk gesteld worden. Je kunt alles wel afdekken; code of conduct, anticorruptie, letter of representation, maar fraude kan desondanks voorkomen. Kansen zie ik voor finance om als spin in het web enorm veel voor de business te kunnen betekenen in het optimaliseren van de waardepropositie. Als controllers moeten we vooral de uitdagende rol spelen. Daar heb je de juiste competenties voor nodig, zoals overtuigingskracht. Dat is echt de key voor succes. Als je die niet hebt, gaat het hem niet worden.'

Wat vind je jouw eigen goede en te verbeteren eigenschappen in het kader van dit business partnership?

'Ik ben iemand die bescheiden is en goed kan luisteren. Als mindere eigenschap vind ik dat ik toch nog meer in de business moet zitten. Ik zit nu nog wat teveel in mijn finance team.'

Ben jij de CFO van de toekomst?

'Tuurlijk.'

Waarom?

'Omdat ik alle capaciteiten heb om CFO te kunnen zijn. Daar heb ik geen twijfel over.' ■



EENVOUDIG & EFFICIENT EEN
PASSENDE IT OPLOSSING VINDEN!

IT-Matchmaker

Bezoek ons tijdens
Financial Systems
Stand 4

Welke eisen heeft u t.a.v. uw (nieuwe) business software?
Welke leveranciers matchen met uw programma van eisen?

STEL ONLINE UW PROGRAMMA VAN EISEN SAMEN

ZIE WELKE SOFTWARE OPLOSSINGEN HIEROP HET BEST MATCHEN

WELKE STERKE EN ZWAKKE PUNTEN HEBBEN DE MATCHENDE SYSTEMEN
VRAAG OFFERTES AAN EN DOE ONLINE DE CONTRACTONDERHANDELINGEN

MONITOR DE IMPLEMENTATIE

ALLES MET SLECHTS ÉÉN DOEL: DE BESTE OPLOSSING VOOR UW ONDERNEMING!

www.IT-Matchmaker.nl



Het MOET dus het KAN



Een kenmerk van succesvolle organisaties is dat ze zich kunnen aanpassen aan veranderende omstandigheden. Uiteraard zijn er altijd grenzen aan de wendbaarheid en omvang van veranderingen die doorgevoerd kunnen worden. Uit eigen ervaring kan ik vaststellen dat een organisatie tot meer verandering in staat is dan op voorhand verwacht wordt. Als de druk er maar vol op zit en de doelstellingen helder zijn.

Eind februari heeft KEMA in DNV een nieuwe meerderheidsaandeelhouder gevonden. Dit resulteerde in het nieuwe bedrijf DNV KEMA dat met ruim 2.300 personen wereldwijd allerlei energiegerelateerde advies- en testdiensten aanbiedt. Teneinde de rapporteringsdeadline van onze nieuwe meerderheidsaandeelhouder te respecteren moesten we een hard close proces inrichten per de derdedag na het maandeinde; rekening houdende met de tijd die nodig is voor het reviewen van cijfers, het bespreken van deze cijfers met ons management en het opstellen van de schriftelijke analyse. In 2011 was dit nog 16 dagen na maandeinde... Met als uitsmijter van onze Board: 'Het moet operationeel zijn vanaf de eerstvolgende maand. Het maakt niet uit hoe je het regelt, als het maar gebeurt.' De interne discussies over de haalbaarheid hiervan zijn eenvoudig voor te stellen...

Het feit dat er geen ruimte was voor afwijking, schiep echter veel duidelijkheid en focus. Uiteindelijk hebben de afdelingen F&A en IT gezamenlijk en met spoed een implementatieplan opgesteld. De IT-systemen hebben we waar nodig aangepast en de afsluitprocedures zijn anders ingericht, waarbij we een aantal afsluit-elementen naar voren hebben gehaald en er meer met schattingen wordt gewerkt. Daarnaast hebben we discipline elementen verscherpt zoals het tijdig indienen van de urenstaten. Bij deze veranderingen schieten de campagne-slogans van Obama me vaak door het hoofd: 'Change we can believe in' en 'Yes we can'.

Inmiddels zijn we twee maandafsluitingen verder en zijn de ervaringen vooralsnog erg positief. Na elke eerste week van de maand is F&A klaar met de afsluiting en kan ze zich weer volledig op de business richten. Dat geeft ook weer rust. Bovendien heeft de kwaliteit van de aangeleverde cijfers niet onder de aanpassing geleden.

Terugkijkend is de implementatietijd erg kort geweest wat ook enkele inherente risico's met zich meebracht. Maar de sterke focus, druk en heldere procedurele afspraken hebben de verandering tot een belangrijk succes gemaakt. ■

Hans Lohuis

Concerncontroller, NV KEMA

Voorbij het snijden in de kosten

Financieel manager moet kenniswerker kunnen uitdagen

Het traditionele managementmodel heeft zijn langste tijd gehad. Dat is geen management prietpraat, maar volgens Henk Volberda, hoogleraar Strategisch Management en Ondernemingsbeleid en schrijver van het boek *Innovatie 3.0, harde realiteit*. 'Met name voor financieel managers.'

Steeds de kaasschaaf hanteren, toch nog eens de kosten van leveranciers calculeren of rigoureus het mes in de organisatie zetten. Dat soort maatregelen, populair bij financieel managers, kunnen volgens Volberda prima aan de aandeelhouders uitgelegd worden. 'Je kunt er zelfs beursliefelingetje mee worden. Maar echte waarde creëer je er niet mee', aldus de hoogleraar. 'Ik weet dat ik op dit moment een roepende in de woestijn ben, maar het is kuddegedrag om alleen maar op kostenefficiëntie te sturen.' Toch doet 64 procent van de bedrijven precies dat, constateert hij ook naar aanleiding van onderzoek. 'Het Angelsaksische corporate governance-model, met de aandeelhouder voorop, lijkt het daarmee, zeer tot mijn spijt, te winnen. Daar hoort een oriëntatie op de korte termijn bij en dus ligt de focus op bonussen en snijden in de kosten. In dat

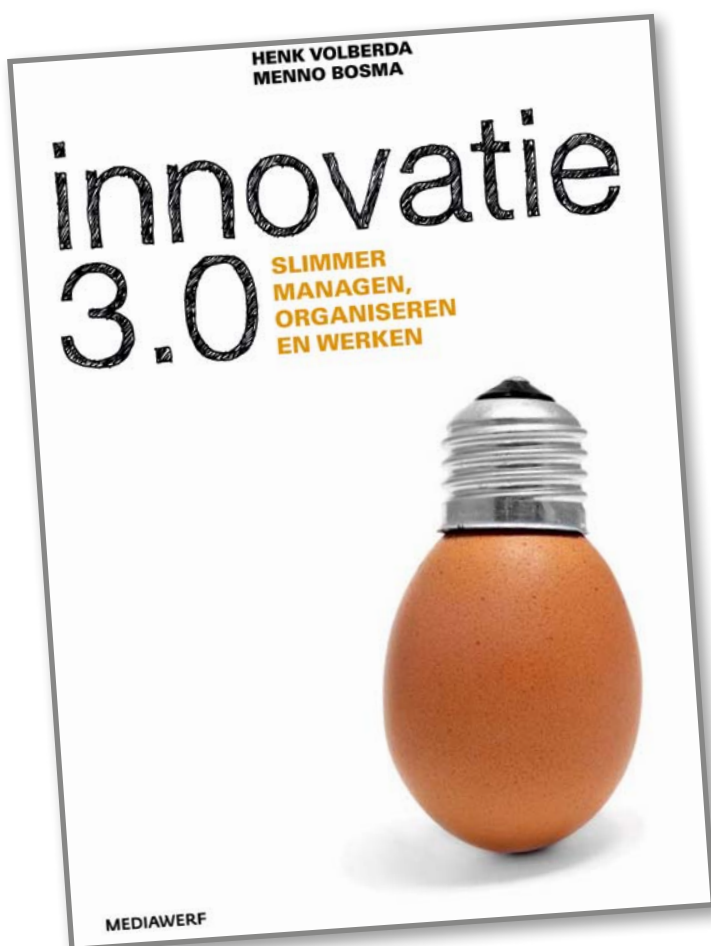
Henk W. Volberda is hoogleraar Strategisch Management en Ondernemingsbeleid en voorzitter van de vakgroep Strategie & Omgeving van de RSM Erasmus University, Erasmus Universiteit Rotterdam. Hij was visiting scholar aan de Wharton School van de University of Pennsylvania en aan de City University Business School, London. Professor Volberda heeft gewerkt als adviseur voor vele grote Europese ondernemingen en publiceerde in diverse internationale tijdschriften. In Management Team werd hij genoemd als één van de belangrijkste Nederlandse internationale managementgoeroes.



model geen plaats voor investeren en innovatie. Die worden in dat model gezien als vervelende verstoringen. Dat komt omdat managers worden afgerekend op korte termijn kpi's, niet op investeren in lange termijn projecten die nieuwe producten of diensten opleveren. De omzet uit nieuwe producten en diensten in Nederland is dan ook sterk teruggelopen met min vijf procent.'

Wake up call

Volberda noemt zijn boek 'Innovatie 3.0' een wake up call, die logisch volgt na het boek 'De Flexibele Onderneming'. In dat eerste boek schreef hij over de noodzaak om een flexibele organisatie te hebben, die soepel kan inspelen op situaties die snel veranderen. 'Verandering is nu eenmaal, en zeker in tijden van crisis, de enige constante factor en dan kun je daar maar beter op voorbereid zijn. Je moet gemakkelijk met nieuwe producten of diensten kunnen komen in deze snel veranderende en hy-



per competitieve wereld.' In Innovatie 3.0 springt hij op de bres voor een, door talloze bezuinigingsoperaties, ondergeschoven kindje. 'Er is een einde aan hoeveel je kunt snijden en dat zou ook tussen de oren moeten zitten bij financieel managers. Zij zouden ook oog voor het investeren in nieuwe ontwikkelingen moeten hebben, in elk geval meer oog dan dat ze nu hebben.' En dat kan gemakkelijk, zeker in ons land waar de omstandigheden goed zijn. Volberda somt op: 'Ons land scoort bovengemiddeld op de toegankelijkheid van ons onderwijs, de kwaliteit van onze infrastructuur en de aanwezigheid van technologie. Ons werknemersbestand kan zelfs ronduit een verborgen schat worden genoemd. Zo zijn ze hoger opgeleid, beter getraind, werken ze meer met moderne technologie, zijn ze betrokkener bij hun organisatie, autonomer, beter in staat onverwachte problemen op te lossen, werken ze vaker in teamverband, doen ze meer aan taakrotatie en beslissen ze daar vaker zelf over.'

De lijst ziet eruit als een overzicht van basisvoorwaarden voor innovatie. Maar waarom komt deze dan nog niet van de grond? Volberda: 'We weten daar onvoldoende gebruik van te maken. De investeringen in R&D als percentage van de omzet zijn weliswaar toegenomen, dat is logisch als de omzet afneemt, en de productiviteit is gestegen. Maar innovatie in termen van omzet uit nieuwe producten en diensten is sterk afgenomen.' De belangrijkste valkuil is dat ondernemingen innovatie te beperkt opvatten. Volberda: 'We leggen te veel de nadruk op het creëren en verzamelen van, vooral technologische, kennis.' De hoogleraar noemt het oude Philips als voorbeeld van die beperkte zienswijze. 'De gloeilampenfabrikant benaderde innovatie bijna als fundamenteel onderzoek. Dat werd bedreven door mannen met een bèta-opleiding, die in witte jassen in afgezonderde ruimtes werkten. Laat ze rustig hun gang gaan en het komt wel goed, was de gedachte. Maar prachtige spullen moeten ook verkocht worden, anders eindigen ze in het museum.' Innovatie komt ook tot stand door marketeers, die weten waar de klant behoefte aan heeft. Volberda: 'En door productiemedewerkers, die weten wat er wel en niet gemaakt kan worden. En door managers, die weten hoe je een werkklimaat creëert dat innovatie stimuleert.' Innovatie berust dan ook volgens hem niet alleen op kennis, maar ook op inzicht en creativiteit. 'Het is het toetsen van kennis aan behoeftes en mogelijkheden, het samenbrengen van kennis met inzichten en vaardigheden en het toepassen van kennis in de praktijk.'

Geef de vrijheid

Technologie zelf rendeert niet binnen organisaties, zegt Volberda. 'Het zijn de kenniswerkers die het verschil moeten maken. Investeer daar in. Laat ze renderen in flexibele organisaties die in no time samenwerkingen intern en extern aan kunnen gaan,

Innovatie 3.0 – Slimmer managen, organiseren en werken

Door Henk Volberda & Menno Bosma

Research en development (R&D) en innovatie zakken weg in Nederland. Er zijn zor-

gen over het kennispeil van organisaties. Toch lopen er heel wat visionaire ondernemers rond en zijn er talloze organisaties die de creativiteit en product vernieuwing juist

weten aan te jagen. Hun geheim? Sociale innovatie. Aan de hand van bezoeken aan sociaal innovatieve bedrijven en gesprekken met deskundigen wordt in dit boek uiteengezet

hoe sociaal innoveren werkt en wat het oplevert. De conclusie: met simpele ingrepen zijn enorme winsten te boeken.

bijvoorbeeld met kennisinstituten of andere ondernemingen. Geef ze de vrijheid en beknot hen niet met kpi's.' Als voorbeeld noemt Volberda een regionale Rabobank die beter rendeert dan de andere Rabobanken. 'Dat viel op. Ze hadden allemaal dezelfde ICT-systemen, maar deze bank was plat georganiseerd, er vond taakrotatie plaats en medewerkers hadden sterke sociale netwerken met klanten.' Een dergelijke innovatie van de organisatie rendeert beter dan het pure technologische R&D, constateert Volberda. 'Maar dat betekent wel het inzetten en loslaten van de talenten en dus ook een andere leiderschapstijl die veel minder gericht is op hiërarchie. En daar wil het bij financieel managers nogal eens misgaan.' De nieuwe medewerker ontwikkelt producten en diensten in samenwerking (co-creatie) met klanten, leveranciers en kennisinstellingen en vaart daar wel bij. 'Het enige wat je als manager hoeft te doen is de plant water geven en tot wasdom laten komen.' In het boek zijn vernieuwend leiderschap en co-creatie twee van de vijf gebieden van de innovatieschijf. De anderen om tot een goede innovatie te komen zijn Research & Development, menselijk kapitaal en nieuwe organisatievormen. 'Die zijn sterk complementair aan elkaar. Alleen gezamenlijk renderen ze.'

Vaak scoren organisatie slechts op twee van de vijf gebieden goed en op de rest slecht, constateert Volberda. 'Financieel managers zitten, zeker na de crisis, nog niet aan de rooskleurige kant. Controledrift en traditioneel leiderschap zijn eerder regel dan uitzondering.' Een voorbeeld van hoe het wel moet is vol-

gens hem Finext, een financieel consultancybureau. Volberda: 'Dat bedrijf is snel gegroeid, heeft geen traditioneel kantoor, maar een grand café waar medewerkers in werken en ze kennen er marktgerichte teams van maximaal tien personen. De directeur heeft zich laten omdopen tot ambassadeur, om zijn functie duidelijker te maken. Mijn grootste uitdaging is om niet in te grijpen, heeft hij wel eens tegen mij gezegd. De medewerkers bepalen zelf hun salaris, alleen is deze wel intern bekend. Het is een uiterst platte organisatie met veel ruimte voor ideeën. Lang niet alle ideeën halen de eindstreep, maar dat hoeft ook niet. Als het klimaat er maar is dat veel ideeën op kunnen komen borrelen. Dan zit er vanzelf één of meerdere tussen die wel bruikbaar zijn.'

De ideale organisatie

Tot slot: hoe ziet Volberda de ideale organisatie voor zich? 'Ik zou zorgen dat ik in ieder geval niet meer dan één managementlaag heb. Professionals moeten zichzelf kunnen managen. Wie de baas ook is, hij moet een visionair zijn en inspiratie kunnen bieden. Als de organisatie inslaapt, moet hij criticaster kunnen zijn. En hij moet kunnen experimenteren en vernieuwen. Hij heeft dus diepte en breedte. Zit niet op de transactie, maar op de transformatie. Om dat allemaal in één persoon te vinden, is moeilijk genoeg. Rode draad is in elk geval dat hij de professionele kenniswerkers moet kunnen uitdagen. Daar gaat het om.' ■



Uw complete online
bedrijfssoftware
zonder investering!

A28

AFAS Software
administratie

ERP



Soepel van de offerte tot de facturatie

Efficiënt werken met een hogere kwaliteit, wie wil dat nou niet? Voor het Politie Vormingscentrum werd dit mogelijk door over te stappen op het systeem van AFAS Software. De administratie werd hervormd en bovendien is 'werken met AFAS ook nog eens heel leuk'. Het Politie Vormingscentrum (SPV) verzorgt trainingen aan de politie en het bedrijfsleven. Om dat goed te kunnen doen, werkte de SPV al met een planningssysteem. 'Maar op een zeker moment ontstond er behoefte aan meer', vertelt Hoofd Interne Bedrijfsvoering Bert de Jonge. De SPV bepaalde voor zichzelf goed waaraan een nieuw systeem moest voldoen, zoals het gebruik van één database en de mogelijkheid om cockpits te maken. Na een grondige selectieprocedure kwam AFAS uiteindelijk als winnaar uit de bus.



‘Alleen al op portokosten en papier het eerste jaar 50% bespaard’

Efficiënter werken

In 2010 begon de SPV te werken met AFAS. Na een korte en succesvolle implementatie ging SPV meteen efficiënter werken. ‘Wij versturen bijna geen offertes en facturen meer, dat gaat allemaal via de mail. Alleen al op portokosten en papier hebben we in het eerste jaar 50% bespaard. Daarmee hebben we een groot gedeelte van de aanschaf van het systeem eruit’, zegt De Jonge.

Soepel

Sinds de invoering van AFAS verloopt het proces soepel van de offerte tot en met de facturatie. ‘Het belangrijkste is dat de verkooporder helemaal verwerkt is in AFAS. Na het invoeren gaat het vanzelf.

Er hoeft niemand meer heen en weer te lopen’, constateert De Jonge tevreden. ‘Het zou hierdoor best kunnen dat we op termijn met hetzelfde aantal mensen meer dingen doen.’

Kwaliteit

Kwaliteit is belangrijk voor de SPV. De Jonge: ‘Wij zijn CEDEO-gecertificeerd en hebben altijd weinig fouten gemaakt. En nu nog minder; het systeem maakt geen fouten. We kunnen beoordelingsinstantie Dekra nu bovendien rechtstreeks uit AFAS gegevens aanleveren. Ook cursisten en trainers merken dat onze processen nu soepeler gaan. AFAS draagt dus bij aan het borgen van onze kwaliteit.’

Bedrijfsautomatisering van A tot Z



De carrière move van Ronald Spijkers 'In één keer de jackpot'



Je hebt recentelijk een nieuwe baan gekregen als Financieel Manager bij JVHgames.com. Hoe is dat gegaan?

'Ik zit momenteel in de logistieke en transport sector waar het niet zo heel goed gaat. Daarnaast vond ik het tijd worden voor een nieuwe uitdaging. Ik kreeg toen een nieuwsbrief van Finance.nl met daarin een interessante vacature bij een kans-

spelbedrijf. Ik dacht: ik reageer gewoon. Toen werd ik gebeld door Jasper van Eck van het bemiddelingsbureau Kasparov die me uitlegde wat de functie inhield. Na een prettig gesprek op het kantoor van Kasparov in Breda, ben ik voorgesteld bij JVHgames.com. Vervolgens is de procedure gaan lopen, waarbij Kasparov mij de hele tijd op de hoogte heeft gehouden van het vervolg. Ik was enthousiast en wilde er voor gaan. Na een hele uitgebreide assessment is de keuze op mij gevallen, waar ik heel erg blij mee ben. In deze tijd, waarin goede vacatures toch schaars zijn, had ik in één keer de jackpot. Bijna letterlijk, want de organisatie is actief in de kansspelindustrie.'

Wat is je geheim geweest in het snelle vinden van een nieuwe baan?

'Ik ben heel selectief geweest. Je kunt wel overal op gaan sollici-

teren, maar de kans is groot dat je dan veel tijd en moeite investeert en dat het uiteindelijk niets oplevert. Ik heb alleen gesolliciteerd op een functie waarvan ik écht dacht dat het iets voor mij was. Daarnaast is het belangrijk dat je met een betrouwbaar en gespecialiseerd bureau samenwerkt. Kasparov heeft wat dat betreft een prima indruk op mij achtergelaten.'

Wat voor bedrijf is JVH?

'JVHgames.com bestaat uit twee bedrijven, namelijk exploitatie en gaming products. Dus enerzijds is het bedrijf actief in het ontwikkelen van software en kansspelautomaten en anderzijds in het exploiteren van kansspelautomaten in horecagelegenheden. We zijn behalve in Nederland – waar we marktleider zijn – ook in Duitsland heel actief. Het bedrijf is gevestigd in Tilburg en er werken 140 mensen.'

Wat worden je belangrijkste uitdagingen?

'JVHgames.com bevindt zich momenteel in een veranderingsproces als gevolg van een snel veranderende markt, om dit veranderingsproces vorm te geven en succesvol door te voeren dienen ook de informatiestromen gewijzigd te worden.'

Hoe zou je je eigen stijl typeren als Financieel?

'Ik ben echt een mensenmens die anderen goed weet te motiveren.'

Zijn er ook onderdelen van het financiële vak die je wat minder aanspreken?

'Als je om geld moet 'zeuren' bij banken. Dat vind ik nooit de leukste gesprekken.' ■

Finance.nl

De vacaturesite voor financials

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



De carrière move van Natifha Aarland

‘Een nieuw begin in inspirerende omgeving’

Kun je iets vertellen over je achtergrond?

‘Ik heb in Suriname bedrijfseconomie gestudeerd. Ook heb tweeënhalf jaar in Mexico een studie gevolgd over internationale betrekkingen. Vervolgens ben ik in Nederland aan de Erasmus Universiteit Bestuurskunde gaan studeren. Mijn eerste baan in Nederland als finance professional was bij een klein architectenbureau. Mijn volgende stap was DHL in 2008 als assistent controller, maar na een jaar hield dat op ten gevolge van de crisis. Ik heb toen hard moeten zoeken naar een nieuwe baan en vond die uiteindelijk bij Kinderstad, een centrum voor buitenschoolse omvang, peuterspeelzalen en kinderdagverblijf. Ik was hier project controller waar ik veel van heb geleerd. Echter, het nieuwe kabinet ging flink bezuinigen op deze branche en in mei 2011 kwam ook deze baan te vervallen.’

‘Je bent afgelopen april begonnen bij Baking Technology Center (onderdeel van AB Mauri). Hoe ben je in je huidige functie terecht gekomen?’

‘Ik had gereageerd op een vacature op Finance.nl en werd toen benaderd door Hella Bolte van Brainfish. We hebben toen een heel fijn gesprek gehad. Ik had het gevoel dat Hella echt de essentie kon ontleden van wat ik zocht in een baan. Voor die baan ben ik het niet geworden. Een maand later belde Hella me voor deze functie. Het profiel sprak me aan en ik mocht op gesprek. Hella heeft me geholpen bij de voorbereiding op het gesprek en dat ging erg goed. Achteraf belde ik met Hella en zei ik dat ik dacht dat het gelukt was. En inderdaad; een week later kreeg ik een telefoontje dat ik het was geworden.’

Kun je iets vertellen over het bedrijf?

‘AB Mauri is internationaal opererend bedrijf in bakkersgist en bakkersingrediënten. Het is onderdeel van het Britse Associated British Foods. Het Baking Technology Centre is het in Nederland gevestigde innovatiecentrum van het bedrijf. Hier wordt voortdurend gewerkt aan nieuwe producten en verbetering van bestaande formules. Er komt heel wat kijken bij het brood dat we dagelijks eten, heb ik hier ontdekt. Omdat de basis van het onderzoek hier ligt, komen er veel mensen langs uit alle landen waar we gevestigd zijn. Het is echt een hele internationale omgeving waar ik erg van geniet.’

Wat zijn je belangrijkste taken?

‘We zijn momenteel bezig met een groot automatiseringstraject op de financiële afdeling. We gaan namelijk over van Exact naar Microsoft Dynamics. Onze uitdaging is om dit zo goed mogelijk in te richten en aan te sluiten op de productieprocessen. Het moet uiteindelijk leiden tot betere rapportages en een pro-



fessionaliseringslag in de administratieve organisatie. Ik vind het erg leuk dat deze implementatie gelijk met mijn aantreden plaatsvindt. Dat geeft me de kans een rol te spelen in de inrichting.’

Hoe zou je je eigen stijl typeren als finance professional?

‘Ik ben nauwkeurig en secuur. Dat moet een financial ook zijn. Naar mezelf toe ben ik ook wel behoorlijk perfectionistisch.’

Waarom heb je gekozen voor de richting financieel management?

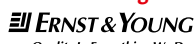
‘Het leek voor de hand liggend, omdat ik altijd goed was in economische vakken op school. Als je achten haalt voor een bepaald vak, is het wel logisch dat je vanzelf die kant op gaat. Zo ben ik het finance vak ingerold.’

Wat zou je doen als je geen financial was geworden?

‘Lastige vraag... ik denk dat ik iets creatiefs zou gaan doen, bijvoorbeeld in de mode. Of ik zou styliste of visagist worden. Dat is ook wel een beetje een hobby van me.’ ■

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

Accountancy

Ernst & Young www.ey.com.nl
 Ernst & Young is wereldwijd toonaangevend op het gebied van assurance, tax, transactions 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
 Middelgroot accountants- en adviesorganisatie met een breed aanbod aan accountancy, fiscale en adviesdiensten voor zowel nationaal als internationaal opererende corporates en MKB bedrijven.

Consultancy

Finace www.finace.nl
 Finace levert integrale diensten voor het optimaliseren, ondersteunen en/of overnemen van de bedrijfsvoering in de vorm van consultancy, projecten, detachering, outsourcing en recruiting. Finace Consultancy richt zich op Business 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
 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
 **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 of bel met 073-5181276.

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

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

Robert Walters www.robertwalters.nl
 Robert Walters is een toonaangevende, internationale dienstverlener, gespecialiseerd in het bemiddelen van professionals binnen finance, banking, tax, treasury, legal, IT en HR. Onze consultants zijn werkzaam geweest

in uw vakgebied en weten als geen ander hoe ze snel resultaten kunnen boeken. Bel Ian Dove voor meer informatie op 020-6444655 of kijk op www.robertwalters.nl.

Interim

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

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

Executive Search

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

Werving en Selectie

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

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

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

Software

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

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

Eurosystemswww.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

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

Aaxis Nederlandwww.aaxis.nl

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

- Budgettering
- Rolling Forecasting
- Consolidatie
- Rapportage & Analyse

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

Oracle Hyperion'swww.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.

Outsourcing**Finace**www.finace.nl

Finace levert integrale diensten voor het optimaliseren, ondersteunen en/of overnemen van de bedrijfsvoering in de vorm van consultancy, projecten, detachering, outsourcing en recruiting. Finace is in Nederland dé 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

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

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.

IMNederlandwww.imnederland.com

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

Incasso**Flanderijn**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.

Solveonwww.solveon.nl

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

Financiële Dienstverlening**Finace**www.finace.nl

Finace is een integrale financiële dienstverlener voor bedrijfsvoering. Finace levert met haar dienstverlening consultancy, projecten, detachering, outsourcing en recruiting, integrale en werkende oplossingen voor 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

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 Verlaanwww.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

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
(jkleyn geld@alexvangroningen.nl) 020 5788905

Aan deze editie werkten mee:

Natifa Aarland, Albert Allmers, Jan Bletz, Hella Bolte, Ronald Bruins, Jasper van Eck, Gita Gallé, Boudewijn Gerner, Serge van Groningen, Franklin Hagel, Jeroen Kerkhof, Isabelle Korzilius, Hans Lohuis, Gordon Lokenberg, Pierre Lommerse, Jeroen Otter, Martijn Rademakers, Michiel Rohlof, Bert Savonije, Ronald Spijkers, Astrid van der Valk, Henk Volberda, Michel van Westen

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: Paul van Beckum
(pvanbeckum@alexvangroningen.nl)
Tel: 020 5788919
Jenke van den Bos
(jvandenbos@alexvangroningen.nl)
Tel: 020 5788903

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, Eric Fecken, Roelof Pot

© Alex van Groningen B.V.

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

Wet Bescherming Persoonsgegevens

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

Aanlevering van artikelen

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

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

Specials 2012

Zaterdag 30 juni Telegraaf bijlage Finance & IT

In deze speciale bijlage in de Telegraaf besteedt de redactie van Financieel Management en CFO Magazine middels artikelen, achtergronden, checklists aandacht aan onder meer de volgende onderwerpen;

- Financiële systemen en software
- P2P systemen
- Dashboarding, Performance Management en Business Intelligence
- Forecasting, reporting en budgeting
- Cloud Computing
- IT-security
- Creditmanagementsoftware, betalingsverkeer en e-factureren
- ERP-implementaties en de strategische inrichting van ICT
- Investeren in ICT en IT-outsourcing

TFM #3 – September 2012 De Finance Professional

Wat betekent professionaliteit voor de vakmensen die werkzaam zijn in de financiële kolom? De meeste organisaties streven naar voortdurende verbetering van processen, systemen en mensen. Dat geldt des te meer voor finance professionals die al jaren bezig zijn met de transformatie van 'introverte cijferaar' tot business partners. Dit nummer biedt inspiratie en praktische handvaten aan Financials die willen groeien.

In deze speciale uitgave van Tijdschrift Financieel Management besteden we

aandacht aan onder meer de volgende onderwerpen;

- Persoonlijke effectiviteit
- Teamwork
- Opleiding en training
- Recruitment, Werving en Selectie
- HR Strategie
- Businesspartnering
- Automatisering

Ook worden de resultaten van het onderzoek 'Best Employers to Work For in Finance' in dit nummer gepresenteerd.

TFM #4 – November 2012 De Ondernemende Financial

Ondernemerschap. Kunnen we dat van de Financials verwachten? De Financial speelt hoe ook een rol bij het nemen van strategische beslissingen van het idee naar de businesscase. Of bij het verzamelen van de informatie die nieuwe producten, diensten of markten ondersteunt. Ook speelt Finance een sleutelrol in het organiseren van de corporate finance onder de benodigde investeringen. Voorwaarde is dat de financiële professional de markten, producten en processen van de onderneming door en door kent. De Financial kan ondernemerschap tonen op vele manieren. Door initiatief te nemen in het verbeteren van voortbrengingsprocessen bijvoorbeeld. Door funding aan te trekken of door nieuwe samenwerkingsverbanden aan te gaan met leveranciers. Strategievorming, scenario-planning, predictive modelling en business-modellen zijn zaken die ook de Financial aangaan.

In deze speciale uitgave van Tijdschrift Financieel Management besteden we aandacht aan onder meer de volgende onderwerpen;

- Business Modellen
- Scenario planning
- Planning & Control
- Lean Management & Process Improvement
- Procurement
- Financiële analyse
- Financiering, Treasury en Cash Management

Ook wordt in dit nummer de beurswijzer gepresenteerd voor de Credit Expo, dé vakbeurs op het gebied van creditmanagement.

Bijdragen

Heeft u interessant nieuws of weet u een onderwerp waar wij aandacht aan zouden moeten besteden? Neem contact op met Jeppe Kleyngeld, Hoofredacteur TFM (020 – 5788905 / jkleyn geld@financieel-management.nl).

Bent u leverancier en bent u geïnteresseerd in adverteren, branded content of een strategische samenwerking met de FM Community? Neem dan contact op met Ezri Blaauw (020 – 5788913 / eblaauw@alexvangroningen.nl).



Optimaal inzicht in de waarde van credit management

OnGuard Ervarium
20 juni 2012

Inzicht in de relatie met uw klant helpt u bij het managen van risico's en draagt bij aan het verlagen van de kosten voor uw werkkapitaal. Met tastbare financiële en operationele voordelen als resultaat. Al meer dan 850 bedrijven in 40 landen doen hun voordeel met OnGuard credit, collections en complaints management software. Dus wanneer komt u tot nieuwe inzichten? **OnGuard**. A decent way of doing business.



AccountView breidt uit en wordt Visma Software

Als onderdeel van de Visma-groep gaat AccountView per 1 juli verder onder de naam Visma Software. De diverse Visma-organisaties werken meer en meer gezamenlijk aan nieuwe software en diensten. Het voeren van een overkoepelende naam is daarvan een logisch gevolg. Naast AccountView business software biedt Visma Software ook Mamut One, Visma Severa en diverse andere SaaS-oplossingen. Door deze uitbreiding kunnen we meer bedrijven beter van dienst zijn.

INZICHT ■ GRIP ■ RESULTAAT
www.accountview.nl

ACCOUNTVIEW[®]
BUSINESS SOFTWARE
Onderdeel van de Visma-groep