

TIJDSCHRIFT

FINANCIËEL MANAGEMENT

#4 / NOVEMBER/DECEMBER 2012 / FM.NL

ALEX VAN
GRONINGEN

**TEAM ALD
AUTOMOTIVE
SAMEN IN
BEWEGING KOMEN**

**5 SUCCESFACTOREN
HIGH PERFORMANCE
ORGANISATIES**

**3X BELICHT
DE CONTROLLER ALS
BUSINESS PARTNER**

**CREDIT
EXPO
2012**

november

14

DE ONDERNEMENDE FINANCIAL

DE MEESTE OVERNAMES MISLUKKEN



HOE KOOP IK
EEN BEDRIJF?



HOE FINANCIER IK
EEN OVERNAME?

HOE VERKOOP IK
EEN BEDRIJF?

GECASHT?
WAT DAN?

HOEVEEL IS EEN
BEDRIJF WAARD?



De komende jaren worden vele duizenden bedrijven gekocht. Kopers krijgen geweldige kansen. Verkopers staan voor grote uitdagingen. Het slechte nieuws is dat de meeste overnames mislukken.

Daarom is er de cursus Actief in Overnames. Ontdek in twee dagen wat u wilt en moet weten over het succesvol verkopen en kopen van een bedrijf. Opdat uw overname dus wel lukt.

Volg de cursus in Hotel Jan Tabak Bussum:
3 en 4 december 2012
18 en 19 maart 2013

Voorkom dat u uw bedrijf voor te weinig verkoopt of juist dat u te veel betaalt.
Bel 020 6390008 of meld u aan via alexvangroningen.nl



Volg de cursus Actief in Overnames en zorg dat uw overnames wel succesvol zijn.



Coverstory Team ALD Automotive

Om een geweldige prestatie neer te zetten heb je iedereen nodig, is de stelling van Matthieu van Tellingen, CFO Benelux bij ALD Automotive. Daar hoort Finance ook bij. Van Tellingen denkt zelfs dat de afdelingen die normaal niet worden gezien als proactief of

innoverend, zoals de financiële afdeling, juist het verschil kunnen maken. Een belangrijke thema bij ALD zijn is dan ook 'de ondernemende medewerker'.

Pagina 9



BIJLAGE

Beurswijzer Credit Expo 2012

Met ruim driehonderd bezoekers, veertig standhouders en tientallen vakinhoudelijke sessies is Credit Expo het grootste evenement op het gebied van Credit Management in Nederland. Er staan diverse toonaangevende sprekers op de agenda. Het volledige programma, de deelnemerslijst en de plattegrond kunt u alvast doornemen in de beurswijzer van Credit Expo 2012, dat plaatsvindt op woensdag 14 november.

Thema Artikel Blue Ocean-denken voor ondernemende financials

Een theorie die de CFO zal aanspreken is de Blue Ocean Strategy. Wil een onderneming zich begeven in een rode oceaan, vol vissen en haaien die elkaar beconcurreren of wil de onderneming zich wentelen in de metaforische blauwe oceaan, waar rust heerst en concurrentie afwezig is? Vanzelfsprekend spreekt dit laatste de CFO aan. Maar hoe geraak je in de spreekwoordelijke oase zonder directe concurrentie?

Expert Visie Professor Tjeu Blommaert over Risk & Opportunity Management:

Soms moet de business een project accepteren wat misschien een mindere return heeft, maar wel een positieve impact heeft op de return van een ander project. Als je daar standalone naar kijkt – wat de financiële functie nog wel eens doet – mis je misschien een opportunity. En het missen van een opportunity is een groot risico. Zeker in de crisis kan dat dodelijk zijn.

04 Voorwoord

06 Enterprise Update

14 Thema Interview

IHC Merwede: dagelijks inzicht in kapitaalintensieve markt

16 Actueel

Belangrijke wijzigingen omtrent PE-regeling

17 De Praktijk

Finance als business partner - Wie trapt er nog op de rem?

20 Column

Martijn Rademakers over Business Modellen

25 Column

Michael Hendriks over LinkedIn

26 Thema Special

5 gouden tips voor de controller als business partner

30 Checklist

5 succesfactoren voor een high performance

34 Thema Interview

Meer grip op compliance en corporate governance

40 Carrière Zaken

Business partnership: Een kijkje bij IT dienstverlener Capgemini

42 Vacatures

44 Leveranciers

46 Colofon



22



38

Herstarten van economische motor – Ondernemerschap nodig!

De Nederlandse economie ligt momenteel zo lam als het verkeer op de A9 op een dinsdagochtend. Met uiterst traag tempo klautert Nederland uit de recessie die in februari van dit jaar officieel werd aangekondigd na twee kwartalen (Q3 & Q4) van krimp in 2011. Het was een milde recessie vergeleken met de economische malaise van 2008-2009, maar toch geen feest voor consumenten en bedrijven. Een belangrijke reden van de laatste recessie was natuurlijk de Europese staatschuldencrisis die nog altijd niet is bezworen. Het Centraal Planbureau maakte in juni bekend dat het nog tot 2017 een lage economische groei verwacht. De schulden crisis blijft als 'een donkere wolk' boven de Nederlandse economie hangen, zo stelde het CPB.



Jappe Kleynveld
Hoofdredacteur Tijdschrift Financieel Management
en FM.nl

Het lijkt er dus niet op dat er voorlopig significante groei in het verschiets ligt. Daar worden ondernemers niet vrolijk van, deze tijden van laagconjunctuur, want wat hen niet zal zijn ontgaan is dat het aanbod overal lijkt te zijn en de vraag nergens te bekennen is. Normaliter kunnen centrale banken en overheden de vraag wel weer wat aanzwengelen met macro-economische maatregelen, zoals het verlagen van de belangrijkste rentepercentages zodat er goedkoop geleend kan worden. Echter, deze maatregelen lijken in deze ongekend complexe economische tijden geen effect te sorteren en we blijven strompelen van crisis naar crisis. Maar het bedrijfsleven hoeft niet stil te gaan zitten wachten op overheidsingrijpen. Bedrijven waar met grote passie ondernemerschap wordt uitgeoefend kunnen ook volop zelf vraag creëren. Een prachtig voorbeeld is natuurlijk de iPad die massaal een behoefte vervulde, waarvan mensen niet eens wisten dat ze die hadden. Terwijl de overheid belangrijke economische herzieningen te bewerkstelligen heeft – de huizenmarkt, de pensioenen, de begrotingsproblematiek en de Europese monetaire unie – kan het bedrijfsleven verder gaan werken aan het herstarten van de economische motor. Er moet weer volop ondernomen worden en Financials spelen hierin een sleutelrol.

Het thema van deze editie van Financieel Management is 'De Ondernemende Financial'. Het is het vijfde en laatste centrale thema dat we in 2012 behandelen. We begonnen het jaar met 'Cash is King'. Een soepele kredietverstrekking is tenslotte de olie waar ondernemingen op draaien. Het tweede thema 'Van Data

Naar Kennis' ging in op de vraag hoe Financials op effectieve wijze de informatievoorziening van hun onderneming kunnen stroomlijnen. Zonder adequaat dashboard kan de ondernemer immers niet navigeren. In 'De Onderneming 2.1' stond vooral wendbaarheid centraal en hoe bedrijven snel kunnen inspelen op de volatiele buitenwereld. Het vorige thema 'De Finance Professional' nam de professionaliteit van de financiële functie zelf onder de loep. In dit laatste nummer gaan we op zoek naar hoe finance professionals kunnen bijdragen aan ondernemerschap. Dit kan op vele manieren, maar zit hem vooral in het gedrag en de grondhouding van de finance professional, zo blijkt uit verschillende bijdragen in dit nummer.

Eind november zullen de bloggers die de 5 centrale thema's op FM.nl afgelopen jaar in detail belichten (Zie: FM.nl/blogs) bijeen komen om uitgebreid te discussiëren over het thema 'De Ondernemende Financial'. De uitkomsten hiervan houdt u nog te goed. Ik wil mijn blogteam hierbij in ieder geval heel hartelijk bedanken voor het delen van hun visie, ervaringen en opinies het afgelopen jaar. Volgend jaar zullen zij – en ik ikzelf ook – weer een aantal andere boeiende thema's belichten waarvan we vermoeden dat ze uw aandacht verdienen als finance professional. Tot dan wens ik u een positief laatste kwartaal toe met veel ondernemerssucces! Houd in de tussentijd FM.nl in de gaten voor uw dagelijkse Finance update. ■



Alles nog onder controle?

Het nieuwe werken. **Bring Your Own Device**. Flexwerken. Je wordt er mee doodgegooid. Natuurlijk, de wereld verandert en meer dan ooit wordt er van organisaties verwacht dat ze zich flexibel opstellen. Zich aanpassen om zo de kansen in de markt te pakken. Maar hoe houd je de kosten die hiermee gemoeid gaan beheersbaar? En wat levert het op? Vragen die we bij Bring iT, een samenwerking van Vodafone, Imtech en Cisco, graag eerst beantwoorden. Voor we beginnen. Want verantwoord investeren, daar draait het volgens ons uiteindelijk om.

Benieuwd naar de kansen van **Bring Your Own Device** voor uw organisatie? Kijk op www.bring-it.nl



Secure Mobile Working for Everyone



China steeds belangrijker voor technologische innovatie

Bestuurders van grote ondernemingen zien het belang van China voor technologische innovatie steeds groter worden. De bestuurders verwachten dat China op korte termijn net zo belangrijk zal worden als de Verenigde Staten als het om technologische innovatie gaat. Een meerderheid van de bestuurders verwacht dan ook dat het centrum van technologische innovatie binnen nu en vier jaar Silicon Valley zal verlaten en naar een ander deel van de wereld zal verhuizen.



Dit blijkt uit internationaal onderzoek van KPMG onder bijna 700 bestuurders van ondernemingen die zich binnen hun bedrijf bezighouden met technologie. Vooral bestuurders van de bedrijven in Azië en de Stille Zuidzee voorzien het einde van Silicon Valley als centrum van technologische vernieuwing. Bijna de helft van de bestuurders verwacht dat het centrum naar China zal verhuizen, zo'n 35 procent ziet in India het nieuwe centrum voor technologische innovatie. De onderzochte bestuurders verwachten dat de cloud de komende jaren voor de grootste veranderingen gaat zorgen als het om technologische innovatie gaat, zowel bij consumenten als bedrijven. Ruim de helft gaat ervan uit dat clouddiensten, vooral Software as a service (SaaS), de grootste veranderingen op het gebied van de consumententechnologie teweeg zullen brengen en ook binnen de bedrijven zullen zorgen voor ingrijpende veranderingen. Naast de cloud verwachten de bestuurders dat de opkomst van de mobiele communicatie voor ingrijpende veranderingen gaat zorgen. ■

Bron: KPMG

Organisaties houden vast aan traditionele methoden

Businessmodellen staan onder druk. Organisaties hebben echter moeite om nieuwe werkwijzen te omarmen en houden halsstarrig vast aan traditionele methoden die in het verleden altijd hebben gewerkt. Gebrek aan exponentieel denken zet het bestaansrecht van organisaties op het spel. Dit stelt Tony Bosma, trendwatcher en futurist bij Ordina. Organisaties zijn zich nog onvoldoende bewust van hun omgeving en hebben moeite om de controle los te laten, gedragspatronen te herzien en achterhaalde businessmodellen te vervangen. Bosma: 'In huidige businessmodellen staat nog te vaak kwantiteit en snel gewin centraal. Terwijl andere elementen dan geld in toenemende mate belangrijk worden, zoals aandacht en tijd. Huidige businessmodellen voldoen niet langer; organisaties houden vast aan oude successen en blijven onbewust investeren in de oude wereld.'

Organisaties bevinden zich in een spagaat tussen overleven en innoveren. 'Grootschalige budgetten zijn echter niet noodzakelijk en werken zelfs averechts voor het herontwikkelen van businessmodellen. Innoveren vanuit luxe werkt niet', aldus Bosma. 'Weinig budget en beperkte tijd stimuleren juist creativiteit en innovatie.'

Volgens Bosma is het tijd om de traditionele wereld te verlaten. Organisaties moeten experimenteren met nieuwe businessmodellen buiten de muren van de organisatie. Door afstand te nemen en buiten de organisatie ideeën te ontwikkelen en uit te werken, komen vernieuwende businessmodellen tot stand. 'Denk exponentieel en over de grenzen van de branche heen om winst te behalen. Samenwerking vormt hierin een belangrijke peiler', aldus Bosma. ■

Innovatie minst voorkomende reden BPO



Veel Nederlandse bedrijven zien de voordelen van Business Process Outsourcing (BPO). Uit onderzoek naar de stand van zaken in de BPO-markt in Nederland onder ruim 100 businessmanagers blijkt dat 68 procent van de respondenten een of meerdere bedrijfsprocessen uitbesteedt. Voor de meeste bedrijven zijn kostenbesparingen de belangrijkste drijfveer voor deze keuze. Tegelijkertijd blijkt dat slechts 28 procent van de respondenten processen ook buiten Nederland laat uitvoeren. Dit is opvallend omdat offshoring naar Oost-Europa of Azië aanzienlijke besparing kan opleveren. Accenture deed dit BPO-onderzoek samen met Outsource Magazine.

Van de Nederlandse bedrijven die BPO toepassen, geeft 32 procent aan dat kosten besparen de belangrijkste motivatie is. Daarnaast noemt 42 procent dit als een van de belangrijkste redenen. Andere drijfveren zijn proces- en kwaliteitsverbetering. Innovatie staat helemaal onder aan de rij van redenen. In dat kader is het wel opvallend dat 75 procent van respondenten die BPO toepassen wel een relatie tussen BPO en innovatie ziet. Dit strookt niet met het resultaat dat binnen de BPO-markt de helft van de respondenten (44%) onbekend is met BPO in de cloud en de voordelen die dit kan bieden. De processen die bedrijven uitbesteden, vallen vooral binnen de categorieën logistiek & supply chain (20%), HR (17%) en Banking & Insurance (10%). Bedrijven zijn minder geneigd om primaire processen, zoals productie of klantcontact buiten hun bedrijf uit te voeren. ■

Bron: Accenture

Btw-nummercontrole voortaan alleen via EU website



Past u het nultarief toe op leveringen van goederen of diensten aan ondernemers in andere EU-landen, dan is het zeer verstandig de btw-nummers van deze ondernemers op geldigheid te controleren. Doet u dat namelijk niet en blijkt achteraf dat het nummer ongeldig is of uw afnemer geen ondernemer is, dan loopt u de kans dat de belastingdienst alsnog 21 procent btw over deze omzet bij u naheft! Voortaan kunt u deze btw-nummers alleen nog controleren via de EU-website (http://ec.europa.eu/taxation_customs/vies/). Voor een aantal landen kunt u ook de naam en adresgegevens controleren. U kunt deze website ook gebruiken voor het controleren van btw-nummers van uw Nederlandse leveranciers. Dat is handig als u twijfels heeft over de btw-registratie van uw leverancier. Is het btw-nummer van uw leverancier niet geldig, dan loopt u het risico dat de belastingdienst geen teruggaaf verleent van de btw die deze leverancier aan u in rekening heeft gebracht. Van deze controles kunt u een bevestiging uitprinten. Bewaar deze bevestiging goed in uw administratie. ■

Bron: Grant Thornton

Impact verkleining kredietportefeuille banken

Nu banken in de Eurozone zich verder achter hun nationale grenzen terugtrekken, neemt de bancaire kredietverlening tweemaal zo snel af als na het hoogtepunt van de mondiale financiële crisis. Dat blijkt uit de Ernst & Young Eurozone Financial Services Forecast (EEFSF). De verkleining van de kredietportefeuille door de banken in de Eurozone zal zich naar verwachting nog verder voortzetten tot na 2016. De prognose voor de daling in activa in 2012 is nu 290 miljard euro - belangrijk minder dan de eerder verwachte 1.600 miljard euro. Marcel van Loo, Banking & Capital Markets Leader Europe, Middle East, India and Africa bij Ernst & Young, licht toe: 'De recente actie van de Europese Centrale Bank is niet meer dan een korte termijn oplossing voor de Eurozone maar de onderliggende problemen moeten nog steeds worden opgelost.'

In de Eurozone zal er dit jaar ten aanzien van de totale kredietverstrekking sprake zijn van een daling van twee procent. In de periferie zal deze daling echter scherper worden gevoeld: naar verwachting daalt de kredietverstrekking dit jaar in Spanje met 8,8 procent en in Italië met 4,5 procent, terwijl de kredietverstrekking in Duitsland met 1,3 procent zal toenemen. Als een belangrijk signaal dat het bancaire stelsel een minder belangrijke rol als intermediair speelt in het financiële systeem zal 2012 het eerste jaar zijn waarin in de Eurozone de uitgifte van obligaties boven de bancaire kredietverlening uitstijgt. Deze ontwikkeling is gunstig voor grotere bedrijven met toegang tot de obligatiemarkten, maar het MKB zal er geen baat bij hebben. Hiermee neemt ook het verschil toe tussen de vooruitzichten voor bedrijven in de kern en voor die in de periferie van de Eurozone. ■

Bron: Ernst & Young

Klant vraagt meer van accountantskantoren

Accountantskantoren willen hun dienstverlening uitbreiden omdat de omzet behaald met traditionele activiteiten onder druk staat. Ondernemers staan best open voor die extra diensten, maar geven tegelijkertijd aan dat hun accountants nog te weinig uit zichzelf in actie komen om de klanten echt te helpen bij het ondernemen. Dat blijkt uit onderzoek van ING Economisch Bureau en De Zaak die is gehouden onder ruim 300 MKB'ers. De veranderingen die nodig zijn om extra diensten te gaan verlenen gaan veel verder dan een andere houding alleen. Het gaat bijvoorbeeld om aanpassing van strategie, bedrijfsmodel, bedieningsconcept, organisatie en de relatie met klanten. Deze ingrijpende wijzigingen zijn nodig om als accountantskantoor ook in de toekomst bestaansrecht te houden. Een ruime meerderheid van de ondernemers geeft aan dat zij bij lastige financiële vragen als eerste bij hun accountant

aankloppen. Bovendien zou een groot deel van de ondernemers de accountant willen inschakelen voor advies bij bedrijfsopvolging, het aanleveren van stuurinformatie en het maken van prognoses. Deze goede uitgangspositie als adviseur kan alleen verzilverd worden als klanten weten wat het accountantskantoor nog meer te bieden heeft. Ruim 40 procent van de ondervraagde ondernemers geeft aan dat 'pro-activiteit' de dienstverlening zou verbeteren. Het gaat dan om zaken als meedenken met de ondernemer, niet wachten tot deze zelf met vragen komt, meer contactmomenten inbouwen, ongevraagd adviseren, vooruit kijken en zelf met tips komen. Accountants moeten dus zelf duidelijk maken hoe zij klanten nog beter van dienst kunnen zijn. ■

Bron: ING Economisch Bureau



ONZE WEG NAAR UW SUCCES

Wij geloven dat de financiële functie meer waarde kan toevoegen aan de organisatie. Dit door inzichten en instrumenten te leveren die het anticiperend vermogen van de organisatie vergroten. De financiële functie wordt hiermee ondernemend, veelzijdig, attractief en uitdagend, zonder in te leveren op de op control gerichte expertise.

Een ondernemende F&C functie volgens Finace

- **Passie voor de business**
- **Intensieve betrokkenheid bij commercie**
- **Optimaliseren inzichten en flexibele analyses**
- **Introduceren van effectieve instrumenten**
- **Vernieuwen business processen en verdienmodellen**
- **Bevorderen van verandering en innovatie**
- **Risicobeheersing gekoppeld aan strategie, prestaties en operatie**

Finace helpt u bij de ontwikkeling van uw financiële functie

Door het signaleren en elimineren van verspillingen zorgen onze specialisten voor een solide basis, met aandacht voor het team en individu. Onze effectieve instrumenten bieden de organisatie meer inzicht en een betere planning, zodat zij vroegtijdig kan anticiperen.

Samenwerken met Finace is veel meer dan alleen een oplossing. Met Finace beschikt u over een team van vakbekwame specialisten zodat u altijd over de juiste middelen beschikt om het succes van uw team en de organisatie te vergroten.

Wij helpen u op weg naar uw succes. Laat u ook verrassen door onze oplossingen en bespreek vrijblijvend uw mogelijkheden. Neem contact op via tel. 020-311 3800 of info@finace.nl

FINACE :: THINK, BUILD, OPERATE.



FINACE

T +31 (0)20 311 3800

info@finace.nl

www.finace.nl

Matthieu van Tellingen, CFO ALD Automotive Benelux: 'Iedereen moet ondernemend zijn, ook Financials'

Tekst & Interview: Jeppe Kleynveld

Fotografie: Roelof Pot



Bij Autoleasebedrijf ALD Automotive verwacht het managementteam ondernemerschap van alle medewerkers. 'We willen af van het hokjesdenken', zegt CFO van de Benelux organisatie Matthieu van Tellingen, die naast zijn rol als CFO sinds een half jaar ook een aantal taken van de Commercieel Directeur waarneemt. De belangrijkste doelstelling van ALD is om de toon te zetten met servicegerichtheid en mobiliteitsdiensten, en daar kan iedereen aan bijdragen. 'Misschien juist wel de disciplines waar je het niet direct van verwacht.'

‘Op alle niveaus kunnen medewerkers bijdragen aan de implementatie van de strategie, is het niet in kennis, dan wel in uitvoering.’

TEAM

Bedrijf: ALD Automotive Benelux

Aantal mensen: 450

Aantal mensen in financiële functie: 80

Typering team: Dedicated teamplayers.

Belangrijkste issue: Het fiscale regime rond mobiliteit.

Financiële systemen: Eigen systemen

alleen op onze eigen site gemeld middels een bericht, maar ook contact gezocht met onze klanten in die regio om hen te waarschuwen. Ieder individu kan bijdragen door zaken nét even anders te doen als de rest van de leasemarkt en daarmee onderscheidend te zijn.’

Wat voor projecten hebben jullie recentelijk uitgevoerd om de strategie te laten slagen?

‘Om onze doelstellingen te realiseren hebben we betrokkenheid nodig van alle medewerkers. Daarom hebben we projectgroepen in het leven geroepen. Een voorbeeld van een recent project is hostmanship. Dit gaat er feitelijk om klanten het gevoel te geven dat ze centraal staan. We hebben veel processen aangepast om dit te verbeteren. In plaats van een brief sturen even persoonlijk contact zoeken bijvoorbeeld. Ik zal een concrete situatie geven. Een klant had door een fout van ons geen groene verzekeringskaart, terwijl hij de dag daarna op vakantie moest. Een medewerker heeft de kaart vervolgens diezelfde dag nog langsgebracht. Bij een klanttevredenheidsenquête een maand later, was die klant ontzettend tevreden over deze service. We stonden eerst op een zes, toen maakte we een fout en zakten we naar een vier, maar door deze actie stonden we in één keer op een acht.’

Wat zijn de volgende stappen?

‘We hebben een Strategisch Plan 2015 opgesteld en ambition teams in het leven geroepen om de doelen uit dit plan waar te maken. Het plan bestaat uit 4 fasen te beginnen met de fasen

Wat zijn de ambities van ALD Automotive?

‘We hebben enerzijds een kwantitatieve doelstelling; we willen groeien. Wereldwijd is ALD de derde speler op het gebied van autoleasing, maar in Nederland zijn we nu nog nummer 5. Kwalitatief willen we een toonaangevende onderneming zijn. Daar bedoelen we mee dat we tot de besten behoren, maar daarnaast ook een referentie worden voor de markt. Wanneer het bijvoorbeeld gaat over de reiskostenvergoeding, willen wij gevraagd worden om onze visie. Je hoeft niet de grootste te zijn om toonaangevend te zijn. Apple was dat in eerste instantie ook niet, maar wel revolutionair in de gebieden waarin ze actief zijn.’

Hoe zit de financiële functie in elkaar?

‘Ondersteunende afdelingen bij ALD hebben we op Benelux niveau georganiseerd. Dat zijn Finance, HR en IT. In leasing heeft Finance behalve een staf ook een belangrijke lijnfunctie, namelijk contractmanagement en facturatie.

Dat zijn bijna primaire processen voor een autoleasebedrijf. Stafafdelingen zijn verder Accounting, Collections en Controlling. Laatstgenoemde functie is weer onderverdeeld in financiële analisten, business analisten en pricing experts.’

Welke rol speelt Finance in het realiseren van jullie doelstellingen?

‘Wij zijn ervan overtuigd dat als je toonaangevend wilt zijn, iedereen zijn steentje moet bijdragen. Ook een medewerker Accounting kan op zijn eigen terrein heel onderscheidend zijn. Onze manager Accounting heeft bijvoorbeeld aangegeven alles te willen weten over het BTW-dossier en dan vooral BTW-regelgeving binnen de leasingwereld. Ook naar buiten toe is hij hierin actief, bijvoorbeeld door te reageren op wetswijzigingen en de impact daarvan op de markt. Op alle niveaus kunnen medewerkers bijdragen, is het niet in kennis, dan wel in uitvoering. Zo kwamen we er onlangs achter dat in een bepaalde regio veel bekeuringen werden uitgedeeld. De medewerker die dit constateerde heeft dit niet

DE FINANCE PROFESSIONAL



Naam: Matthieu van Tellingen

Leeftijd: 39

Opleiding: Accountancy

Carrière: Register Accountant bij Ernst & Young (8,5 jaar) gevolgd door 6 jaar CFO ALD Benelux

Huidige functie: CFO Benelux met tijdelijke waarneming Commercieel Directeursverantwoordelijkheden op Captive labels

Organisatie: ALD Automotive – onderdeel van Société Générale

Specialiteit(en): Teambuilding, inspireren, motiveren.

Favoriete managementboek: De ladder van leiderschap (Bart de Bondt) – althans laatstelijk gelezen en zeer interessant bevonden.

Stijl als financieel professional: Samen schouders eronder.

Gekozen voor finance omdat: Had aanleg voor cijferanalyses en wilde al op jonge leeftijd studie tot Register Accountant afronden om te laten zien dat hij dat kon. Dat leek er namelijk aanvankelijk niet op, aangezien hij begon op de mavo.

De ideale finance professional in vier woorden: Analytisch, gewetensvolle, hulpvaardige, teamworker.

Heeft een hekel aan: Als 'form over substance' heerst.

Wordt effectiever door: Prioriteiten stellen, maar soms ook controversieel een minder lange dag maken en sporten. Daarmee herschikt hij vaak zijn gedachten en de 'kunst van het weglaten' kan hem dan juist effectiever maken.

Houdt kennis up-to-date door: Leest de Accountant (en andere vakbladen) maar belangrijker vindt hij om over het vak te praten. Zo zit hij in de FEC (Fiscaal Economische Commissie) van de VNA (vereniging Nederlandse Autoleasemaatschappijen). Ook volgt hij jaarlijks de IFRS en RJ updates cursussen.

Als hij geen Financial was: Zou hij meer allround werk willen doen. Finance is interessant, maar Sales en Operations vindt hij ook boeiende gebieden. Derhalve ambieert hij een functie als algemeen eindverantwoordelijke.

Tip voor beginnende financials: Probeer divers werk te doen. Hiermee kom je er niet alleen achter wat je leuk vindt en waar je goed in bent, maar het geeft je ook de bagage om verder te groeien. Ook buiten Finance kan het heel nuttig zijn ervaring op te doen.

BEDRIJF

ALD Automotive is één van de grootste leasemaatschappijen wereldwijd met een dekking in 37 landen. In die landen beheren bijna 4.200 medewerkers een vloot van rond de 930.000 voertuigen. Sinds 2003 is ALD Automotive onder deze naam ook actief op de Nederlandse markt. In minder dan twee jaar verdubbelde de Nederlandse vloot. Hiermee is de leasemaatschappij de op vijf na grootste van Nederland. ALD Automotive is onderdeel van de Franse bankengroep Société Générale.

beweging en het verschil maken. We zitten nu aan het einde van fase 1. Ja, we hebben beweging gemaakt, maar maken nog niet in voldoende mate het verschil. Verschillende ambition teams zijn momenteel projecten aan het uitvoeren om dit te realiseren. Dicht bij Finance is bijvoorbeeld een team bezig goede rapportages te ontwikkelen voor de klant. Onze klanten willen namelijk graag proactief input ontvangen over hoe ze kosten kunnen reduceren. Daar zijn een aantal oplossingen voor van zeer simpele tot meer complexe. Laaghangend fruit is bijvoorbeeld ervoor zorgen dat medewerkers niet meer op de snelweg gaan tanken. Dat scheelt al snel tien procent van de kosten. Via de rapportages maken wij deze verbeteringen zichtbaar voor ze.'

De factor 'mens' is zeer belangrijk om succesvol te zijn. Hoe maken jullie hier optimaal gebruik van?

'Dat zit hem vooral in de zelfstandige aanpak. De ambition teams worden niet aangestuurd door leden van het

MT, maar door teamleden zelf. We hebben gemerkt dat zaken het beste werken en verankerd worden wanneer ze uit de organisatie komen. Je moet als MT niet alleen maar opleggen wat je vindt dat er moet gebeuren. Natuurlijk heb je een gedegen visie nodig, maar iedereen moet vervolgens in beweging komen. Dat gaat alleen gebeuren als iedereen zich verantwoordelijk voelt en de ruimte krijgt om eigen initiatief te nemen. Deze aanpak heeft ertoe geleid dat iedereen in onze organisatie meebeweegt. We hadden dan ook een enorm hoge score als het gaat om het aantal medewerkers dat bekend is met onze strategie. De ISO-auditor die dit heeft vastgesteld zei dat hij nog nooit zo'n hoge score had gezien, namelijk 100 procent.'

Speel jij als CFO een rol in het HR-beleid?

'Als lid van het management team houd ik me bezig met de strategie van de onderneming. 'De mens' is een zeer belangrijke pijler in deze strategie. Hoe kunnen we die zo goed mogelijk inzetten om

onze doelstellingen te bereiken? Wij zoeken daarbij altijd naar een win-win situatie, dus winst voor de onderneming en voor de medewerker zelf. Daar zijn we nu heel erg mee bezig. We zoeken bij onze mensen naar het snijvlak van hun ambities en talenten en de behoeften van het bedrijf. Dat hoeft niet direct te liggen op het terrein waar ze werkzaam zijn. We zijn nu bijvoorbeeld bezig met de verhuizing van een team naar onze hoofdlocatie. Een manager van de afdeling Collections begeleidt dit traject op menselijk gebied. Zij blijkt daar talent voor te hebben, wat je niet direct verwacht van een debiteurenmanager. We proberen zulke verborgen talenten bij al onze mensen te vinden.'

Zelf ben je naast je rol als CFO ook al een tijdje bezig in een commerciële rol. Dat zou je niet direct verwachten van een Financial.

'Dat klopt. Ik voel me thuis in meerdere disciplines, waaronder Sales. Ik heb dan ook de ambitie om meer richting general management te gaan. Daarom probeer ik ervaring op te doen in meerdere rollen – Sales, Operations en HR. Met alleen Finance ben je daar te eenzijdig voor.'

Hoe is het gesteld met het innovatieve vermogen van de organisatie, dus nieuwe markten betreden met nieuwe producten?

'Wij zijn er van overtuigd dat de leasemarkt de komende vijf jaar meer zal veranderen dan de afgelopen twintig jaar. We weten alleen nog niet welke kant het exact op zal gaan. We hebben in ieder geval aansprekende producten nodig en daar zijn we veel mee bezig. Zo hebben we een paar jaar terug 7 Wheel Lease geïntroduceerd. Daarbij krijg je naast een auto ook een Piaggio motor-scooter waarmee je de snelweg op mag,

'Ik denk dat de afdelingen die normaal niet worden gezien als proactief of innoverend het verschil echt kunnen maken.'

‘Onze klanten willen graag proactief input ontvangen over hoe ze kosten kunnen reduceren.’

maar geen speciaal rijbewijs nodig hebt. Daarmee kun je door de files rijden. De vraag hiernaar is niet gigantisch, maar we hebben er wel massaal de interesse rondom mobiliteit mee aangewakkerd. Een andere innovatie waar ik heel enthousiast over ben is Switch Lease. Deze speelt in op de totale behoefte van de auto en dat is veelal woon-werk verkeer en vakantie. Je kunt dan voor een vakantie tijdelijk je auto omruilen voor een wat zwaardere wagen met meer bagageruimte. Als je een tijdje in de binnenstad van Amsterdam moet werken, kun je je auto ook omruilen voor een scooter. Dit concept vult dus op flexibele wijze mobiliteitsbehoeften in.’

Wat draagt Finance bij aan deze nieuwe concepten?

‘Als je zo’n product in de markt gaat zetten heb je absoluut Finance nodig voor de prijssetting en de financiële analyses om te bepalen of het wel een rendend contract wordt. Dat is feitelijk ondersteunend, maar ik vind eigenlijk dat Finance mensen dit soort producten ook zouden moeten kunnen bedenken. Bij Finance komt ongelooflijk veel informatie samen, zeker ook wat betreft de behoeften uit de markt. We zijn daarom in staat passende alternatieven te bedenken. Binnen het Finance-vak zelf zijn we daarnaast ook met mooie innovaties bezig zoals papierloos boetes voor verkeersovertradingen verwerken.’

Hoe groot is de werkelijke impact van Finance?

‘Om een geweldige prestatie neer te zetten heb je iedereen nodig, want je doet het met zijn allen. Ik denk zelfs dat de afdelingen die normaal niet worden gezien als proactief of innoverend het verschil echt kunnen maken. De Account Managers van onze concurrenten zullen ook bij klanten langsgaan, dus daar maken we niet direct het verschil. Maar disciplines waar je het niet van verwacht kunnen je juist verrassen. Wat een administrative assistent bij ons bijvoorbeeld laatst had gedaan was een klant bellen dat er langs zijn route een nieuwe flitspaal was neergezet en dat er al twee dagen achter elkaar bonnen voor te hard rijden binnenkwamen. Dat is een verrassende actie van iemand die op boekhouding zit.’

Hoe ga je om met risk & opportunity management?

‘Dat is een erg belangrijk gebied. Leasing is een financieel product en veranderingen in regelgeving kunnen enorme impact hebben. Bijvoorbeeld het voorstel om de 19 cent niet langer aftrekbaar te maken. Door zulke wijzigingen wordt ons product als heel snel aantrekkelijker of juist minder aantrekkelijk. Daar liggen dus de grootste gevaren én de grootste kansen. Ook door technologische innovaties kan de boel natuurlijk enorm snel veranderen, dus dit houden we nauwlettend in de gaten, onder meer door met scenarioplaning aan de slag te gaan.’

Hoe ondernemend moet een Financial zijn?

‘CFO’s zijn niet langer de rekenaars, maar dragen bij aan de strategie. Bij ALD spelen we niet alleen in op de ondernemende Financial, maar op de ondernemende medewerker. Wij vinden dat *iedere* medewerker bij ons ondernemend zou moeten zijn en daar vallen de Finance mensen natuurlijk ook onder. Iedere medewerker zou zich daar bewust van moeten zijn en zichzelf ook doelstellingen moeten stellen. Aan het begin van het jaar hebben wij een gesprek met *iedere* medewerker waarin het gaat om de ontwikkelingsdoelstellingen. Ondernemerschap komt daarbij ook nadrukkelijk ter sprake. Dat is best lastig voor mensen die bijvoorbeeld op boekhouding zitten, maar we hebben daar inmiddels al enkele jaren ervaring mee opgedaan. Door mensen hier zelf over na te laten denken worden ze sowieso al ondernemender dan ze al waren. Ze zijn niet langer passief, maar actief bezig om bij te dragen aan de strategie van de onderneming.’ ■

Hoogwaardige technologie

IHC Merwede: dagelijks inzicht in een kapitaalintensieve markt

Door Ronald Bruins

Met vierduizend medewerkers en een miljard euro omzet in een kapitaalintensieve gespecialiseerde tak van sport, is IHC Merwede er alles aan gelegen om continu inzicht te hebben in de financiële positie van hun projecten. De hoogwaardige schepen zijn al gauw honderd miljoen euro waard. 'We moeten dagelijks inzicht hebben in hoe het ervoor staat', aldus president Govert Hamers.

IHC Merwede is als Hollands trots wereldmarktleider in de bouw van gespecialiseerde schepen voor natte mijnbouw- en baggeractiviteiten. Het is eveneens een belangrijke speler op het gebied van complexe, op maat gebouwde offshore schepen. 'Wij maken eigenlijk bijzondere werktuigen voor onze klanten', legt Hamers uit. 'Daarmee kunnen zij bijvoorbeeld baggeren, pijpleidingen op de bodem van de zee leggen of nearshore-, onshore- of deep sea mining-activiteiten ondernemen.' Het schip is daarbij de houder van geavanceerde technologie zoals hydrauliek, elektrische aansturing en automatisering. 'Wij maken niet alleen het schip, maar vooral ook die technologie, waardoor we een geïntegreerde turnkey oplossing aan onze klanten kunnen bieden.' Daarin verschilt IHC Merwede van aanbieders in lage lonen landen die

niet, of in mindere mate, de technologische kennis in huis hebben. IHC Merwede verkoopt dus niet alleen de individuele technologie, maar ook turnkey geïntegreerde schepen mét de technologische uitrusting. Het scheepsconcern bouwt nog steeds het overgrote deel van de schepen in Nederland, maar heeft zelf ook vestigingen in China, India, Indonesië en Singapore. 'Daar vindt seriematig werk plaats.'

System integrator

In het buitenland bevindt zich ongeveer 10 procent van de scheepsassemblage. Onderdelenproductie voert IHC Merwede al langer uit in het buitenland, in Roemenië om precies te zijn. Hamers: 'De klant verdient zijn geld met de equipment die op het schip staat, bijvoorbeeld de pijpenlegtoeren of een kraan. Die moet goed geïntegreerd zijn met het schip zelf en de andere technologieën op het schip. We zijn dus voor een groot deel system integrator. Dat integreren is moeilijker dan veel mensen denken.' IHC Merwede houdt de ontwikkelingen van technologieën zelf in de hand, in de veertig bedrijven die in de groep zitten. Hamers: 'Daarmee hebben we een concurrentievoordeel en zijn onze schepen, en dat bevestigde Van Oord onlangs bij een tewa-



terlating nog, productiever dan die van anderen.' De onderneming werkt voor alle grote baggeraars van de wereld, havenautoriteiten en andere overheden, maar ook voor grote mijnbouwbedrijven zoals Rio Tinto. Hamers: 'Het bouwen van een schip voor hen met een turnkey-levering gaat al gauw over honderd miljoen euro. Het is een complex proces. Onderdelen, leveranciers en expertise van de veertig bedrijven in de groep moeten bij elkaar komen. Daarom ook hebben we de slimste projectmanagers aan boord. Zij weten de lijnen aan elkaar te knopen. Zij moeten exact weten hoe we er financieel voor staan tijdens het project.'

IHC Merwede gebruikt daar AccountView van Visma Software voor. Dat systeem draaide al bij dochteronderneming IHC Lagersmit. 'We waren onder de in-

'Projectmanagers weten de lijnen aan elkaar te knopen. Zij moeten exact weten hoe we er financieel voor staan tijdens het project.'

'Alles om de conditie van het schip zo goed mogelijk te houden zodat onze klanten er optimaal gebruik van kunnen maken.'



druk van de flexibiliteit van dat systeem', zegt Chief Financial Officer Dave Vander Heyde. 'Zodanig dat we het over al onze bedrijven hebben uitgerold.' IHC Merwede had meerdere ERP-systemen. 'Dat is zo gegroeid na fusies en overnames. AccountView konden we bovenop die systemen zetten om vanuit daar gebruiksvriendelijk onze financiële administratie te runnen.' Ongeveer 150 financiële experts gebruiken het voor boekhouden, het grootboek en de inkomende en uitgaande facturen. Van der Heyde: 'Daarnaast kennen we 550 niet-financiële gebruikers. Die krijgen via het systeem financiële en algemene managementrapportages voorgeschoteld. Verder voeren we er de voorraadadministratie en de projectadministratie mee uit. Uitermate handig is ook dat we over verschillende ERP-systemen toch een eenduidige consolidatie kunnen doen.

AccountView is als het ware een portal naar de ERP-systemen.' Projectadministratie is de kern van de business, constateert Van der Heyde. 'Het opvolgen van die projecten gebeurt in AccountView. Het systeem stelt ons in staat kort op de bal te spelen en dagelijks precies te zien waar we kosten maken en hoe deze zich verhouden tegenover onze ramingen.' De rapportage is uitgebreid en de gebruiker kan tot detailniveau inzoomen, zegt Van der Heyde. 'Dat is de kracht van het systeem.'

Niet eenvoudig

Duizenden onderdelen, miljoenen euro's, een berg aan facturen, tientallen leveranciers en eigen bedrijfsonderdelen... 'Het is niet eenvoudig om overzicht te houden', aldus Hamers. 'We zijn in feite een matrixorganisatie. Je wilt per bedrijf consolideren, maar ook per project de winst of het verlies kunnen zien. Projectmanagers moeten het met hun begroting redden en dagelijks dus elementen zoals kosten, maar ook de cashflow in de gaten houden. We pakken met het systeem het werkkapitaalmanagement op. We willen goed weten wat er precies gebeurt.' Tussen contract en oplevering zit ongeveer anderhalf jaar. Hamers: 'We beginnen met de vertaling van de functionele eisen van het schip - wat moet dit doen? - naar een tekening. Vervolgens start de verdere detaillering van

het project en gaan we daadwerkelijk bouwen op de werf. Daarna volgt de te waterlating en kan het afbouwen aan de kade beginnen.' IHC Merwede voert vervolgens een evaluatie uit. Hamers: 'Geen schip is hetzelfde, maar je kunt van elk project weer leren.' Daarbij gebruikt het concern de financiële gegevens van projecten uit het verleden voor forecasting van de kosten voor een nieuw project.

Als het meest baanbrekende project van IHC Merwede wijst Hamers een baggerschip aan waar maar één persoon op de brug aanwezig hoeft te zijn. 'Dit schip is uitgerust met software die adviezen aan de kapitein geeft en kan leren van eerdere beslissingen. Het is bijzonder om te zien hoe dat schip werkt.' Naast bouw zorgt IHC Merwede ook voor financieringen van schepen, in samenwerking met consortium van banken. Verder biedt het concern onderhoud aan schepen. 'Het zogeheten life cycle sup-

'Het beheersen van ons werkkapitaal is een absolute must. Het zorgt ervoor dat een project succesvol is of niet.'

port. Alles om de conditie van het schip zo goed mogelijk te houden zodat onze klanten er optimaal gebruik van kunnen maken', aldus Hamers. Met hoogwaardige technologie en projectmanagement weet IHC Merwede in de internationale scheepbouwwereld het verschil te maken. Het concern realiseert zich daarbij dat kennis en inzicht in de financiële gang van zaken van levensbelang is, vooral bij projecten die al gauw tot honderd miljoen euro lopen en die anderhalf jaar tijd kosten. 'Het beheersen van je werkkapitaal is dan een absolute must', aldus Hamers afsluitend. 'Het zorgt ervoor dat een project succesvol is of niet.' ■



Visma Software BV

Telefoon: 020 355 29 99

E-mail: sales@vismasoftware.nl

Website: www.vismasoftware.nl

Permanente Educatie

Belangrijke wijzigingen omtrent de PE-regeling

Door onze redactie

Met ingang van 2013 zal er op het gebied van de regelgeving omtrent Permanente Educatie het een en ander veranderen voor zowel RA's als AA's. Dat meldt de NBA, de Nederlandse Beroepsorganisatie voor Accountants.

Na voorbereidend werk door de projectgroep PE-evaluatie en harmonisatie zijn ontwerp Nadere Voorschriften Permanente Educatie (NVPE) tot stand gekomen die onlangs door de besturen zijn vastgesteld, aldus de NBA. De regelgeving voor de gehele beroepsgroep zal worden geharmoniseerd. Dit houdt onder andere in dat ook AA's vanaf 2013 hun PE zullen gaan registreren in het online registratiesysteem op mijnnba.nl. Dit is echter niet het enige dat wijzigt.

Hieronder vindt u een overzicht van de belangrijkste wijzigingen, uitgesplitst naar de AA's, RA's en wijzigen die gelden voor zowel AA's als RA's.

De belangrijkste wijzigingen ten opzichte van de geldende NVPE voor alleen AA's:

- Met ingang van 2013 moeten alle leden per driejaarscyclus voor ten minste 120 uren aan door hen verrichte PE-activiteiten verantwoorden in het online PE-registratiesysteem van de beroepsorganisatie, waarvan per jaar voor ten minste 20 uren (nieuwe vorm van registratie voor AA's).
- Dezelfde driejaarscyclus voor alle leden, te beginnen met de cyclus 2013-2015 (nieuwe regeling voor AA's).

De belangrijkste wijzigingen ten opzichte van de geldende NVPE voor alleen RA's:

- De accountant is verplicht van alle in het online PE-registratiesysteem verantwoorde gestructureerde PE-activiteiten gedurende ten minste zes jaar bewijsmateriaal te bewaren (uitbreiding bewaarplicht voor RA's).

De belangrijkste wijzigingen ten opzichte van de geldende NVPE voor AA's en RA's:

- Verplichting tot het volgen van 20 cursussen per jaar bij erkende PE-instellingen voor openbaar, intern en overheidsaccountants (nieuwe regeling voor AA's, aanpassing in regeling voor RA's).
- Leden die gedurende een driejaarscyclus PE-plichtig worden, moeten tot de start van de nieuwe cyclus gemiddeld voor ten minste 40 uren aan PE-activiteiten verrichten en verantwoorden (nieuwe regeling voor AA's, verandering van aantal te verrichten PE-uren voor RA's).
- Het aantal door de accountant in business te verantwoorden PE-activiteiten in de vorm van zelfstudie- en training on the job-activiteiten wordt beperkt tot 20 uren per jaar (verandering voor AA's en RA's werkzaam als accountant in business).
- Functiewijzigingen die van invloed zijn op de inhoud van de PE-verplichting van de accountant worden in aanmerking genomen per begin of eind van het jaar. De accountant mag in het jaar van een dergelijke functieovergang voldoen aan de PE-verplichting conform die van de accountant in business (verandering voor zowel AA's als RA's).
- Via een beleidsregel wordt vastgelegd op welke gronden accountants een ontheffing kunnen aanvragen van (een deel van) de PE-verplichting in enig jaar, gedacht kan worden aan ontheffing wegens ziekte, of uitzonderingsbepalingen voor leden die in het buitenland werkzaam zijn (nieuwe plaats in de regelgeving voor AA's en RA's). ■

Denk aan uw PE Punten in 2012

Heeft u al aan uw PE verplichting voldaan? Vergroot nu uw kennis met opleidingen van topniveau. Bekijk het Permanente Educatie aanbod op alexvangroningen.nl/pe



Finance als business partner

Wie trapt er dan nog op de rem?

Door Steije de Lat en Bob Dirks

Mag Finance mee ondernemen? En zo ja: hoe ver kan Finance hierin gaan? In dit artikel wordt een toekomstbeeld van Finance als business partner geschetst: De afdeling Finance met het gedrag van een co-creator. Een bijdrage leveren aan de waardecreatie voor de business en een ondernemende houding worden steeds belangrijker.

Om hier achter te komen zijn twee trainees in gesprek gegaan met Finance Managers die in hun organisaties al jarenlang verandering bewerkstelligen op het gebied van Finance business partnering: Nies van Laerhoven (Manager Control, Achmea) en Roy Mulder (Vice President Business Analysis & Control, Wolters Kluwer).

Het begin van de reis: Finance als gatekeeper van de business

Nog niet zo heel lang geleden was de rol van Finance binnen een bedrijf voornamelijk die van toezichthouder. Er lag een sterke focus op controle en het achteraf verklaren van de getallen. Een kenmerkende ontwikkeling hierin was de toenemende productie van op maat gemaakte rapportages voor de business.



Het tweede deel van de reis: Van rapporteur naar sparringpartner

Finance had tot aan dit moment een ondersteunende en corrigerende rol gehad. Echter, in het tweede deel van de reis begint deze rol te veranderen. Waar Finance eerst als continu gebruiker van de handrem getypeerd kon worden (*ensuring the business*), verandert het gedrag naar 'correctief remmend' waar nodig (*co-driving the business*). Deze verschuiving zorgt voor een nieuwe dynamiek en bijbehorende uitdagingen voor de Finance organisatie. Hoe kan ik waarde creëren voor de business? Mag ik hierin

Steije de Lat

ondernemend zijn? Hoe ver kan ik gaan, wie houdt me tegen, en zit de business hier wel op te wachten?

De reiservaring die veel Finance organisaties de laatste jaren doormaakten is de transformatie van rapporteur naar sparringpartner. Roy Mulder (Wolters Kluwer) legt uit: 'Door automatisering en verschuiving van bevoegdheden naar de Financial Controller hebben onze Business Controllers veel meer ruimte gekregen voor decision support en verandermanagement.' Ook Nies van Laerhoven (Achmea) maakte dit deel van de reis van dichtbij mee. 'De Business Controller is lid van het MT en heeft daar twee petten op; die van onafhankelijke controller en de MT-pet waarbij hij medeverantwoordelijk is voor het resultaat, dus propositie, marketing en business.'

'Finance als business partner is geen rol maar gedrag.'

De bewegingsruimte en verantwoordelijkheden van de financiële professional namen de laatste jaren dus gestaag toe. Hiermee is de eerste stap richting co-creatie gezet. In onze optiek is Finance business partnership een gedrag waarbij vanuit financieel perspectief een proactief en ondernemend uitgangspunt wordt genomen met als doel extra waarde voor de organisatie te creëren. Finance als business partner is geen rol maar gedrag, aldus Roy Mulder. 'Elke Financial moet een business partner zijn! Vragen uit de business horen altijd voor vragen



Bob Dirks

uit de Finance organisatie te gaan.' Wel zal de mate van meedenken verschillen per rol. Zo kunt u zich voorstellen dat een initiatiefrijke, ondernemende houding sterker aanwezig (en gewenst!) is bij een Business Controller, dan bij bijvoorbeeld een fiscalist.

'De Finance business partner moet hard zijn op de zachte kant, en zacht zijn op de harde kant.'

Finance als business partner – een paradox

Aan het begin van de reis was de rol en taak van de Finance organisatie overzichtelijk en duidelijk, terwijl de toekomst veel meer tegenstrijdigheden in zich lijkt te hebben. Enerzijds moet Finance de business afremmen (compliance, planning & analysis) en tegelijkertijd moet zij plankgas kunnen geven (een innovatieve en ondernemende business partner zijn). Een interessante paradox! Ook Roy Mulder ziet deze struggle.

'Het analyseren en vertalen van cijfers naar de context verandert ze tot informatie. Pas wanneer je ook nog eens in staat bent om een oplossing aan te dragen op basis van deze informatie word je een business partner.' De oplossing voor deze tegenstrijdigheden ligt onder andere in het werven en trainen van het juiste personeel. Nies van Laerhoven weet de lading goed te dekken: 'De Finance business partner moet hard zijn op de zachte kant, en zacht zijn op de harde kant.'

Door bij de selectie al een schifting te maken tussen mensen met niet alleen de harde skills, maar die juist ook beschikken over de soft skills haal je meer potentie in huis. Zoek naar mensen die op kunnen treden als innovatief leider en verandermanager. Verder zullen trainingen op het gebied van argumenteren, omgaan met dilemma's en critical thinking bijdragen aan de ontwikkeling van het gedrag als business partner.

De toekomst is hier: Wie remt en wie geeft gas?

Het gaat dus niet alleen om die rol van de Financial, maar juist om de interactie met de business. 'Juist de combinatie van iemand uit de business en iemand met de financiële kennis leidt tot toegevoegde waarde voor het bedrijf', weet ook Roy Mulder.

De toekomst die wij zien voor de Finance organisatie is er een van co-creatie. Een toekomst waarbij constant naar een balans wordt gezocht tussen remmen en gas geven. Daarbij zal Finance steeds meer te maken met de creatie van sociale waarde in de organisatie. Hieronder vier beginstappen die zullen bijdragen om de juiste richting op te bewegen:

1. De coureur: Geef de Business Controller de ruimte om gas te geven

Business Controllers hoeven niet te remmen. Er zijn namelijk al genoeg goede remmers voorhanden, zoals financial control, risk management en treasury. Ontneem waar mogelijk de Business Controller de control verantwoordelijkheden en geef hem de vrijheid om vanuit Finance perspectief ondernemend mee te beslissen.

2. De instructeur: Van CFO naar CVO

De CFO is bij uitstek geschikt om business-minded gedrag af te dwingen bij de Finance kolom. Business issues moeten altijd voor Finance issues gaan! Vanuit

'Business Controllers hoeven niet te remmen. Er zijn namelijk al genoeg goede remmers voorhanden.'

deze positie kunnen de Financials steeds betere sociale én financiële waarde toevoegen aan het bedrijf. De CFO kan dit doen door bijvoorbeeld mensen in de Finance organisatie de juiste 'tools' in handen te geven of te sturen op waardecreatie. De CFO moet dus een Chief Value Officer worden.

3. De bijrijder: Betrek HR bij het verbeteren van de business partner rol

HR kan een ondersteunende en coördinerende, maar essentiële rol vervullen bij de inrichting van de Finance business partner rol. Het startpunt is de ontwikkeling van een competentie framework waarin de zachte en de harde skills getoetst worden. Ook hier is co-creatie de centrale term. HR en Finance professionals kunnen deze rol het beste samen vorm geven.

4. De rem: Geef Finance Operations meer verantwoordelijkheid

De Financial Controller moet meer verantwoordelijkheden krijgen die nu nog vaak bij de Business Controller liggen. 'De Financial Controller moet de rapportages klaarzetten en control mechanismen besturen, dit is geen rol van de Business Controller', aldus Nies van Laerhoven.

Het adopteren van een co-creërende houding vereist een omschakeling in de manier van denken en doen. In de komende tijd zal de worsteling tussen enerzijds een control-houding en anderzijds een ondernemende houding van de Finance business partner aanhouden. Wat wij zeker weten: Tijdens het experimenteren van de Finance business partner met het gaspedaal is het van belang dat de rest van de Finance organisatie bijtijds op de rem trapt! ■

Steije de Lat en Bob Dirks zijn trainee bij YSE, powered by Kirkman Company. In twee jaar doen zij vier opdrachten bij klanten van Kirkman Company, waar zij organisatievraagstukken oplossen. Dit doen zij vanuit het gedachtegoed 'co-creating social enterprises'. Daarnaast specialiseren Steije en Bob zich binnen het Finance domein.

De controller anno 2012

ALEX VAN
GRONINGEN



Hoe kun je zorgen dat je de jaarrekening op zo'n manier aan een bank presenteert dat je er sneller uitkomt met ze? Op deze vraag heb ik zeker antwoord gekregen.'

Deelnemer Atilla Meulenbelt, Manager Business Lounges bij Servisair Amsterdam: 'Het is een goede opleiding waarin een flink aantal onderwerpen behandeld wordt. Voor mij persoonlijk was het een goede opfrisbeurt van het verleden. Ik ben zelf geen controller, maar mijn werk schuift wel meer op in die richting. Ik moet binnen één van onze business lines zelf de controller aansturen en controleren. Daar komt de opgedane kennis goed bij van pas.'

Werkt u al jaren als controller maar heeft u er niet 'officieel' voor gestudeerd? Ontbreekt het u aan tijd om een HBO of postdoc opleiding te volgen? Bent u professional en wilt u zich laten omscholen? Wilt u uw kennis op een hoger niveau brengen. Wilt u uw kansen op een nieuwe baan aanzienlijk verhogen? Volg dan de opleiding Controller in een Week. U wordt gegarandeerd een betere controller.

Sinds 2010 organiseert Alex van Groningen de succesvolle opleiding Controller in een Week. De opleiding bestaat uit vijf hele donderdagen waarin alle facetten van het werkgebied van de controller aan bod komen. Controller in een Week is bestemd voor iedereen die werkt of gaat werken als controller, maar daar-

'Ik zou iedereen aanraden deze opleiding te volgen'

voor nog geen specialistische opleiding tot controller heeft gevolgd. Uniek aan deze opleiding zijn de 3 online ontwikkeltesten en de mogelijkheid voor deelnemers om tweemaal 1,5 uur in gesprek te gaan met een personal coach over ambities, kansen

en (on)mogelijkheden. Deelnemers krijgen feedback, suggesties en tal van ideeën om een betere controller te worden.

Deelnemers over vijf opleidingsdagen

Deelnemers beoordelen de opleiding gemiddeld met ruim een 8. Hoe kijken deelnemers terug op de opleiding? 'De trainers waren zeer gedreven in hun vak en ik heb met plezier naar ze geluisterd', zegt Mario van Will, Financieel Manager bij Bosman Medische Hulpmiddelen. 'Ook waren de medecursisten heel erg open over hoe het er bij hen aan toeging. Ik vond alle dagen interessant, maar vooral erg goed was de tweede dag over Management Control. De docent van deze dag, Jean Gieskens, heeft een zeer uitgesproken visie over hoe je als financieel manager in de organisatie je rol moet uitvoeren. De vijfde dag over financiering was ook erg boeiend.

UNIEKE OPLEIDING

- 2 deskundige topdocenten
- 2 personal coach sessies
- 3 online ontwikkeltesten
- 6 toonaangevende boeken

Joachim Kooijman, Controller Afdeling Vastgoed bij Gemeente Rotterdam, is eveneens enthousiast over de opleiding. 'Door de diversiteit van de deelnemers kwamen er veel praktijkcases naar voren. Hoe gaat het er hier en hoe gaat het er daar aan toe? Ik vond alle dagen heel leuk, maar de favoriete onderwerpen waren wel Management Control en Management Accounting. Dat sluit ook heel goed aan op mijn dagelijks werk. In vastgoed hebben we veel te maken met overheadkosten en het vraagstuk hoe we die moeten toerekenen. Activity based costing is uitstekend op mijn eigen situatie toepasbaar. Ik vond het een hele intensieve cursus en heb er veel van opgestoken. De docenten hebben enorm veel kennis over het controllersvak. Ik zou iedereen aanraden deze opleiding te volgen.' ■

VIJFDAAGS PROGRAMMA

U krijgt antwoord op belangrijke vragen uit het werkgebied van de controller anno 2012.

Dag 1: De functie van de Controller
Dag 2: Management Control
Dag 3: Management Accounting
Dag 4: Financiële Analyse
Dag 5: Treasury & Cash Management

LESDATA

8, 15, 22 en 29 november, 6 december 2012
Hotel Mercure Amsterdam Airport

14, 21, 28 maart, 4 en 11 april 2013
Hotel Mercure Utrecht Nieuwegein

30 mei, 6, 13, 20 en 27 juni 2013
Carlton President Utrecht/Maarssen

SCHRIJF U IN

Wilt u in vijf dagen klaargestoomd worden tot business partner?

Bel of mail Ivo ten Hoorn, Product Manager Opleidingen, via 020 6390008 / itenhoorn@alexvangroningen.nl of ga direct naar Controllerineenweek.nl

Nieuwe business modellen: graag strategisch én financieel robuust



Dr. Martijn Rademakers
Managing Director bij Center for Strategy &
Leadership te Rotterdam

Het onderwerp 'nieuwe business-modellen' staat stevig in de belangstelling. Niet vreemd in tijden die om aanpassing vragen in de wijze waarop bedrijven en instellingen waarde creëren. Wel vreemd is dat de aandacht voor strategische en financiële waardecreatie zich los van elkaar ontwikkelt. Dat is niet handig voor in de praktijk, waar strategie en financiën onlosmakelijk aan elkaar vast zitten. Waar zitten de aanknopingspunten tussen strategische business modellen en de financiële kant van de zaak?

Nieuwe businessmodellen die de oude verdringen en uiteindelijk helemaal vervangen, zijn van alle tijden. De branche die daar over kan (of beter: kon) meepraten, hield zich in de 19e eeuw bezig met het 's winters uitzagen, transporteren, opslaan en 's zomers verkopen van ijsblokken voor koelingsdoeleinden (ice trade). Het Amerikaanse General Electric was één van de eerste op industriële leest geschoeide bedrijven die de nekslag uitdeelde aan de ambachtelijke ice trade in de VS en Canada. Met in massa geproduceerde koelkasten. In Europa ging het niet veel anders. In 1916 is het praktisch gedaan met de ice trade.

Bijna een eeuw later, rond de millenniumwisseling, komt het concept 'business model' in zwang. Drijvende kracht is de opkomst van bedrijven die met behulp van internettechnologie waarde

creëren én (soms) geld verdienen. Sinds de dotcom crisis van 2001 weten we dat waardecreatie enerzijds en geld verdienen anderzijds twee héél verschillende zaken zijn. Een mooi strategisch business model (in het Nederlands: waardecreatiesysteem) leidt niet automatisch tot een mooi financieel businessmodel (in het Nederlands: verdienmodel), noch andersom.

Voor de 'Blue Ocean' guru's Chan Kim en Renée Maubogne van INSEAD bleek dit bijvoorbeeld een gevaarlijke bananenschil waarover zij lelijk uitgleden. In 2009 presenteerden zij in een uitgebreid artikel in de Harvard Business Review de stad Dubai als ultiem voorbeeld van 'Blue Ocean Strategy'. Dubai had een prachtig nieuw waardecreatiesysteem uitgevonden – sterker nog: de stad wás het systeem. De bedachte waardecreatie bleek echter gebouwd op drijfzand, met een waardevernietigingkracht in de vorm van prijsdalingen van wel 60 procent op de vastgoedmarkt. Laten we het er op houden dat nieuwe strategische waardecreatiesystemen zonder een solide verdienmodel risicofactoren van formaat zijn.

Voor CFO's en financiële professionals is een belangrijke taak weggelegd om ervoor te zorgen dat nieuwe waardecreatiesystemen hand in hand gaan met een solide verdienmodel. Maar hoe krijgen zij daar grip op? Waar kunnen bruggen

geslagen worden tussen de werelden van strategie en finance? Een mooi bruggetje lijkt nu gevonden.

In het boek 'Strategy and Execution' kiezen de managers Stacy Comes (SAP) en Lilac Berniker (Innosight) in hun hoofdstuk 'Business Model Innovation' een financiële insteek. Zij laten zien hoe de waardecreatie bij traditionele boekenverkopers heel anders loopt dan bij de online boekenreus Amazon. Hun voorbeeld: bij een 'gewone' boekhandel zit de waardeketen als volgt in elkaar: op dag 0 boek in magazijn, op dag 90 de leverancier betalen, op dag 168 het boek verkopen en een dag later het geld van de betaling in kas hebben. Het geld van de boekhandel zit zo 78 dagen 'vast' in het boek. Hoe anders gaat dat bij Amazon. Daar zijn de stappen in de waardeketen: Dag 0 boek in magazijn, op dag 16 boek verkocht, dag 17 staat het geld op de rekening van Amazon en de leverancier wordt op dag 58 betaald. Kortom, Amazon creëert bij de verkoop van een boek een vrije geldstroom van gemiddeld 41 dagen. Het is dan ook moeilijk

concurreren tegen online boekenverkopers van het kaliber Amazon, die in staat zijn veel meer waarde toe te eigenen uit de verkoop van boeken (en andere spullen) dan traditionele winkels.

Van het 'Amazon' voorbeeld is het een kleine stap naar de brug tussen strategie en finance. Wat Stacy en Lilac met cijfers beschrijven, is de serie activiteiten die een bedrijf uitvoert om waarde te creëren. Michael Porter doet met zijn strategische 'value chain' concept uit 1985 niets anders, zij het dan in kwalitatieve vorm (wat de activiteiten zijn en hoe deze samenhangen). De verbinding tussen de strategische inrichting van de 'value chain' en de financiële dynamiek daarvan ligt zodoende binnen handbereik. Via de value chain, die het hart vormt van waardecreatiesystemen, kan vervolgens doorgestoken worden naar de vraagstukken wat dan de strategische middelen zijn waarover de business unit beschikt (of moet beschikken) en wat de waardeproposities (kunnen) zijn.

Tot slot nog even terug naar General Electric. In januari 1999 startte de toenmalige CEO Jack Welch zijn campagne 'destroy your own business.com'. Managers werd opgedragen om te bedenken hoe zij hun eigen business unit kapot zouden kunnen concurreren met nieuwe, door internettechnologie gedreven business modellen. Het waardecreatiesysteem noch het verdienmodel werd daarbij uit het oog verloren. Resultaat: de campagne werd vroegtijdig beëindigd vanwege de overweldigende hoeveelheid mogelijkheden die aangevraagd werden. General Electric heeft er veel plezier aan beleefd. 'Destroy your own business.com' is wellicht een aardig thema voor uw eerstvolgende strategiesessie met uw managementteam. Zo lang u maar nieuw gevonden manieren van waardecreatie combineert met een solide verdienmodel. Het bruggetje ligt er nu. Daarmee voorkomt u dat 'de vernietiging van de eigen business' een onbedoeld succes wordt. ■

MAXCREDIBLE

Voorsprong door innovatie

Gratis iPad 3 voor al uw buitendienstmedewerkers!

Alleen dit najaar ontvangt elke buitendienstmedewerker, waarvoor een licentie wordt afgenomen, een Gratis iPad 3!*



Het Meest Innovatieve Credit Management Platform

- ✓ 50% snellere betalingen
- ✓ 50% kostenreductie
- ✓ Order-tot-cash 100% geautomatiseerd
- ✓ Web based & Plug and Play
- ✓ Geen - Opstartkosten - Onderhoud - Investerings

Optimaal benutten van uw informatie

Het MaxCredible platform biedt de mogelijkheid om problemen met betrekking tot facturen te melden aan de betreffende afdeling of persoon binnen uw organisatie

Meer informatie?

Neem contact op met Pieter-Joost de Kraker via 020 - 344 9070 of via dekraker@maxcredible.com.

* Deze actie loopt tot en met 31 december 2012. Actievoorwaarden vindt u op www.maxcredible.com

MaxCredible Nederland - Koningslaan 36 - 1075 AD Amsterdam

Telefoon: +31 20 344 90 70 - Fax: +31 20 344 90 71 - info@maxcredible.com - www.maxcredible.com



De turnaround van de CFO

Waar strategie en belangen- tegenstellingen om de hoek komen kijken...

Door Arnoud Griffioen

Een onderneming in crisis: de omzetten dalen schrikbarend. Wie had dat zien aankomen? De CFO in ieder geval niet. Na een wederom enerverende dag stapt de CFO in zijn lease-auto en begint aan zijn reis naar huis, waarbij hij even de gebeurtenissen van vandaag de revue laat passeren: een rumoerige directievergadering en daarna veel acties uitzetten. Niet alleen chaos, maar ook de CFO regeert...

Vandaag leverde de wekelijkse directievergadering hetzelfde beeld op als in de laatste maanden: de commercieel directeur, die voorheen het hoogste woord had, staat onder druk omdat het tij van omzetsdaling niet wordt gekeerd. De CEO is zenuwachtig omdat aandeelhouders en banken een antwoord eisen op de ontstane situatie. En de toch wat introverte CFO is de belangrijkste functionaris van de onderneming geworden. Hij analyseert resultaten en met name de kosten en adviseert waar nog kan worden gesaneerd. De overige directieleden luisteren, knikken en gaan de plannen uitvoeren.

De CFO zet de radio aan en trapt onwillekeurig het gaspedaal dieper in. De macht die op een vanzelfsprekende manier richting de CFO is geschoven, voelt als langverwachte erkenning. Het gevoel van onoverwinnelijkheid maakt zich meester van de CFO en hij overschrijdt de maximum snelheid van 130 km/u aanzienlijk. Plotsklaps, doemt een invoegende auto voor hem op, die van de invoegstrook in een keer naar de linkerbaan schiet. De CFO trapt op de rem, zijn ABS schakelt in, en nog net op tijd kan hij een aanrijding voorkomen. Na deze noodactie is

'De toch wat introverte CFO is de belangrijkste functionaris van de onderneming geworden.'

het humeur van de CFO ook veranderd. Blijkbaar ben ik toch niet zo onoverwinnelijk als ik dacht. En nieuwe gedachten over zijn werk maken zich meester van hem.

Ik breng nu de kosten in lijn met de omzet, maar wat als de omzet nog verder blijft dalen? Kunnen de kosten nog verder worden gesaneerd? Als dat niet lukt, is de onderneming dan nog in gevaar? En als het wel lukt, wat betekent dit voor de aandeelhouders? Zien die hun aandeelhouderswaarde verdwijnen? De CFO begint zich steeds ongemakkelijker te voelen. Hij besluit naar huis te bellen en draait om, richting zijn kantoor om over zijn gedachten en zijn eigen rol na te denken. Het is overduidelijk dat in de huidige wereld cost cutting onvoldoende is, om een bedrijf weer bloeiend en winstgevend te maken. Professor Jan Adriaanse, hoogleraar in Turnaround Management aan de Universiteit Leiden onderkent in het turnaroundproces vier fases:

1. Stabiliseren

In deze fase wordt door de onderneming gefocust op kostenreducties en cashflowoptimalisatie.

2. Analyseren

De volgende stap is een diagnose stellen waarom de onderneming in zwaar weer terecht is gekomen en wordt een plan gemaakt voor een nieuwe strategische koers.

3. Herpositioneren

Nadat het plan gemaakt is, dient dit te worden uitgevoerd. Door uitvoering van het plan en door eerste positieve effecten wordt het vertrouwen hersteld bij banken, aandeelhouders, werknemers en andere betrokkenen.

4. Versterken

De laatste fase behelst het versterken van de financiële situatie door enerzijds het behalen van positieve resultaten en positieve kasstroom en anderzijds een eventuele herfinanciering.

Stabilisatiefase

De rol van de CFO in de stabilisatiefase is hem of haar op het lijf geschreven: de focus op 'harde' zaken als kosten, uitgaven maar ook cashflowprognoses zijn enorm; de 'softe' aspecten



van de turnaround zijn nauwelijks aanwezig. De CFO concentreert zich op het vaststellen van de werkelijke cashbehoefte en ontwikkelt een plan om kasgelden te genereren. Naast deze zaken zal de CFO ook nieuwe controls implementeren gericht op de beheersing van de geldmiddelen, zoals aangescherpte autorisaties, herziening van betaalprocedures en maatregelen gericht op het verhogen van de betrouwbaarheid van diverse rapportages. Ondanks dat de CFO zich op de standaard aandachtspunten kan concentreren, zijn deze niet onbelangrijk. Integendeel, zonder stabilisatie heeft de onderneming geen toekomst en deze maatregelen zijn dus van levensbelang.

Overige fasen

Bij de fasen na de stabilisatie verschuift de aandacht van cashflows naar strategische keuzes en implementaties van strategische plannen. Dit betekent dat de CFO niet alleen verstand van zaken moet hebben van verslaggevingsregels, belastingwetgeving, bankconvenanten en debet en credit, maar ook van strategische waardecreatie en branding. De rekenmachine kan weg, moderne theorieën over waardecreatie komen uit de kast.

‘Bij Blue Ocean-denken worden bestaande grenzen van markten en branches ter discussie gesteld waardoor nieuwe ideeën ontstaan over het product of de dienst.’

Een van deze theorieën die de CFO zal aanspreken is Blue Ocean Strategy. Wil een onderneming zich begeven in een rode oceaan, vol vissen en haaien die elkaar beconcurreren of wil de onderneming zich wentelen in de metaforische blauwe oceaan, waar rust heerst en concurrentie afwezig is? Vanzelfsprekend spreekt dit laatste de CFO aan. Maar hoe geraak je in de spreekwoordelijke oase zonder directe concurrentie?

Als ondernemer stel je jezelf een aantal essentiële vragen die de fundamentele aannames van de bedrijfstak, de onderneming en de producten of diensten ter discussie stellen. Een typisch voorbeeld van een Blue Ocean onderneming is Cirque du Soleil.

1. Wat gaan we beduidend minder doen dan gebruikelijk is in de bedrijfstak?

Bij traditionele circussen staan de individuele artiesten centraal. Maar bij Cirque du Soleil gaat het niet meer om de individuele artiest, de bekende clown uit de Balkan of een leeuwentemmer uit een voormalige Sovjet Republiek, maar om de show als totaal. Doordat sterren niet meer nodig zijn, geeft dit een enorme verlichting van de salarisdruk en derhalve een kostenreductie.

2. Welke activiteiten die voor de bedrijfstak zo vanzelfsprekend zijn, elimineren we?

Bij Cirque du Soleil tref je geen dieren aan: geen agressieve tijgers die zijn getemd, geen bruine beren die door brandende hoepels springen en geen apen die kunstjes doen. De dieren zijn figuurlijk geëlimineerd uit het circus dat Cirque du Soleil presenteert. Als gevolg daarvan worden lastige aspecten die verbonden zijn met het trainen, houden en transporteren van dieren uit de operatie verwijderd. De hiermee gepaard gaande aanzienlijke kostenbesparing impliceert dat aan andere aspecten weer meer geld uitgegeven kan worden.

3. Wat gaan we beduidend meer doen dan tot nu toe gebruikelijk in de bedrijfstak?

Cirque du Soleil legt veel meer de nadruk op optredens voor volwassenen. De reguliere circussen focussen zich met name op kinderen.

4. Welke activiteiten gaan we creëren die de bedrijfstak tot nu toe nog niet heeft aangeboden?

Waar voorheen een circus synoniem was met koude, winderige tenten met houten banken, heeft Cirque du Soleil het circus naar de theaters gebracht. Dat is iets dat bestaande circussen tot op heden nog niet hebben gedaan.

Cirque du Soleil heeft gebroken met jarenlange vaste aannames die behoren bij een circus. Bestaande grenzen van markten en branches worden ter discussie gesteld waardoor nieuwe ideeën ontstaan over het product of de dienst. Het doorbreken van deze aannames heeft geleid tot het aanboren van nieuwe markten, de markt voor circusementertainment voor volwassenen. Door het ontbreken van concurrentie heeft Cirque du Soleil ook aanzienlijk hogere toegangsprijzen weten te realiseren. Circussen hebben het al decennia lang moeilijk, maar tegen de stroom in, is Cirque du Soleil gegroeid van een onderne-

ming in 1984 van twee straatartiesten naar een multinational met meer dan 5.000 medewerkers en een omzet van circa 600 miljoen euro in 2010 waarbij de onderneming zeer winstgevend is gebleken.

De CFO begint weer te lachen en bedenkt zich dat er voor zijn onderneming voldoende 'blue oceans' te verzinnen zijn. Het is gewoon een kwestie van samen met de overige directieleden wat gaan brainstormen met deze vier vragen in het achterhoofd. Wij hebben zo veel ervaring binnen de onderneming dat een nieuwe strategie die waarde gaat toevoegen wel te verzinnen moet zijn. Maar twijfel maakt zich weer meester van de CFO. Als wij een nieuwe strategische koers gaan varen met de onderneming, wat betekent dat dan voor bestaande activiteiten? Moeten we alleen verlieslatende activiteiten afstoten? Of betekent dit dat ook afscheid moet worden genomen van op zichzelf winstgevend diensten en producten? De CFO vreest dat deze zogenaamde Creative Destruction, zoals de econoom Joseph Schumpeter dit noemde, nodig is om te komen tot een nieuwe onderneming.

De stakeholders van de onderneming gaan door de gedachten van de CFO. Wat zal de bank ervan vinden dat wij aanzienlijk gaan investeren in nieuwe producten en diensten? Hoe vertellen wij de grootaandeelhouder, die het bedrijf heeft opgericht, dat de door hem bedachte producten en diensten uit ons aanbod zullen verdwijnen? En hoe moeten we omgaan met werknemers die niet meer nodig zijn, terwijl wij ook juist andere medewerkers moeten aantrekken die wel de kennis hebben die benodigd is in de toekomst? De potentiële conflicten en belangentegenstellingen stapelen zich op in de gedachten van de CFO. Na het omdraaien van de auto, de spreekwoordelijke turnaround, is de CFO vervuld van nieuwe gedachten, nieuwe angsten en nieuwe kansen die verbonden zijn aan de turnaround van de onderneming. De CFO twijfelt ook over zijn eigen functioneren. Hij is immers ooit opgeleid om goed op de centen van een onderneming te passen, maar wat betekent dit voor hem? Hij moet een voortrekkersrol nemen in het turnaround proces, maar dit vraagt kennis van hem over strategievorming, branding maar ook over het omgaan met conflicten en belangentegenstellingen.

De huidige turbulente tijden waarin vrijwel alle ondernemingen zich nu bevinden, vergen veel van haar bestuurders in het algemeen en haar CFO in het bijzonder. De continue druk op de financiële resultaten en de noodzaak voor de onderneming om in te spelen op ontwikkelingen en om te gaan met belangentegenstellingen maakt dat de technische rol van de CFO verworpen is tot voortrekkersrol. CFO's die deze technieken eigen zijn, zijn van een rode oceaan naar een blauwe oceaan gezwommen... ■

'De huidige turbulente tijden waarin vrijwel alle ondernemingen zich nu bevinden, vergen veel van haar bestuurders in het algemeen en haar CFO in het bijzonder.'

Drs. Arnoud M. Griffioen RA (1970) is verbonden aan Turnaround PowerHouse® en heeft zowel als accountant, consultant, en CFO/COO gewerkt, in omgevingen waar veranderingen nodig zijn.

CREDIT expo



Beurswijzer

- Beursplattegrond
- Programma seminars
- Deelnemersoverzicht

**CREDIT
EXPO
2012**



**Nieuwegein
Business
Center**





OPHEFFINGS-
UITVERKOOP!



mastering credit

SCHULDEN VERSCHILLEN DUS ONZE BENADERING OOK

De producten of diensten die u levert moeten op tijd worden betaald. Maar u weet ook dat dit in de praktijk niet altijd vanzelfsprekend is. Reken daarom op GGN: dé full service specialist in creditmanagement. We zorgen in zowel zakelijke als consumentenmarkten voor effectieve ondersteuning van het debiteurenbeheer. Zodat u daar altijd het optimale rendement uit haalt.

GGN. De meerwaarde dichtbij.

Meer informatie? www.ggn.nl

Schuldencrisis

De aanhoudende schuldencrisis in Europa werpt een schaduw op het economisch herstel van Nederland. Vorig jaar werd dit wederom duidelijk toen de economie voor de tweede keer in drie jaar in een recessie terecht kwam. De Nederlandse economie klimt maar uiterst langzaam uit het dal. Van structureel herstel is voorlopig geen sprake. De kleine opleving in de eerste helft van dit jaar is met name te danken aan de export. De afhankelijkheid van export onderstreept het belang van een sterke eurozone voor de Nederlandse economie. Het oplossen van de Europese schuldencrisis is dan ook cruciaal voor het behoud van de welvaart in Nederland. De economie van de eurozone als geheel zal echter voorlopig nog krimpen als gevolg van forse bezuinigingen op de overheidsuitgaven in de diverse lidstaten.

De economische crisis gaat inmiddels ook niet meer ongemerkt voorbij aan consumenten en bedrijven. Hoewel Nederland er internationaal gezien nog goed voor staat, loopt de werkloosheid al geruime tijd gestaag op. In augustus was 6,5 procent van de beroepsbevolking werkloos. Dit is het hoogste niveau sinds 1996. Daarnaast stevenen we dit jaar af op een nieuw record voor wat betreft het aantal faillissementen. Naar verwachting zullen dit jaar ruim 11.000 personen en bedrijven failliet worden verklaard ten opzichte van 9.531 in 2011.

De bovenstaande ontwikkelingen hebben direct impact op het werkveld van de credit manager. Inmiddels ondervinden bedrijven in alle branches dat het stukken moeilijker is geworden om rekeningen betaald te krijgen. Recent onderzoek van GGN wijst uit dat 38 procent van de bedrijven in de afgelopen twaalf maanden te

maken heeft gehad met verslechterd betaalgedrag van klanten. Een op de acht bedrijven betaalt zelf trouwens ook na de gestelde betaaltermijn. Een derde geeft aan niet anders te kunnen vanwege liquiditeitsproblemen. Ruim de helft van de bedrijven plant de betaling bewust na de betalingstermijn omdat door de eigen organisatie een andere termijn wordt gehanteerd of om de eigen liquide middelen op peil te houden. Zodoende is de cirkel rond.

In tijden van voorspoed vervult de creditmanager vooral de rol van waakhond om te voorkomen dat er onverantwoorde kredietrisico's worden genomen. Vaak aan dovemansoren gericht. In tijden van crisis waarin bedrijven en ook consumenten grenzen opzoeken door rekeningen steeds later of helemaal niet meer te betalen wordt een ander beroep gedaan op de creditmanager. Het is de uitdaging om de teugels strakker aan te trekken met het behoud van de relatie. Hoe dit spel gespeeld wordt hangt uiteraard van diverse omgevingsfactoren af.

Naast veranderende marktomstandigheden als gevolg van de economische crisis zijn er andere ontwikkelingen die impact hebben op het werkveld van de credit manager. Denk bijvoorbeeld aan de wet incassokosten (WIK) die op 1 juli 2012 is ingevoerd. De eerste praktijkervaringen met de WIK worden op Credit Expo gepresenteerd gezien vanuit zowel de kant van de schuldenaar als die van de schuldeiser.

Verder wordt op Credit Expo aandacht besteedt aan de invoering van SEPA per 1 januari 2014. Gaston Aussems, van het Nationaal Forum SEPA migratie, een onderdeel van De Nederlandse

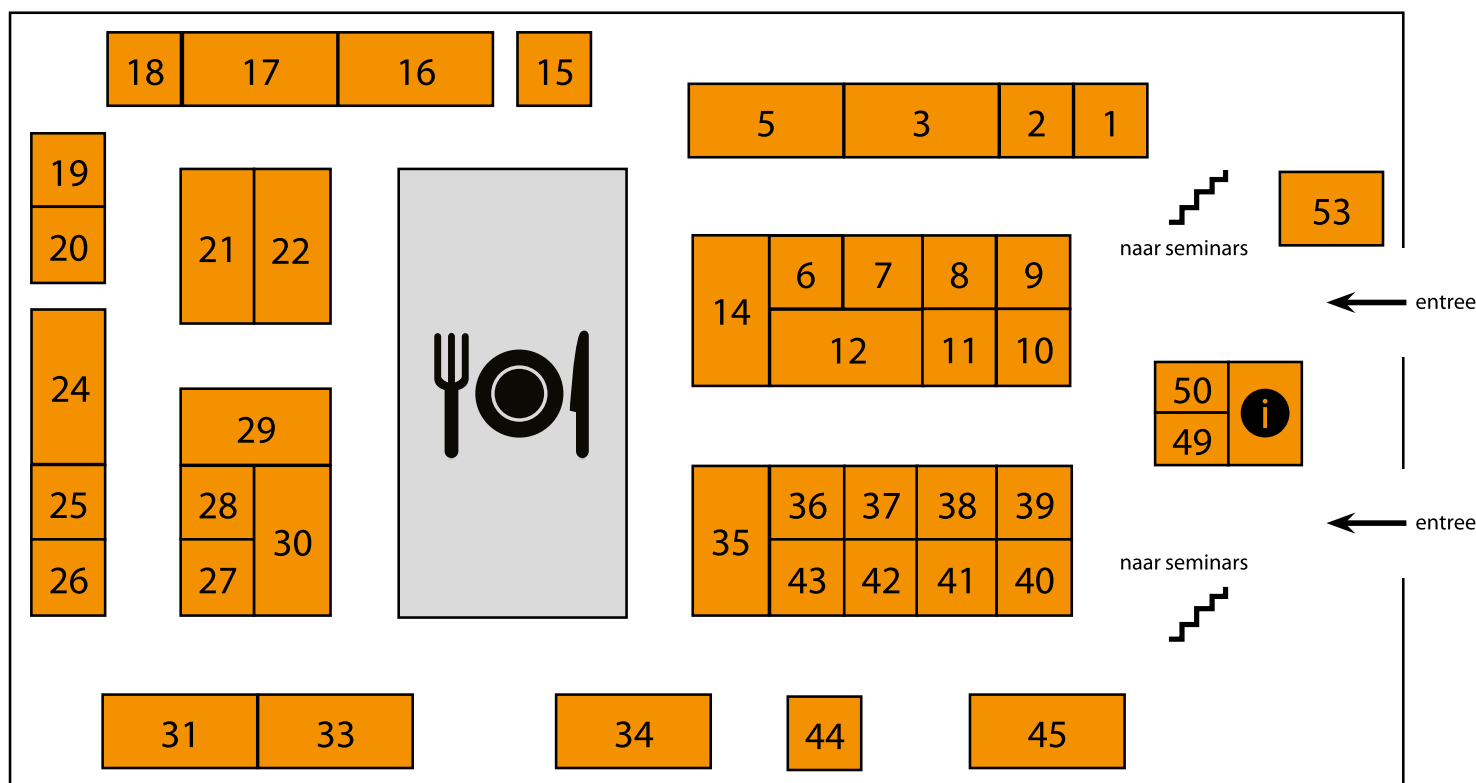


Serge van Groningen

Bank, legt uit wat u als creditmanager moet doen om klaar voor SEPA te zijn. Op de beursvloer treft u ruim 45 credit management bedrijven die laatste trends en ontwikkelingen tonen in de markt voor credit management.

De 8e Credit Expo wordt geopend door Hans Biesheuvel, voorzitter van MKB Nederland. U bent van harte welkom. Ik wens u alvast een inspirerend bezoek toe aan de 8e editie van Credit Expo ■

Serge van Groningen
Product Manager Credit Expo 2012



Incassade Deurwaarders en Incasso	1	RedBox Messaging	26
Company.info	2	Creditsafe	27
Bos Incasso	3	Alex van Groningen	28
Groenewegen & Partners Gerechtsdeurwaarders	5	Vesting Finance	29
Experian Nederland	6	GGN	30
Solveon	7	AcceptEmail	31
Basware	8	Credit Tools	33
Inkasso Unie	9	PostNL	34
Bierens Incasso Advocaten	10	Atradius	35
Van Lith Gerechtsdeurwaarders & Incasso	11	Jupeco	36
MaxIncasso	12	Anachron	37
OnGuard	14	10ForIT	38
Credit Management Instituut	15	Garantiefonds Gerechtsdeurwaarders	39
Flanderijn	16	CRETIX	40
Dun & Bradstreet	17	Transparent	41
IMNederland Credit Management Services	18	Concredis	42
arvato infoscore Benelux	19	Nibe SVV	43
Graydon	20	Bureau van Dijk	44
VCMB	21	AddComm – Bluem	45
VVCM	22	Berkeley & Lawrence	49
Alektum Incasso	24	Alphacomm Outbound Solutions	50
Tieto	24	Focum	53
EuroSystems	25	Career Control	Balkon

Deze plattegrond geeft de situatie weer op 4 oktober 2012. Kijk voor de meest actuele situatie op www.creditexpo.nl.

09.45 - 10.00 Opening door Hans Biesheuvel, voorzitter MKB Nederland

Tijd / Zaal	Zaal 5 (40 pax) 1e etage	Zaal 6&7 (75 pax) 1e etage
10.30 - 11.15	Hackers! - VVCM/VCMB	Internationaal e-factureren met de InvoicePortal - Anachron
11.45 - 12.30	Efficiëncyslagen in uw incassoproces - 10ForIT	3D Ledger - Creditsafe Nederland
13.30 - 14.15	Verbeter de kennis over uw klanten - Company.info	AcceptEmail in de Dikke van Dale - AcceptEmail
14.45 - 15.30	Betere controle op uw debiteurenrisico - Cretix	DigiAccept en FINBOX - AddComm/Bluem
16.00 - 16.45	Een andere kijk op factureren en innen - Buckaroo	WIK: spelen met incasso opbrengsten - Max Incasso

Tijd / Zaal	Zaal 8 (90 pax) 2e etage	Zaal 9&10 (90 pax) 2e etage
10.30 - 11.15	De mogelijkheden van de Cloud - OnGuard	Verbeter uw risicobeoordeling - D&B
11.45 - 12.30	Presentatie door PostNL	Credit Risk Marketing, the next step - Experian
13.30 - 14.15	Financieringsproblematiek in het MKB - Solveon	Socio-demografische profielen - Groenewegen en Partners
14.45 - 15.30	CreditManager® Online en Credit Apps® - Credit Tools	Invloed factuurverwerking op de Supply Chain - Basware
16.00 - 16.45	WIK en de BTW - arvato infoscore Benelux	

Tijd / Zaal	Zaal 11&12 (150 pax) 2e etage	Zaal 14A&B (140 pax) 2e etage
10.30 - 11.15	Ik begin een webwinkel - Walther Ploos van Amstel	Paritas Passé - Andre Moerman
11.45 - 12.30	Schuldhelp en deurwaarders - Incassade	Klaar voor SEPA in 6 stappen - Gaston Aussems
13.30 - 14.15	Filtermodel voor incassozaken - Flanderijn	Schuldenproblematiek - Nadja Jungmann
14.45 - 15.30	Weet u eigenlijk wel met wie u zaken doet? - CMI	Grenzen aan incasso - Andre Moerman
16.00 - 16.45	Beleef een rechtszaak van dichtbij - Bierens	WIK: over de schutting gooien is voorbij - Career Control

Tijd / Zaal	Zaal 23 (75 pax) 1e etage	Zaal 25 (75 pax) 1e etage
10.30 - 11.15	Incoterms 2010 - Ger van Rosmalen	Hoe verloopt de invoering van de WIK? - VVCM/VCMB
11.45 - 12.30	Bestuurdersaansprakelijkheid - Berkeley & Lawrence	VCMB Credit Management Trendmeter - VVCM/VCMB
13.30 - 14.15	Onderzoek scoringsystemen - VVCM/VCMB	HBO omarmt Credit Management - VVCM/VCMB
14.45 - 15.30	Waarom op tijd betalen? Ludo Theunissen	Hoe overleef ik de crisis? - VVCM/VCMB
16.00 - 16.45		FRAUDE - VVCM/VCMB

Rondetafelsessies (besloten)

Tijd / Zaal	Heerenkamer	Zaal 21	Zaal 22
10.30 - 12.00	Vooruitkijken naar 2015 - Inkasso Unie	PolicyManager - Atradius/CreditTools	Werkkapitaal - Transparent
13.30 - 15.00	Budgetbeheersing - GGN		Impact! - OnGuard
15.30 - 17.00			

18.00 - 19.00 Netwerkborrel aangeboden namens de organisatie Next Level Academy

Algemene informatie Credit Expo 2012

Locatie

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

Datum en tijden

Woensdag 14 november 2012 van 9.30 uur tot 19.00 uur.

Parkeren

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

Toegang

Als u tot de doelgroep behoort - zie www.creditexpo.nl - is Credit Expo 2012 gratis toegankelijk na registratie via de website. Als u in het bezit bent van een uitnodigingskaart kunt u zich ook ter plaatse registreren. Indien u niet tot de doelgroep behoort en niet in het bezit bent van een uitnodigingskaart, bedraagt de entree 200 euro ex. BTW per persoon. Dit ter beoordeling door de organisatie.

Programma

Kijk voor de meeste actuele stand van zaken op www.creditexpo.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

Credit Expo 2012 wordt georganiseerd door Next Level Academy B.V. Voor informatie kunt u contact opnemen met het projectteam via telefoonnummer 020 - 672 1371 of per email: info@creditexpo.nl

Serge van Groningen, Product Manager,

T: 06-29022791

Jeroen Otter, Manager Sales & Operations,

T: 06-12960418

Verantwoording

Deze beurswijzer is mede samengesteld op basis van door exposanten verstrekte gegevens. Er kunnen te allen tijden wijzigingen in het programma optreden. Kijk voor de meest actuele stand van zaken op: www.creditexpo.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 de 8e Credit Expo op woensdag 14 november 2012. Tenzij anders aangegeven zijn de sessies vrij toegankelijk. U hoeft zich niet apart voor een sessie aan te melden. Zorg dat u op tijd bij de zaal aanwezig bent om verzekerd te zijn van een plaats.

9.45 - 10.00 Opening Credit Expo 2012 door **Hans Biesheuvel**, voorzitter MKB Nederland

10.30 - 11.15 Parallelsessies

Hackers! Hoe een visitekaartje genoeg kan zijn (Zaal 5)

In deze sessie zal een beroepshacker u op begrijpelijke wijze meenemen in een wereld die nu nog voor u verborgen is. Ontdek hoe alledaagse communicatiehandelingen niet langer vertrouwd kunnen worden. Wees bewust van de risico's. Beveilig uzelf en uw bedrijf tegen hackers. Het is niet 'of' het u ook overkomt maar wanneer. Door: **Sander Timmerman** CEH (Certified Ethical Hacker) Tosch Security namens VVCM/VCMB.

InvoicePortal – het nieuwe product voor internationaal e-factureren (Zaal 6/7)

Met de InvoicePortal reageert Anachron op de stijgende vraag naar toegankelijke internationale e-facturatie oplossingen. Anachron heeft haar 10 jaar ervaring en kennis op het gebied van e-factureren gebruikt om met de InvoicePortal het proces van internationaal factureren nog eenvoudiger en efficiënter te laten verlopen. InvoicePortal bevat de nieuwste functies en technologieën die resulteren in kostenreductie, snellere betaling door uw klant, sterkere klantenrelaties, vermindering van last uw op klantenservice en dit alles binnen een zeer kort tijdbestek. Door: **Joost Cheroute**, Anachron

De mogelijkheden van de Cloud voor de Credit Manager (Zaal 8)

Deze expertessie geeft u inzicht in de mogelijkheden die de Cloud u als credit professional biedt. Wat is de Cloud, en wat niet? Wat zijn de voor- en nadelen? Wat zijn de praktische toepassingsmogelijkheden voor u als credit professional? Na een informatieve en inspirerende presentatie is er ruimte voor vragen en discussie over dit boeiende onderwerp. Uw vragen zijn alvast welkom via:

event@onguard.com

Verbeter uw risicobeoordeling met alternatieve informatiebronnen (Zaal 9/10)

De hoeveelheid beschikbare (online) informatie heeft de laatste jaren een enorme vlucht genomen. Ook op creditmanagement gebied kan deze informatie van grote toegevoegde waarde zijn. Welke alternatieve bronnen zijn beschikbaar en hoe gebruikt u deze binnen je credit management processen? Hoe kunnen bijvoorbeeld social media

en persartikelen bijdragen aan een betere risicobeoordeling? Door: Dun & Bradstreet

Ik begin een webwinkel (Zaal 11/12)

De stijgende trend in e-commerce is niet meer vanzelfsprekend. Webwinkels vallen om of draaien verlies. Retailers die de stap naar online hebben gezet hebben ervaren het grote verschil tussen het leveren aan een paar honderd filialen of aan honderdduizenden consumenten thuis. Hoge retourpercentages, veel klachten, het verdwijnen van zendingen, lege schappen en fraude. En als consumenten ontevreden zijn dan laten ze dit via Facebook en Twitter ook nog eens aan iedereen weten! Meer dan ooit speelt de Credit Manager een rol bij het analyseren van het Order-to-Cash proces. Wat vertellen onbetaalde rekeningen en creditnota's over uw marge killers?

Door: **Walther Ploos van Amstel**, Associate Professor Logistiek VU Amsterdam

Paritas Passé – In de knel door ongelijke incassobevoegdheden (Zaal 14 A/B)

In maart 2012 is in opdracht van de KBvG onderzoek gedaan naar de problematiek die wordt ervaren als schuldeisers met verschillende preferentie posities zich melden voor verhaal van hun vordering. Het onderzoek 'Paritas Passé' concludeert dat schuldeisers elkaar actief verdringen met verschillende vormen van beslaglegging. Dit is een serieus probleem voor schuldenaren die door de vele soorten beslag onder het wettelijk minimum belanden. Tevens is het uiterst nadelig voor de overige schuldeisers omdat er voor hen niets overblijft. Wat te doen? Door: **André Moerman**, Voorzitter signaleringscommissie Landelijke Organisatie Sociaal Raadslieden (LOS), eigenaar www.schuldinfo.nl, manager sociaal raadslieden en schuldhulpverlening Rijnstad.

Incoterms 2010, handig indien goed begrepen (Zaal 23)

Een soepel verloop van internationale handelstransacties vraagt om duidelijke afspraken over waar de verantwoordelijkheid van de verkoper ophoudt en waar die van de koper begint. In dit kader bestaan sinds 1936 de zogeheten Incoterms van de International Chamber of Commerce (ICC). In deze sessie wordt haarfijn uitgelegd wat u als Credit Manager van incoterms moet weten om betalingsrisico's bij internationale handelstransacties tot een minimum te beperken. Door:

Ger van Rosmalen, Head Trade & Risk Sales SME Deutsche Bank AG

Hoe verloopt de invoering van de Wet Incasso Kosten? (Zaal 25)

Wat is de impact van de wet Incassokosten op de verschillende partijen in de keten van incassobureau tot deurwaarder en van B2C leverancier tot consument? Hoe gaat de credit manager vandaag de dag in zijn processen om met de WIK? Is de WIK voor de rechtspraak uitvoerbaar voor zowel

de B2B als de B2C markt? Het VCMB en de VVCM nemen u graag mee in de werkelijke wereld van de WIK. Door: **Peter van Dorst** MBA, Credit Manager Coöperatie VGZ en **Bart van Onna**, Bierens Incasso Advocaten namens VVCM/VCMB.

10.30 – 12.00 Rondetafelsessies (besloten)

Vooruitkijken naar 2015 (Heerenkamer)

Marktontwikkelingen en veranderingen in wetgeving vergen een nieuwe kijk op Credit Management. De betalingsproblematiek wordt steeds groter en meer divers. Behoeftes veranderen en de vraag naar creatieve oplossingen groeit. Voor toeleveranciers geldt dat – naast een concurrerende kostprijs – het focussen op kwaliteit, fatsoen en integratie binnen het totale creditmanagement proces van opdrachtgevers, steeds belangrijker wordt om meerwaarde te leveren. Inkasso Unie nodigt u uit om aan de hand van praktijkcases van enkele grote B2C organisaties uw “lessons learned” en “best practices” te delen met vakgenoten. De sessie is bedoeld om tot nieuwe inzichten te komen die uw organisatie gereed helpen maken voor de turbulente ontwikkelingen binnen uw vakgebied in de komende jaren. Rondetafelsessie gefaciliteerd door Inkasso Unie.

Atradius PolicyManager: automatiseer uw kredietverzekeringsadministratie (Zaal 21)

Een kredietverzekering vergt administratie. En tijdig en juist verwerken kan nog wel eens lastig zijn. Daarom heeft Atradius in samenwerking met Credit Tools de PolicyManager ontwikkeld. Hiermee kunt u uw kredietverzekering automatiseren en blijft u altijd “in control” over de communicatie met Atradius. U krijgt uitgebreider en sneller inzicht in lopende limieten en risico's en incasso's kunt u eenvoudig overdragen. De Atradius PolicyManager is ontwikkeld op basis van de feedback van klanten. Rondetafelsessie gefaciliteerd door Atradius en Credit Tools.

Speurtocht naar verborgen werkkapitaal (Zaal 22)

Projecten ter verbetering van het werkkapitaal richten zich doorgaans op efficiënter inkopen, voorraadverlaging, strenger debiteurenbeheer of een combinatie van deze drie. Er is echter een vierde bron voor werkkapitaalverbetering. Het systematisch doorlichten van uw administratie. Geen enkele administratie is perfect. U kunt er van uitgaan dat wanneer u regelmatig creditnota's verstuurt omdat er teveel in rekening is gebracht het omgekeerde net zo vaak het geval is. Er wordt te weinig gefactureerd en u loopt omzet mis. Ook komt het voor dat klanten ongemerkt niet het volledige factuurbedrag betalen. Aan de inkoopkant blijken er vaak dubbele betalingen plaats te vinden. Wat te doen? Rondetafelsessie gefaciliteerd door Transparent.

11.45 - 12.30 Parallelsessies

Efficiëncyslagen in uw incassoproces (Zaal 5)

Wilt u reducties van 50% van het aantal inkomende telefoontjes, 17 % meer betalingen op de peildatum en 2,5 keer zoveel klanten per medewerker behandelen? Hedendaagse communicatietechnieken stellen uw incasso afdeling in staat om tegen lagere kosten en met minder ‘days outstanding’ de openstaande vorderingen te innen. 10ForIT heeft de afgelopen jaren bij verschillende grote organisaties in Nederland een uniek concept geïmplementeerd dat dit mogelijk maakt. Bent u benieuwd hoe? Door: **Frank Beentjes**, directeur 10ForIT

3D Ledger – De ultieme oplossing in de huidige risico managementomgeving (Zaal 6/7)

Creditsafe 3D Ledger is de ultieme oplossing in de huidige risico managementomgeving. Met 3D Ledger worden klantgegevens gecombineerd met Creditsafe risicomangement gegevens en een scala aan betalingservaringen om de klant nog meer informatie te verschaffen in een interactieve management tool. Daarnaast biedt 3D Ledger nog vele mogelijkheden om een grondige risicoanalyse te maken. Door: **Victor Mendez**, Key Account Manager Creditsafe Nederland

Presentatie door PostNL (Zaal 8)

Credit Risk Marketing, the next step (Zaal 9/10)

Op eigen wijze en met aansprekende voorbeelden krijgt u inzicht in de kracht van data. Uw klantdata gecombineerd met externe risico- en marketingdata leidt snel tot verbetering van uw incassoresultaten en klanttevredenheid. Credit Risk Marketing: de volgende stap om succesvol te blijven in het managen van risico's in consumenten- en kleinzakelijke portfolio's. Hoe zet u ‘the next step’? Door: **Herman Peeters**, consultant credit risk Experian.

Schuldhelp en deurwaarders: tegenwerken of samenwerken? (Zaal 11/12)

Verschillen zijn er genoeg, maar wat zijn de voordelen van samenwerken tussen schuldhelpverlening en gerechtsdeurwaarders? Kosten kunnen worden bespaard en risico's beperkt door efficiënte en duidelijke communicatie. Nadja Jungmann en Paul Otter beschrijven de potentie en mogelijkheden van geoptimaliseerde communicatie in de white paper ‘Schuldhelpverlening en deurwaarders: tegenwerken of samenwerken?’. Een win – win voor zowel de gerechtsdeurwaarder als de schuldhelpverlener! Door: **Nadja Jungman**, Lector Schulden en Incasso, Hogeschool Utrecht en **Paul Otter**, algemeen directeur Incassade Deurwaarders en Incasso.

Klaar voor SEPA in 6 stappen (Zaal 14 A/B)

Begin dit jaar stemde het Europese Parlement in met een verordening die een geharmoniseerde Europese betaalmarkt per 1 februari 2014 een feit maakt. De realisatie van deze de Single Euro Payment Area (SEPA) raakt de financiële processen en systemen van praktisch alle bedrijven. Zo maakt de huidige nationale overboeking en incasso plaats voor Europese varianten, veranderen de rekeningnummers van uw debiteuren en crediteuren en zijn er meer gegevens nodig in andere formaten voor de aanlevering van betalingen bij uw bank. Met minder dan twee jaar te gaan is het van groot belang om de juiste voorbereidingen te treffen. Door: **Gaston Aussems**, Nationaal Forum SEPA-migratie

Bestuurdersaansprakelijkheid in incassozaken (Zaal 23)

Namens Berkeley & Lawrence zal Mr. Rob Beks van Beks Advocaten een lezing houden over bestuurdersaansprakelijkheid in incassozaken. Het komt steeds vaker voor, dat een (besloten) vennootschap niet aan zijn betalingsverplichtingen kan voldoen en failliet gaat. In zijn lezing gaat Rob Beks in op de mogelijkheden om bij onbetaald gebleven facturen de bestuurders van de vennootschap aansprakelijk te stellen. Door: **Rob Beks** namens Berkeley & Lawrence

VCMB Credit Management Trendmeter Onderzoek (Zaal 25)

Hoe is het gesteld met het betalingsmoraal in Nederland? Wat vinden credit managers vandaag de dag belangrijk? Wat zijn de belangrijkste trends in de B2B en de B2C markt? In deze sessie worden de resultaten van het VCMB Credit Management Trendmeter Onderzoek gepresenteerd. De voorzitters van het VCMB (Mannes Westhuis) en de VVCM (Peter Meefout) bieden samen met Dick Kruiswijk inzicht in de laatste trends in credit management land. Door: **Dick Kruiswijk**, Groenewegen en Partners namens VVCM/VCMB

13.30 - 14.15 Parallelsessies

Verbeter de kennis over uw leveranciers en klanten met Company.info (Zaal 5)

Company.info laat in deze sessie zien hoe je snel een bedrijf beter kunt leren kennen. Hoe weet je snel of je zaken (wil) doen met een bedrijf? Hoe kom je meer te weten over dat bedrijf dan alleen het raadplegen van de informatie van de Kamer van Koophandel? Hoe bespaar je direct tot 70% op je KvK kosten? Door: **Bas Peek**, Commercieel Manager Company.info

AcceptEmail in de Dikke van Dale (Zaal 6/7)

Met meer dan 150 verzenders en miljoenen ontvangers is AcceptEmail als werkwoord inmiddels behoorlijk ingeburgerd in de Nederlandse taal. Door gebruik van AcceptEmail weet u of de debiteur uw herinnering of aanmaning heeft ontvangen, geopend, doorgeklikt en natuurlijk betaald. Deze informatie stelt u in staat om sneller een doelgerichte aanpak te kiezen wanneer een factuur onbetaald blijft. In deze sessie wordt u bijgepraat over de inzet, het effect en de CM-toepassingen die AcceptEmail biedt. Door: **Robert der Kinderen**, Business Development Manager AcceptEmail

Financieringsproblematiek in het MKB (Zaal 8)

Uit de op Prinsjesdag gepresenteerde begroting voor 2013 blijkt dat het kabinet het aankomende jaar blijft inzetten op versterking van de economische groei. Zo wordt het innovatiefonds MKB+ uitgebreid en wordt het bedrag voor de Borgstellingsregeling voor het Midden en Klein Bedrijf (BMKB) verhoogd tot 1 miljard euro. In deze expertsessie wordt ingegaan op de laatste trends en ontwikkelingen met betrekking tot financiering in het MKB. Ook wordt stil gestaan bij alternatieve financieringsvormen die zich in toenemende mate aandienen. Wat betekent dit voor de Credit manager? Door: **Han de Jong**, Chief Economist ABN AMRO, namens Solveon Incasso

Incasseren met Socio demografische profielen (Zaal 9/10)

Klanten allemaal dezelfde brief sturen en/of dezelfde mail en/of hetzelfde telefoongesprek voeren. Werkt dat het beste? Op basis van Socio Demografische profielen en MultiMedia Onderzoek hebben wij bepaald via welke media en met welke toon en stijl wij de debiteur het best kunnen bereiken én bewegen om een oplossing voor het betalingsprobleem te vinden. Met respect voor de debiteur, maar wel sneller en effectiever. Door: **Dick Kruiswijk**, Groenewegen en Partners

Filtermodel voor incassozaken maakt rechtsgang goedkoper (Zaal 11/12)

Helaas lukt het niet om alle incassozaken in de minne te schicken. Jaarlijks worden zo'n zeshonderdduizend van die zaken aan de rechter voorgelegd. Pas op de zitting weet de rechter (en vaak ook de eiser) of er wel of geen verweer wordt gevoerd. Zeventig procent van de zaken wordt bij verstek afgedaan maar voor iedere rechtszaak moeten wel alle voorbereidende handelingen worden verricht. De gerechtsdeurwaarders zijn van mening dat met een ander model veel tijd en geld bespaard kan worden. In deze sessie wordt het plan toegelicht. Door: **John Wisseborn**, voorzitter KBvG namens Flanderijn Gerechtsdeurwaarders

Schuldenproblematiek is in hoge mate een gedragsvraagstuk (Zaal 14 A/B)

Waarom komt de ene debiteur zijn afspraken wel na en de andere niet? En hoe kan je debiteuren motiveren en vaardigheden bij brengen zodat zij in de toekomst ander gedrag gaan vertonen? Deze vragen staan centraal in de onderzoekslijn vakmanschap van het lectoraat Schulden en incasso. In deze workshop gaat Nadja Jungmann in op de mogelijkheden om de motivatie en vaardigheden van debiteuren in kaart te brengen en te beïnvloeden. Daarbij zal zij onder meer verwijzen naar het net ontwikkelde screeningsinstrument schuldhulpverlening. Door: **Nadja Jungmann**, Lector rechten, schulden en incasso Hogeschool Utrecht

Hoe goed kent u uw scoringsysteem? (Zaal 23)

De VVCM en Stichting NORA onderzochten dit najaar gezamenlijk de kwaliteit en het gebruik van scoringsystemen in Nederland. In deze bijeenkomst laten VVCM voorzitter Peter Meefout en secretaris van Stichting NORA, Fritz Witt u ervaren wat een kwalitatief goed scoringsysteem voor u kan betekenen. Tevens delen zij de uitkomsten van het onderzoek naar scoringsystemen met u. Door: **Fritz Witt** CRA, Witt Rating Advisory en **Peter Meefout**, voorzitter VVCM.

HBO onderwijs omarmt Credit Management (Zaal 25)

In deze sessie trekken hogescholen en het bedrijfsleven gezamenlijk op om straks te kunnen beschikken over personeel met de juiste (voor) opleiding binnen het brede vakgebied van credit management. Welke eisen stelt het bedrijfsleven aan de opleidingen en waar kan het bedrijfsleven de opleiders ondersteunen? Door: **Piet de Keijzer**, voorzitter Landelijk overleg opleiding bedrijfseconomie (LOOBE), **Wim Mul** (VVCM) en **Frans van den Heuvel**, voorzitter commissie opleidingsinstituten VCMB

13.30 - 15.00 Rondetafelsessies (besloten)

Budgetbeheersing: Uw zorg? Een gezamenlijke zorg? Of zal het u een zorg zijn? (Heerenkamer)

Kopen is makkelijker dan ooit: online betalen viert hoogtijdagen en ook de creditcard blijft een populair betaalmiddel – online én offline. Het winkelwagentje is in een rap tempo gevuld en de inhoud snel afgerekend, maar de rekening is daarmee niet altijd betaald. Moeten bedrijven zich bekommeren om het budget van de consument? Of ligt die verantwoordelijkheid helemaal bij die consument zelf? En welke invloed heeft wet- en regelgeving? Discussieer mee! Rondetafelsessie gefaciliteerd door GGN

Impact! (Zaal 22)

Tijdens dit rondetafelgesprek bespreekt u met een selecte groep vakgenoten de wijze waarop u als credit management professional impact heeft gemaakt binnen uw organisatie en/of de externe omgeving. Welke successen heeft u behaald? Wat is het verhaal achter deze successen? Welke dilemma's kwamen op u af? Welke afwegingen heeft u gemaakt en tot welke resultaten bent u gekomen? We zijn op zoek naar inspirerende voorbeelden die ertoe bijdragen om de invloed en het positieve imago van de creditmanager naar een hoger plan te tillen. We vragen elke deelnemer om twee voorbeelden te geven van recente projecten die een onuitwisbare indruk hebben gemaakt. Impact! Als u wilt deelnemen stuurt u een e-mail naar: event@onguard.com. Rondetafelsessie gefaciliteerd door OnGuard.

14.45 - 15.30 Parallelsessies

Cretix, Betere controle op uw debiteurenrisico (Zaal 5)

Voor een optimaal risk management beleid is het noodzaak gebruik te maken van de meest innovatieve automatisering- en verbetermogelijkheden. De software van Cretix stelt je in staat om je risicobeheersing tot in de allerkleinste details te optimaliseren. In deze sessie wordt aan de hand van een praktijkcase getoond hoe Cretix in combinatie met data van D&B, debiteurenverliezen drastisch verlaagt en tegelijkertijd aanzienlijke kostenreducties realiseert. Door: **William Bastiaan**, Directeur Marketing Sales Data Exchange Europe, **Nico Sagel** Strategic Partner Manager D&B, en **Harold Verhofstadt**, Supervisor Credit Risk & Collections SABIC

Kostenbesparing met DigiAccept en FiNBOX (Zaal 6/7)

Eenvoudig en efficiënt facturen afleveren in de financiële inbox binnen internetbankieren. FiNBOX staat voor betaalgemak en overzicht en resulteert in snelle betalingen. Met DigiAccept ontvangt uw klant een digitale acceptgiro in zijn mailbox of per SMS. Via de iDEAL link kan men het bedrag met enkele muisklikken direct betalen. Kies ook voor betaalgemak, minder rompslomp en kostenbesparing. AddComm – Bluem laat u zien hoe organisaties hun factuurstromen digitaliseren. Door: **Chris van der Veen**, AddComm en **Rieko Kester**, Bluem.

Credit Tools presenteert CreditManager® Online en Credit Apps® (Zaal 8) (besloten)

Er is heel veel product nieuws te melden door Credit Tools. Deze besloten sessie heeft 2 onderwerpen. Zo vormt deze Credit Expo het toneel van de formele release van CreditManager® Online, een webbased versie van het succesvolle pakket CreditManager®. De professionele incassobranche, bijzonder beheer afdelingen

en deurwaarderij praten we graag bij over de nieuwste Credit Apps® die het Collector COOL platform inmiddels rijk is en nog worden ontwikkeld. Ook voor creditmanagers een must, weet wat u als klant straks mag verwachten! Dit betreft een besloten sessie. Stuur een mail naar **info@credittools.nl** als u deze sessie wilt bijwonen.

De invloed van factuurverwerking op de Supply Chain (Zaal 9/10)

Klanten en toeleveranciers werken tegenwoordig steeds nauwer samen in de keten, Marges worden kleiner en de wederzijdse afhankelijkheid wordt steeds groter. Ogenscheinlijk kleine probleempjes kunnen daardoor uitlopen in grote vertragingen in de Supply Chain over en weer. Wat is de rol van (geautomatiseerde) factuurverwerking in dit geheel? Discussieer mee in deze expertsessie. Door: **Jörgen Janssens**, Country Manager Basware.

Weet u eigenlijk wel met wie u zaken doet? (Zaal 11/12)

Tijdens deze interactieve sessie geven de auteurs van het gelijknamige boek u een helder inzicht in de risico's van het huidige zaken doen. Dat betekent dat de organisatie die u als credit professional vertegenwoordigt risico's loopt. U leert deze risico's te herkennen en u krijgt praktische tips aangereikt om uw organisatie te beschermen tegen deze (financiële) risico's. Voorkomen is immers beter dan genezen en de juiste kennis geeft u het inzicht dat u nodig heeft om succesvol zaken te doen. Door: **Raimond Honig**, Managing Partner CMI

Grenzen aan incasso (Zaal 14AB)

De incassomarkt is een oneigenlijke markt met oneigenlijke prikkels. Prijs en kwaliteit hebben voor schuldeisers een andere betekenis dan voor schuldenaren. Wettelijke grenzen zijn nodig om schuldenaren te beschermen. Eén van deze grenzen is inmiddels gerealiseerd, namelijk de wetgeving per 1 juli 2012 om incassokosten te maximeren. Tijdens deze sessie wordt ingegaan op deze nieuwe wet, de aanleiding en de ervaringen. De maximering van incassokosten is een stevige stap in de goede richting. Maar er is meer wetgeving nodig, zowel voor gerechtsdeurwaarders als incassobureaus.

Door: **André Moerman**, Voorzitter signaleringscommissie Landelijke Organisatie Sociaal Raadslieden, eigenaar www.schuldinfo.nl, manager sociaal raadslieden en schuldhulpverlening Rijnsd

Waarom zouden we facturen op tijd betalen? (Zaal 23)

Credit managers besteden veel aandacht aan hun eigen positie en terecht. Het kan voor een credit manager echter zeer nuttig zijn om eens in de huid van de 'tegenpartij' oftewel de klant te kruipen. Stelt u zich eens voor. Vandaag zijn de door u bestelde goederen afgeleverd op de zaak. Tevens

heeft u de bijbehorende factuur ontvangen. Daarop staat van alles en nog wat vermeld waaronder natuurlijk de betalingstermijn. Betaalt u deze factuur op tijd en of juist niet? En waarom? Door systematisch vast stellen welke elementen een rol spelen in dit beslissingsproces bij uw klanten bent u beter in staat te anticiperen. Door: Professor **Ludo Theunissen**, Vakgroep Accountancy en Bedrijfsfinanciering Universiteit Gent en Voorzitter Instituut voor Kredietmanagement.

Hoe overleef ik de crisis? (Zaal 25)

Hoe overleef je met slagkracht de crisis? In deze sessie geeft Mayco van de Wal inzicht in de recent succesvol gerealiseerde turn around van zijn organisatie. Het sturen op werkkapitaal en cashflow met een focus op het behoud van goede relaties met de diverse partners in de keten speelde in dit project een prominente rol. Welke lessen kunnen we leren van deze turn-around? Kom luisteren naar een mooi voorbeeld van anticyclisch ondernemen. Door: **Mayco van de Wal**, CFO Doorwin namens VVCM/VCMB

16.45 - 16.45 Parallelsessies

Een andere kijk op factureren en innen – Buckaroo (Zaal 5)

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**, Buckaroo

WIK: spelen met incasso opbrengsten (Zaal 6/7)

Door de WIK is het incassoproces van een hoop franje ontdaan en teruggebracht tot een eenvoudig, homogeen proces. Juist hierdoor is het mogelijk om (grote) delen van dat proces verder te automatiseren en te optimaliseren maar ook om differentiatie toe te gaan passen. MaxInccasso neemt het voortouw en beweert dat de WIK voldoende ruimte biedt om te verdienen aan incassodienstverlening. Of deze verdiensten ten goede komen van u, uw incassobureau of uw eindklant kan per (type) klant bepaald worden. Door: **Cokky Bosman**, Directeur MaxInccasso en vicevoorzitter Klantenservice Federatie.

De wetgever WIK-T maar de BTW-inspecteur beschikt (Zaal 8)

Over de WIK is de afgelopen tijd veel gezegd en geschreven. Een onderbelicht onderwerp is de impact op de BTW op incassokosten. Het BTW belang wordt nog groter door de verhoging van de BTW naar 21% per 1 oktober 2012. Mr. Arthur Haerens, fiscaal jurist (TAXWELL), rechter-plv zal u tijdens deze kennissessie de tips en tricks geven om deze BTW risico's en verrassingen in de praktijk te vermijden. Door: Mr. **Arthur Haerens** namens Arvato Infoscore.

Beleef een rechtszaak van dichtbij (Zaal 11/12)

In deze sessie zal een aantal advocaten van Bierens Incasso Advocaten een zogenaamde 'compartie van partijen' naspelen aan de hand van een casus uit de praktijk. Dit geeft u de kans om op informele wijze kennis te maken met de gang van zaken tijdens een zitting. Door: Bierens Incasso Advocaten

Over de schutting gooien in goed vertrouwen is voorbij (Zaal 14AB)

Sinds 1 juli is de wet incassokosten van kracht. De opdrachtgever is meer dan ooit verantwoordelijk voor het hele incassoproces inclusief alle kosten naar de debiteur. Hoe krijgt u volledig inzicht in acties, kosten, afdrachten, scores, statussen van uw dossiers? De ene incassopartner is de andere niet. Hoe kunt u appels met appels vergelijken? CareerControl laat zien hoe belangrijk transparantie in de keten is en hoe u in een aantal eenvoudige stappen inzicht krijgt in de externe portefeuille bij uw incassorelaties. Door: **Toine Priem** en **Roy van Dalfsem**, CareerControl met als gastspreker **Martijn Groot**, Cwize.

Bedrijven worden meer en meer de dupe van FRAUDE (Zaal 25)

Rond de 30% van de meldingen bij de Nationale Fraudehulpdesk gaan over cybercrime. Bijvoorbeeld het ontfutselen van inloggegevens van bankklanten middels een gefingeerde e-mail. Daarnaast gaat het vaak om spookfacturen, marktplaatsfraude en voorschotfraude. De VVCM en het VCMB nemen u aan de hand van spraakmakende voorbeelden mee in de dagelijkse praktijk van fraudebestrijding. Tevens krijgt u inzicht in de stand van zaken op het gebied van preventie en het doen van aangifte. Door: Mr. **Fleur van Eck**, Directeur Stichting Aanpak Financieel-economische Criminaliteit in Nederland (SafeCin) en **Wim Kok**, Account Manager Overheid en Bedrijven Politie Groningen namens VVCM/VCMB.

ZET UW AFDELING CREDIT MANAGEMENT STRATEGISCH OP DE KAART!



CREDIT MANAGER

EENDAAGS SEMINAR MET DE BESTE INZICHTEN VOOR CREDIT MANAGERS

IN EEN DAG

MET TOPDOCENT RAIMOND HONIG CT

Volg dit eendaags seminar in Hotel Mercure Utrecht Nieuwegein op één van de volgende data:

Donderdag 11 april 2013
Dinsdag 8 oktober 2013

CFO

FM.NL
FINANCIEEL MANAGEMENT

CREDIT
expo

7 PE PUNTEN





Juridische innovatie binnen de kaders van huidige wet- en regelgeving

Stichting Arbitrage Rechtspraak Nederland start op 1 januari 2013 met online geschillenbeslechting van incassovorderingen

Arbitragerechtspraak is een volwaardig
alternatief voor overheidsrechtspraak

- Korte doorlooptijd en lage kosten
- Volledig transparant proces
- Bij uitstek geschikt voor organisaties die hun integrale credit managementprocessen willen optimaliseren

100% objectief
en onafhankelijk

Gespecialiseerd in grote aantallen incassovorderingen

- Inzet moderne technologie en optimale stroomlijning van volledig gedigitaliseerde werkprocessen
- Optimale transparantie en voortgangsinformatie
- Administratief eenvoudige gegevensuitwisseling
- Managementinformatie op maat

Solide waarborgen voor alle procespartijen

- Toegankelijk en laagdrempelig voor iedereen
- Deskundige en onafhankelijke arbiters
- Lage arbitragefee i.p.v. hoge griffierechten (MVO)
- Gang naar overheidsrechter open voor gedaagde gedurende de eerste 30 dagen
- Overheidsrechter toetst ieder arbitraal vonnis van de Stichting Arbitrage Rechtspraak Nederland marginaal en verleent toestemming om arbitraal vonnis tenuitvoer te leggen
- Hoger beroep is mogelijk

*'Arbitrage is in Nederland
van oudsher een van de
belangrijkste vormen van
geschillenbeslechting buiten
de rechter om'*

*'Arbitrage is daarmee een
heel volwaardig alternatief
voor overheidsrechtspraak
voor zowel nationale als
internationale gevallen'*

Start

1 januari
2013

Ga naar www.arbitragerechtspraak.nl

bron: Innovatieagenda rechtsbestel Ministerie
van Justitie dd. 31 oktober 2011

Mooie herfsttinten in creditmanagement land, verandering!

Per 1 juli is de wet normering buitengerechtelijke incassokosten kortweg WIK ingegaan. Dit was voor mij de aftrap voor een interessante periode met vraagstukken rondom het gehele incassotraject. Graag wil ik er een aantal kort beetpakken en u inzagge geven hoe we daar binnen onze organisatie, een grote zorgverzekeraar, mee om zijn gegaan.

Allereerst was er de vraag hoe nu het interne traject te ontwerpen. Uiteraard moesten de briefteksten van de aanmaningen worden aangepast naar de nieuwe wet, ook de vraag of en ook hoe we de maximale kosten zelf zouden opleggen kwam voorbij. We hebben gekozen voor een service brief gevolgd door 3



Peter van Dorst, Afdelingsmanager Creditmanagement bij Coöperatie VGZ en Credit Manager of the Year 2012

aanmaningen met oplopende kosten. We hebben ons vervolgens beperkt tot een maximum van 40 euro aan kosten. Onze drijver is namelijk dat we onze klant zelf nog zoveel mogelijk willen helpen, ook als debiteur. Vroeg in een traject de maxime kosten opleggen of snelle overdracht aan een incassopartner helpt onze klant daarbij niet. Ook vereenvoudigde dit het implementatietraject enorm, de WIK staffel inbouwen bleek aardig wat IT kosten op te leveren.

Een volgende vraag was de kant van het incassobureau. Hoe zouden zij de WIK implementeren? Ook hier zijn we vanuit de klant blijven redeneren. Als zorgverzekeraar brengen we alle vervallen facturen altijd bij elkaar of het een zogenaamde premie factuur betreft of eigenrisico factuur. Zo brengen we dus slechts 1x kosten in rekening bij de klant. We hebben direct aangegeven dat de invoering van de WIK niet mag leiden tot het opstarten van een 2e dossier na 1 juli. Ons uitgangspunt is eenvoudig: het blijft bij slechts 1x kosten richting onze klant. Uiteraard mag de incassopartner zelf bepalen hoe hij dit invult, ophogen zonder kosten bij het lopende dossier, of alles converteren naar de WIK.

Tot slot kwamen ook de contracten met onze partners uiteraard op tafel. Hierbij was de WIK niet een echt knelpunt, zoals ik al had verwacht. De WIK verlaagt aan beide kanten de incasso opbrengsten maar hoeft niet direct te leiden tot een ander contractmodel. Het zet alle betrokken partijen nogmaals aan om het totale traject zo efficiënt en effectief mogelijk vorm te geven. Wel kwam de financiering van de griffierechten weer

eens voorbij. We hebben ons hier (voorlopig?) uit weten te redden door eens het volume van de gelden die een deurwaarder / incassopartner onderhanden heeft te berekenen. Dit bleek voldoende om vast te stellen dat van voorfinanciering niet echt sprake is. Dit geldt mijns inziens best vaak ten aanzien van grotere opdrachtgevers, dus ik zou de KBVG willen adviseren hier nu (of straks) geen regelgeving richting hun leden over op te leggen.

Nu de WIK zijn implementatie kent en het resultaat hiervan door de lengte van de incassotrajecten even op zich laat wachten wil ik kort een ander onderwerp aanstippen: SEPA.

Mijn collega creditmanagers, voor zover ook verantwoordelijk voor billing, wil ik graag attenderen dat deze regelgeving ook veel vraagstukken en aanpassingen tot gevolg heeft. Wel of geen nieuwe machtiging ophalen, hoe ga je nu exact notificeren met voldoende reactietijd bij de combinatie digitale factuur en automatische incasso? Bij internet aanmeldingen of aankopen, gaan wij vooralsnog geen separate papieren machtiging ophalen, maar hoe staat het nu met het zogenaamde e-mandaat?

Medio 2013 zult u al uw processen SEPA compliant moeten maken. Binnen VGZ hebben we inmiddels de belangrijkste besluiten genomen en onze risicobereidheid vastgesteld. De meeste procesaanpassingen zijn ontworpen. We starten nu met de implementatie. Een behoorlijke klus die ik gelukkig door uiterst gemotiveerde en capabele collega's met veel vertrouwen tegemoet zie. ■

Ondernemers laten 1,1 miljard liggen

In Nederland zien we jaarlijks 1,1 miljard euro aan oninbare facturen. Zorgelijk nieuws voor het bedrijfsleven, maar gelukkig eenvoudig te beheersen. Zo ziet PostNL bijvoorbeeld dat als u rode inkt gebruikt, er 10% meer aanmaningen worden betaald. We zien ook dat bij digitale facturering met automatische herinneringen men sneller betaalt. En ze zien dé manier om de cashflow te verbeteren. Bijvoorbeeld door meer inzicht in de kredietwaardigheid en het betalingsgedrag van klanten. Dat is de andere kijk op de zaak. Van PostNL.

Ga voor de andere kijk op document oplossingen naar
postnl.nl/creditmanagement



het bezorgen van morgen



Stand NB.38

10ForIT
Schieland 9
1948 RM Beverwijk
www.10forit.com



Kwaliteit, flexibiliteit en betrokkenheid zijn de belangrijkste pijlers van 10ForIT. 10ForIT heeft een interactief communicatieplatform voor het verbeteren van incassobetalingen, het verminderen van no-show en ter verbetering van verschillende servicedoelstellingen. Door middel van een geautomatiseerd telefonisch bericht, SMS en e-mail kunnen uw klanten op een efficiënte en effectieve manier benaderd worden. Ons platform is modulair en flexibel ontworpen zodat uw ideeën en wensen in een zeer korte tijd geïmplementeerd kunnen worden. Uiteraard denken de specialisten van 10ForIT graag met u mee, zodat u maximale kwaliteit en efficiëntie haalt uit het platform.

Stand NB.31

AcceptEmail
Joop Geesinkweg 125c
1096 AT AMSTERDAM
www.acceptemail.com



Met AcceptEmail bezorgt u uw facturen, herinneringen en aanmaningen rechtstreeks in de vertrouwde e-mail inbox van uw klanten. Elektronisch, veilig en snel. AcceptEmails betalen kan eenvoudig en veilig met iDeal, creditcard of PayPal. Alle betaalgegevens worden automatisch overgenomen: foutief betalen is zo uitgesloten. Zowel de betaler als de verzender is direct op de hoogte van de status van de betaling door de gepatenteerde dynamische SmartPix image in de AcceptEmail. Zodra de AcceptEmail is betaald, verandert de kleur van het originele betaalstrookje direct van blauw naar groen. AcceptEmail is een innovatieve, veilige en klantvriendelijke betaalservice en met SEPA in aantocht, een slim alternatief voor de papieren acceptgiro.

Stand NB.45

AddComm-Bluem
Lindeboomseweg 41
3825 AL Amersfoort
www.addcomm.nl



De oplossingen van AddComm brengen de communicatie tussen u en uw relaties tot stand onder de optimale condities: Op het juiste tijdstip en via een of meerdere kanalen die passen bij u

en uw relaties. AddComm presenteert haar oplossing EZ-Bill en DigiAccept. Met EZ(easy)-Bill is het mogelijk om vanuit één database facturen, acceptgiro's, aanmaningen en overige financiële documenten te verzenden via Print & Mail, Digitale Nota en/of DigiAccept. DigiAccept is de digitale acceptgiro per e-mail die snel en efficiënt kan incasseren. Snel, omdat de eenvoud van DigiAccept uitnodigt om direct te betalen. Efficiënt, omdat alle relevante betaalgegevens al voor uw klant zijn ingevuld. En dat volledig in uw eigen huisstijl!

Stand NB.24

Alektum Incasso
Nachtwachttlaan 20 6e-etage
1058 EA Amsterdam
www.alektum.nl



Alektum Incasso is één van de meest toonaangevende incassobureaus van Europa. Al 20 jaar groeien wij met onze klanten mee en laten ons daarbij niet afschrikken door landgrenzen of lokale regels en wetten. Ons uitgebreide Europese kantorennetwerk en goede lokale contacten maken het mogelijk om Europese vorderingen efficiënt en effectief te incasseren. Alektum is een betrouwbare partner voor het gehele debiteurenproces en heeft hiervoor een uitstekend samengestelde productportfolio. Wij zijn gespecialiseerd in incasso; helder en geloofwaardig, maar verzorgen ook facturatie, herinnering service en customerservice. Wij helpen onze klanten waar en wanneer zij ons nodig hebben in het gehele proces.

Stand NB. 28

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



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 communities waarin de drie sporen kennis, netwerk en carrière elkaar ondersteunen, elkaar kruisen en elkaar versterken. Vier vooraanstaande finance communities brengen meer dan 100.000 finance professionals uit Nederland online en op locatie bijeen. Credit Expo is een van de locaties waar in kan worden genetwerkt met credit management als het verbindende centrale thema.

Stand NB.50

Alphacomm Outbound Solutions
Overschieuseweg 34b
3044 EE Rotterdam
www.ac-outbound.nl



Effectiviteit, snelheid maar met name klantbehoud zijn belangrijke doelstellingen binnen het incasso proces. Annabel, het communicatieplatform van Alphacomm Outbound Solutions, herinnert uw debiteuren op een snelle, efficiënte en persoonlijke manier aan hun openstaande posten. De betalingsherinneringen worden per telefoon, SMS, voicemail of e-mail afgeleverd. Met Annabel kunt u uw klantenservicemedewerkers vrij maken voor klanten met complexere zaken om zo kosten te besparen en klanttevredenheid te verhogen. Daarnaast kunt u uw debiteuren een laagdrempelige mogelijkheid bieden om met u in contact te treden bijvoorbeeld voor het treffen van een betalingsregeling.

Stand NB.37

Anachron
Joop Geesinkweg 310
1096 AW Amsterdam
www.anachron.com



Anachron is opgericht in 2000 en gevestigd in Amsterdam, Joure, Brussel, Londen en Vilnius. Anachron is gespecialiseerd in het ontwikkelen van oplossingen voor het online presenteren van facturen, salarisstroken, verzekeringspolissen en andere confidentiële documenten. Anachron levert haar diensten aan o.a. LeasePlan, VGZ, Ziggo, Kluwer, Bouwmaat en Eneco. Voor het MKB heeft Anachron het e-Invoicing platform Ingis ontwikkeld. Ingis biedt bedrijven de mogelijkheid om facturen elektronisch te versturen en te ontvangen. Ingis heeft koppelingen met financiële software (o.a. met Exact Globe, SAP en Navision) en met e-Invoicing netwerken waaronder De Digiport en Basware. De e-Document diensten worden in meer dan 50 landen geleverd aan nationaal en internationaal opererende organisaties in profit en non-profit sectoren.

Stand NB.19

arvato infoscore Benelux
Newtonweg 10
5928 PN Venlo
www.arvato-infoscore.de



arvato infoscore Benelux richt zich primair op het incasseren van vorderingen op particuliere consumenten in Nederland, België en in Luxemburg. arvato infoscore is marktleider op het gebied van b2c incasso in Duitsland. arvato infoscore richt zich vnl. op opdrachtgevers binnen e-commerce, tele-

com, utility, banking, finance en zorgverzekeraars. De toegevoegde waarde van arvato infocore verlaagt zich in lagere kosten voor de opdrachtgevers, aantoonbaar verbeterde incassoresultaten en een eigen visie op maatschappelijk verantwoord incasseren. Naast reguliere incasso-activiteiten, ontzorgt arvato infocore haar opdrachtgevers door de insourcing van alle credit management gerelateerde werkzaamheden, van credit scoring tot overname van volledige incasso-afdelingen

Stand NB.35

Atradius
David Ricardostraat 1
1066 JS Amsterdam
www.atradius.nl



Nederlands grootste kredietverzekeraar Atradius biedt diverse creditmanagement oplossingen zoals kredietverzekering, bedrijfsinformatie en incassodiensten. Wij beschermen zowel kleine als grote bedrijven tegen commerciële en politieke betalingsrisico's die inherent zijn aan nationale en internationale handel. Door het risico te verzekeren dat afnemers niet kunnen betalen, beschikken onze klanten over een stabielere cash flow en kunnen zij veilig groeien. Wij luisteren naar onze klanten, begrijpen hun behoeften en zoeken samen naar de best mogelijke oplossing in deze uitdagende economische tijden.

Stand NB.08

Basware
Joop Geesinkweg 701
1096 AZ Amsterdam
www.basware.nl



Met ruim 1.000.000 gebruikers in meer dan 60 landen is Basware wereldwijd marktleider voor cloudgebaseerde e-invoicing- en purchase-to-pay-oplossingen. De B2B Cloud-oplossingen en -services van Basware bieden een open en veilig ecosysteem voor naadloze samenwerking en koppeling van meer dan 1,9 miljoen inkopers en leveranciers over de hele wereld. Daarmee voorziet Basware niet alleen in de wensen van kleine en middelgrote bedrijven, maar ook in die van grote internationale ondernemingen. De oplossingen zijn gebaseerd op een combinatie van diepgaande kennis en ervaring met B2B financiële processen, intelligente cloudconnectiviteit en het Basware Open Network. Met Basware profiteren bedrijven van efficiëntere inkoop-, debiteuren- en crediteurenprocessen, duurzame kostenbesparingen, beter inzicht in cashflows en betere inkoper/leveranciersrelaties. De oplossingen zijn, dankzij een uitgebreid netwerk van Basware-vestigingen en business partners, beschikbaar via de cloud, op locatie of via business process outsourcing in Europa, de VS en Azië. Voor meer informatie: www.basware.nl.

Stand NB.49

Berkeley & Lawrence
Rijthoek 17-A
4175 LM Haafden
www.berkeley-lawrence.nl



Berkeley & Lawrence is hét maatwerk incassokantoor in Nederland, en richt zich voornamelijk op vorderingen in de B2B-sector. Alle bij het kantoor in behandeling zijnde zaken worden persoonlijk behandeld, waarbij volledig rekening gehouden wordt met de wensen van de opdrachtgever. Graag nodigen wij u tijdens de Credit Expo 2012 uit om kennis te maken met ons kantoor en van gedachten te wisselen over uw gewenste aanpak van uw incassozaken. Tevens kunt u tijdens de Credit Expo 2012 het nieuwste boek van Els Jacobs: 'Goed beslagen ten eise' inkijken en met een aardige beurskorting bestellen. Voor nadere informatie: www.incassoland.nl

Stand NB.10

Bierens Incasso Advocaten
Zuidkade 6
5462 CD VEGHEL
www.bierensgroup.com



Bierens Incasso Advocaten is een advocatenkantoor dat toonaangevend is op het gebied van nationale en internationale B2B incasso's en werkt op basis van No Win, No Fee. Kwaliteit en het behalen van maximaal resultaat staan bij Bierens Incasso Advocaten hoog in het vaandel. Bij Bierens werken ruim 100 personen waarvan 30 (inter)nationale advocaten en juristen. Bierens Incasso Advocaten is internationaal actief en heeft naast de kantoren in Veghel en Amsterdam, ook kantoren in Antwerpen, Düsseldorf, New York, Barcelona, Parijs en Shanghai. We beschikken naast Nederlandse advocaten ook over Duitse, Franse, Engelse, Spaanse, Portugese, Italiaanse, Poolse, Griekse en Amerikaanse advocaten en juristen. Professionals die de taal van de debiteuren perfect beheersen en uitstekend bekend zijn met de wetten, regels én cultuur van het betreffende land.

Stand NB.03

Bos Incasso
Van Elmpststraat 16-8
9723 ZL Groningen
www.bosincasso.nl



Bos Incasso is sinds haar oprichting uitgegroeid tot een nationaal toonaangevende incasso- en deurwaardersorganisatie. Met betrekking tot de minnelijke incassoactiviteiten beschikken wij over landelijke dekking en zijn we met succes dé incassopartner van een groot aantal (inter)nationaal opererende bedrijven. Tevens beschikt Bos Incasso over een eigen deurwaardersnetwerk, de Landelijke Associatie van Gerechtsdeurwaarders (LAVG) met landelijke dekking. "Maatschappelijk verantwoord ondernemen is geen trend, maar een onomkeerbare ontwikkeling". Bos Incasso is als één van de eerste bedrijven in Nederland én als eerste incasso-organisatie gecertificeerd op het gebied van MVO. Een noviteit in de branche. Bos Incasso maakt gebruik van Stichting Beheer Derdengelden, is in het bezit van Incasso Keurmerk en is gecertificeerd volgens ISO 9001:2008 én de MVO Prestieladder; trendsetend en vernieuwend. Samen met Bos Incasso bent u voorbereid op een duurzame toekomst.

Stand NB.44

Bureau van Dijk
Kantoorgebouw Rivierstaete
Amsteldijk 166
1079 LH Amsterdam
www.bvdinfo.com



BUREAU VAN DIJK

Bureau van Dijk (BvD) is expert in bedrijfsinformatie voor credit risk, financiële analyses en benchmarking. Wij bieden een ongeëvenaarde database, met wereldwijde bedrijfsinformatie, inclusief gedetailleerde financials, concernstructuren, M&A-informatie, alerts op legal events en een financiële rating. Met onze diensten helpen wij credit risk managers wereldwijd hun risicobeoordeling te verbeteren en via onze alerts hun exposure dynamisch te monitoren. U kunt onze producten inzetten om uw inhouse-data te verrijken of u kunt de database laten integreren met uw eigen financiële modellen, via uw ERP-systeem of ons eigen credit risk platform: CreditCatalyst. Onze add-ins zorgen voor een automatische integratie met Excel-templates en -modellen.

Balkon 1^e etage

Career Control
Oostdam 10
3441 EN Woerden
www.careercontrol.nl



Career Control is een organisatie die zich richt op financiële specialisten, met een specialisatie naar creditmanagement. Met acht full time recruitment consultants, is Career Control de grootste partner in werving en selectie van Nederland binnen deze niche. Vanuit haar kantoren in Eindhoven en Woerden houdt Career Control zich bezig met de werving & selectie (direct en deta-vast) en detachering

van creditmanagement specialisten. Van debiteurenbeheerder, incassomedewerker, collector, (interim) creditmanager, controller tot financieel directeur wordt bemiddeld naar een nieuwe uitdaging in Nederland en de Nederlandse Antillen.

Stand NB.15

Credit Management Instituut BV
Brandwijkstraat 3
2729 AV ZOETERMEER
079-3439256
www.cminstituut.nl



Het Credit Management Instituut is een professionele en prominente speler binnen Credit Management opleidingen in Nederland. Binnen het ruime aanbod van trainingen en gecertificeerde langdurige opleidingen komen alle aspecten van het Credit Managementvak aan bod. En dit op een onderhoudende, interactieve en onderbouwde manier. Al sinds de vorige eeuw faciliteert het Credit Management Instituut organisaties en professionals met een breed programma aan opleidingen en trainingen. Ons kantoor met onder andere een geheel ingericht trainingscentrum is gevestigd in Zoetermeer. CMI, dé opleider voor de Credit Professional!

Stand NB.02

Company.info
DerKinderenstraat 76
1062 BJ AMSTERDAM
www.companyinfo.nl



Company.info is een online database met informatie over bedrijven en beslissers in heel Nederland. De database bevat informatie over meer dan 2 miljoen Nederlandse bedrijven en instellingen en haar bestuurders. De informatie omvat onder meer originele jaarverslagen, adressen en bedrijfsomschrijvingen en (gratis) KvK uittreksels. Company.info wordt gebruikt door veel banken, accountants en incassobureaus om beter de klant te kennen en om KvK kosten te besparen.

Standnummer NB.42

Concredis
Contactweg 129
1014 BJ AMSTERDAM
www.concredis.nl



Concredis is een kwalitatief en hoogwaardige landelijke specialist in credit management. Steeds meer bedrijven vertrouwen de ondersteuning en professionalisering van hun debiteurenbeheer geheel aan ons toe. Wij richten ons uitsluitend op het vakgebied credit management, waarbij de mens centraal staat. Vanuit deze achtergrond ontwikkelen wij een effectief product- en dienstenaanbod voor ondernemingen die hun cash flow willen ver-

beteren en financiële risico's willen verminderen. Wij zetten onze mensen tijdelijk in als consultant of collector, werven en selecteren mensen voor de permanente invulling van credit management functies en trainen en leiden medewerkers van onze opdrachtgevers op. Als één van de weinige financiële opleidingsinstituten is Concredis CEDEO erkend.

Stand NB.33

Credit Tools
Oude Bosscheweg 13
5301 LA Zaltbommel
www.credittools.nl



Credit Tools ontwikkelt en implementeert Credit- en Risk managementsoftware voor de gehele keten van "order to cash". Dit doen we voor meer dan 300 organisaties en ruim 4.000 eindegebruikers in binnen- en buitenland met een gezamenlijke cashflow van meer dan 125 miljard euro. Credit Tools is als enige creditmanagement software bedrijf Microsoft Gold ISV partner en door Graydon gecertificeerd als financieel gezond bedrijf. We geven graag het goede voorbeeld!

Stand NB.27

Creditsafe Nederland
Waldorpstraat 17
2521 CA DEN HAAG
www.creditsafe.nl



Op zoek naar hoogwaardige bedrijfsinformatie met uitstekende service? Creditsafe biedt slimme oplossingen op het gebied van credit management en marketing. Het is onze missie om de manier waarop bedrijfsinformatie wordt gebruikt voor altijd te veranderen. Wij bieden kwalitatief hoogwaardige en toegankelijke rapporten die zowel een professionele als een gebruiksvriendelijke uitstraling hebben. Als Europees marktleider op het gebied van bedrijfsinformatie, heeft Creditsafe naast een kantoor in Den Haag ook vestigingen in het Verenigd Koninkrijk, Ierland, Zweden, Finland, België, Frankrijk en Duitsland. In deze landen profiteren al ruim 55.000 bedrijven van onze online producten en diensten. Kortom: voor Creditsafe zijn kwaliteitsinformatie, snelle levering en gebruiksgemak cruciaal om een hoogwaardige service tegen een reële prijs te kunnen blijven leveren.

Stand NB.40

CRETIX
Hofstraat 2a
6161 AR Geleen
www.cretix.eu



Based in Geleen, the Netherlands, Data Exchange Europe is the organization behind several risk management software applications. The founders of

DXE started some 18 years ago as pioneers and, over time, developed best-in-class tools with a focus on improving controls and optimizing processes. Their leading product is Cretix, risk management software allowing the client to stay on top of all risk developments; in fact a risk assessment tool developed by and for credit managers. The software can be combined with ERP systems like SAP, Oracle or Microsoft. Clients foremost can be found amongst multinationals.

Stand NB.17

Dun & Bradstreet BV
Montevideo Offices
Otto Reuchlinweg 1032
3072 MD Rotterdam
www.dnb.com



Decide with Confidence

D&B (Dun & Bradstreet) is meer dan 170 jaar wereldwijd marktleider op het gebied van zakelijke informatie en inzicht. De dienstverlening van D&B is gebaseerd op de grootste B-to-B database in zijn soort ter wereld, met meer dan 200 miljoen bedrijven in meer dan 200 landen. D&B's kwaliteitsgarantieproces DUNSRight™ garandeert u de kwaliteit van de gegevens en vormt de basis voor alle D&B Solutions. Beheers uw kredietrisico en verhoog uw cashflow en rentabiliteit met de Risk Management Solutions van D&B. Bewaak de financiële gezondheid van uw zakenrelaties en laat u niet verrassen! Neem uw zakelijke beslissingen met vertrouwen.

Stand NB.25

EuroSystems Automatisering B.V.
Bakenmonde 2
3434 KK Nieuwegein
www.eurosystems.nl



EuroSystems is dé leverancier van softwareoplossingen voor de creditmanagement branche. Het creditmanagement vak is breed en kent vele fases. Iedere fase in het proces kent zijn eigen specialisten. Met onze softwareoplossing verlopen de overgangen tussen de fases soepel. Van debiteurenbeheer tot en met de gerechtelijke incasso fase. Door onze specialisatie heeft u een betrouwbare en nauwkeurige navigatietool in de creditmanagement keten. Wensen en eisen veranderen in de loop van tijd door bijvoorbeeld wetgeving. Wij veranderen met de tijd mee. Onze softwareoplossing komt tot stand met behulp van onze gebruikersvereniging (DipNed), onze R&D afdeling en gezamenlijk- en individueel maatwerk. EuroSystems levert al meer dan 19 jaar softwareoplossingen aan business process outsourcing organisaties, debiteurenbeheerafdelingen, Incassobureaus, deurwaarderskantoren en achterstandsbeheerafdelingen van kredietverstrekkers.

Stand NB.06

Experian Nederland BV
Kantoorgebouw "t Schip"
Verheeskade 25
2521 BE DEN HAAG
www.experian.nl



In Nederland biedt Experian al ruim 20 jaar oplossingen voor kredietrisico- en fraudemanagement. Via onze online oplossingen krijgt u, afhankelijk van het doel waarvoor u de informatie wilt gebruiken, direct inzicht in het financiële gedrag van uw relatie of (toekomstige) klant. Onze specialisten adviseren u graag over onze credit management software oplossingen en helpen u bij het ontwikkelen van uw eigen scoringsmodellen. Daarnaast heeft Experian ook ervaren specialisten die grondige krediet- en verhaalsonderzoeken verrichten. Experian plc is genoteerd aan de London Stock Exchange (EXPN) en is opgenomen in de FTSE 100-index. De jaaromzet voor het boekjaar eindigend op 31 maart 2012, bedroeg 4,5 miljard dollar.

Stand NB.16

Flanderijn Incasso Gerechtsdeurwaarders
Betalingsbeheer
's-Gravendijkwal 134 bg
3015 CC ROTTERDAM
www.flanderijn.nl



Flanderijn
Incasso gerechtsdeurwaarders betalingsbeheer

Bent u op zoek naar een betrouwbare incassopartner die zowel oog heeft voor uw relatie als voor uw vordering? De incasso- en gerechtsdeurwaardersorganisatie Flanderijn is die partner. Op onze vestigingen in Almere, Antwerpen, Apeldoorn, Ap-pingedam, Bergen op Zoom, Den Haag, Dordrecht, Driebergen, Gouda, Haarlem, Heerenveen, Maas-tricht, Tilburg, Venray en Winschoten houden meer dan 550 medewerkers zich bezig met de proble-matiek omtrent moeilijk te incasseren vorderingen. Landelijke dekking, een professionele werkwijze die de gehele incassoketen bestrijkt, het interne opleidings-programma voor de medewerkers en het lidmaatschap van stichting Garantiefonds Ge-rechtsdeurwaarders staan garant voor een kwalite-tatief goede en uniforme aanpak, waarbij rekening wordt gehouden met uw wensen.

Stand NB.53

Focum
Rode Torenplein 9
8011 MJ Zwolle
www.focum.nl



FOCUM

Focum combineert klantinformatie en data-intelli-gentie, om krediet- en betalingsrisico's van consu-menten te beperken of zelfs over te nemen door

AchterafBetalen. Focum biedt Data Quality oplos-singen voor het onderhouden van uw klantendata-base en marketing intelligence om uw beste klan-ten te identificeren en de (toekomstige) waarde te monitoren. Focum biedt data, kennis en expertise voor de meest succesvolle strategieën om zelf uw uitstaande gelden te incasseren. Met onze Credit Management Innovatie 'Vorderingenbeheer' be-steedt u dit (deels) aan Focum uit. Door geavan-ceerde segmenteringsmethodieken en champion-challenger strategieën doorloopt iedere vordering het optimale behandeltraject, bij de best geschikte incassopartner, tegen het meest gunstige tarief.

Stand NB.39

Garantiefonds Gerechtsdeurwaarders
Postbus 553
2800 AN Gouda
www.ggdw.nl



De Stichting Garantiefonds Gerechtsdeurwaarders heeft het doel de derdengelden veilig te stellen. Het is de bedoeling deze bedragen zo spoedig moge-lijk naar opdrachtgevers door te storten. Zolang dat niet is gebeurd loopt de opdrachtgever immers een risico. Dit risico ondervangt het garantiefonds. Met het garantiefonds onderscheiden de deelnemende deurwaarders zich van hun collega's en overige aanbieders in de incassobranche. Het Fonds werkt volgens de Lloyds-constructie: deelnemende deur-waarders staan voor elkaar in. Indien door hem ge- inde gelden niet meer geheel ter beschikking van de gerechtsdeurwaarder zouden staan, dekken de deelnemers gezamenlijk het tekort. Uitsluitend fi- nancieel zeer gezonde gerechtsdeurwaarderskanto- ren kunnen deelnemer worden.

Stand NB.30

GGN
Stationsplein 50
5211 AP 's-Hertogenbosch
www.ggn.nl



GGN mastering credit

Incassospecialisten én gerechtsdeurwaarders: GGN heeft ze allebei in huis. Een unieke combina- tie waardoor GGN een brede, toonaangevende or- ganisatie op het gebied van creditmanagement is. GGN heeft 28 vestigingen verspreid over heel Ne- derland. In de loop der jaren hebben we een waar- devol netwerk opgebouwd waarin gedegen ken- nis van de lokale markten en de regionale wet- en regelgeving centraal staan. Het hoofdkantoor van GGN is gevestigd in 's-Hertogenbosch. Hier zijn het bestuur en een aantal ondersteunende stafdien- sten gehuisvest, tezamen met de landelijk werken- de onderdelen als GGN Academy, GGN Detache- ring en GGN Internationaal. Ook de large accounts op het gebied van minnelijke incasso worden in 's-Hertogenbosch bediend.

Stand NB.20

Graydon Nederland
Hullenbergweg 250
1101 BV Amsterdam
www.graydon.nl

GRAYDON
openheid van zaken

Ruim 11.000 bedrijven in Nederland baseren hun bedrijfsbeslissingen dagelijks op het kredietadvies en de incassodiensten van Graydon. Van zelfstan- dig ondernemer tot multinational. Tijdens de Credit Expo presenteert Graydon u de nieuwe online cre- dit management software voor het MKB. Hiermee hebben bedrijven dé tool in handen om hun credit management zo efficiënt en voordelig mogelijk in te richten. De tool is speciaal voor het MKB ontwik- keld met de kennis van credit managers. Wij nodi- gen u van harte uit bij stand 20.

Stand NB.05

Groenewegen en Partners
Postbus 9004
3506 GA Utrecht
www.groenewegen.com



GROENEWEGEN
EN PARTNERS
GERECHTSDEURWAARDERS

Groenewegen en Partners is een moderne en pro- fessionele incasso- en gerechtsdeurwaarderorgani- satie. Een allround creditmanagement organisatie die snelheid, betrokkenheid, expertise en precisie verzekert in uw debiteurenbeleid. Met vijftien ves- tigingen en een incassokantoor bestrijken wij heel Nederland. Een resolute aanpak, maatwerk en cre- ativiteit kenmerken haar dienstverlening. Dit bete- kent innovatieve dienstverlening welke volledig is afgestemd op de wensen van de cliënt. We zijn een voorloper in duurzaam creditmanagement. Onze werkwijze richt zich op het behoud en herstel van de relatie met uw klant en is moeiteeloos te integre- ren in uw MVO beleid.

Stand NB.18

IMNederland Credit Management
Services BV
Voorthuizerstraat 69 A
3880 AB Putten
www.imnederland.com

IMNederland
Credit Management Services bv

Samen Sterk in Credit Management! IMNeder- land behoort al ruim 25 jaar tot de top van de Nederlandse credit managementmarkt. Onze missie:IMNederland Credit Management Services biedt complete en professionele credit manage- mentoplossingen aan om een waardevolle bijdra-

ge te leveren aan de financiële doelstellingen van zowel profit- als non-profitorganisaties. Hierbij streeft IMNederland altijd naar een prettige samenwerking met haar klanten waarbij sprake is van een win-winsituatie. Wij gaan hierbij uit van uw wensen en onze kernwaarden: rendement, kwaliteit en plezier.

Stand NB.01

Incassade Deurwaarders en Incasso Himpenserdijk 7
8900 CE Leeuwarden
www.inslim.nl



Incassade is een professionele en ambitieuze organisatie met ruim 150 gespecialiseerde medewerkers. Vanuit onze vestigingen in Leeuwarden, Amsterdam, Veghel en Apeldoorn verzorgen wij in heel Nederland alle minnelijke en gerechtelijke incassowerkzaamheden. Daarnaast bieden wij onze opdrachtgevers opleiding en advies in ons vakgebied. Wij zijn een eigenzinnige speler. Wij investeren in duurzame relaties. Betrokkenheid tekent onze houding naar onze eigen klanten. Daarnaast geloven we in een duurzame bedrijfsvoering. Een lange termijn strategie waardoor zowel klanten als medewerkers weten waar ze aan toe zijn. We willen elke dag beter zijn en daarom vernieuwen we onze dienstverlening continu. Zodat we onze dienstverlening tegen realistische tarieven kunnen aanbieden. In het belang van zowel de eisende als de nalatige partij.

Stand NB.09

INKASSO UNIE
Bogert 31
5612 LX Eindhoven
www.inkassounie.nl



Voor u als opdrachtgever bieden wij flexibele incassodiensten, van de eerste sommatie tot aan een eventuele gerechtelijke procedure begeleiden wij de vordering. Inkasso Unie is een organisatie waar maatwerk, partnership en innovatie hoog in het vaandel staan. Inkasso Unie is innovatief en richt zich op (toekomstige) behoeften in de markt. Wij ontwikkelen daarom producten en diensten die over de gehele Credit Management keten inzetbaar zijn. Deze producten en diensten zijn maatwerk, zetten de debiteur centraal en ondersteunen volledig de (ondernemings)doelstellingen van onze opdrachtgevers. Inkasso Unie investeert in langdurig partnership. Klant- en imago behoud zijn belangrijke wensen van onze klanten en daarom geborgd in onze producten en dienstverlening.

Stand NB.36

JUPECA
Maarten Schrijverlaan 11
3526 XW Utrecht
www.jupeca.nl



De vereniging Jupeca bestaat dit jaar 110 jaar en is hierdoor een van de oudste beroepsverenigingen in Nederland. Haar doelgroep is in de loop van de tijd uitgegroeid tot alle medewerkers en geïnteresseerden in de rechtspraktijk. Het doel van de vereniging is het voorzien in educatie en informatie en het faciliteren van een netwerkplatform. Hiertoe geeft Jupeca haar eigen cursussen voor de rechtspraktijk uit, organiseert zij diverse trainingen en lezingen en verleent zij rechtsbijstand in arbeidsgerelateerde zaken. Verder treedt zij op als gespreks- en sparringpartner. Ervaring, kennis en een rijke traditie: het is allemaal aanwezig bij Jupeca. Met recht kunnen wij daarom spreken van KENNIS VAN RECHT!

Stand NB.12

MaxIncasso
Kerkstraat 8
1354 AB Almere
www.maxincasso.nl



MaxIncasso is een nieuw incassobureau, maar beschikt wel over meer dan 26 jaar ervaring. Wij zijn gespecialiseerd in het, op klantvriendelijke wijze, afhandelen van grote aantallen vorderingen. Door processen efficiënt in te richten is MaxIncasso in staat om veel meer contactmomenten met uw debiteur uit te voeren dan u tot nu toe gewend bent. Zowel telefonisch als ook per e-mail, sms en schriftelijk. Doordat we, qua aanpak, ook makkelijk kunnen differentiëren (een notoire wanbetaler benader je anders dan je beste klant) wordt het incassoproces ook zeer effectief. U behoudt uw klant en stelt uw kaspositie veilig. MaxIncasso is in staat om samen met u te "spelen" met de incasso opbrengsten. De WIK biedt ons voldoende ruimte om een deel van de inkomsten te laten terugvloeien naar u als opdrachtgever of, als u dat wenst, naar uw eindklant door aan hem lagere, dan de wettelijk toegestane, kosten door te berekenen.

Stand NB. 43

NIBE-SVV
Herengracht 205
1016 BE Amsterdam
www.nibesvv.nl



NIBE-SVV is hét kennisinstituut van en voor de financiële dienstverlening in Nederland. Naast banken en verzekeraars verzorgen wij ook opleidingen voor onder andere accountantskantoren, incassobureaus, leasemaatschappijen en IT bedrijven. U kunt bij ons terecht voor vakopleidingen, trainingen, examens en permanente educatie. Maar ook voor vakuitgaven, workshops en congressen over actuele thema's in en rondom de financiële branche. Sinds begin dit jaar verzorgen wij in samenwerking met de VVCM de leergangen Certified Credit Practitioner (CCP) en Certified Credit Manager (CCM). Wilt u uw creditmanagement kennis naar een hoger plan tillen? Bezoek dan de onze stand voor meer informatie. Het is onze missie eraan bij te dragen dat u succesvol bent.

Stand NB.14

OnGuard
Slotlaan 3
1394 BK NEDERHORST DEN BERG
www.onguard.com



OnGuard is marktleider in credit, collections en complaints management software. Het is onze missie om klanten te voorzien van de best denkbare software en service. Hierdoor zijn zij in staat meetbare financiële en efficiencyvoordelen te behalen en tegelijkertijd de klantrelatie te verbeteren. Hoge ethische normen, sterke markt- en maatschappelijke betrokkenheid in combinatie met het streven naar de hoogste kwaliteit als basisprincipe vormen het fundament voor onze missie. OnGuard C³ is een serie van bewezen en innovatieve software oplossingen die door meer dan 850 OnGuard C³ klanten en 12.000 dagelijkse OnGuard C³ gebruikers in meer dan 40 landen wordt gebruikt. Software die bijdraagt aan het terugdringen van de kosten van werkkapitaal en het maximaliseren van de Customer Intimacy. Wij geloven in een betere manier van zaken doen. U ook? OnGuard. A decent way of doing business.

Stand NB.34

PostNL Creditmanagement
Postbus 2613
3500 GP Utrecht
www.postnl.nl/creditmanagement



De partij die úw klanten goed kent PostNL verstuurt al jaren namens bedrijven facturen, herinneringen en aanmaningen. Zowel per post als digitaal. Hierdoor weten we heel goed wat de behoeften en wensen van onze klanten zijn. Daarnaast kennen we uw debiteuren als geen ander en weten we hoe we die het best kunnen bereiken. Hierin onderscheiden we ons van andere partijen. Bovendien beschikken we over een uitgebreid landelijk netwerk en komen we letterlijk bij iedere voordeur. Op de hoogte van de behoefte en wensen van uw klanten. Beheren van hele creditmanagementketen. Van facturatie en debiteurenbeheer tot incasso.

Stand NB.26

Redbox Messaging
Postbus 146
5000 AC Tilburg
www.redboxsms.nl



RedBox Messaging is een innovatief bedrijf en marktleider in het geautomatiseerd versturen en afhandelen van (eerste) betalingsherinneringen via SMS en vooraf opgenomen interactieve belberichten, inclusief campagnemanagement! Wij maken het voor onze opdrachtgevers uit allerlei branches mogelijk om op een snelle, goedkope, betrouwbare, persoonlijke en interactieve manier te communiceren met debiteuren! Met de RedBox Messaging Toolkit kunnen opdrachtgevers zelf een flow van verschillende communicatiemiddelen activeren en monitoren. Dit betekent dat vanuit één RedBox cockpit allerlei gecombineerde interactieve incassocampagnes met behulp van belberichten, SMS, respons SMS en email, gekoppeld aan een directe betaaloplossing (zoals AcceptEmail) in een flow kunnen worden verstuurd en reacties van debiteuren (inclusief iDeal - betalingen) automatisch en real time kunnen worden verwerkt en worden gerapporteerd.

Stand NB.07

Solveon Incasso BV
Postbus 8437
3503 RK Utrecht
www.solveon.nl



Solveon levert op een professionele manier een totaalpakket aan incassodiensten. Solveon neemt uw incassovraagstukken van A tot Z uit handen en creëert daarmee voor u ruimte zodat u zich weer kan richten op de kern van uw bedrijfsvoering. Daarbij staat een (inter)nationaal netwerk van partners, zoals gerechtsdeurwaarders en advocaten, tot uw beschikking. Onze incassospecialisten zorgen zowel voor een optimaal incassoresultaat als zoveel mogelijk klantbehoud. Het NVI Incassokeurmerk en het ISO 9001 certificaat garanderen een zorgvuldig proces. Solveon is een 100% dochteronderneming van ABN AMRO en verzorgt al uw incasso's op basis van 'No cure, No pay'

Stand NB.24

Tieto
Fjärde Bassängvägen 15
SE-115 83 Stockholm
www.tieto.com



Tieto is the leading IT service company in Northern Europe providing IT and product engineering ser-

vices. Our highly specialized IT solutions and services complemented by strong technology platforms provide our local and global customers tangible business benefits. We are a trusted transformation partner and close enough to understand the individual needs of each and every customer. With around 18,000 experts, we aim to become the leading service integrator in IT. Our expertise in Debt Collection is encapsulated by our market-leading solution, which is currently ensuring that 75 customers across 16 countries are maximizing efficiency within their Debt Collection operations.

Stand NB.41

Transparent B.V.
Titiaanstraat 13
1077 RC AMSTERDAM
www.transparent.nl

clear company | visible results



Transparent is dé internationale specialist op het gebied van Working Capital Recovery, VAT Recovery en Data Enrichment op basis van No-cure No-pay. Vanaf 2000 verricht Transparent AP analyses en vinden wij voor onze cliënten geld terug uit onverschuldigde betalingen. Voorgaande analyses hebben uitgewezen dat gemiddeld tussen de 0,1 en 1 % van de facturen ten onrechte wordt betaald. Tot onze klantenkring behoort een groot aantal nationaal en internationaal opererende bedrijven, waaronder bedrijven uit de Euronext 100, AEX, MIDKAP en BEL20.

Stand NB.11

Van Lith Gerechtsdeurwaarders & Incasso
Mauritsstraat 16
5616 AA Eindhoven
www.vanlithincasso.nl



VAN LITH

GERECHTSDEURWAARDERS & INCASSO

Van Lith gerechtsdeurwaarders- en incassokantoor biedt sinds 1974 de hoogste kwaliteit bij het incasseren van vorderingen. Door een professionele aanpak en ruime ervaring is Van Lith in staat sneller en effectiever uw openstaande vorderingen te incasseren. Daarnaast onderscheidt Van Lith zich door de persoonlijke aandacht voor opdrachtgevers. Van Lith hecht veel waarde aan het nakomen van afspraken en het beschermen van uw klantrelatie. Elke opdrachtgever is uniek, of deze nu één of duizend vorderingen heeft. Het meedenken met onze opdrachtgevers leidt tot een prettige samenwerking en hoge scoringspercentages. Van Lith biedt net dat beetje extra service.

Stand NB.21

VCMB
Computerweg 11
3542 DP Utrecht
www.vcmb.nl



VCMB (Verbond van Credit Management Bedrijven) verenigt organisaties die gespecialiseerd zijn in een of meer deelgebieden van creditmanagement. Hieronder vallen alle aandachtsgebieden die bedrijven helpen tijdig betaald te worden voor geleverde goederen of diensten. Veel van de leden van VCMB zijn marktleider in hun specialisme. De expertises variëren van debiteurenfinanciering en consultancy tot incassomanagement en kredietverzekering; van debiteurensoftware en debiteureninformatie tot in- of outsourcing van debiteurenbeheer.

Stand NB.29

Vesting Finance
Bonairelaan 4
1213 VH Hilversum
www.vestingfinance.nl



VESTING FINANCE
Incasso en credit management

Vesting Finance is een ambitieuze en ondernemende credit managementorganisatie. Al sinds 1996 zijn wij een betrouwbare partner voor grote en kleine ondernemingen. Vanuit 9 branchespecialiseerde vestigingen in Nederland en België bieden wij een brede range van credit managementdiensten; van incasso tot schuldbewaking en van detachering tot trainingen en opleidingen. Vesting Finance staat voor kwaliteit, transparantie en resultaat, waarbij de reputatie van onze opdrachtgevers en hun commerciële belangen centraal staan. We maken duidelijke afspraken en komen deze ook na. Door onze adequate aanpak én innovatieve karakter zijn wij uitgegroeid tot een toonaangevende credit managementorganisatie.

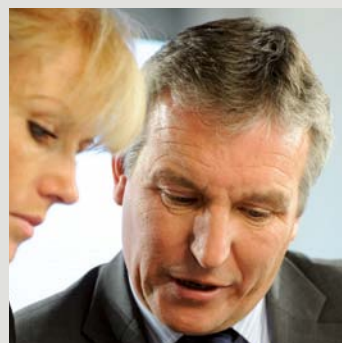
Standnummer NB.22

Vereniging voor Credit Management
Computerweg 11
3542 DP Utrecht
www.vvcm.nl



Het ontwikkelen en ondersteunen van Credit Management, het bevorderen van de vakkennis en de toepassing daarvan en het behartigen van de belangen van de beoefenaars, alles in de ruimste zin van het woord. De VVCM tracht deze doelstelling te verwezenlijken door: het uitgeven van het magazine "De Credit Manager" het ontwikkelen van educatieve programma's; het onderhouden van contacten met de Haagse Politiek; het onderhouden van internationale contacten;

UW KERNACTIVITEIT BIJ U



WIJ DE INCASSOSTRATEGIE

Solveon gelooft in credit management; dé basis onder elke onderneming of organisatie. Solveon speelt in op de behoeften om op tijd openstaande gelden van debiteuren te ontvangen om overal en altijd hierover informatie op te kunnen zoeken. Dat kan via de tool 'Mijn Solveon' op onze website. Met deze werkwijze hebben we inmiddels al onze klanten overtuigd. Kwaliteit is voor Solveon niet alleen de norm, maar vooral de praktijk. Onze kwaliteit uit zich door een op maat gemaakte incassostrategie waarin aan de ene kant de balans tussen kwaliteit en kosten wordt bewaakt terwijl tegelijkertijd wordt gezocht naar een evenwichtige verhouding tussen een optimaal incassoresultaat en een minimaal afbreukrisico. Uitgebreide informatie vindt u op onze website.


solveon

WWW.SOLVEON.NL

Linked-Out

Eindelijk is het zover, eigenlijk al een paar jaar, maar nu pas worden de nadelen duidelijk zichtbaar. Vroeger droomden mensen ervan zichzelf via de televisie of de gedrukte media onder de aandacht van het grote publiek te brengen. Publiciteit, geil, ik word bekend.



Michael Hendriks
Managing Partner, Dutch Capital Group

En toen waren daar LinkedIn en Facebook en opeens konden wij ons profiel online plaatsen in de hoop of verwachting dat daar op gereageerd zou worden. Dat wij net dat ene tekstje zouden schrijven of filmpje maken dat ons eeuwige roem zou bezorgen. Of, zoals met Polly en haar vriendin de dood... (de recente Facebookmoord, red.). Twijfelachtig of Facebook ook echt de aanleiding was, maar het staat vast dat social media een belangrijke rol spelen bij het beïnvloeden van gedrag en opinies. Ook zeker is ondertussen dat het je carrière goed kan verkloten.

Elke zichzelf respecterende headhunter, recruiter of opdrachtgever doet zijn huiswerk en gaat even Googlen en vindt alles waarvan je wilt dat dat bekend wordt. Of juist niet. De kans dat er negatieve conclusies getrokken worden zijn echter groot. En nog veel belangrijker, u bent zelf niet meer aanwezig bij de o zo belangrijke first impression. Stop er dus mee!

Een voorbeeld. Onlangs moest ik een kandidaat voor een managementfunctie interviewen. Hij woonde en werkte te ver weg dus hebben wij elkaar halverwege in zo'n gezellig wegrestaurant ontmoet. En daar was de kandidaat; goed voorbereid, maar een beetje over het paard getild. Ja inderdaad, het CV van deze betrekkelijk jonge kandidaat bedroeg 6 pagina's met nogal wat 'opgeblazen' teksten. Dat wat hij niet gedaan had moest nog worden uitgevon-

den. Maar goed, daar kun je over praten. En in een later stadium kun je daar als headhunter wat wijzigingen in aanbrengen, wat bescheidener, lees realistischer maken. Wel een aardige kandidaat en goed opgeleid.

Dat hij zichzelf een high-potential vond (ambitie is niks mis mee) nam ik voor lief. Toen wij afscheid namen heb ik hem beloofd zijn profiel te bespreken, zijn cv wat te redigeren en een introductie te plannen. Dat laatste was ook direct het einde van de procedure met deze meneer, want de opdrachtgever liet mij weten dat het door de kandidaat op LinkedIn geplaatste eigen profiel absoluut niet paste bij de onderneming. Immers iemand die zoveel ervaring heeft en die pas 32 jaar is, die zou totaal ongeschikt zijn om in een hands-on functie in een productieomgeving te functioneren.

Jammer genoeg had mijn opdrachtgever ongelijk, maar het LinkedIn profiel had zijn werk gedaan. Een prachtige kans voor de kandidaat om een mooie stap te maken was verdwenen. De kandidaat had zichzelf de hemel ingeschreven en van zichzelf een opblaaspop gemaakt. Ik had die speld er wel ingestoken tijdens het gesprek, maar het kwaad was al geschied. Met dank aan ons PR-bureau LinkedIn.

De beste kandidaten die ik ken, die echt goed zijn, die hoeven niet te bluffen via internet, sommigen hebben niet eens een profiel. De goede headhunter weet ze te vinden, want hun reputatie streeft ze vooruit.

Ook op internet geldt, less is more!

Wij spreken elkaar. ■

5 gouden tips

De controller als business partner

Door Eric Kemperman



‘Sparringpartner van de directie, het geweten van de organisatie, business partner zijn’, grote woorden en hedendaagse kwaliteiten die van de moderne controller worden verwacht. In een tijd dat in het controllersvak de meeste aandacht uitgaat naar kwaliteiten als ‘tegenwicht kunnen bieden’, integriteit en het beteugelen van overambitie. Er wordt juist nu veel van controllers gevraagd op het gebied van empathisch vermogen en sociale vaardigheden. Goed vakmanschap alleen is lang niet meer voldoende om een effectieve controller te kunnen zijn.



‘Goede controllers kunnen op het gepaste moment overtuigen met feiten en argumenten, die ze in de juiste context van de probleemstelling weten te plaatsen.’

In tijden van overvloed was het vak van controller een minder kritische bedrijfsfunctie, het maakte immers niet al te veel indruk wanneer op een groot feest waar euforie heerste en groei en ambitie aan de waan van de dag waren, iemand – een controller – nuchter en bedeesd hardop fluisterde of we niet teveel risico’s namen of onze bril niet al te roze was... De fanfare trok luid toeterend verder, de schuchtere Financial als een onbegrepen nerd achterlatend in zijn eigen cijfergebrabbel...

Tijden zijn veranderd, managers hebben hun ambities getemperd en moeite genoeg om normale resultaten te realiseren. Waar de controller voor de crisis de polonaise nog hinderlijk in de weg liep fungeert hij nu als anker en kompas tegelijk, maar dit betekent ook dat hij moet kunnen presteren in deze opgevalueerde status binnen de organisatie. En niet doorslaan naar de zijlijn van de overkritische boekhouder die alle ambitie, innovatie en ondernemerslust weet dood te cijferen met een vleugje cynisme uit het verleden.

Het balanceren tussen ambitie en voorzichtigheid is als het zijn van een sleepanker in de branding. Goede controllers houden het schip op koers en loodsen het door woelige baren. Niet alleen met vakkennis, maar juist ook met het vermogen om deze vakkennis over te brengen op anderen, als gerespecteerd professional en begaafd communicator. Allereerst vraagt dit van de controller zelf dat hij een volwassen houding heeft wanneer het gaat om de dilemma’s die

zich in de bedrijfsvoering voordoen en waarop hij als professional kan worden aangesproken. Wel of niet een groot project starten? Instemmen met een overname? Beloningen vaststellen of bezuinigen en saneren? Het vraagt om een volwassen houding die verder gaat dan alleen goede vakkennis. Soms helpt eerdere ervaring, maar als dat er (nog) niet is, kun je die opzoeken bij ervaren peers. En twijfelen mag, ook voor controllers.

Daarnaast zal de controller zich moeten kunnen bedienen van een breed scala aan vaardigheden die maken dat zijn oordeel op de juiste waarde wordt geschat en in de besluitvorming wordt meegewogen. Goede controllers kunnen op het gepaste moment overtuigen met feiten en argumenten, die ze in de juiste context van de probleemstelling weten te plaatsen. Zij kunnen doseren – niet teveel en niet te weinig informatie – en timen hun inbreng zorgvuldig, het zijn cijfer-communicators die complexe financiële zaken tot de essentie weten terug te brengen en hierdoor succesvol zijn.

Goede controllers zijn ook in staat om – wanneer het nodig is – met hun vuist op tafel te slaan en hun boodschap (waarschuwing) kracht bij te zetten, zij beheersen de kunst van het professioneel boos worden en tonen zich congruent met de ernst van de boodschap. Timide fluisteren ‘wanneer we deze overname doen gaan we failliet’ zal niet veel indruk maken. Controllers zijn net mensen, dus enige emotie mag... nee moet in het vak verdisconteerd worden op ge-

paste momenten. Overtuigen met de juiste dosis informatie, stevig kunnen debatteren, gevoel voor verhoudingen, polderen wanneer gewenst en stelling nemen wanneer nodig... De controller als businesspartner is een kameleon die in vraagstukken waar ‘ambitie strijdt met zorgvuldigheid’, ‘waar persoonlijk belang worstelt met integriteit’ en ‘waar transparantie ondergaat in complexiteit’ de herkenbare professional kan zijn die sleepanker en baken tegelijk is voor de organisatie.

De goede controller kan dit in aanleg omdat hij als fundament een gedegen dosis vakkennis weet te mobiliseren en inhoudelijk sterk is (weten waar je over praat), dat is overigens een hygiëne factor in het controllersvak. Kennis is – over het algemeen – op orde, maar de vaardigheden mogen soms geoefend worden om juist die controller te zijn die als business partner zijn bijdrage levert. Het is een mooie ontdekkingsreis om hiermee aan de slag te gaan.

Stijlen van beïnvloeding, bronnen van macht, omgaan met control-dilemma’s, lol beleven aan lastige managers, cultuur en communiceren met cijfers, het zijn onderwerpen die in de training ‘De controller als businesspartner’ uitvoerig aan bod komen; ‘cijferen kun je leren, vaardigheden moet je proberen’. Op deze wijze haal je meer uit jezelf dan alleen maar vakkennis en dat is de moeite waard. Misschien zelfs noodzakelijk in deze tijd waarin controllers juist gevraagd worden om eerder business partner te zijn dan een financieel expert.

5 tips voor de controller als business partner

1. Houd uw vakkennis op orde met actuele zaken

Veel niet-financiële zaken zullen de waarde van hun controller niet kunnen afnemen aan zijn diepere vakkennis van complexe financiële zaken. Wel wordt een controller's imago gevormd door de wijze waarop hij zich manifesteert wanneer het gaat om financiële randzaken 'waarover iedereen een mening heeft'. Wanneer het gaat over geld wordt de controller al snel als deskundige gezien, het is goed om dit te beseffen en ook bijvoorbeeld grotere economische vraagstukken te kunnen toelichten en uitleggen. Zo heeft iedereen wel een mening over de derivaten kwestie rondom Vestia, maar weinigen begrijpen deze complexe materie. Een controller kan – buiten zijn core business en werkzaamheden – wellicht aan imago building doen door hier een bovengemiddelde kennis over te hebben en een heldere mening over te formuleren.

2. Durf stelling te nemen in situaties die vragen om een heldere richting.

Wel of niet een investering doen is niet alleen een investeringscalculatie in engte zin. Het is een oordeel en besluit wat mede gevoed wordt door de onderliggende berekeningen van de financial, maar waarin andere kwalitatieve aspecten ook een rol spelen. Hebben we eerdere ervaringen opgedaan? Wat vinden onze klanten er van, die dure directie auto is wellicht goed dicht te rekenen, maar... Cijfers bestaan niet in een vacuum, maar ontleen hun meerwaarde aan de context waarin ze gepresenteerd worden. En die is vaak minder feitelijk en objectief dan we denken. Minus 15°C

is in Friesland een reden om de rayonhoofden in allerijl bijeen te roepen en op de Noordpool een warme lentedag...

3. Toon lef

Van een goede controller wordt – juist in deze tijden – verwacht dat hij stelling durft te nemen en waar nodig een onderbouwde afwijkende mening durft uit te dragen. Dat is soms eng en niet altijd een dankbare taak. Beseef wel dat u mede hiervoor bent aangesteld en dat het juist van u verwacht wordt om de organisatie voor dure en risicovolle uitglijders te behoeden. U kunt het ook omdraaien; in vele recente debacles roepen laffe omstanders nu 'waar was onze controller?' Dat is misschien niet fair naar de vakbroeder die destijds niet het vermogen had het tij te keren, maar daar kunnen collega controllers vandaag de dag lering uit trekken en moed uit putten. Het is een kwaliteit om non financials in te laten zien dat 'kosten worden onderschat, inkomsten worden overschat en risico's worden gebagatelliseerd'. Overigens is dit vaak de analyse achteraf wanneer het kalf al verdrongen is. Aan u de taak en de verantwoording om dit vooraf te kunnen duiden!

4. Gebruik verkoopargumenten in plaats van product eigenschappen

Veel experts onder de controllers laten zich verleiden tot te veel – en te gedetailleerde informatie; het doet toehoorders afhaken. Inhoudelijke zaken van het controllersvak zijn veelal nauwelijks interessant voor de leek die toch niet kan doorgronden hoe een ingewikkelde belastingconstructie in elkaar steekt of hoe een derivatenpositie berekend wordt.

Wel begrijpt men of er kosten worden bespaard of extra inkomsten worden gegenereerd, of juist minder risico wordt genomen, marktaandeel wordt vergroot, et cetera. Wanneer u uw auto ophaalt bij de garage wilt u weten of deze weer veilig en zuinig rijdt, niet wat de monteur allemaal heeft uitgespookt onder de motorkap!

5. Maak ingewikkelde zaken eenvoudig en overzichtelijk

Gebruik grafieken en – huis, tuin en keuken voorbeelden – die ervoor zorgen dat mensen ze echt kunnen plaatsen en doorgronden. Kijk eens naar politici, die zijn daar meester in; zij zetten hun argumenten in een discussie over bijvoorbeeld macro-economische zaken kracht bij door te stellen dat deze bezuinigingen 'per gezin per maand zo'n 100,- in de portemonnee kosten'. Gebruik grafieken zonder cijfers bij de assen, op deze wijze demonstreert u de trend – hier gaat het over – en ontlokt u juist niet de afleidende discussie over een exact getal. Vraag naar wat de betrokkenen – bijvoorbeeld MT collega's – zelf denken van de cijfers van het afgelopen kwartaal, voordat u ze presenteert. Op deze wijze kunt u uw verhaal er goed aan vastknopen en heeft u draagvlak en aandacht. Het werkt echt.

Er zijn nog veel meer tips te geven, maar met deze 5 komt u al een heel eind op weg naar uw status van controller als business partner. Succes, het is een prachtig vak! ■

Eric Kemperman is interim-controller en (financieel) directeur bij reorganisaties, fusies, verzelfstandigingen en (mega) projecten voor het bedrijfsleven en bij overheden. Hij is tevens interim-manager, trainer, adviseur en toezichthouder.

VAN VAKMAN NAAR ADVISEUR, BEGELEIDER & COACH

ALEX VAN
GRONINGEN

alexvangroningen.nl

Carlton President Utrecht / Maarssen
6 en 7 november 2012

Carlton President Utrecht / Maarssen
16 en 17 april 2013

DE CONTROLLER ALS TWEEDAAGSE TRAINING VOOR CONTROLLERS MET AMBITIE BUSINESSPARTNER

De allerbeste controllers vervullen hun rol als financieel vakman, adviseur, begeleider, coach en sparringpartner.

Zij ondersteunen het topmanagement pro-actief bij het nemen van belangrijke beslissingen in zowel dagelijkse als in strategische situaties.

De Controller als Businesspartner is een absoluut unieke training en tevens leerervaring om nooit meer te vergeten.

In de training krijgt u een nieuwe kijk op uw rol als controller. Na afloop anticipeert u beter, krijgt u meer waardering en meer plezier in uw werk.

CFO **FM.NL**
FINANCIEEL MANAGEMENT

14 PE PUNTEN



High performance organisaties

Betere organisatieresultaten met 5 bewezen succesfactoren

Door dr. André de Waal MBA

Het vertrouwen van de consumenten in de economie is laag, bedrijfsresultaten staan onder druk en de crisis in Europa lijkt zich uit te breiden naar Azië. Veel organisaties voelen zich gedwongen om harde maatregelen te nemen om zo prestaties te verbeteren. In mijn nieuwste boek 'What Makes a High Performance Organization: Five Validated Factors of Competitive Advantage that Apply Worldwide', beschrijf ik de 5 succesfactoren waar organisaties zich op moeten richten om niet alleen met de toegenomen druk om te kunnen gaan maar zelfs voorloper in hun sector te worden.

Het boek beschrijft de resultaten van mijn langjarige onderzoek naar de kenmerken van high performance organisaties (HPOs) en geeft een HPO-raamwerk dat momenteel wereldwijd door meer dan 2.000 organisaties wordt gebruikt om te verbeteren. Veel HPO-literatuur is de laatste jaren onder vuur komen te liggen omdat het onderzoek waarop zij zich baseert niet wetenschappelijk grondig genoeg is waardoor de onderzoeksresultaten onbetrouwbaar (kunnen) zijn. Zonder wetenschappelijk bewijs dat de aangedragen recepten werken, lopen organisaties dus het risico dat ze hun tijd en

middelen niet op de juiste verbeteringstechnieken inzetten. Er is daarom vanuit de praktijk grote behoefte aan een wetenschappelijk gevalideerd raamwerk dat organisaties kan helpen hun prestaties te verbeteren en hen bovendien ook langdurig succesvol laten zijn. In het boek wordt dit HPO-raamwerk gedetailleerd beschreven waarna het vervolgens wordt toegepast op een groot aantal organisaties in Europa, Amerika, Azië en Afrika. Naast deze praktijkbeschrijvingen worden ook HPO-leiders geïnterviewd naar de manieren die ze gebruiken om hun organisaties te laten excelleren.

De definitie van een High Performance Organisatie

Op basis van mijn HPO-onderzoek werd de volgende definitie voor de HPO vastgesteld: een high performance organisatie is een organisatie die significant betere resultaten behaalt dan vergelijkbare organisaties, over een periode van tenminste 5 jaar, door zich op een ge-disciplineerde manier te concentreren

op datgene dat echt belangrijk is voor de organisatie. Statistische analyse van de verzamelde data toonde aan dat er 35 kenmerken zijn die een directe relatie hebben met competitieve prestatie. Deze werden vervolgens gegroepeerd in vijf HPO succesfactoren. Scoort een organisatie op deze vijf factoren hoger dan haar peer group dan doet zij het financieel en niet-financieel beter dan die peer group.

De 5 HPO succesfactoren

1. Kwaliteit van management

De belangrijkste HPO-factor is de kwaliteit van het management. Managers van een excellente organisatie worden gekenmerkt door integriteit, besluitvaardigheid, actiegerichtheid, prestatiegerichtheid, effectiviteit, zelfverzekerdheid en een sterke leiderschapstijl. Ze zijn zogenoemde High Performance Individuals (HPI's): personen die zich in al hun handelen en hun manier van werken laten leiden door principes van klantgerichtheid, kwaliteitsdenken en voortdurende verbetering, waardoor ze anderen inspireren om samen uitstekende prestaties te behalen.

Alan Clark, algemeen directeur SABMiller Europa

'Vertrouwen is erg belangrijk bij SABMiller. 'Iemand vertrouwen' betekent voor mij dat ik met die persoon kan samenwerken en dat ik eerlijke vragen

'Managers van een excellente organisatie worden gekenmerkt door integriteit, besluitvaardigheid, actiegerichtheid en een sterke leiderschapstijl.'



2. Openheid en actiegerichtheid

De tweede HPO-factor is de aanwezigheid van een open en actiegerichte organisatiecultuur. Een excellente organisatie stimuleert een interactieve interne communicatie ('een open dialoog') tussen organisatieleden zodat vrije en continue verticale en horizontale informatie-uitwisselingen plaatsvinden.

Huw Owen, voormalig algemeen directeur van HP Defense & Security

'Een belangrijk obstakel waar we mee te maken hebben is de taaie laag van het middenkader dat zich tegen verandering verzet, waardoor mededelingen niet op de werkvloer terechtkomen. De manier om hier doorheen te breken tijdens de transitie naar HPO is er snel voor te zorgen dat je een goed leidinggevend team hebt, de juiste strategie toepast om vooruit te komen, en daarna te praten, te praten en nog eens te praten: hier zijn we, hier moeten we naartoe en zo gaan we er komen. Bijeenkomsten, nieuwsbrieven, podcasts, rondetafelgesprekken met dwarsdoorsneden uit de organisatie, e-mails, vergaderingen met managers en invloedrijke personen. Een verhaal vertellen dat iedereen begrijpt, ieders rol daarin en wat zij kunnen verwachten (beloning, erkenning), en tot slot zichtbare dagelijkse leiding vanuit de top – dan gaat het roer echt om.'

3. Langetermijngerichtheid

De derde HPO-factor is het langetermijndenken van de organisatie: continuïteit op de lange termijn gaat bij een HPO altijd vóór winst op de korte termijn.

Jan Maas, Director Change Supply Chain Transformation TATA Steel

'Een van onze sterke punten is de manier waarop wij omgaan met iedereen die iets met ons te maken heeft, of dat nou klanten, leveranciers of onze burens zijn. Wij maken regelmatig de balans op van onze belanghebbenden en kijken naar de manier waarop wij met ze te maken hebben: wat willen we met ze bereiken, waar moeten wij met ze naartoe, en hoe kunnen we onze samenwerking verbeteren? Wij willen onze stakeholders graag betrekken bij wat we doen, dus we vragen naar hun mening en ideeën. We doen dit niet kort door de bocht, maar nemen goed de tijd om met hen een gesprek aan te gaan. Investeren in je belanghebbenden is niet alleen een morele verplichting,

kan stellen. Want wat ik dan eigenlijk onderzoek, is iemands denkproces, logica en inzichten, en hoe iemand tot die inzichten gekomen is. Ik kan de ruwe data niet controleren, dus als iemand tegen mij zegt: 'Onze omzet voor dit merk gaat vijf procent omhoog. Ik denk dat we het moeten doen, want we hebben de prijselasticiteit bestudeerd, benchmarkings gedaan en we hebben met consumentenonderzoek en maandelijkse tracking gekeken naar onze merkwaarde', dan moet ik dit oordeel vertrouwen. Daarom check ik de bouwstenen: hoe zijn ze tot deze conclusie gekomen? Daar ben ik voortdurend naar op zoek. Kan ik ervan op aan dat ze professioneel naar de gegevens hebben gekeken en daarop hun case hebben gebaseerd?

Ik moet er simpelweg volledig op kunnen vertrouwen dat ze goed werk verrichten en open en eerlijk naar mij zijn. Als deze vertrouwensrelatie er niet meer is, is het onmogelijk het bedrijf te leiden.

'Wij willen dat onze managers voor iedereen een goed voorbeeld zijn.'

Binnen onze organisatie zijn er wat vertrouwen betreft geen tweede kansen. Als je je betrouwbaarheid kwijt bent, pak dan je koffers maar, want we gaan de relatie toch beëindigen.'

maar economisch gezien eigenlijk ook heel logisch: we hebben hier een erg goede, plezierige omgeving, die daarom ook productief is!’

4. Continu verbetering en vernieuwing

De vierde HPO- factor is voortdurende verbetering en vernieuwing. De excellente organisatie heeft een strategie die de organisatie duidelijk onderscheidt van vergelijkbare concurrenten. Daarbij vernieuwt en verbetert de organisatie voortdurend haar processen, producten en diensten om die unieke strategie te kunnen realiseren.

Mikael Sørensen, algemeen directeur Svenska Handelsbanken Nederland

‘De inhoud van onze strategie verschilt niet zoveel van die van onze concurrenten. Bankproducten zijn bulkgoederen die er bij alle banken ongeveer hetzelfde uitzien. Wanneer een bank een nieuw product ontwikkelt, is het voor concurrenten niet moeilijk om dat product snel na te maken. Het verschil zit hem in de uitvoering van de strategie. Wij zeggen dan ook dat 10 procent over de inhoud gaat en 90 procent over de uitvoering van de strategie. Dat is de reden dat wij anders gestructureerd zijn en dat wij ons zo anders gedragen dan de gemiddelde concurrent. Ons motto is: ‘doe wat je zegt’. Wij willen dat onze managers voor iedereen een goed voorbeeld zijn, een zichtbaar voorbeeld, en niet alleen in hun kantoren strategieën zitten te bedenken die anderen moeten uitvoeren. Nee, ze moeten de eersten zijn die werknemers laten zien hoe een strategie moet worden uitgevoerd.’

5. Kwaliteit van medewerkers

De vijfde en laatste HPO-factor is de kwaliteit van de medewerkers. Medewerkers van een HPO willen verantwoordelijk worden gehouden voor hun resultaten, en willen geïnspireerd worden om uitzonderlijke resultaten te behalen.

Theo Rinsema, algemeen directeur Microsoft Netherlands

‘Ik geloof dat 90 tot 99 procent van alle werknemers binnen een organisatie het goed voor heeft met het bedrijf. Het is de taak van de manager om al dit potentieel te gebruiken om een HPO te worden. Als manager zorg je ervoor dat het voor werknemers mogelijk is de dingen te doen die ze moeten doen. Alleen



In ‘What Makes a High Performance Organization’ laat André de Waal zien hoe bedrijven door zichzelf te transformeren naar HPO's (High-Performance Organizations) de komende 5 tot 10 jaar betere financiële resultaten kunnen behalen dan hun concurrenten.

‘Alleen als mensen het doel van de organisatie werkelijk begrijpen en zich dit eigen maken, zullen ze hun energie gebruiken om gericht aan die missie bij te dragen.’

als mensen het doel van de organisatie werkelijk begrijpen en zich dit eigen maken, zullen ze hun energie gebruiken om gericht aan die missie bij te dragen. Daarom moet je mensen handelingsvrijheid geven, en een context waarbinnen zij creatief kunnen zijn en vertrouwen kunnen ontwikkelen. Als je teams zeker kunt krijgen om op deze basis te werken, ben je op de weg naar succes beland. De taak van de manager is niet om de verantwoordelijkheid te nemen een HPO te worden; het is zijn taak om werknemers te inspireren die reis te gaan maken. Het gaat om de manier waarop je de energie van al die getalenteerde individuen gebruikt. De reis gaat niet meer uitsluitend om het optimaliseren van het proces. Die taak is alleen nog maar een van de te overwinnen hindernissen tijdens die reis. Het draait allemaal om betekenisgeving.’

Conclusie

Inmiddels zijn wereldwijd ruim 2.000 organisaties met het HPO-raamwerk

aan de slag gegaan, en worden de volgende voordelen daarvan gerapporteerd:

- Betere houding van medewerkers: deze hebben meer aandacht voor verbetering waardoor de innovatiegraad van de organisatie stijgt en nieuwe producten en diensten sneller en succesvoller op de markt komen.
- Betere samenwerking, zowel intern als extern: medewerkers werken meer en beter samen met collega's en met leveranciers en klanten, en ze staan meer open voor ideeën van anderen.
- Betere organisatie: de organisatie werkt meer gefocust en gedisciplineerd waardoor er minder projecten worden aangenomen die vervolgens perfect afgerond worden, binnen budget en op tijd.
- Betere financiële resultaten: de productiviteit van de organisatie stijgt doordat hetzelfde aantal medewerkers meer doet en met meer succes, waardoor de winst stijgt, het marktaandeel toeneemt en de organisatie financieel stabiel is. ■

Dr. André A. de Waal MBA is associate professor High Performance Organizations aan de Maastricht School of Management en academisch directeur van het HPO Center uit Hilversum. Dit artikel is gebaseerd op zijn nieuwe boek: *What makes a high performance organization, five validated factors of competitive advantage that apply worldwide* (Global Professional Publishing, 2012).



EXECUTIVE FINANCE PROFESSIONALS

Interim Management

Werving en Selectie

Executive Search

Recruitment Process Outsourcing

WWW.FINANCEFACTOR.NL

Meer grip op compliance en corporate governance

Door Jeppe Kleynveld

Compliance is voldoen aan wet- en regelgeving, maar het is ook meer dan dat. Volgens compliance en governance experts Raf Houben en Vincent Wanders zijn cultuur en gedragsnormen ook onderdeel van compliance geworden. Voldoen aan gedragsnormen betekent in de praktijk dat je als bedrijf niet alleen wetten, regels en normen moet naleven, maar er ook aantoonbaar en intensiever naar moet handelen. Een behoorlijke uitdaging: de tijd verandert van 'trust me', 'show me' naar 'prove me'....

Meer regels en toezicht

Sinds de crisis krijgen bestuurders in vele sectoren waaronder de financiële sector steeds meer met compliance te maken. Het toezicht intensiveert en het aantal regels neemt toe. Hoe moeten bestuurders en managers hiermee omgaan? Een gesprek met Mr. Raf Houben (kerndocent Compliance en Integriteit Management, VU) en Drs. Vincent Wanders RA (kerndocent Postmaster Corporate Governance, VU).

'Financiële dienstverleners bijvoorbeeld moeten nu ook rekening houden met de invloed van regels en toezicht op het verdienmodel', stelt Raf Houben. 'Een goed voorbeeld hiervan zijn de assurantietussenpersonen, waarbij de Autoriteit Financiële Markt (AFM) door middel van het zogeheten provisieverbod ingrijpt in het verdienmodel van de intermediair.' Vincent Wanders vult aan: 'Ook beloningsbeleid, zoals bonussen, veranderen het huidige businessmodel: perfide prikkels moeten weggenomen worden. Klanten moeten eerlijk, dat wil zeggen uit klantbelang, voorgelicht worden.' Ook in de niet-financiële sector zijn grote ontwikkelingen gaande op governance en compliance vlak. 'Neem de woningbouw corporaties', zegt Houben. 'Een belangrijk vraagstuk waar de AFM zich momenteel over buigt, mede naar aanleiding van de recente incidenten met derivaten (Vestia, red.), is of het toezicht niet uitgebreid dient te worden naar vormen

Raf Houben



Mr. Raf Houben begon zijn carrière als advocaat en bankier waarna hij in 1990 toezichthouder werd bij De Nederlandsche Bank. Tijdens deze periode laaide zijn passie voor compliance verder op en in 2000 startte hij bij SNS Reaal als Hoofd Compliance. In 2006 verruilde hij SNS Reaal voor Bank of America waar hij internationale ervaring opdeed als Compliance Manager voor de Benelux. Na een paar jaar gewerkt te hebben als adviseur bij Deloitte Enterprise Risk Services, heeft hij in 2009 ComplianceVision opgericht, een bedrijf dat organisaties adviseert op het gebied van governance, integriteit en compliance. Momenteel is Raf in dienst van ASR Nederland NV waar hij zich bezig houdt met compliance, integriteit, cultuur en governance vraagstukken. Raf was betrokken bij de oprichting van de postgraduate opleiding Compliance en Integriteit Management van de VU Amsterdam waar hij kerndocent is.

Vincent Wanders RA



Drs. Vincent Wanders RA is werkzaam als managing partner van Compliant&More en vervult diverse commissariaten zoals voorzitter RvC bij een lokale Rabobank. Tevens is hij kerndocent Postmaster Corporate Governance aan de VU en is tevens universitair docent Postmaster Auditing aan de Nyenrode Business Universiteit. Vincent was eerder als senior manager en capital market specialist werkzaam bij DNB, als Concern Controller bij AVR, Partner bij Deloitte en CFO binnen de Pensioenen Divisie van Achmea. Sinds 2007 adviseert hij eerst zelfstandig diverse organisaties (waaronder KPN, Waarborgfonds Eigen Woning, ABN AMRO, CZ) bij Corporate Governance en compliance vraagstukken. Vanaf begin 2012 is hij partner en founder van Compliant&More, een bureau wat zich richt op de rationalisatie van compliance als breed begrip binnen organisaties.

van portefeuillebeheer door niet-financiële instellingen.' Wanders vult aan: 'En wat was de kwaliteit van de commissarissen?'

Incidenten zoals bovenstaande worden structureel, en hebben tot gevolg dat het vertrouwen in de sector kan worden beschadigd. Het voldoen aan regels maar vooral aan gedragsnormen als onderdeel van de 'juiste' cultuurverandering biedt een kans dat vertrouwen te herstellen, denken beide heren. Het is bijvoorbeeld evident dat er door de crisis veel vertrouwen verloren is gegaan in de financiële sector. Dat moet de sector proberen terug te winnen. Zij kan daarbij een voorbeeld nemen aan de farmaceutische industrie. Het is moeilijk denkbaar dat deze industrie een medicijn op de markt brengt met vervelende of niet gewenste bijwerkingen. Waarom kun je dit niet verplaatsen naar de financiële sector? Hypotheken en andere financiële producten zijn immers ook heel belangrijk voor mensen.

De basis van de economie is vertrouwen. Zonder vertrouwen functioneert het niet.

Regelgeving kan helpen, maar dat is maar een middel. Of die regelgeving uiteindelijk de doelstellingen verwezenlijkt die achter die regelgeving zitten, blijft natuurlijk altijd de vraag. Wanders geeft aan dat deze omwenteling voor de farmaceutische industrie grote uitdagingen oplevert: de R(eturn) O(n) I(nvestment) is structureel lager geworden dan in andere sectoren door de lange researchtijd en hoge compliancekosten. Onderzoeken worden daardoor vroegtijdig afgebroken, terwijl voor de mensheid daar prachtige medicijnen bij hadden kunnen zitten. Het effect werkt dus twee kanten op: de onderneming heeft minder winstcapaciteit en de maatschappij gemiste vooruitgang. Zo werkt het voor financiële producten misschien ook wel.

Inrichting compliance functie

Om te allen tijde te voldoen aan de regels richten grotere organisaties vaak een compliance functie in met aan het hoofd de Compliance Officer of Counsel. Een veelgehoord argument in dit kader is dat je met het hebben van Compliance Officers de verantwoordelijkheid weg zou halen bij de bestuurders en medewerkers van de organisatie die in feite zelf verantwoordelijk zijn.

Hoe kijken Wanders en Houben hier tegen aan? Wanders heeft de functie van Compliance Officer zien veranderen van uitvoerend naar adviserend, naar nu toch weer meer uitvoerend. Zo worden Compliance Officers als laatste schakel bij product goedkeuring gebruikt. Ze zijn daarmee onderdeel van het proces geworden en kunnen een conflict of interest krijgen: zelf beoordeling.

Houben geeft aan het daar niet mee eens te zijn, de Compliance Officer is juist echt een persoon die constant de verantwoordelijk legt waar die hoort. 'Dat is de bestuurder van de onderneming, maar het kan zeker ook de laag daaronder zijn of de medewerker zelf. Het uitgangspunt is dat iedereen zijn eigen Compliance Officer is. Binnen ondernemingen is iedere werknemer verantwoordelijk voor de naleving van wet- en regelgeving. Dat geldt ook voor gedragsregels. En vanzelfsprekend moet een hooggeplaatste functionaris het goede voorbeeld geven ('tone at the top'), een enorm open deur, maar wel extreem belangrijk.'

Wanders herkent deze handelswijze uit zijn tijd bij AVR: de CEO gaf in alles het voorbeeld, van het dragen van veiligheidskleding tot aan de naleving van het non alcohol beleid op de werkvloer. Zeker noodzakelijk als aan 30.000 milieu en arbo-regels moet worden voldaan bij alle 80 bedrijven van AVR.

De verantwoordelijkheid begint dan ook bij de top. Dat is ook een standpunt dat is opgenomen in een actueel voorstel voor

'De Compliance Officer is juist echt een persoon die constant de verantwoordelijk legt waar die hoort.'

een nieuwe ISO-standaard voor een compliance programma op internationaal niveau. 'Deze ISO-standaard is toepasbaar op compliance programma's van iedere grootte in iedere mogelijk sector', aldus Houben. 'Een tijdje geleden hebben we ons met een man of 40 over dit voorstel gebogen en ons er positief over uitgesproken. De ontwikkeling duurt wel een jaar of drie verwacht ik, maar het kan een grote stap voorwaarts zijn voor ondernemingen en ook voor het compliance vakgebied.'

Regulering en integriteit

Bestuurders ervaren compliance nog wel eens als een containerbegrip waar ook zaken als ethiek en integriteit onder vallen. Ook dit zijn lastige begrippen om concreet te maken. Houben: 'Je kunt een integer persoon opvatten als iemand die de regels naleeft, maar ik zou daar aan toevoegen dat iemand zich moet gedragen naar de afspraken die hij zelf maakt. Je ziet bij organisaties wel eens kernwaarden zoals; 'we doen wat we zeggen en we zeggen wat we doen'. Als dat vervolgens niet gebeurt, help je het vertrouwen natuurlijk snel om zeep.'

Wanders: 'In verschillende culturen wordt ethiek en integriteit anders ingevuld, deze begrippen zijn ook tijdsgebonden. Vertrouwen is gestoeld op kennis, houding en gedrag. Als een van deze elementen tekort schiet, ebt vertrouwen weg. Na alle incidenten ligt het voor de hand dat de regulering doorschiet: de roep van het volk manifesteert zich in de Tweede Kamer en bij toezichthouders.'

Reguleren of niet reguleren? Dat is een vraag die, bij wijze van spreken, al sinds de oude Romeinen wordt gesteld. Houben: 'Wat laat je bedrijven doen aan zelfregulering en wat reguleer je? In de financiële sector zoeken toezichthouders naar de balans tussen verantwoordelijkheid van de financiële instelling en de eigen verantwoordelijkheid van de klant. Het is opmerkelijk om te zien dat een toezichthouder als de AFM er in slaagt om in sommige gevallen met een 'zachte dwang' – beleidsrichtlijnen, seminars, nieuwsbrieven – de financiële sector een bepaalde richting in te 'duwen' zonder daarbij keihard regelgeving te hanteren. Vanuit juridisch perspectief is dat bijvoorbeeld vervelend; je kunt niet echt op de wet terugrijden en het creëert ook rechtsonderzekerheid. Het is echter een goede manier om een sector te krijgen waar de sector – in de visie van de toezichthouder – heen moet.'

Grip op compliance

'Als je compliance praktisch wil maken', leggen Houben en Wanders uit. 'heb je allereerst te maken met een inrichtingsvraagstuk. In de financiële sector zie je een trend dat compliance nauw optrekt met risk. Dat is goed te vertalen en daar heb je ook allerlei methodieken voor. Dan zit je wel met de vraag wat precies een compliance risico is. Bijvoorbeeld de kans dat je een boete krijgt ten gevolge van niet naleving van een bepaalde wet. Het is vaak lastig om wettelijke normen om te zetten in concrete acties.'

Een voorbeeld is 'het klantbelang centraal stellen'. Dit zit opgesloten in allerlei wetten en regeltjes, maar geeft de onderneming ook veel vrijheid naar eigen inzicht te handelen. Hoe breng je dat nou in de praktijk? De AFM heeft daar

'Principle based heeft als nadeel dat er rechtsonderzekerheid kan ontstaan. Doe ik het nou wel goed?'

voor een systematiek bijvoorbeeld bij het verstrekken van hypotheek. In deze systematiek zijn zogenaamde KPI's (Key Performance Indicators) opgenomen om de onderneming de gelegenheid te geven te meten en te sturen (een voorbeeld is het bijhouden van het afwijzen van hypotheek). De bedrijfseconomische doorvertaling moet volgens Wanders ook gemaakt worden: 'Als door strengere regels minder hypotheek wordt verstrekt, wordt de bouwsector geraakt en uiteindelijk de gehele economie.'

De Commissie de Wit heeft in haar rapportages geconstateerd dat regelgeving meer principle-based is geworden. Dat wil zeggen; alleen de doelstellingen van de regelgeving worden opgeschreven en de uitvoering en interpretatie komt bij de onderneming te liggen. Dit in tegenstelling tot rule-based; interpretatie weghalen bij de onderneming en het precies voorschrijven. Houben: 'Ik waag dit wel eens betwijfelen omdat deze twee principes momenteel nogal door elkaar heen lopen. Principle based heeft als nadeel dat er rechtsonderzekerheid kan ontstaan. Doe ik het nou wel goed? Daarom vinden financiële instellingen rule-based over het algemeen wel prettig. Zeker de wat kleinere financials. De grotere hebben meer eigen middelen en de mogelijkheid programma's te starten en zelf de trend te zetten. Dit is een discussie die continue doorloopt.' Wanders: 'De maatschappelijke kosten kunnen ook te hoog worden, of anders gezegd: de klant betaalt ervoor in de verkoopprijs.'

Hoe moet je je als onderneming gedragen? 'Dat klinkt als een heel makkelijke vraag, maar het is in de praktijk ontzettend moeilijk', vat Houben samen. 'Je hebt als bestuurder een bedrijf te runnen en je wilt winst maken waarbij je je vanzelfsprekend houdt aan de relevante regels. Maar in het commerciële spanningsveld bestaat er wel eens de neiging hiervan af te wijken. De vraag is hoe ver je wilt gaan en ook de regels zijn soms niet duidelijk. Dat is lastig. Compliance is in feite je 'license to operate'. De geschreven regels moet je in ieder geval naleven (compliance), maar wat doe je daarnaast aan de ongeschreven regels? Geen gemakkelijke vragen, maar het blijft een zeer interessante discussie', besluit Houben.

Wanders ziet enerzijds de oplossing in integratie van processen en systemen, anderzijds in cultuurscans. 'Als een organisatie teveel risico's neemt wordt dat inzichtelijk, en als men risico's avert, is dat slecht voor de business, medewerkers gaan zich dan verschuilen in het systeem. Ik zie dat nu met name in het middelmanagement. Als je compliant bent, weet je zeker dat je een goede beoordeling krijgt, maar de onderneming verdient daar niets mee! Het gaat er dan ook steeds meer om, met als gegeven dat compliance nu eenmaal bestaat, dat je de compliancekosten gaat verlagen door integratie.' ■

BEN JIJ DE CEO OF CFO VAN DE TOEKOMST?

SCHRIJF
JE NU IN!

Nyenrode Business Universiteit daagt je uit om mee te doen aan de Nyenrode Career Challenge 2013. Wat is jouw visie op de toekomst? Wat maakt jouw bedrijf succesvol in een veranderende samenleving? Doe mee en maak kans op een studiebeurs voor de Executive MBA of de Financial Controlling (Post) Master op Nyenrode. Schrijf je in en kijk voor meer informatie op www.nyenrodecareerchallenge.com of bel 0346-291 291.

www.nyenrodecareerchallenge.com

NYENRODE CAREER CHALLENGE 2013

YOUR VISION, OUR AMBITION



Risk & Opportunity Management

Te laat waarnemen van inperkend businessmodel is grootste risico

Door Jeppe Kleynveld

Kijken naar kansen en niet alleen naar risico's. Dat is de essentie van wat de nieuwe risicomanagement aanpak van bedrijven zou moeten zijn, denkt prof. Dr. Tjeu Blommaert. Er valt nog veel te winnen, zeker wanneer het gaat om scenarioplanning waarmee organisaties zich adequaat op hun toekomst kunnen voorbereiden. Risicomanagement is nu nog vaak een operationele exercitie, met weinig integraliteit en een beperkte focus. Een gemiste kans.

Risicomanagement. Je kunt er niet meer omheen als organisatie. Sinds de crisis uitbrak in 2008 is het onderwerp niet meer van de managementagenda weg te denken. Maar wanneer werpt deze aandacht voor dit vak zijn vruchten af? De ene na de andere affaire komt aan het licht; Vestia, Barclays, BSBC, enzovoorts. Hierdoor ontstaat de indruk dat risicomanagement in ieder geval bij de financiële instellingen nog niet op orde is. Hoe kijkt expert Professor dr. Tjeu Blommaert hier tegen aan?

Blommaert: 'Tja, wanneer de problemen bij banken af te dekken zouden zijn met beter risicomanagement, dan zou ik zeggen; 'geef gas en zorg dat het op orde komt'. De vraag is of dat zo is. Het zit namelijk niet zozeer in systemen en procedures, maar des te meer in de grondhouding van mensen.'

In dit kader verwijst Blommaert naar de welbekende Vestia affaire. 'Dat Vestia derivaten neemt is geen over-

weging, dat is gewoon een must. Maar wanneer zij, als het goed gaat, vier keer zoveel derivaten gaan nemen dan zij eigenlijk nodig hebben, dan kom je bij de grondhouding van mensen uit. Dat is een verslaving aan winst en overschatting van de eigen competenties. Dat krijg je er niet uit met Basel 3 en Solvency II.'

Voor een deel is dit probleem af te dekken met een stuk kritisch toezicht, denkt Blommaert, maar daarbij moet niet de eigen verantwoordelijkheid bij de bestuurders weggehaald worden. 'Als ik manager ben bij een grote club, en ik iets doe dat buiten de vastgelegde kaders valt, en het gevolg is dat ik mijn hele privé vermogen en dat van mijn vrouw exposed is, dan doe ik het niet. Daar ben ik van overtuigd. Nu wordt alles afgeschermd met BV's en privé vennootschappen. Bovendien was de afkoopsom in het geval van Vestia 3,2 miljoen euro. Zo'n bedrag moedigt aan tot het nemen van onverantwoordelijke risico's.'

Risk & Opportunity Management

In de praktijk merkt Blommaert dat veel bedrijven nog aan fire fighting doen. Wanneer een voorval zich voordoet, wordt het lek gerepareerd en de schuldlige de laan uitgestuurd. Deze non-integrale aanpak zet weinig zoden aan de dijk wanneer het gaat om het afdekken van toekomstige risico's. Denken in scenario's is voor veel mensen nog een brug te ver, aldus de professor.

'Ik spreek tegenwoordig altijd over risk & opportunity management. Daarmee maak je namelijk direct verbinding met de SWOT-analyse, en daarmee de strategie van de onderneming. Dat is een goed vertrekpunt voor het management, waarmee ze ook de rest van de organisatie mee kunnen krijgen. Sales mensen hebben bijvoorbeeld niks met risk management, maar wel met opportunity management. Bij dat onderwerp zitten ze op het puntje van hun stoel, omdat het veel meer met ondernemerschap te maken heeft. Dit biedt je de gelegenheid ook risico's, zoals het binnenhalen van slechte klanten, met je sales mensen bespreekbaar te maken.'

Scenarioplanning

De essentie van risk & opportunity management ligt in scenario analyses. 'Je hebt altijd een best case', zegt Blommaert. 'Dat is je opportunity. Je heb ook een worst case en dat is je grootste risico. Wat ik nu veel zie in grote organisaties is dat men wel scenario's maakt,



Professor dr. Tjeu Blommaert traint en inspireert management teams in binnen- en buitenland. Door zijn wetenschappelijke kennis, bedrijfspraktijkervaring en vakdocentschap weet hij zijn toehoorders een unieke smeltkroes van inzichten en toepassingen aan te bieden. Tjeu werd in 1996 benoemd tot hoogleraar Management Accounting & Control aan de Universiteit Maastricht en stond sindsdien aan de wieg van meerdere registercontrollers opleidingen w.o. Nivra-Nyenrode en de internationale opleiding van de UM.

maar per project. Je moet het consolideren, zodat je kunt zien dat over meerdere projecten risico's elkaar versterken of juist tegen elkaar wegvallen.'

'Soms', vervolgt Blommaert, 'moet je een project accepteren wat misschien een mindere return heeft, maar wel een positieve impact heeft op de return van een ander project. Als je daar standalone naar kijkt – wat we nog wel eens doen vanuit de financiële functie – mis je misschien een opportunity. En het missen van een opportunity is een groot risico. Zeker in de crisis kan dat dodelijk zijn. Dat portfolio denken moet bij de CFO of business partner liggen. Die moet in

staat zijn in te zien waar alle dwarsverbanden liggen.'

De toekomst tegemoet

Over wat voor bestuurders momenteel het grootste issue op risicogebied is, is Blommaert duidelijk. Dat is de houdbaarheid van het businessmodel. Dat heeft nu eenmaal het grootste impact potentieel, licht hij toe. 'Op het moment dat je businessmodel inperkt, is het bijzonder lastig om daar een draai aan te geven. Neem Air-France KLM. Die krijgen nu prijsvechters op de Europese markt. Ze proberen het nu ook met lage tarieven, maar wel vijf jaar te laat. Men maakt dus gewoon verlies in

Europa. Dat is structureel een risico, want dat kost je honderden miljoenen per jaar. Of KPN, hoe haal je nog geld uit SMS-diensten als je voor 79 eurocent onbeperkt kunt WhatsAppen? Dat is wat anders dan een operationeel debacle, zoals een fraudezaak, die je eenmalig een paar miljoen kost. Daar moet je ook wat mee, maar het heeft veel minder impact, dus minder prioriteit.'

Scenarioplanning is niet direct een oplossing voor strategische risico's, maar wel een handig middel om na te denken over de toekomst. Scenarioplanning is dan ook sterk in opkomst, merkt Blommaert. 'Je ziet het ook doorzakken naar diepere lagen in de organisatie. Als je de worst case heb geadresseerd, weet je wat je in het kader van risicomanagement proactief moet gaan doen om te voorkomen dat die worst case zich manifesteert. Dat is de link met risk & opportunity management.'

Scenarioplanning is ook dé manier om het onderwerp risk & opportunity management in leven te houden. Iedereen kan het doen, aldus Blommaert. 'Bouw maar drie of vijf scenario's en beschrijf de veronderstellingen die je hebt gehanteerd om die scenario's te bouwen. Over die veronderstellingen kun je dan discussies voeren met bestuurders en toezichthouders. Vervolgens kun je kijken hoe waarschijnlijk het is dat delen van die scenario's uitkomen. Dan kun je maatregelen nemen; afdekken, outsourcen, mitigeren of besluiten bewust een risico te nemen.'

In externe jaarrekeningen van Nederlandse ondernemingen wordt tot Blommaert's spijt nog weinig gesproken over risk & opportunity management. 'Als je alleen maar de risico's rapporteert en niet de opportunities, wat voor indruk geef je dan de lezer van jouw jaarverslag? Soms neem je een risico om een opportunity te benutten. Dat moet je transparant maken, zodat zichtbaar wordt of je als ondernemer voor een goede balans hebt gekozen. Het laatste wat je wilt doen met risicomanagement is het ondernemerschap lamleggen. Als je het positioneert als risk & opportunity management, voorkom je bovendien dat men het intern gaat zien als vervelende verplichting. Publiceer je SWOT-analyse', besluit de hoogleraar. 'Je moet redeneren vanuit je kracht en niet vanuit angst.' ■

De uitdagende weg naar business partnership

Een kijkje in de praktijk bij IT dienstverlener Capgemini

Door Rozemarijn Nieuwenhuizen

Hoe staat de ontwikkeling van Financials naar business partners ervoor? We nemen een kijkje in de praktijk van de ontwikkelingen van de finance community van Capgemini. Dit consultancy en IT bedrijf wil haar financials ontwikkelen naar business partners, waarbij deze kunnen bijdragen aan de winstgevendheid van de onderneming. Een aantal stappen zijn al genomen en momenteel werkt een groep high potentials binnen Capgemini aan de verdere uitrol.

De nieuwe Financial

Om te kunnen zorgen voor een gezonde business met een optimale winstgevendheid is betrokkenheid van financials bij de business steeds meer noodzakelijk. De Financial is meer dan ooit thuis in de business van zijn organisatie en kent de knoppen waar aan gedraaid kan worden om betere resultaten te behalen. Om als Financial deze toegevoegde waarde te kunnen leveren en zich te kunnen verdiepen in de business en natuurlijk ook de markt waarin een organisatie opereert, speelt het outsourcing van werkzaamheden ook een rol. De ontwikkeling van financials als business partner is makkelijker gezegd dan gedaan. Bij Capgemini zijn er al mooie resultaten behaald, maar ook nog veel stappen te maken.

De eerste stappen: het LEAN traject

Binnen Capgemini zijn er in de afgelopen jaren twee trajecten van start gegaan, te weten een LEAN traject en een PROFIT traject. Hieronder zullen kort de ervaringen van het LEAN traject gedeeld worden, daarna volgt een uitgebreider verslag van het, momenteel nog lopende, PROFIT traject.

De *finance community* van Capgemini bestaat uit ongeveer 80 professionals waarvan het grootste gedeelte controller is. Deze werken verspreid over de verschillende business units van Capgemini. Daarnaast is er een Financial Shared Service Center waar de standaard financiële processen plaatsvinden, het grootste deel van deze processen wordt uitgevoerd op offshore locaties. Binnen de *finance community* (zowel onshore als offshore) is twee jaar geleden een LEAN (Capgemini LEAN Foundations) traject van start gegaan. Het doel hiervan is te bepalen welke activiteiten binnen de (financiële) processen waarde toevoegen voor de klant, welke dat niet doen, en op deze manier te zorgen voor procesverbeteringen. Hierbij zijn verschillende LEAN Foundations gebruikt, zoals Value Stream Mapping en Daily stand up meetings. De voordelen voor de *finance community* van dit LEAN traject zijn het grootst te noemen op deze gebieden:

Transparantie: het is nu duidelijke wie wat doet binnen de *finance community*. Bijvoorbeeld: welke werkzaamheden vallen nu onder de verantwoordelijkheid van het Shared Service Center en welke liggen bij de controllers.

Hergebruik: rapportages en werkwijzen



Voorkant uitnodiging voor de business partner kick off dag.

worden makkelijker gedeeld tussen de controllers van de verschillende units. Dit bespaart onder andere tijd.

Samenwerking: de samenwerking tussen alle financials is sterk verbeterd, dit middels tweemaandelijksse finance meetings en projectgroepen op het gebied van salescontrol, projectcontrol en andere 'hot topics'.

PROFIT: de weg naar business partnership

Het PROFIT programma is ruim een jaar geleden opgestart binnen Capgemini en staat voor Professionalisering van het Financieel Talent. Dit is een programma ontwikkeld door de Capgemini Academy en de deelnemers zijn acht high potentials binnen de *finance community*. In het

A business partner is



De begrippen die de Capgemini Finance Community vindt passen bij een business partner, aangezien er geen harde definitie van is.

1-jarige programma staat de ontwikkeling van soft skills centraal met als doel te groeien naar een business partner rol. Naast de soft skills trainingen zijn ook coaching door de business en intervisie onderdeel van het programma.

Een paar bijzondere voorbeelden van trainingssessies die de groep gevolgd heeft:

- Paarden letterlijk in beweging krijgen, het leerdoel is: hoe sterker je in je schoenen staat en hoe meer je overtuigd bent van je doel, des te makkelijk je dit ook zal bereiken en kunnen overbrengen op anderen.
- Je cirkel van invloed vaststellen voor jezelf in je eigen organisatie. Hier gaat het om welke mensen je kent en op wie je invloed uit kan oefenen. Dit is handig bij het vaststellen van je doelen en het plan van aanpak om dit doel te bereiken.
- Debatteren over de doodstraf. Hier gaat het om hoe je je boodschap overbrengt. Welke impact heeft een goede voorbereiding op de uitkomst van een vergadering of presentatie?
- Om 5 uur 's ochtends als groep door het bos rennen met een grote waterkruik en afsluitend in een 10 meter hoge paal klimmen. In deze zeer actieve sessie was het leerdoel hoe teamspirit en samenwerking je prestaties positief kunnen beïnvloeden.

Na deze sessies gevolgd te hebben, krijgt de groep een eindopdracht mee. Deze luidt als volgt: het uitrollen van een 'business partner' plan voor de gehele finance community, met als startpunt een kick off dag voor iedereen. Het doel is dat iedere Financial binnen Capgemini een business partner zal zijn.

Het masterplan: Business Partner

Om een interessante kick off dag te organiseren, de juiste sprekers te vinden en de beste activiteiten te regelen moet er eerst een plan komen. Natuurlijk houdt dit plan niet op na de kick off dag, maar zal dit een traject worden van 1 á 2 jaar waarin de ontwikkeling als business partner centraal staat. Om dit plan op te stellen is input van de business het allerbelangrijkst. Zonder contact met de business kun je geen business partner zijn. De PROFIT groep doet interviews met het management van Capgemini en vraagt wat hun verwachtingen zijn van een business partner. De belangrijkste vraag is hoe Finance hen kan ondersteunen bij het behalen van de business doelstellingen. Tevens worden natuurlijk ook andere stakeholders naar hun mening gevraagd, bijvoorbeeld stakeholders binnen de finance community zelf.

Na alle input verzameld te hebben besluit de groep het plan aan te vliegen door het opstellen van vier verschillende stromingen, deze zijn:

Financial engineering & deal shaping:

de betrokkenheid van finance bij het vormgeven van deals is belangrijk en gewenst vanaf het allereerste beginstadium dat een deal speelt. Dit zorgt ervoor dat een deal met een klant financieel goed in elkaar zit en ook voldoende bijdraagt aan de winstgevendheid van een organisatie. Tevens kan finance meedenken over 'new business models' en vernieuwende afrekenmethoden.

Management advisory: het adviseren van het management met daarbij de business doelstellingen als uitgangspunt. Rapporteren over de stand van zaken met betrekking tot KPI's, marge verbeteringsvoorstellen doen en deze uitvoeren. Verder is de professionalisering van de maandelijks terugkerende rapportagestromen een speerpunt binnen deze stroom.

Plan Do Check Act (PDCA): binnen finance wordt weinig geëvalueerd omdat de maandelijkse deadlines elkaar in rap tempo opvolgen. In deze stroming zal gewerkt worden aan een verbeterde PDCA cycle.

ImpAct: deze stroming is overkoepelend over de andere stromingen en hierin staan soft skills centraal (impact maken en acteren). Deze zijn ontzettend belangrijk want met alleen financiële vaardigheden word je geen business partner. Je

moet inlevingsvermogen hebben, mensen kunnen overtuigen, (jezelf) kunnen presenteren en in staat zijn om op verschillende niveaus te kunnen commu-



Sweet victory: Het team tijdens een actieve sessie, waarbij ze door de bossen renden en zelf een vlot moesten bouwen.

niceren. Een trainingsplan zal bijdragen aan de ontwikkeling van de soft skills, evenals persoonlijke én business coaching.

Uitdagingen

Natuurlijk is de groep ook uitdagingen tegengekomen. Als eerste bijvoorbeeld de definitie 'business partner'. Wat houdt business partnerschap precies in? Wat is het verschil met business control? Kan iedereen business partner zijn? De groep stelt dat iedereen business partner kan zijn op zijn of haar eigen niveau en ook de functie die iemand uitoefent maakt niet uit. Effectieve persoonlijke vaardigheden en business kennis maakt iedereen tot een business partner! Daarnaast zien veel personen het nut niet van business partnerschap. Om iedereen binnen de finance community (en daarbuiten) mee te nemen in deze ontwikkeling is betrokkenheid van groot belang. Daartoe zijn brainstormsessies gehouden, interactieve sessies tijdens de tweemaandelijksse finance meeting en zoals eerder genoemd, de interviews met de stakeholders.

Tot slot

De weg naar business partnerschap is geen gemakkelijke, maar wel een zeer uitdagende en leerzame! Doe net als Capgemini en laat een groep high potentials dit uitdagende project aanpakken, succes gegarandeerd! ■

Rozemarijn Nieuwenhuizen is business controller binnen Capgemini. Voor meer informatie over het PROFIT project of om ervaringen te delen, kan je haar bereiken op: rozemarijn.nieuwenhuizen@capgemini.com

Finance.nl

De vacaturesite voor financials

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



Manager Planning & Control

Arvato Bertelsmann via Mercuri Urval in Venlo

Arvato Bertelsmann is onderdeel van Bertelsmann AG, één van de grootste Europese mediaconcerns, en levert services gericht op het werven, uitbouwen, behouden, beheren en terugwinnen van klanten. De geïntegreerde en innovatieve aanpak betreft: marketing, finance, customer services, supply chain management, social media en e-commerce. In de complexe en uitdagende functie Manager Planning & Control ben je verantwoordelijk voor de efficiënte en effectieve inzet van de personele capaciteit voor de diverse projecten binnen Customer Services. Middels forecasting, scheduling, traffic management, en regelmatig overleg met de business analisten en het management, zorg je voor een zo hoog mogelijk rendement en voor een significante impact op de business. Je geeft leiding aan een team van 8 medewerkers, bent lid van het operationeel MT en rapporteert aan de divisie manager.

Zie: Finance.nl/vacature/97399

Business Controller

BASF via Mercuri Urval in De Meern

BASF is the global leader in the chemical industry. Its portfolio ranges from chemicals, plastics, performance products, agricultural and fine chemicals to oil and gas. BASF is a versatile employer, where quality, safety and care for the environment play an important role. In this position, you are responsible for ensuring reliable financial overview and controlling processes within the Custom Catalyst Business. You support all customer interaction by managing all necessary financial aspects. Specific responsibilities include looking after the financial aspects of contract management with the customer and all ongoing major projects, monthly reporting, supporting contract negotiations, capacity expansion projects and business cases, etc. You will work closely with other team members and stakeholders and will report to the Site Controller.

Zie: Finance.nl/vacature/96940

Allround Boekhouder

VVD Algemeen Secretariaat in Den Haag

Het cluster Interne Zaken houdt zich bezig met alle zaken die betrekking hebben op de interne ondersteuning van het Algemeen Secretariaat, zoals de Front- en Backoffice en facilitaire dienstverlening. Binnen dit cluster is de financiële administratie het hart voor alle financiële processen. Als Allround Boekhouder heb je een brede taakstelling en vervul je binnen de organisatie een belangrijke ondersteunende functie. Je bent in deze functie eindverantwoordelijk voor de gehele financiële administratie van de VVD Partijorganisatie en direct aan haar gelieerde stichtingen en je ondersteunt de Tweede Kamerfractie op financieel-administratief gebied. Je rapporteert aan de directie en de landelijk penningmeester en geeft leiding aan 1 medewerker.

Zie: Finance.nl/vacature/96904

CFO

Talent for Finance in Amsterdam

Onze opdrachtgever is een succesvolle retailorganisatie en marktleider in haar segment. De complexe organisatie heeft tientallen locaties, voert verschillende merken (internationaal). Het hoofdkantoor zit gevestigd in de Regio Zwolle/Amersfoort. Kenmerkend voor de organisatie zijn korte lijnen, veel dynamiek en ondernemersgeest. Gevraagd wordt een sparringpartner en adviseur van de directie m.b.t. commercie & strategie vanuit het Finance perspectief (waaronder investeringen, risicoanalyses, financieringen, treasury en tax). Er ligt een sterke focus op inzicht & analyse van de commerciële resultaten, afstemming met de stakeholders en adviseren over de resultaten.

Zie: Finance.nl/vacature/96727

Financieel Manager

Schmit Beheer B.V. in Zoetermeer

Schmit Parkeersystemen B.V. is een modern bedrijf met een informele werkcultuur en interessante producten en klanten. Er is ruimte voor initiatieven en persoonlijke ontwikkeling. Ideeën en innovaties ontstaan veelal op de werkvloer. Als Financieel Manager ben je eindverantwoordelijk voor de gehele financiële administratie, waaronder crediteuren-, debiteuren-, project- en salarisadministratie. In deze rol fungeer je als financieel geweten van de organisatie, als klankbord voor het MT en ben je de finance business partner van de operatie.

Zie: Finance.nl/vacature/96283

Senior Bedrijfskundig Adviseur

Triple Consultancy via Mercuri Urval in Maasdijk

Triple Consultancy is een full-service bureau dat op een heldere en concrete manier advies en begeleiding geeft op het gebied van logistiek, financiën, projectmanagement, gebiedsontwikkeling en interim management. Een netwerkorganisatie die de complexe uitdagingen waar haar relaties in de vers sector voor staan (her)kent. In deze functie begeleid je relaties bij vraagstukken op het gebied van bedrijfsontwikkeling en -optimalisatie. Je adviseert over vraagstukken en dilemma's op het gebied van organisatie- en rendementsverbetering, procesverbetering, groei, overnames, financiering, begrotingen en het opstellen van financieringsplannen. Je bent inhoudelijk sparringpartner voor je collega's binnen de Business Unit Finance.

Zie: Finance.nl/vacature/96307

Hoofd Financiële Administratie**NSI via YER in Hoofddorp**

YER Talent is voor haar opdrachtgever, NSI N.V., op zoek naar een ervaren, gedreven en praktische Hoofd Financiële Administratie. Het betreft een nieuw gecreëerde functie waarin er van jou wordt verwacht dat je alle administratieve processen soepel laat verlopen. Deze vacature is interessant voor gedreven financials met uitstekende leidinggevende capaciteiten. Het doel van de Hoofd Financiële Administratie is het realiseren van een goedlopende financiële administratie (crediteuren-, debiteuren- en servicekostenadministratie, grootboek) en projectadministratie. Je coacht en geeft leiding aan een team van 10 financieel medewerkers.

Zie: Finance.nl/vacature/95701

Commercial Controller**AVEBE in Veendam**

AVEBE speelt internationaal een hoofdrol in de marketing, toepassing en productie van zetmeel en zetmeelspecialiteiten. Op het gebied van aardappelzetmeel is AVEBE absolute marktleider. Daarom maken wij graag ruimte voor jouw talent, passie en energie binnen de afdeling Finance Commerce. Wij zijn op zoek naar een ambitieuze Commercial Controller. Het doel van de functie is het informeren en adviseren van de afdelingen verkoop, marketing en R&D, om de winst op korte en lange termijn te maximaliseren. De control activiteiten zijn zowel gericht op de beheersing van transacties als op advisering over financiële aspecten van contracten, marketing en R&D projecten. Deze uitdagende functie is uitermate geschikt voor iemand die toe is aan een tweede stap in zijn of haar carrière.

Zie: Finance.nl/vacature/95685

Financial Analyst**Brainfish in Terneuzen**

The company an international producer and marketer of food, agricultural, financial and industrial products and services. Founded in 19th century, the privately held company employs 159,000 people in 68 countries. It helps customers succeed through collaboration and innovation, and is committed to applying its global knowledge and experience to help meet economic, environmental and social challenges wherever it does business. We are looking for an high potential 'Financial Analyst' based in the region of Terneuzen, to support the two plants which are located in the southwest of The Netherlands and to strengthen our local and BU Finance Team. Tasks include monthly financial business reporting and analysis for both plants and communicating the monthly financial results to the operation teams to ensure operational results are understood, deviations from budget is fully explained and opportunities/issues are timely addressed.

Zie: Finance.nl/vacature/97633

OP ZOEK NAAR EEN NIEUWE UITDAGING?

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

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

TIP: Word dagelijks op de hoogte gehouden van nieuwe vacatures binnen uw interessegebied.

[Maak een Search Agent aan!](#)

Financieel Projectmanager**Universiteit Twente, faculteit EWI in Enschede**

In uw functie van Financieel projectmanager bent u binnen de faculteit EWI de 'interface' tussen de diverse projectleiders van de vakgroepen van EWI en de projectadministrateurs binnen de afdeling Projectadministratie. U adviseert de projectleiders en het Hoofd Financiële administratie in het traject van de eerste contacten met de contractpartner tot aan de overeenkomst. Hierbij moet u denken aan het in kaart brengen van de administratieve/juridische subsidievoorwaarden, begrotingen, voorcalculatie, deliverables en risicoprofiel. U voorziet de overeenkomst van de nodige documentatie zodat deze ingebed kan worden in de financiële-, personele- en projectadministratie.

Zie: Finance.nl/vacature/96281

Operational Controller**het CAK in Den Haag**

Als operational controller ondersteunt u het management bij de visievorming op het gebied van AO/IC, riskmanagement, planning & control, misbruik & oneigenlijk gebruik en privacy- en integriteitsbeleid. Je adviseert het management over de uitvoering van administratieve procedures, processen en systemen met betrekking tot rechtmatigheid, consistentie en efficiency. Je stelt organisatiebrede taakspecifieke risicoanalyses op, bewaakt de voortgang op de betreffende afdeling, rapporteert hierover en je geeft gevraagd en ongevraagd advies op het gebied van AO/IC maatregelen op strategisch en tactisch niveau. Je voert met betrekking tot de rechtmatige uitvoering van de taken van onze organisatie risicoanalyses uit om de aanwezige risico's tot een aanvaardbaar niveau terug te brengen en doet voorstellen tot beperking van gesignaleerde risico's aan de betreffende managers.

Zie: Finance.nl/vacature/94339

Controller**StudentenWerk in Hoofddorp**

Een hardgroeiende, jonge organisatie vol ambitie, op zoek naar een controller. Je werkt voor The KingField Group, een holding met 12 dochters waaronder ook een Belgische entiteit. De andere dochters zijn onder andere StudentenWerk, CareerNetwork en StudentJob. Dit jaar zijn wij als organisatie gekroond met de titel 'Flexspecialist van het jaar' en ook sleepten we voor de tweede keer de titel 'Best Managed Company' in de wacht. Voor deze uitdagende functie zijn wij op zoek naar een gedreven specialist met een afgeronde HBO of WO opleiding. Heb je minimaal 3 jaar in de accountancy gewerkt en ben je toe aan een nieuwe stap, dan is dit de functie voor jou!

Zie: Finance.nl/vacature/93714

OP ZOEK NAAR FINANCE PROFESSIONALS?

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

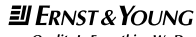
- Plaats uw vacature op Finance.nl
- Blader door de CV Databank
- Benader gericht kandidaten via Target Mailings
- Adverteer in de Finance.nl Banen Special
- Bespaar tijd met Assisted Search
- Sta bovenaan op veelbezochte landingspagina's
- Bereik duizenden finance professionals via de FD bijlage: "Finance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

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

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

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

Eurosystems

www.eurosystems.nl



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

EuroSystems levert softwareoplossingen aan:

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

Performance Management

Finace

www.finace.nl



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

Aexis Nederland

www.aexis.nl



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

- Budgettering
- Rolling Forecasting
- Consolidatie
- Rapportage & Analyse

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

Oracle Hyperion's

www.epmtv.eu



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.

IMNederland

www.imnederland.com



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

Incasso

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.

Solveon

www.solveon.nl



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

Financiële Dienstverlening

Finace

www.finace.nl



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

www.viaverlaan.nl



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

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

Hoofdredacteur: Jeppe Kleyngeld
(jkleyngeld@alexvangroningen.nl) 020 5788905

Aan deze editie werkten mee

Tjeu Blommaert, Ronald Bruins, Bob Dirks, Peter van Dorst, Arnoud Griffioen, Serge van Groningen, Govert Hamers, Michael Hendriks, Dave Vander Heyde, Raf Houben, Eric Kemperman, Steije de Lat, Rozemarijn Nieuwenhuizen, Martijn Rademakers, Matthieu van Tellingen, André de Waal, Vincent Wanders

Uitgever:

Alex van Groningen B.V.
Burgemeester Haspelslaan 63,
1181 NB Amstelveen

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

Sales & Traffic:

Maaïke Houtkamp
(mhoutkamp@alexvangroningen.nl)
Tel: 020 5788916

Bent u leverancier en wilt u een advertentie, advertorial of gastbijdrage plaatsen in Tijdschrift Financieel Management? Neem dan contact op met Maaïke Houtkamp.

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: 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 verveelvoudigen 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 te 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.

Dinsdag 12 maart 2013

Telegraaf bijlage; Credit Management

Feiten

Distributie: Telegraaf, grote Randstad, 400.000 kopieën

Extra distributie: CFO Magazine: 1.500 kopieën / Tijdschrift Financieel Management: 10.000 kopieën

Online: FM.nl (75.000 bezoeken p/m)

Extra distributie: Jaarcongres Credit Management (circa 350)

Doelgroep: Credit Managers, CFO's, CEO's, Financieel Directeuren, DGA's, en andere Financieel Professionals werkzaam bij middelgrote tot grote bedrijven en overheidsinstellingen.

Formaat: 266 x 398 mm (Tabloid)

Aantal pagina's: 16-24

Kleur: Full colour

Versijning: dinsdag 12 maart 2013

Aanlever deadline: 22 februari 2013

Laat uw expertise zien

In deze special in de Financiële Telegraaf vertellen Credit Managers, CFO's, CEO's, ondernemers, adviseurs, bankiers en instanties over hun aanpak op het gebied van Credit Management. De redactie laat verschillende specialisten aan het woord die hun licht laten schijnen over de thema's. De redactie besteedt middels artikelen, achtergronden, expert interviews, business cases en checklists aandacht aan onder meer de volgende onderwerpen:

- Best practices voor cash- en creditmanagement, werkkapitaal en treasury;
- Strategisch creditmanagement;
- Business Intelligence in creditmanagement en werkkapitaalbesturing;
- Wet,- en regelgeving;
- Outsourcing van creditmanagement;
- Factoring;
- Creditmanagement en commercie;
- Ontwikkelingen in creditmanagement software;
- E-factureren;
- Supply Chain Finance.

Laat u zien in deze bijzondere editie bij de Telegraaf

Deze special biedt uw onderneming een perfect podium om uw doelgroep te bereiken. Veel experts zijn er van overtuigd dat de markt op korte termijn weer gaat aantrekken. Zorg er daarom voor dat uw bedrijf goed op het netvlies komt te staan van 400.000 lezers waarvan duizenden potentiële opdrachtgevers. Opdat iedereen die vragen heeft over Credit Management heeft uw bedrijf top of mind heeft.

Contactgegevens

Ezri Blaauw, Account Manager
T 020 57 88 913
M 06 46 38 47 82
eblaauw@alexvangroningen.nl



VERBLUFFENDE INZICHTEN EN INSPIRERENDE ONTMOETINGEN

PERMANENTE EDUCATIE



Wilt u op de hoogte blijven van de ontwikkelingen in uw vakgebied? Vindt u het cruciaal dat uw kennis en vaardigheden op peil zijn?

Vergroot nu uw kennis met opleidingen van topniveau. Schrijf vandaag nog in en verzekert u van een plaats via alexvangroningen.nl



BEL VOOR MEER INFORMATIE 020 6390008
OF GA NAAR ALEXVANGRONINGEN.NL/PE

November 2012	Titel opleiding	Investering	PE Punten	Programma
8, 15, 22 en 29 november en 6 december	Controller in een Week	€ 4295	35	5 dagen
8 en 22 november	Project Support	€ 995	14	2 dagen
8 november	Fiscaal voordeel van fusies, overnames en reorganisaties	€ 695	7	1 dag
12, 13 november, 13 en 14 december	Presenteren met Overtuiging en Resultaat	€ 3995	27	4 dagen
14, 15 en 16 november	Beïnvloeden en Adviseren	€ 2295	21	3 dagen
14, 15 en 16 november	Financiële Analyse	€ 2295	19	3 dagen
14 en 15 november	SAP voor Financials	€ 1695	14	2 dagen
15 november	Optimale winstbepaling	€ 695	7	1 dag
21 en 22 november	Integraal Performance Management	€ 1895	14	2 dagen
21 en 22 november	Corporate Recovery	€ 1895	15	2 dagen
21, 22 en 23 november	Onderhandelen	€ 2395	25	3 dagen
22 november	Voorkom onnodige BTW afdrachten	€ 695	7	1 dag
26, 27, 28 november en 7 december	Effectief Leiderschap voor financieel managers	€ 3995	36	4 dagen
28 november	IFRS Essentials	€ 1195	7	1 dag
28 en 29 november	IFRS en Corporate Governance Codes	€ 1895	14	2 dagen
28, 29 en 30 november	VBA Excel	€ 1995	18	3 dagen
29 november	Corporate Governance Codes	€ 1195	7	2 dagen
29 november	Effectieve Communicatie en Feedback	€ 795	7	1 dag
29 november	Besparen op loonheffing en sociale verzekeringen	€ 695	7	1 dag
December 2012				
3 en 4 december	Actief in overnames	€ 1895	14	2 dagen
4 december	Overtuigend Profileren op LinkedIn	€ 395	3	1 dag
6 december	Jaarcongres Finance Transformatie	€ 2190	4	1 dag
11 en 12 december	Business Valuation	€ 1895	15	2 dagen
11 december	Effectieve liquiditeitsprognoses met Excel	€ 895	7	1 dag
12 en 13 december	Excel 2010 voor financieel managers	€ 1595	14	2 dagen
12, 13 en 14 december	Persoonlijke Effectiviteit	€ 2295	21	3 dagen
13 en 14 december	Lean Essentials & Lean Accounting	€ 1495	14	2 dagen
18 december	Effectieve liquiditeitsprognoses met Excel	€ 895	7	1 dag
18 en 19 december	Effectief Forecasts	€ 1895	14	2 dagen
19 december	Investeringsanalyses met Excel	€ 895	7	1 dag
Voorjaar 2013				
Volg IMPACT wanneer u wilt en in uw eigen tempo	IMPACT, hoe word ik een betere finance professional?	€ 3995	20	1 dag
20 februari	Leiderschap Gezocht	€ 11495	105	15 dagen
12, 19, 26 maart, 2, 9, 16, 23 april, 7 en 14 mei	Project Control	€ 3100	35	3 dagen
13 maart	Balanced Scorecard - de spirit keert terug	€ 895	7	1 dag
13 en 14 maart	Excel 2010 voor financieel managers	€ 1595	14	2 dagen
14, 21, 28 maart, 4 en 11 april	Controller in een Week	€ 4295	35	5 dagen
14, 28 maart, 11 en 25 april	Project Support	€ 995	14	2 dagen

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



Uw vaste en mobiele kosten in 1 overzicht



Bij Vodafone maken we het werk voor de financieel manager graag wat makkelijker. Met Vodafone One Net. Dat is 1 geïntegreerde oplossing, waarbij vaste en mobiele gesprekken tussen collega's inbegrepen zijn. Oftewel 1 rekening, bij 1 leverancier in 1 overzicht. En 1 tarief voor vast en mobiel. Zakelijk vast en mobiel worden 1 met Vodafone One Net. Easy.

Ga voor meer informatie naar vodafone.nl/onenet

power to you