

TIJDSCHRIFT

FINANCIËEL MANAGEMENT

#2 / Juni-Juli 2013 / FM.nl

ALEX VAN
GRONINGEN

**TEAM PGGM
SAMENHANG IN
KAART BRENGEN**

**5 KENMERKEN
SUCCESVOLLE
ICT-PROJECTEN**

**SCHUBERG
PHILIS
FLEXIBILITEIT
IN ERP-SYSTEEM**

**Managementinformatie
& Systemen**



Slimmer beslissen.

Microsoft Excel is hét instrument voor finance professionals. In het nieuwe Office is Excel een complete business intelligence-omgeving, die naadloos samenwerkt met het BI-platform van Microsoft. Probeer het nieuwe Office nu zelf via aka.ms/wl1kav.

Coverstory Sturen vanuit totaalbeeld bedrijf

PGGM helpt mensen bij het realiseren van een waardevolle toekomst. Om de directie te helpen sturen op de kerndoelstellingen heeft Ilse van den Bosch (Directeur Finance & Control) samen met haar team Integraal Performance Management opgezet. Haar visie is dat wanneer de directie stuurt of managet, zij alle componenten moeten kennen en de samenhang begrijpen, anders gaan directeuren de ene keer op A sturen en dan weer op B.

Pagina 19



12

Thema Interview Geleerde lessen ERP

Bij een groeiende onderneming zoals outsourcing-specialist Schuberg Philis hoort ook een adequaat systeem. Een ERP-pakket stond al een tijdje op het verlanglijstje. Finance Manager Hans Tuppe vertelt over de succesvolle implementatie van UNIT4 Agres-so. 'Een project is pas klaar zodra het voor je begint te werken.'



30

Dossier Business Analytics Zelfbediening in business intelligence

PowerPivot is een krachtige business intelligence add-on voor Excel, waarmee grote hoeveelheden data uit verschillende bronnen kunnen worden geïntegreerd en omgezet in heldere analyses en overtuigende visualisaties. Onlangs organiseerde expert Michiel Rozema een gebruikersmeeting met enkele enthousiaste *early adapters* van de nieuwe tool.



37

Onderzoek Nyenrode 5 kenmerken van succesvolle ICT-projecten

'Wat kan ik als opdrachtgever doen om de kans op succesvolle IT-projecten te vergroten?' Dat was de managementvraag waar ICT professionals Barbera Dado en Roos Dahmen een antwoord op moesten vinden voor hun MBA-afstudeeropdracht aan Nyenrode. Ze zochten en vonden 5 belangrijke kenmerken van succesvolle ICT-projecten.

04 Voorwoord

06 System & Data Update

09 Event

Jaarcongres Controlling 2013: De rol van de 9+ controller in ICT en Performance Management

16 Checklist

5 praktische tips voor Business Intelligence

24 Rondetafel

In contact met je debiteur

28 Community

FM Club Masterclass en Café op 16 mei

34 Checklist

6 manieren om uw managementinformatie in SAP te optimaliseren

41 Column

Cyberaanvallen: de schrik van de consument

43 Portret

Winnaar Controller of the Year Award 2013

44 Case

Management Reporting bij Royal HaskoningDHV: 'Balanceren tussen vandaag en morgen'

48 Vacatures

50 Colofon

Steeds meer bits en bytes op bord financial

In gesprekken met finance professionals merk ik dat veel van hen worstelen met hun rol in ICT. Omdat ICT nogal een containerbegrip is, hebben we het voor deze editie van Tijdschrift Financieel Management opgeknipt in managementinformatie en systemen. Door de toenemende mogelijkheden van ICT hebben we met zijn allen een steeds lagere tolerantie voor inefficiënties. Alles moet geautomatiseerd worden en de financial speelt daar als procesexpert een grote rol in. Lastig, want voor ICT is de financial niet specifiek opgeleid. Maar hij of zij heeft die kennis wel nodig.



Jeppe Kleyngeld
 Hoofdredacteur Tijdschrift Financieel Management
 en FM.nl

Een tweede uitdaging vormt de enorme hoeveelheid data die op organisaties afkomt. Bedrijven 'moeten daar iets mee' om de concurrentie voor te blijven (of in ieder geval niet achterop te raken), maar hoe ze dat moeten doen weet niemand precies. Het naar boven halen van de benodigde informatie en het onderscheiden van feiten en fictie, dat klinkt als een opdracht die thuishoort in het financiële domein. Maar met de juiste analyses en rapportages, heb je nog geen impact. Dat is de kern van het verhaal van Ilse van den Bosch, Directeur Finance & Control bij PGGM. Om de boodschap tussen de oren van de ontvangers te krijgen moet de maker van de rapportage aansluiting zoeken met de business. Een goede controller zoekt continu de discussie op, aldus Van den Bosch, die in 2012 een award kreeg uitgereikt voor haar case tijdens het Financieel Management Gala. Een andere award-winnaar die op het gebied van management reporting hele grote stappen heeft gezet is Controller of the Year 2013 Jasper de Wit (Corporate Controller bij Royal HaskoningDHV). Bij de fusie van de twee ingenieurs- en adviesbureaus in 2012 kreeg hij de zeer uitdagende opdracht om het beste van twee werelden samen te brengen op het gebied van management reporting. In zijn case leest u hoe hij er in is geslaagd een perfecte harmonie te vinden in de zeer verschillende managementrapportages en projectwaarderingen van de twee bedrijven.

Op het gebied van systemen kijken we in dit nummer naar een ERP-implementatie bij IT-bedrijf Schuberg Philis. De meeste ERP-implementaties mislukken, maar dit bedrijf kan spreken van een succesverhaal. Finance Manager Hans Tuppe vertelt hoe hij en het implementatieteam het project van A tot Z hebben aangepakt. Implementaties zijn misschien tricky, maar ook bij het zelf bouwen van applicaties gaat veel mis. Reden voor ICT-professionals Roos Dahmen en Barbera Dado om voor hun MBA-studie te onderzoeken wat de belangrijkste succesfactoren van ICT-projecten zijn. Welke vijf dat zijn, leest u in dit nummer.

Ook tijdens de FM Club bijeenkomsten staat het onderwerp Finance & IT hoog op de agenda. De FM Club is hét platform waar ambitieuze financieel managers, zzp-ers, adviseurs, leveranciers en recruiters elkaar ontmoeten. Deelname aan een FM Club Masterclass en FM Club Café is kosteloos als lid van de FM Club. U kunt eenmalig gratis een FM Club bijeenkomst bezoeken. Meld u aan via FM-club.nl en ik hoop u daar binnenkort te treffen! ■

Factuurverwerking in de Cloud?

Test ReadSoft Online gratis!



ReadSoft Online is dé manier om de voordelen van automatische factuurverwerking te benutten zonder grote IT-investeringen vooraf. Deze web gebaseerde dienstverlening leest en interpreteert de informatie van leveranciersfacturen en indexeert ze voor nauwkeurige verwerking in uw ERP-systeem of andere workflow.



Uitproberen? Scan dan de QR code of ga naar onze website:
<http://info.readsoft.com/Cloud.html>

Financiële software SAP en Exact meest ingezet

Van alle Nederlandse bedrijfsvestigingen met 50 of meer medewerkers gebruikt bijna 19 procent financiële software van SAP. Ook financiële software van Exact wordt gebruikt op een groot deel van deze locaties, namelijk door 17 procent. Daarmee ligt het gebruik van de top twee leveranciers op ongeveer het dubbele van de nummers drie en vier, respectievelijk UNIT4 en Microsoft. In totaal geeft 88 procent van de onderzochte locaties aan dat er gebruik wordt gemaakt van software voor de financiële administratie. Iets minder dan de helft van deze oplossingen wordt gevormd door op zichzelf staande financiële software. Het andere deel van de in gebruik genomen financiële toepassingen bestaat uit financiële modules van een ERP-toepassing. Maatwerkoplossingen voor de financiële administratie komen nog voor bij bijna 6 procent van de locaties. Dit blijkt uit de circa 6.600 interviews die Computer Profile tijdens een marktanalyse heeft gehouden met IT-verantwoordelijken over het gebruik van bedrijfskritische applicaties.

tune500 bedrijven SAP veruit de meest voorkomende financiële oplossing (45 procent). Exact kent haar sterkste positie bij instellingen uit de publieke sector, waar een kwart van de locaties Exact gebruikt. Ook de bedrijven uit het segment medium sized businesses gebruiken bovengemiddeld vaak Exact. Microsoft komt, met 13 procent, het sterkst naar voren bij bedrijfsvestigingen uit het segment National Enterprises en medium sized businesses (11 procent). UNIT4 kenmerkt zich doordat het gebruik binnen de diverse segmenten het dichtst bij elkaar ligt. Zowel bij Multinationals, National Enterprises, als publieke instellingen geeft 10 procent van de locaties aan dat er gebruik wordt gemaakt van UNIT4.

Cloud versus on premise

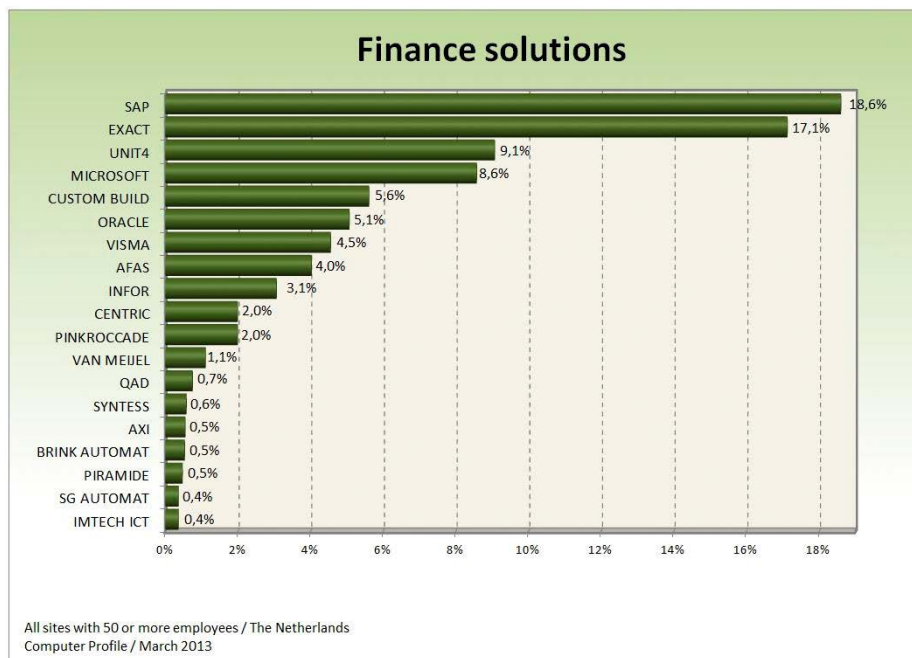
Het gebruik van oplossingen uit de cloud voor de financiële administratie is nog zeer beperkt. Binnen de doelgroep ligt het gebruik van oplossingen uit de cloud op drie procent van de geïnventariseerde financiële

financiële toepassingen draait in een data-center van een externe dienstverlener. De meeste financiële pakketten die worden gebruikt vanuit de cloud zijn van Exact (16%). 14 procent is van AFAS, 12 procent van UNIT4 en 7 procent is financiële software van TBlox. Ook Twinfield vormt 7 procent van de financiële cloud-oplossingen.

Bron: Computer Profile Benelux

Innoveren en besparen met slimme IT-investeringen

Door hun IT-budget slim in te zetten, kunnen bedrijven zowel innoveren als besparen. Dit zegt Piet van Vugt, CEO van Nobel. 'De IT-budgetten van veel organisaties gaan voor 90 procent op aan het onderhouden van legacy-systemen. Ze moeten losbreken uit die vendor lock-in om hun IT-uitgaven te verlagen en ruimte te creëren voor innovatie. Focus op vernieuwing, anders ga je het in deze economie niet redden.' IT is de belangrijkste factor voor zakelijke groei in 2013. Deze conclusie volgt uit het Pan-EMEA IT Transformation onderzoek dat door Vanson Bourne werd uitgevoerd voor EMC. De onderzochte bedrijven noemen als belangrijkste prioriteiten het ontwikkelen van nieuwe producten (40%) en het vergroten van de omzet (46%). Verder passen zij massaal hun IT-infrastructuur aan om aansluiting te houden met de snel veranderende markt. Volgens Van Vugt staan veel bedrijven open voor vernieuwing, maar zijn in crisistijd terughoudend om ook daadwerkelijk te veranderen. 'Veel klanten vinden dat ze nog niet hoeven vernieuwen, omdat alle IT nog naar wens werkt. Maar als je de exploitatiekosten voor de komende drie jaar bekijkt, valt dat tegen. Je kunt hetzelfde ook met andere tooling doen, op hetzelfde niveau, tegen de helft van de prijs.'

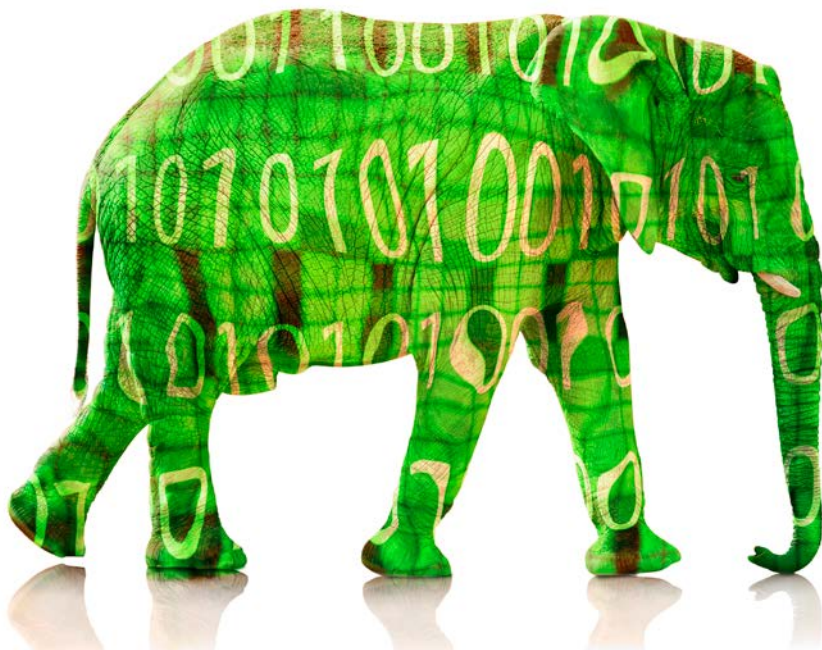


Segmentatie

Als gekeken wordt naar de deelmarkten, is te zien dat de vier meest voorkomende oplossingen voor de financiële administratie ieder sterk zijn in een specifiek segment. Zo is bij locaties van Multinationals en For-

le oplossingen. Veruit de meeste financiële pakketten draaien op eigen locatie (57 procent). Daarnaast draait 29 procent van de gebruikte financiële software op het hoofdkantoor of een zusterlocatie (remote). Ongeveer 1 op de 9 van de geïnventariseerde

Big Data onderbenut door Nederlandse CFO's



Nederlandse bedrijven hebben grote moeite om aan te haken bij de ontwikkelingen rondom Big Data. Hoewel de meeste ondernemingen verwachten dat het gebruik en de invloed op de bedrijfsvoering aanzienlijk zal zijn en de concurrentiepositie ingrijpend zal veranderen, spelen Big Data een beperkte rol bij strategische beslissingen die door het bestuur worden genomen. Dit blijkt uit onderzoek van KPMG onder financieel bestuurders van bijna tweehonderd Nederlandse bedrijven. Ruim de helft van de bestuurders heeft geen duidelijke visie op het belang van Big Data en de analyse voor de strategische agenda van de onderneming. Bovendien blijkt nog geen 25 procent van de bedrijven actief bezig om de managementinformatie aan te vullen door gebruik te maken van deze nieuwe technologieën en methodes. 'Deze cijfers staan in schril contrast met de waarde die door de bedrijven wordt toegedicht aan big data', zegt Sander Klous van KPMG Management Consulting. 'Een meerderheid van de bestuurders verwacht dat het gebruik van Big Data met name zal leiden tot een betere sturing van het bedrijf en een betere strategische besluitvorming.'

Big Data – Wie gaat erover?

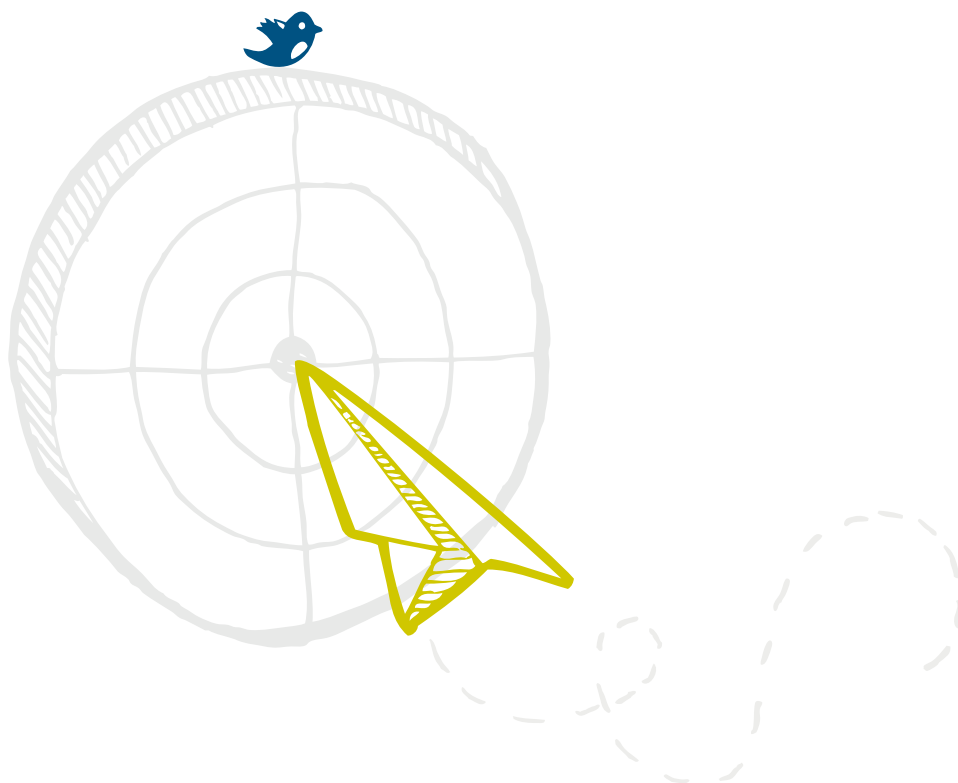
Uit het onderzoek van KPMG blijkt dat bij de meeste bedrijven de verantwoordelijkheid voor het gebruik van big data op dit

moment ligt bij de financiële functie en in mindere mate bij de IT-functie. Klous: 'Dat is een goed teken. Het geeft aan dat de ondernemingen zich realiseren dat Big Data & Analytics over meer gaat dan technologie alleen. Bijna de helft van de bedrijven verwacht overigens dat het belang van de financiële functie als gevolg van het gebruik van Big Data aanzienlijk zal toenemen, dat deze functie binnen twee jaar de regie zal hebben bij het analyseren en interpreteren van de grote hoeveelheid gegevens en dat zij in toenemende mate leidend zal zijn bij het bepalen van de strategie van de onderneming. Bijna 70 procent van de bedrijven verwacht dat de IT-functie op termijn slechts verantwoordelijk zal zijn voor de randvoorwaarden om alle data te kunnen interpreteren. Het kunnen profiteren van alle nieuwe inzichten die uit deze data voortvloeien, staat of valt overigens niet alleen met de beschikbaarheid van de juiste technologie. Ook juridische, organisatorische, strategische en technologische aspecten moeten worden geadresseerd om Big Data waarde te laten toevoegen aan de onderneming. Organisaties die erin slagen om dit complexe speelveld goed te managen, gaan aantoonbaar beter presteren. Vooral als ze op zoek gaan naar nieuwe samenwerkingsverbanden in het Big Data ecosysteem.'

ERP-systemen moeten vaker worden aangepast

Bijna twee derde (64%) van de organisaties voert dagelijks, wekelijks of maandelijks wijzigingen door aan het ERP-systeem. Dat percentage is de afgelopen jaren fors gestegen: in 2009 was dat nog maar 30 procent. Dat blijkt uit een onderzoek van analistenbureau Mint Jutras in opdracht van bedrijfssoftwareleverancier UNIT4. In het onderzoek werden 240 professionals in management, IT, operations en finance ondervraagd. Een soortgelijk onderzoek uit 2009 liet zien dat bedrijven veel geld verliezen aan ERP-systemen die niet eenvoudig zijn aan te passen aan veranderingen binnen de organisatie. Dat is vier jaar later nog steeds zo: de respondenten noemen vooral omzetverlies, een daling van de marktwaarde en lagere klanttevredenheid als gevolg van rigide systemen. 'Het is duidelijk dat de crisis de afgelopen jaren het tempo van veranderingen heeft versneld', aldus Jeroen Philippi, Marketing Manager van UNIT4. 'Dat heeft zijn weerslag op IT: het aantal organisaties dat het ERP-systeem constant moet aanpassen aan veranderingen is in amper vier jaar tijd meer dan verdubbeld.'

De aanpassingen in ERP-systemen worden met name veroorzaakt door veranderingen in financieel management: 73 procent van de ondervraagden noemt dit. Ook nieuwe bedrijfsprocessen (69%), nieuwe organisatiestructuren (66%), nieuwe wet- en regelgeving (61%) en fusies en overnames (58%) worden vaak genoemd.



VIVA LA REVOLUTION EASY PURCHASE-TO-PAY FOR ALL!

Bezoek ons op Financial Systems (Stand 5)

www.icreative.nl | www.basware.nl

Jaarcongres Controlling 2013

De rol van de 9+ controller in ICT en Performance Management

Door onze redactie
Fotografie: Eric Fecken

De 9e editie van het Jaarcongres Controlling op 18 april 2013 in het Nieuwegein Business Center stond in het teken van excellentie. Wat maakt een uitstekende controller? Aan welke criteria moet hij/zij voldoen? Twee onderwerpen die tijdens het congres centraal stonden waren managementinformatie en Finance & IT. Hoe kan de controller op deze gebieden excelleren? Een praktische rapportage.

De kenmerken van een 9+ controller ... Controlling tips & tricks

De eerste experts die tijdens het congres wat mogen vertellen over wat een 9+ controller maakt, zijn drie gelauwerde oud-winnaars van de Controller of the Year Award. Rob Melchiot (KLM, voorheen transavia.com), Astrid van der Valk (Arizona Chemical) en Marco Houweling (Tom-Tom). Wat kenmerkt de 9+ controller volgens Rob Melchiot? 'Hij of zij is hard op de inhoud, maar zacht op de mens. Je moet als 9+ controller de business verstaan van A tot Z. Je moet met meer dan één been in de business staan. De basics moet je op orde hebben, zodat je vooral aandacht kunt schenken aan hoe je de business beter kunt maken. Het is ook ongelooflijk belangrijk dat je weet hoe het product van je organisatie in elkaar zit. Je moet weten wat de klant verwacht. Een andere eigenschap van de 9+ controller is plezier in het werk. Het is het mooiste vak ter wereld en dat moet je uitstralen.' Passie voor het vak is wat Marco Houweling in 2006 de award deed winnen. Het was in ieder geval een belangrijke factor. 'Je kunt kiezen

'Je moet als 9+ controller de business verstaan van A tot Z.'

waar je je voor inzet in je carrière', aldus Houweling. 'Ik heb dat gedaan bij Tom-Tom omdat het bedrijf een mooi concreet product maakte en dat paste bij mij. Dat heeft mij loyaliteit gegeven, waardoor ik me voor 200 procent heb ingezet. Je ziet in een nanoseconde of iemand die passie heeft. Gebruikt hij of zij de juiste argumenten? De taal die iemand spreekt bepaalt ook de mate van impact. Kom niet met IFRS aanzetten bij business mensen, vertaal het voor ze.' Communicatieve vaardigheden bezit Astrid van der Valk ook en daarnaast is ze een echt mensensmens. Vooral die twee eigenschappen leiden ertoe dat ze in 2012 de Controller of the Year Award binnensleepte. 'Dat gaf inderdaad de doorslag', aldus Van der Valk. 'Je moet je kwetsbaar opstellen en aandacht geven aan je team. Besteed een derde van je tijd aan dagelijkse finance zaken, een derde aan je mensen en een derde

aan innovatie en change management.' Hebben de oud-winnaars nog tips voor het publiek? Jazeker. Rob Melchiot: 'Het belangrijkste is dat je zorgt dat je impact maakt. Je moet duidelijk kunnen aangeven hoe je de agenda hebt bepaald en welke processen je aantoonbaar hebt verbeterd. Geen woorden maar daden.' Marco Houweling: 'Denk in conclusies en aanbevelingen. Wat is je advies? Geef heel duidelijk richting. Daar zoeken managers naar. Dat vertel ik mijn financiële teamleden: eindig ieder document met een aanbeveling.' En tot slot Astrid van der Valk: 'Aansluitend op Marco's tip is het voor mij zeer belangrijk hoe je de boodschap overbrengt. Hoe articuleer je je verhaal? Dat bepaalt ook je impact, dus denk daar goed over na.'

ICT ... De bijdrage aan de business ... De rol van de financiële functie

Na de plenaire opening verspreiden de ruim 500 controllers zich over de zalen naar verschillende deelsessies. Deze staan uiteraard allemaal in het teken van het centrale thema. Zo geeft Raymond Honig een mini-workshop in excellent creditmanagement, laat overtuigingsexpert Lars Duursma controllers zien hoe ze hun overtuigingskracht kunnen vergroten, vertelt verandermanager Arjen Luijendijk de bezoekers hoe ze in 9+ stappen hun doelen als financieel professional kunnen bereiken en legt drs. Sjoerd Schaafsma RC uit hoe 9+ controllers de alternatieven voor bankfinanciering op een rij kunnen zetten.



Fotografie: Eric Fecken

‘Wat is het verschil tussen een terrorist en ICT architect? Met een terrorist kun je onderhandelen.’

Behalve inspiratiesessies wordt er ook met kleinere gezelschappen dieper ingegaan op onderwerpen in rondetafel-discussies. Zo host Exact een sessie over de bijdrage van ICT aan de business en de rol van de controller daarbij. Kan ICT een belangrijke bijdrage leveren aan de business? Veel van de aanwezige financials vinden van wel, maar waarin zit hem dat? Voor een deelnemer in de logistieke sector zit hem dat vooral in veel beter plannen. ‘Het primaire doel van ICT-projecten bij ons is efficiency bereiken en een betere kwaliteit. We gebruiken ICT nadrukkelijk om onze *competitive*

edge voor de toekomst te bepalen en vorm te geven.’ Bij een deelnemer die werkzaam is bij een overheidsinstelling ligt dat iets anders. ‘Continuïteit staat voorop en natuurlijk zorgen dat geld niet *down the drain* gaat.’ Toch, is de mening van een overheidscollega, moet je als overheidsinstelling ook waarde creëren door het zo goedkoop mogelijk te doen. ‘Dat betekent wat cruciaal gezegd dat je door automatisering afscheid kunt nemen van mensen of ze anders gaat inzetten. Je wilt uiteindelijk zo veel mogelijk aanvragen automatisch afhandelen.’

De rol van ICT voor finance is op te splitsen in twee stukken: de informatievoorziening en de rol bij automatiserings- en verbeterprojecten. Voor het eerste onderdeel geldt dat de meeste controllers met een explosie van data te kampen hebben. Gelukkig worden IT-tools ook steeds krachtiger en kunnen financials steeds grotere datasets doorzagen. Daarmee kunnen ze het inzicht vergroten voor hun organisatie. In ICT-projecten is het vooral zaak eerst de processen op orde te brengen en dan pas te gaan automatiseren, zegt de moderator van de sessie professor Bert Kersten (Nyenrode). Als er iets mis gaat, moet je je altijd eerst afvragen of het de procedure is en dan pas of er sprake is van een systeemfout. ‘Flexibiliteit wordt in de ICT ook steeds belangrijker’, aldus Kersten. ‘Je moet onderscheid maken tussen apps en architectuur. Maar veel technologie hangt samen in de hedendaagse ICT-architectuur van bedrijven. In deze tijd moet je flexibel zijn. Je moet het los kunnen knippen. Dit is niet altijd gemakkelijk en dat komt in de volgende grap goed tot uitdrukking: wat is het verschil tussen een terrorist en ICT architect? Met een terrorist kun je onderhandelen.’ De aanwezige financials herkennen dit maar al te goed en kunnen er dan ook hartelijk om lachen....

De conclusie van de sessie is dat de rol van de controller steeds meer opschuift richting ICT beheerser. Hoeveel geld gaat er naar ICT en waar blijven deze geld-



stromen? Met ICT-portfoliomanagement kan de controller het verband tussen risico en investeringen transparant maken voor de business. Een voorwaarde om grip te krijgen op de ICT is kennis, dus zal de controller zich moeten bijspijkeren.

Integraal Performance Management ... Taart is om op te eten ... De mensen meekrijgen met verhalen

Tussen 12:00 en 14:00 wordt er smakelijk geluncht en actief genetwerkt, maar de sessies lopen de hele dag door. Een drukbezochte workshop is die van expert Peter Geelen over Integraal Performance Management. 'Jullie creëren een eiland en daarmee krijg je geen 9+ performance management, maar 6+ performance management', aldus Geelen. Autch, dat komt hard aan. Wat kunnen de controllers doen om hun Performance Management naar een hoger plan te trekken? 'Veel financials gebruiken de balanced scorecard, maar een belangrijke valkuil bij deze tool is dat het inzicht ontbreekt in wat echt relevant is. Je

'Maak de patronen zichtbaar. Dat is de kunst van datavisualisatie.'

hebt als organisatie vijf doelen nodig om te volgen. Niet alleen voor het management team, maar voor het hele bedrijf. Dan is de vraag hoe je de mensen meekrijgt. In veel organisaties heb je silodenken. Sales zegt bijvoorbeeld: 'die stormelingen van logistiek leveren niet uit.' Maar de klant wordt vergeten. Begin bij wat de klant wil en eindig bij het gerealiseerd hebben van die behoefte. Weinig bedrijven hebben de klant tot klant keten helemaal in beeld en laat staan dat ze die geïntegreerd hebben in hun Performance Management. Een schitterende uitdaging voor de 9+ controller', besluit Geelen.

Over het meekrijgen van de mensen heeft ook expert Performance Improvement Rob ter Hedde nog een verhaal. Een 9+ controller vertelt verhalen aan de mensen in plaats van ze te 'controleren'! Dat is de stelling van Ter Hedde die een sessie houdt over storytelling. 'Hoe kun je managementinformatie op een boeiende manier delen?', vraagt Ter Hedde het publiek. 'Gebruik om te beginnen de juiste visualisatiemethoden. Pie charts zijn volstrekt ongeschikt. Er zijn drie problemen met pie charts. De menselijke hersenen zijn slecht in het onderscheiden van verschillende groottes. Ten tweede, staat de bijbehorende legenda vaak onder in de hoek waardoor de ogen over het scherm heen en weer gaan. Ten derde, knallen veel van de gebruikte kleuren van het scherm. Gebruik daar-

om bar charts om in één oogopslag te laten zien hoe iets er voor staat. Het onderscheiden van bars en lijnen kunnen de menselijke hersenen juist wel heel goed. Het gaat erom dat je een patroon laat zien. 70 procent komt binnen via de ogen. Maak de patronen zichtbaar. Dat is de kunst van datavisualisatie.'

Het tweede onderdeel is mensen in beweging krijgen. Voor ieder mens gelden drie universele factoren die hen motiveren:

1. Autonomy, mensen willen een bepaalde vrijheid in het uitvoeren van hun werk.
2. Purpose, mensen willen onderdeel van een groep zijn en zien wat hun bijdrage is om de doelen van de organisatie te verwezenlijken.
3. Mastery, mensen willen beter worden in dingen die er toe doen.

'Goede managementinformatie heeft een directe link met purpose en mastery. Er staat in wat je als organisatie belangrijk vindt en hoe je er voor staat. Als je hier ook nog mee in gesprek gaat met je mensen ben je op de goede weg. Je deelt dan en versterkt het groepsgevoel. Ook vertel je mensen wat zij kunnen doen om het hogere doel van de organisatie te halen. Een 9+ controller kan zich hier op onderscheiden. Hoe? Begin in het hier en nu. Ga in gesprek. Een goed verteld verhaal is onmisbaar om de stip aan de horizon te bereiken. Gebruik de juiste visualisaties en vergroot je impact.' ■

Van strategie naar actie

Voer ook bij uw organisatie een Performance Management systeem van wereldklasse in.

Verbeter de aansturing van uw business, optimaliseer processen, verhoog het serviceniveau en verlaag faalkosten.

Ontvang tijdens de tweedaagse cursus talloze tips voor de implementatie van integraal Performance Management.

Kijk voor meer informatie op alexvangroningen.nl

Van links naar rechts: Bart Snijders (Unit4), Emile Pool, Hans Tuppe, Tirzah Cohen, Jolanda de Jong



‘Ik kende de spookverhalen uit de markt over ERP-implementaties. Een mislukking zoals uit die verhalen wilden we natuurlijk niet, maar wat wilden we wel?’ Aan het woord is Hans Tuppe, Finance Manager bij Schuberg Philis, die recentelijk samen met zijn team succesvol het ERP-pakket UNIT4 Agresso invoerde. In dit artikel vertelt Tuppe, die de spil was in dit project over zijn ervaringen.

Outsourcing specialist Schuberg Philis (56 miljoen euro omzet en 170 FTE) timmert hard aan de weg sinds de oprichting ruim 10 jaar terug. Klanten kiezen Schuberg Philis als outsourcing-partij voor applicaties waarvan het essentieel is dat ze altijd beschikbaar zijn. Voor sommige van deze applicaties kunnen problemen met beschikbaarheid een dermate grote impact hebben, dat ze maatschappijkritisch worden in plaats van bedrijfskritisch. De exclusieve focus op 100 procent beschikbaarheid en klanttevredenheid is sinds de oprichting tien jaar geleden de drijvende kracht achter Schuberg Philis. Finance Manager Hans Tuppe legt uit: ‘Wij werken in kleine teams, waarin we alle kennis bundelen die nodig is om de applicaties van klanten 100 procent in de lucht te

ERP-implementatie bij Schuberg Philis

‘Systeem moet organisatie passen als een jas’

Door Jeppe Kleynveld

Fotografie: Mark van den Brink

houden. De verantwoordelijkheid voor de klanttevredenheid wordt door het hele team gedeeld. De mensen die hier werken hebben automatisering echt in hun DNA zitten. We stoppen veel tijd en energie in het implementeren en ontwikkelen van tools en technieken die de processen efficiënter maken. Voor het vinden van nieuwe collega's zoeken wij daarom naar de juiste combinatie van attitude, vakmanschap en ervaring.'

Het finance team van Schuberg Philis

Hans Tuppe komt uit de ICT-wereld en werkte in het verleden voor onder meer Getronics en Atos Origin. Hij had bij deze ICT-bedrijven ook al een financiële positie. In 2006 begon hij bij Schuberg Philis waar heel nadrukkelijk sprake is van betrokkenheid bij de business. Het Finance team bij Schuberg Philis bestaat uit vijf mensen die hij omschrijft als brede finance professionals. 'Natuurlijk kijken we naar wat iemand goed kan en waar iemands passie ligt', aldus Tuppe. 'Maar we moeten wel allemaal alles kunnen.' Zelf vervult hij vooral de rol van coachend voorman. 'Zoals gezegd werken we in dedicated teams, maar daarnaast zijn we ook als bedrijf één groot team.'

Innovatief in ICT-dienstverlening

De drie oprichters van Schuberg Philis constateerden voor ze het bedrijf oprichtten dat IT-leveranciers vaak heel hard werkten, maar vaak toch maar een mager zesje of een onvoldoende scoorden bij hun klanten. 'Bij een dergelijke lage score, ben je alleen bezig om incidenten op te lossen of te verklaren. Dat is niet bevredigend', zegt Tuppe. 'Bovendien hebben we ervaren dat er pas ruimte ontstaat om met onze klant over innovatie in gesprek te gaan, als je een 8 of

hoger scoort op klanttevredenheid. Volgens ons is een intensieve relatie met de klant een voorwaarde om die 8 te kunnen scoren en vast te houden. Onze klanten hebben immers besloten om een cruciaal onderdeel van hun bedrijfsvoering aan ons uit te besteden. Het opbouwen van dat vertrouwen is de basis voor een tevreden klant.'

'Daarbij kijken we intensief naar de context. In wat voor business zitten onze klanten en waar draait ICT voor hen nu echt om? Wij werken bijvoorbeeld voor een online bank, die zonder geoptimaliseerde ICT-processen haar dienstverlening niet snel genoeg kan uitrollen in nieuwe landen. Door goede samenwerking is ICT daar een key enabler geworden, in plaats van een rem op de groei.'

In tegenstelling tot veel collega-outsourcing bedrijven werkt Schuberg Philis voor een vaste prijs. 'We willen voor onze klant zo transparant mogelijk zijn in waar onze uren en kosten in zitten. Wij willen geen black box, maar diepe relaties aangaan met onze klanten.' Actuele trends in de ICT veranderen ook de business voor Schuberg Philis. 'Er is veel aan de hand. Bestuurders vragen zich af wat ze met de cloud moeten. Daar ligt heel nadrukkelijk een rol voor ons. Dit doen we met de door ons ontwikkelde Mission Critical Cloud. Door onze cloud-modellen en -technologieën te gebruiken hoeft de klant geen concessies te doen aan zijn kwaliteitseisen. Omdat software steeds dominanter wordt, schuiven we steeds meer op van system integrator naar application integrator.'

ERP-implementatie – Het voortraject

Bij een groeiende onderneming zoals Schuberg Philis hoort ook een adequate

IT-omgeving voor de administraties. Een ERP-pakket stond al een tijdje op het verlanglijstje. 'We wilden groeien en automatiseren. We werkten met een combinatie van interne tools, eigen procedures en losse applicaties voor het financiële projectenbeheer van projecten, de inkoop, contracten en boekhouding. Informatiedeling tussen die pakketten was niet mogelijk', zegt Hans Tuppe. 'Dan ga je als bedrijf toch richten op een ERP-systeem waarbij je de verbanden veel beter ziet dan bij losstaande samenwerkende applicaties.'

‘We zijn eerst allerlei business cases van anderen gaan bekijken en wat daar goed en niet goed is gegaan.’

Bij Schuberg Philis realiseerden ze zich dat een dergelijk implementatietraject niet zonder risico's was. 'Aan het begin van het traject hebben we daarom heel oorspronkelijk gedacht en besloten de eerste aannames rondom dit soort trajecten los te laten. Wat weten we écht van ERP? Niks eigenlijk. Hoe kunnen we daarom optimaal gebruik maken van de beschikbare kennis en kunde die over het onderwerp beschikbaar is? Als eerste hebben we allerlei business cases van anderen bekeken om te zien wat daar goed is gegaan en welke zeperds zich hebben voorgedaan.'

Schuberg Philis zocht een partner die ze kon helpen met de ontbrekende expertise. Ze vonden een no-nonsense partij die hen inzicht in de markt gaf en hielp te bepalen wat ze echt belangrijk vonden aan een nieuw systeem en minder belangrijk. Zo hebben ze hun prioriteiten goed in kaart gebracht. De tweede

'Bereid je goed voor door te bedenken hoe de dag eruit ziet dat het nieuwe systeem in gebruik is.'

stap was om mensen intern vrij te maken voor de klus. 'In het team zat één van onze directeuren die veel affiniteit en ervaring had met veranderprocessen met ICT', aldus Tuppe. 'Ook de CTO en CIO zijn ingeschakeld die beide goed de koppeling konden maken tussen systemen, informatie en de business. Daarnaast was het Finance team betrokken. Voor de technische kant hadden we een van onze mission critical engineers die weet wat complexe en veilige IT omgevingen zijn en wat 100 procent beschikbaarheid betekent ook voor een ERP applicatie. Zelf kwam ik ook in het team voor onder andere het financiële deel. Er stond toen een goed team dat het vertrouwen had van het hele bedrijf om dit project tot een goed einde te brengen.'

Toen kwam de pakketselectie. Het ERP-team maakte een short list van pakketten die in aanmerking kwamen en UNIT4 Agresso kwam er het beste uit. 'We hebben met verschillende leveranciers demo's gehouden en UNIT4 kon het beste inhaken op hoe wij de wereld zien', licht Hans Tuppe de keuze toe. 'Op 9 van de 10 vragen hadden ze een goed antwoord. De experts van UNIT4 hadden zich goed verdiept in onze case. Bij de andere partijen kwam er veel maatwerk bij kijken en bij UNIT4 Agresso was een goede match met onze wensen en ook ons zogenaamde costmodel, een voor onze business belangrijk tool. Dat was echt een knock-out criterium voor de aanschaf. Het pakket was wel prijzig in initiële aanschaf, maar we hebben de onderhoudskosten uiteraard ook meegenomen in de business case en daarmee viel het wel weer mee.'

Live gaan

'Binnen zes maanden na de start van het traject gingen we live. Dit hebben we in een aantal stappen gedaan en de organisatie heeft het goed opgepakt. We hebben trainingen gegeven om onze mensen het werken met het nieuwe systeem snel eigen te maken.' Waarom is het pro-

ERP-implementatie bij Schuberg Philis: 10 geleerde lessen

1. Denk oorspronkelijk.
2. Verzamel de juiste dedicated mensen om je heen.
3. Verzamel alle beschikbare informatie en leer daar van.
4. Maak een groot project klein.
5. Testen, testen, testen (hoe weet je anders of je goed zit?).
6. Werk nauw met de leverancier(s) samen en bedenk goed wie wat doet.
7. Besteed veel aandacht aan scoping – Wat wil je wel en wat wil je niet?
8. Houd het kort (de wereld is in zes maanden al weer veranderd).
9. Zorg voor mandaat in de organisatie.
10. Vier je successen.

ject goed verlopen? 'Ik denk dat het belangrijk is dat we vooraf een heel goed business script hebben gemaakt van onze aanpak. De moeilijke beslissingen hebben we bij het maken van dat script direct genomen. Dit gaan we doen en dit gaan we *niet* doen. We hebben ook de kosten met UNIT4 goed doorgerekend. Welke modules gaan we gebruiken nu en in de toekomst? Het voordeel van dit business script was vooral dat het een mandaat gaf aan het implementatieteam. Ook kwam het de snelheid erg ten goede. Dat is dan ook meteen een geleerde les voor een implementatie. Bereid je goed voor door te bedenken hoe de dag eruit ziet dat het nieuwe systeem in gebruik is. Maak een helder en gedetailleerd business script en hou je daar vervolgens aan.'

'Tegenover het team van de leverancier moet dan qua omvang minimaal een zelfde team vanuit de klant staan'

Een andere belangrijke succesfactor van de implementatie was het samenstellen van een interne focusgroep. 'Meestal komen de experts van de leverancier een deel van de implementatie verrichten. Veel van de verdere inrichting van het pakket waaronder ook rapportages maken wordt, ook vanuit kostenoverwegingen, overgelaten aan de klant. Tegenover het team van de leverancier moet dan qua omvang minimaal een zelfde team vanuit de klant staan', aldus Hans Tuppe. 'Ze trainen de mensen en daarna sta je er ergens dan wel alleen voor. Vanwege kennisachterstand en veelal ook focus en tijdsgebrek gaat de klant in het project dan snel achterlopen. Dat geeft een onbevredigend gevoel en veel mislukkingverhalen komen daar vandaan.' Bij Schuberg Philis is daarom besloten een toegewijd team samen te stellen bestaande uit eigen mensen en UNIT4

mensen met als uitgangspunt dat het UNIT4 team zoveel mogelijk zou bouwen en inrichten. Dat lijkt in eerste instantie duurder maar gezien de kennis en ervaring van de UNIT4 consultants gaat het dan sneller. Bovendien kunnen de resources van Schuberg Philis dan elders nog productiever en winstgeverder worden ingezet. Dit team is het pakket gaan testen tijdens demodagen. 'In dit kernteam ontstond een hechte samenwerking tussen UNIT4's mensen en onze eigen mensen. Successen behaalden ze samen en vierden ze samen. Dat is ook een leukere manier van werken voor de UNIT4 mensen. Uiteraard was het wennen voor beide partijen, maar ik zou het in een volgend traject weer hetzelfde doen.' Het implementatieteam besteedde ontzettend veel aandacht aan testen. 'Iets over de schutting gooien werkt niet. Je moet zeker weten of iets werkt', vindt Hans Tuppe. 'Een bekende uitspraak in die context is; Een project is klaar zodra het voor je begint te werken. Een ERP-systeem moet je organisatie op een gegeven moment gaan passen als een jas. Dat lukt met het flexibele pakket van UNIT4. We kunnen door gebruik te maken van de bouwstenen van UNIT4 Agresso heel veel zaken zelf op functioneel niveau wijzigen en features inbouwen die we er in willen hebben. Dit bepaalt ons veel tijd en kosten. Het is een hele open omgeving, dus dat is prettig voor een groeiend bedrijf als het onze. Met de implementatie is onze organisatie in één klap in de moderne tijd terecht gekomen. We kunnen onze papierstromen reduceren, meer doen met minder mensen, interfaces maken met ons costmodel, enzovoorts. Ook stelt het ons in staat allerlei analyses te draaien. Via de tool Tableau kunnen we zeer veel informatie ontsluiten uit het bronsysteem. Tableau zet dit vervolgens om in krachtige visualisaties. Kortom, we kunnen zeker spreken van een bevredigend resultaat waar we met een erg goed gevoel op terugkijken en nog veel toekomstmogelijkheden in zien.' ■

PRESENTEREN

VIERDAAGSE TRAINING VOOR DIRECTIE, MANAGEMENT & ADVISEURS

MET OVERTUIGING EN RESULTAAT

Na deze vierdaagse training:

- straalt u meer zekerheid uit
- voelt u zich tijdens presentaties op uw gemak
- gaat u moeiteloos om met kritische vragen uit uw publiek
- presenteert u complexe materie kort en to the point
- spreekt u boeiender en legt u contact met uw publiek
- brengt u structuur aan zodat uw publiek de rode draad vasthoudt
- heeft u een professionele kijk op het gebruik van visuele hulpmiddelen

Volg deze training op de volgende data:

NH Hotel Jan Tabak Bussum

- 23 en 24 september, 28 en 29 oktober 2013
- 11, 12 november, 9 en 10 december 2013

Meld u direct aan via alexvangroningen.nl

5 praktische tips voor Business Intelligence

Door JanKees Lampe

Het is zeker één van de meest interessante technologische trends van dit moment: Business Intelligence, ook wel BI genoemd. Het verzamelen van data en het daarop uitvoeren van slimme acties is een potentiële goudmijn voor veel bedrijven. JanKees Lampe, CEO van BI-specialist Inergy, geeft een vijftal voorbeelden uit de praktijk waarin BI meer waarde haalt uit bedrijfsprocessen.

De hoeveelheid beschikbare data neemt in razend tempo toe. In de informatiemaatschappij van nu willen wij daarnaast steeds sneller kunnen beschikken over informatie. Dit maakt dat het proces van Business Intelligence (BI) en datawarehousing steeds verder opschuift richting de primaire processen. Om de boot niet te missen, is het voor veel bedrijven een ware noodzaak om zoveel mogelijk data uit verschillende bronnen te verzamelen en daarop intelligente analyses toe te passen. BI is daardoor zeker geen holle term of nieuw 'buzzword', maar juist ontzettend praktisch van aard. Een vijftal voorbeelden:

1 Signaleer afhakende klant op tijd

Lampe: 'BI heeft rechtstreeks betrekking op de rekensom van opbrengsten, kosten, marge en rendement waarmee iedere financieel manager uiteindelijk te maken heeft. In bijna elk bedrijf valt er veel te winnen bij het analyseren van bepaald klantgedrag. Neem bijvoorbeeld partijen die afhankelijk zijn van een abonnementsmodel, bijvoorbeeld uitgevers van tijdschriften, kabelexploitanten en aanbieders van betaal-tv. Het beperken van het verloop onder klanten – de *churn* – is voor hen logischerwijs van groot belang. Door te kijken naar profielen van klanten die hebben opgezegd, valt in een vroegtijdig stadium op basis van klantgedrag vast te stellen of dit gaat leiden tot een mogelijke opzegging. Zo kan het bedrijf nog een laatste actie ondernemen om deze klant alsnog te behouden door hem een nieuwe aanbieding te doen.'

2 Omzetstromen door 'omnichannel' winkelen

Door de populariteit van online winkelen, ontstaat het fenomeen dat de klant het onderscheid tussen de verschillende on- en offline kanalen niet meer maakt. Hij bepaalt zelf wat hij koopt, op welke manier, hoe hij dat afrekenet en via welke kanalen hij retourneert. Dit brengt grote uitdagingen voor inkoop en logistiek met zich mee, zeker nu klanten gaan naden-

ken over welke artikelen zij online willen kopen en voor welke zij toch echt even naar de (fysieke) winkel willen. 'Dit zijn best spannende elementen, waar veel partijen nu mee worstelen', zegt Lampe. 'Breng je die logistieke stromen in beeld, dan ben je in staat om ze veel efficiënter in te richten. Een mooi voorbeeld is dat van een retailer die op basis van analyses op logistieke processen besloten heeft de voorraad voor de webshop plus alle winkels op één hoop te vegen in een virtuele voorraadpool. Wanneer een klant een artikel bestelt dat niet aanwezig is in de voorraad van de webshop, wordt die order volgens bepaalde *business rules* naar alle winkels gestuurd. Het filiaal dat het als eerste oppakt en het artikel netjes uitlevert mag die omzet optellen bij de eigen filiaalomzet. Het aardige is dat dit een voorraadprobleem oplost en tegelijkertijd een nieuwe dynamiek introduceert bij filiaalmanagers die de webshop misschien nu nog als concurrent zien, maar er op deze manier via het web ineens een omzetstroom bij krijgen.'

3 Analyseren van inefficiënties in voorraden

Een van de grootste kostenposten in de foodretail is de derving van goederen. Alleen al in 2011 werd er meer dan een miljard euro aan goederen weggegooid omdat deze over de houdbaarheidsdatum raakten. Lampe: 'Een waanzinnig getal. Als je daar maar een paar procent van kunt besparen, spreek je al over tientallen miljoenen. Vanuit financieel oogpunt liggen hier mogelijkheden. Elke kilo gehakt of elk bakje garnalen dat na sluitingstijd om vijf uur in de prullenbak belandt, komt er bij verkoop vóór sluitingstijd onder de streep bij en gaat linea recta naar je P&L-rapportering.' Natuurlijk begint het sturen op een zo laag mogelijke voorraadderving al in de winkel, door pro-

Door de populariteit van online winkelen, ontstaat het fenomeen dat de klant het onderscheid tussen de verschillende on- en offline kanalen niet meer maakt.

Alleen al in 2011 werd er meer dan een miljard euro aan goederen weggegooid omdat deze over de houdbaarheidsdatum raakten

ducten die de houdbaarheidsdatum zoveel mogelijk onder de aandacht van de klant te brengen. Maar het kosten-batenspel rond derving gaat door middel van BI veel verder, vertelt Lampe. 'Sommige artikelen worden door fabrikanten alleen in bepaalde collogroottes geleverd. Maar stel dat je als supermarkt weet dat je elke week vijf versmaaltijden verkoopt, die je alleen per acht stuks kunt bestellen. Dan weet je ook dat er elke week drie moet weggooiden en dat je eigenlijk in gesprek zou moeten gaan met de betreffende leverancier.'

4 Detecteren van betalingsproblemen en fraudeherkenning

BI kan een geschikt middel zijn om betaalgedrag van klanten te analyseren, zodat je in een vroegtijdig stadium kunt signaleren of er klanten zijn die betalingsproblemen hebben. Daarnaast vindt BI steeds meer een toepassing in fraudedetectie, waarbij patroonherkenning erg belangrijk is. 'In retailand gaat het dan bijvoorbeeld om kassabonnen met veel subtotalen, of kassa's die vaak open en dicht gaan zonder dat er bedragen worden aangeslagen', zegt Lampe. 'Door middel van patroonherkenning

en data-analyse zijn tal van zaken die in een organisatie gebeuren heel gemakkelijk te administreren en ongebruikelijke patronen snel te herkennen.'

5 Visualiseer!

In het vakgebied van BI helpen bepaalde vormen van visualisatie enorm om afwijkende patronen te kunnen herkennen, die vragen om nadere analyse. Lampe: 'Financiële transacties bijvoorbeeld, zijn goed te analyseren in een netwerk waarin je ziet welk pad transacties afleggen en welke zaken nog eens goed bekeken moeten worden.' De eigenaar van Inergy noemt als voorbeeld het herkennen van declaratiefraude door verzekeraars, maar ook het beperken van een churn door een aanbieder van schotelantennes. 'Op een gegeven moment hebben wij voor deze partij het verloop van klanten geografisch in beeld gebracht. Het grootste verloop in Limburg bleek, heel opmerkelijk, precies te lopen langs de grens met Duitsland. Daar viel het kwartje ineens. In een wekelijks commercieel overleg werd de overstap van klanten naar het Duitse Digitenne-netwerk steeds gebagatelliseerd, maar het bleek dus helemaal niet mee te vallen. Je kunt gaan grasduinen in gegevens om daar achter te komen, maar op zo'n kaartje zie je het in één keer. Een mooi voorbeeld van waardevolle businessinformatie, verkregen door de toepassing van BI.' ■

JanKees Lampe is CEO van BI-specialist Inergy

King is het meest betrouwbaar!

Bron: Sprout, juli 2012



Volgens een onafhankelijk onderzoek van Sprout onder 500 ondernemers scoort King Business Software maar liefst een 8,7 op betrouwbaarheid! Met deze score laat King alle concurrenten achter zich.

Wilt u ook volledig kunnen vertrouwen op uw financiële administratie, facturering, voorraadadministratie, projectenadministratie, webwinkel of magazijnautomatisering? Kijk dan op **www.king.eu** of bel voor een vrijblijvende demonstratie naar **010-264 63 20**.

King, de zekerheid van betrouwbaarheid.



$(\text{FINACE} + \text{CENTRIC})^2 =$ **CENTRIC FINANCIAL CONSULTANCY**

Finace heet vanaf nu Centric Financial Consultancy.

Een nieuwe naam, maar nog steeds dezelfde overtuiging: de financiële functie kan meer waarde toevoegen aan de organisatie. Dit door inzichten en instrumenten te leveren die het anticiperend vermogen van de organisatie vergroten.

U kunt een beroep doen op onze financiële professionals en consultants voor:

- Detachering
- Consultancy
- Outsourcing

Wij blijven uw vaste speler voor het uitbesteden van uw financiële, HR/Payroll en pensioenadministratie. Maar samen met Centric kunnen we u nu nog beter faciliteren met integrale oplossingen op het gebied van Finance en ICT.

Samenwerken met Centric is veel meer dan een oplossing. Bij Centric kunt u rekenen op een team van vakbekwame specialisten zodat u altijd over de juiste middelen beschikt om het succes van uw team en organisatie te vergroten. Zo heeft u 'the power to execute'.

Wilt u meer weten?

Stuur dan een mail naar info@centric.eu
of ga naar www.centric.eu/finace2centric



Ilse van den Bosch, Directeur Finance & Control PGGM

‘Bewust zijn van wat écht belangrijk is’

Door Jeppe Kleynveld
Fotografie: Roelof Pot

Van links naar rechts: Leon van der Kroef, Jaap Wind, Soeredj Jainandunsing, Ilse van den Bosch en Marianne Hogenhout-Boshuis



Integrale rapportages die in nauwe samenwerking met de business tot stand komen en optimaal voldoen aan de behoeften van de ontvangers. Dat was in het kort de missie van Ilse van den Bosch, Directeur Finance & Control bij pensioenuitvoeringsorganisatie PGGM. Met haar team heeft ze zich volledig ingezet om alle businessvragen te vertalen naar adequate stuurinformatie en het integrale denken tussen de oren van de mensen te krijgen.

PERSOONLIJK

Naam: Ilse van den Bosch

Functie: Directeur Finance & Control

Leeftijd: 43

Opleiding: Studeerde econometrie aan de Universiteit van Tilburg, gevolgd door de opleiding tot Register Controller aan de Universiteit van Groningen.

Loopbaan: Ilse van den Bosch begon haar loopbaan in de financiële sector bij Aegon, waar zij in verschillende functies verantwoordelijk is geweest voor control, boekhouding en actuariaat. Daarna was ze voor een periode van acht jaar werkzaam bij Achmea in verschillende financiële functies, waaronder Group Controller. In 2010 trad ze aan bij PGGM.

Vrijetijd: Kinderen, familie en vrienden



Op het Financieel Management Gala van 2012 won je de award voor 'Best Finance Team of the Year'. In de casebeschrijving daarvoor gaf je aan een drietal opdrachten te hebben vervuld. De eerste was het opzetten van Integraal Performance Management. Allereerst de vraag wat je daaronder verstaat?

'Ik versta daaronder dat wanneer je als directie stuurt of managet, je dat altijd moet doen vanuit een totaalbeeld van het bedrijf. Je moet alle componenten kennen en de samenhang begrijpen anders gaan directeuren de ene keer op A sturen en dan weer op B. In mijn vorige baan werden er bijvoorbeeld vanuit Finance doelen voorgelegd aan het bestuur waar besluiten over genomen moesten worden. Vervolgens zat de risk afdeling een week later met het bestuur om de tafel om te praten over een risk appetite als doel. Je kunt die twee dingen echter niet los zien van elkaar. Bij PGGM is bijvoorbeeld duurzaamheid belangrijk. Ik ben sterk van mening dat dit onderwerp in alle aspecten van bestuur moet terugkomen. Dat bedoel ik met Integraal Performance Management.'

Hoe heb je de invoering hiervan aangepakt?

'In feite waren de verschillende componenten wel in beeld bij het Finance & Control team, maar onvoldoende als geheel. Dat heb ik veranderd door continu het gesprek op te zoeken en mensen bewust te maken. Als je inhoudelijk met el-

'Een goede controller zoekt continu de discussie op, juist ook in de voorfase van de rapportage.'

Wat is de missie van PGGM?

'In één zin: Wij helpen mensen bij het realiseren van een waardevolle toekomst. We hebben dit bewust zo geformuleerd omdat onze missie breder is dan het zeker stellen van vermogen voor later. De componenten pensioen, zorg, wonen en werken maken ook deel uit van die toekomst. Hoe die toekomst er precies uit ziet weten we geen van allen, maar PGGM zet zich er blijvend voor in om de uitkomst positief te beïnvloeden.'

Hoe ziet jullie strategie eruit?

'Onze missie hebben we vertaald in doelen en subdoelen voor een aantal jaren vooruit. Ieder jaar toetsen we of deze doelen nog in het heden passen en stellen wij ze bij waar nodig. Een bouwsteen van de waardevolle toekomst die wij willen helpen creëren is het behoud van

ons solide pensioenstelsel in Nederland. We zetten onze schaalgrootte in om dit voor veel deelnemers bereikbaar te maken. Met die schaalgrootte kunnen we een voortrekkersrol blijven spelen op de pensioenmarkt.'

Hoe zit jouw afdeling in elkaar?

'De financiële functie bestaat uit drie afdelingen. De eerste daarvan is de salarisadministratie, de boekhouding en het rapportageteam. De tweede is de control-functie die voorheen bij de bedrijfs-onderdelen zat ondergebracht, maar waarmee we steeds meer als één totaal-team werken. Ook heb ik een afdeling informatiemanagement. Zij denken mee met business units en de vertaling van hun visie naar stuurinformatie en geven vervolgens invulling aan de benodigde proces en systeemrichting om hierin te voorzien.'

TEAM

Bedrijf: PGGM

Omzet: 226,9 miljoen euro

Beheerd pensioen vermogen: 133 miljard euro

Aantal FTE: 1112

Aantal FTE in financiële functie: 45

Typering team: Loyaal, gaan er helemaal voor, plezier in het werk

Belangrijkste uitdaging: Zorgen dat het Executive Community en de Business Units nog meer gebruik maken van de informatie die het Finance & Control team verschaft. Het team heeft zich eerst vooral op kwaliteit geconcentreerd en gaat zich nu nog meer richten op de impact.

Financiële software: CODA / Profit / Procuro / Excel / OnGuard / Finext

kaar een rapportage gaat opzetten, conform de opzet van de perspectieven zoals we die ook in de strategiekaart hebben benoemd, kun je die gewoon gaan afpeilen. Welke doelen en stuurindicatoren hebben we nodig bij welk perspectief? Dan komen we automatisch alle componenten van het bedrijf tegen.'

Hoe krijg je dat integrale denken tussen de oren van de mensen die moeten werken met de stuurinformatie?

'Daarvoor is rapporteren niet genoeg. Je kunt het wel integraal rapporteren, maar dat betekent niet dat het integraal bekeken wordt. Het moet geen knip en plak oefening zijn. Om het tussen de oren van de ontvangers te krijgen moet de maker van de rapportage aansluiting zoeken met de business. Een goede controller zoekt continu de discussie op, juist ook in de voorfase van de rapportage. Hij of zij moet precies weten wat er speelt. Daarvoor zit deze ook in het unit MT en houden we 'maaksessies' waarin we met elkaar samen zitten en discussiëren over de inhoud. Die sessies leiden tot betere rapportages. Het nevenproduct is dat de business mensen zelf veel beter weten wat er allemaal speelt. Dit is iets wat we moeten blijven doen. Het kan niet zo zijn dat één persoon alles moet overzien.'

Een andere opdracht was de businessplanning vormgeven en een meerjarenplan ontwikkelen. Hoe hebben jullie dat aangepakt?

'Bij alles wat we leveren vragen we ons af of het van toegevoegde waarde is voor de specifieke ontvanger.'

'Toen ik begon in 2010 bestonden er wel een jaarplan en meerjarenplan, maar dat waren vooral plannen van losse onderdelen die als het ware aan elkaar waren geplakt. Die plannen waren minder beredeneerd vanuit de lange termijn strategie, dus daar viel wat aan te verbeteren. We hebben dat als startpunt genomen om een meerjarenplan te ontwikkelen en dit te vertalen naar de business units en afdelingen. Voor dat doel hebben we veel reviewsessies met managers gehouden waarin we doelstellingen hebben geprobeerd samen te brengen en de nodige bijbehorende leading en lagging indicatoren vast te stellen.'

Welke controls voeren jullie door om de strategie te laten slagen?

'Om te slagen moet je het in het heden goed doen, hiervoor voeren we enerzijds veel controls uit op de beheersing van de basisprocessen, anderzijds werken we veel met SLA's. Dat zijn afspraken die we met klanten hebben gemaakt. We volgen scherp in hoeverre we hier aan voldoen. Hiernaast doen we veel aan de business control kant. We rapporteren enerzijds over de stand van zaken met

betrekking tot de einddoelen die we willen bereiken, maar we kijken ook gedurende het jaar naar onderliggende indicatoren. Hierin zie je een tweesplitsing tussen indicatoren gericht op veranderprocessen en reguliere operationele indicatoren zoals achterstanden, werkvoorraden en aantal klachten.'

Met welke tegenslagen hebben jullie te maken gehad in dit project?

'In mijn beleving is PGGM opgeschoven van behoorlijk decentrale organisatie naar een organisatie waarin we gezamenlijk optrekken en naar de toekomst toewerken. Dat heeft tot gevolg dat mensen in eerste instantie iets moeten opgeven. Als je daar over heen bent, krijg je daar veel voor terug waaronder veel vrijheid. Maar die drempel moet je eerst over heen. Daar zijn we wel tegenaan gelopen in het verandertraject.'

Hoe succesvol is de nieuwe businessplanning en waaruit blijkt dat?

'In mijn beleving gaat het goed en zijn we met de goede dingen bezig als bedrijf. We zitten echt in een andere fase dan twee jaar terug. Blijkt dat heel hard

uit onze bedrijfsresultaten? Dat is moeilijk te zeggen gezien de onzekerheden van onze business. Juist daarom is het zo belangrijk om vanuit alle details die voor handen zijn een geconsolideerd beeld naar voren te brengen. Zo kunnen wij aantonen waar nog wel issues zitten en waar het heel goed gaat. En daar zijn we steeds beter toe in staat.'

Werken jullie ook met scenario's om beter om te kunnen gaan met de volatiliteit?

'Ja, dat doen we. Begin vorig jaar zijn we vanuit de strategie begonnen met een scenario-analysemodel voor de toekomst. Vanuit Finance zijn we daar op aangehaakt. Het idee is niet een paar scenario's te maken om daar de businessplanning op door te rekenen. We gebruiken de scenario's veel meer om bewustwording te creëren bij bestuur en directie. Wat voor dingen kunnen mogelijk op ons afkomen en als je naar verschillende scenario's kijkt, welke aspecten zijn dan bij allemaal aan de orde? Daar kunnen we ondanks de onzekere toekomst nu al op inspelen. Zo zijn we vanuit onze coöperatieve achtergrond ons meer gaan richten op het ontwikkelen van de ledenorganisatie en hebben we onder andere samenwerking met de Rabobank opgezocht. Ook moeten we ons voorbereiden wat het voor PGGM als pensioenuitvoeringsorganisatie zou betekenen als werknemers in de toekomst niet langer verplicht aangesloten zouden zijn bij een pensioenfonds.'

Tot slot was jullie opdracht een geïntegreerde aanpak te realiseren van de stuurinformatie. Hoe hebben jullie dat aangepakt?

'Bij alles wat we leveren moeten we weten wat de ontvanger er aan heeft. Of het nu gaat om ons Executive Committee (EC), een Business Unit of een manager. We hoeven sowieso niet alles aan iedereen leveren, maar moeten segmenteren. SLA-gegevens gaan we niet in detail aan het EC leveren. Het volstaat om te rapporteren of dit goed of niet goed gaat en of we bijzondere trends waarneemen. We zijn ook subjectiever gaan kijken naar wat belangrijk is. Een controller

'Een controller moet de vrijheid nemen om subjectief te kijken naar wat belangrijk is en daarover rapporteren.'

moet die vrijheid nemen. Is er iets waarneembaar dat nu gerapporteerd moet worden? Aan de operationele kant hebben we alles goed in de greep, dus dat biedt controllers de mogelijkheid die vrijheid te nemen.'

Zie jij het als jouw taak mensen hierin op te leiden?

'Zeker. Dat is iets waar ik permanent alert op moet blijven. Finance mensen blijven toch vakexperts die de neiging hebben lekker met een rapport bezig te blijven, een mooie rapportage op te leveren en het daarbij te laten. Maar als het rapport niet gebruikt wordt kun je het net zo goed niet maken. Waarvoor dient het rapport? Weet je wat de ontvanger er mee doet? Die vragen moet je altijd kunnen beantwoorden.'

Wat voor systeemverbeteringen hebben jullie doorgevoerd ter ondersteuning van de processen?

'Aan de boekhoudkant hebben we een subtool geïmplementeerd als tussenstuk tussen het boekhoudsysteem CODA en de output aan control. Bij dit soort disciplines zit je altijd in de spagaat tussen een geweldig BI-systeem en hands-on. Je kunt hele gave systemen kopen die suggereren dat je de meest geweldige rapportages eruit krijgt, maar als je het er niet in stopt komt het er niet uit. Een uitvoeringsbedrijf zoals het onze is financieel in de kern heel eenvoudig, dus is het veel belangrijker naar onze niet-financiële informatie te kijken. En moeten we dan onze hele polisadministratie en ons bronsysteem van vermogensbeheer daar op interfaceren? In mijn mening is dit veel te veel broninformatie voor het doel dat we willen bereiken, dus heb ik gekozen voor een andere methode om de informatie samen te voegen.'

Heb je nog tips voor vakgenoten die een dergelijk project gaan uitvoeren?

'Begin niet bij systemen en mooie modellen, maar ga gewoon beginnen. Maak mensen bewust, spreek ze aan. Wees zelf bewust van waar het om draait in je bedrijf en wat belangrijke zaken zijn om in beeld te krijgen. Veel managers hebben het idee dat ze moeten beginnen met het ultieme model, maar in de praktijk werkt dat niet. Een andere les is om niet direct extern te gaan kijken naar mensen, maar goed te kijken naar wie je in je team hebt. Als je bedenkt dat dit de groep is waar je het mee moet doen, ga je veel beter kijken wie je waar het beste kunt inzetten om van het project een succes te maken.'

Hoe is de financiële functie veranderd sinds jouw aantreden?

'Toen ik begon functioneerde de controller naar mijn mening nog teveel als assistent van de directeur. Een controller is er niet om facturen te valideren. Dat soort zaken zijn we terug gaan duwen naar de managers en directeuren. We hebben daarbij duidelijk gemaakt dat de controller hen wel periodiek inzicht kan verschaffen in waar zij staan ten opzichte van budget en planning. Ook kan de controller adviseren in te nemen bijstuuracties. Maar aan de controller als afvinker hebben we een einde gemaakt. De primaire uitdaging voor de controller is adviezen concreet te maken, maar er tegelijkertijd voor te zorgen dat niet iedereen over hem of haar heen valt. Dat is best een lastig spel om te spelen.'

Wat wil je nog realiseren bij PGGM?

'Ik zou willen dat wij nog meer vanuit verschillende disciplines gezamenlijk optrekken en sturen. Daarmee zet je je output kracht bij en doe je het ook op de meest effectieve en efficiënte manier. Achterliggend zie ik nog vaak managers die met zaken zitten en het gevoel hebben daar alleen in staan. Wanneer je elkaar daar eerder in weet te vinden kun je het ook gezamenlijk oplossen.' ■

Kom dichterbij uw klant...

en optimaliseer uw dienstverlening

"Voor mij betekent ondernemen ook een goede relatie hebben met mijn accountant. Dankzij de software van Davilex word ik goed geadviseerd en kan ik zorgeloos ondernemen."

Als financieel intermediair draagt u in grote mate bij aan het succes van uw klant. Davilex ziet het dan ook als zijn missie om u te ondersteunen bij de adviserende en coachende rol die u vervult. Dat doen we met slimme, innovatieve softwareoplossingen en rapportagesoftware waarmee u de efficiëntie van uw werkprocessen verhoogt en uw dienstverlening optimaliseert.

Kom dichterbij uw klant en bezoek onze stand (nr 23) tijdens het vakevenement Financial Systems op 6 juni te Nieuwegein. Of bel met één van onze adviseurs, bereikbaar op 030-6391 555.

DAVILEX
SMART BUSINESS SOFTWARE

030 - 6391 555 | info@davilex.nl | www.davilex.nl

credittools

Perfekte Balans

Credit Tools: u wilt toch ook een perfecte balans?

- Uit onderzoek blijkt dat maar liefst 53% van de bedrijfsfaillissementen wordt veroorzaakt door slecht- of niet betalende debiteuren, dit kunnen ook uw klanten zijn!
- Banken verstrekken moeizaam krediet, uw debiteurenportefeuille beheersen wordt steeds belangrijker. En dat tegen aanzienlijk minder kosten.
- Door de implementatie van Creditmanagement software van **Credit Tools** blijft u altijd "in control".
- Door slimme automatisering kunt u zich concentreren op de hoogste risico's.

Een prettige gedachte voor uw stakeholders en financiers!

Bezoek ons op het vak evenement Financial Systems op 6 juni in Nieuwegein.

Wilt u gratis toegangskaarten? Stuur een mail naar info@credittools.nl.

www.credittools.nl

www.financial-systems.nl

SEPA Proof!



Credit Tools B.V.

Oude Bosscheweg 13
5301 LA Zaltbommel

T. +31 (0) 418 576 030
info@credittools.nl

Microsoft
GOLD CERTIFIED
Partner

www.credittools.nl

In contact met je debiteur: kerncompetentie of uitbesteden aan een specialist?

Door Michiel Rohlf
Fotografie: Eric Fecken

Is een collection call een kerncompetentie of kun je dat bedrijfsproces beter outsourcen? Die vraag stond centraal tijdens een rondetafelgesprek op Jaarcongres Credit Management. Persoonlijk contact met de eindgebruiker wordt door sommige bedrijven als nuttig ervaren, maar trekt vaak een zware wissel op het eigen personeel. Door het bellen te outsourcen stijgt zowel de medewerkerstevredenheid als de performance, bleek uit de input van meerdere credit managers waaronder Marco van Katwijk (Essent).

Tijdens de rondetafelsessie, gefaciliteerd door Credit Management-bureau Certin en begeleid door moderator Bas van Werven, werd gediscussieerd aan de hand van twee businesscases: de outsourcing van collection calls bij een financieel dienstverlener en eenzelfde traject bij Essent, dat na jaar 2012 in gang gezet werd. Marco van Katwijk, Manager Tone of Voice Betalen bij Essent: 'In het tweede kwartaal 2012 ben ik begonnen om met mijn team een eigen benchmark neer te zetten op de performance van outbound collectie gesprekken, daarna ben ik met meerdere partijen pilots gaan doen en ook hun performance heb ik identiek in kaart gebracht. Dit resulteerde in een goede positieve business case om met een gespecialiseerde partij te gaan werken. Vanuit Essent is het bellen van klanten over hun openstaande betalingen een breed beschikbare vaardigheid. Dit is erg positief om zo makkelijk te kunnen opschalen in capaciteit als dit nodig is. Een groot nadeel bleek uit de pilot dat dit slechts één van de vele vaardigheden is die mede-

werkers binnen Essent hebben. De uren dat een medewerker daadwerkelijk per week belt blijken te laag te zijn om te kunnen komen tot de performance zoals deze bij een gespecialiseerde partij wel haalbaar is.'

Bij de financieel dienstverlener waren de collection calls één van de aandachtspunten. De contactintensiteit was niet in orde en het plegen van telefoontjes werd door de eigen afdeling als vervelend ervaren. De credit manager: 'Ik heb toen een apart team opgezet, met studenten die onder een 'chef call' center vielen. Toch bleek dat uiteindelijk niet goed te werken, om meerdere redenen. Allereerst was het duur; de studenten in het call center vielen onder onze eigen cao. Daarnaast waren zij leergierig en bleken ze steeds vaker zelf de administratieve kant van het werk op te pakken; een vertroebeling van de call-center missie. Ook merkten we dat de bestaande teamleiders niet gelukkig waren in hun nieuwe rol; voorheen waren zij bezig met procedures en wetgeving en nu vooral met



uitbelcampagnes en scripting. Op een gegeven moment moesten we ons achter de oren krabben en beseffen dat we hier blijkbaar niet goed in waren. Dat is een lastige beslissing; outsourcing kan namelijk betekenen: mensen ontslaan. Na enige tijd waren de OR en directie overstap en gingen we op zoek naar een goede outsourcingspartij.'

Dat was geen eenvoudige opgave. 'Je zoekt in feite naar een flexibele schil maar veel externe partijen zien het meer als een vast partnership en zijn erg happig op de vervolgtrajecten als de juridi-



sche afwikkeling en de huisbezoeken. Die zaken hadden we echter al prima geregeld. De keuze voor Certin is mede bepaald door de resultaten die zij van eerdere soortgelijke trajecten lieten zien. Bijkomend voordeel van een externe partij is dat je ze werkzaamheden kunt laten doen die een interne belafdeling niet zo snel zal oppikken. Toen de beslissing tot outsourcing genomen was, kon het echte werk beginnen. IT is een belangrijke factor. Een aantal van mijn mensen heeft zich maandenlang bezig gehouden met de data uitwisseling tussen ons bedrijf en Certin en ook in de sa-

menstelling van je personeel heb je andere competenties nodig. Natuurlijk neemt het aantal fte's af, maar je gaat door outsourcing ook veel bewegingen in de portefeuille zien en de complexiteit van gegevens neemt toe. Je hebt dus echt personeel nodig dat goed is in projectmanagement en business analyse om die gegevens ook te kunnen gebruiken. Het in huis hebben van de juiste mensen is een randvoorwaarde van outsourcing.'

Bij Essent werd eenzelfde traject gevolgd. Medewerkers deden traditiegetrouw zo-

wel incasso als facturatie en outbound telefonie. Dat laatste is nu (voor de overflow) uitbesteed. Voor Van Katwijk een vergelijkingstraject tussen de eigen medewerkers en de externe call centers de doorslag. 'Een juiste benchmark tussen meerdere externe partijen en de eigen organisatie leidt tot een eerlijk vergelijk, waarop je besluit om wel of niet te outsourcen. Ook wij hebben het daarom als proef vier weken geoutsourcet en daarna gekeken naar de verschillen met onze eigen medewerkers; op klanttevredenheid en op uiteindelijk resultaat. Het belen via Certin levert ons 12% meer geld

op en het aantal mensen dat betaalde groeit van 37 naar 43 procent. Dat is gewoon een uitstekende business case. Wij hebben niet alles uitbesteed; nog steeds wordt 20% van de telefoontjes door eigen medewerkers gepleegd en de resultaten daarvan blijven we met die van de outsourcingpartner vergelijken. Zo zijn we nooit compleet afhankelijk van een externe partij. De medewerkers van Certin worden op eenzelfde manier beoordeeld en beloond. Zo denkt onze eigen afdeling al snel; het is ons verlengstuk.' De dossiers die worden uitbesteed worden handmatig geselecteerd. 'Natuurlijk kennen wij ook de dossiers van mensen die standaard drie dagen te laat betalen en zulke dossiers vis je er tussen uit. Wat we echter ook merken is dat mensen niet betalen als ze iets vinden van de levering: verkeerde meterstanden, rare facturen. Dat soort gesprekken kun je prima outsourcen.'

Ook bij de financieel dienstverlener worden inmiddels de vruchten van het outsourcen geplukt. 'Relatief dure werknemers zijn weg, er is veel meer focus binnen de afdeling en de resultaten zijn beter dan toen wij het zelf nog deden. Wij zijn goed in het analyseren van onze portefeuille en het verbeteren van resultaten; de outsourcingpartner is beter in de uitvoering van de collection calls. Ik ben bijzonder tevreden over de huidige manier van werken.'

Bas van Werven, die het gesprek begeleidt, wil na de presentatie van beide business cases graag weten welke aanwezigen collection calls als core business zien. Hoort incasseren niet bij ondernemen en als gevolg daarvan bij het bedrijf zelf? Een credit manager ziet het als deel van de normale business. 'Wij hebben wel aan outsourcing gedacht maar daar moet je als bedrijf echt helemaal klaar voor zijn en dat kost veel tijd. Half werk leidt waarschijnlijk tot reputatieschade. Je hebt immers ook te maken met externe medewerkers die de cultuur van het bedrijf minder goed kennen. Het nabellen van rekeningen en incas-

so's is een precare kwestie, waar kennis van de klant essentieel is. Dan houden we het liever in eigen hand.' Bij de financieel dienstverlener is een klachtenprocedure opgesteld. 'Je kunt alles monitoren en dat is ook zeer zeker aan te raden. Door uit te besteden heb je een schat aan data en hopelijk ook wat handjes om die data te analyseren. Bij ons bleken er meer klachten te zijn over interne medewerkers dan over die bij de outsourcingpartner. Van een extern bedrijf kun je in de regel ook veel meer eisen. Het risico op reputatieschade zie ik dus niet zo snel; het gaat allemaal om een goede briefing en monitoring.' Bij Essent gaat het op eenzelfde manier. Van Katwijk: 'Het is zelfs zo dat er een tevredenheidsenquête per mail wordt afgenomen na een outbound call. Bij een lage score en wens tot contact wordt er door Certin weer nagebeld. Het is belangrijk je klachtenprocedure goed in te richten en ook op dezelfde manier als de eventuele inhouse afdeling; zodat je de voordelen van outsourcing goed kunt monitoren.'

Een andere credit manager stelt dat vooral de eerste telefoontjes goed uitbesteed kunnen worden aan een andere partij. 'Dat zijn er relatief veel en een groot gedeelte van die wanbetalers kan daarmee bereikt worden. Zodra een dossier ingewikkelder wordt, worden de telefoontjes ook lastiger.' Een concullega is het daarmee eens. 'Wij besteden alles tot drie maanden uit. Voordat de klant een BKR registratie krijgt, pakken wij het intern op. Je kunt inderdaad niet alles outsourcen.' Van Katwijk: 'Ook wij selecteren de dossiers die we uitbesteden, in principe tot dag 58. Alle dossiers die ouder zijn pakt onze eigen afdeling op. Die eerste laag doet een bedrijf als Certin gewoon beter. Dat kan ik verklaren aan de hand van een wanbetaler die al twintig jaar klant is. Een eigen medewerker zou eerder geneigd zijn opnieuw uitstel te verlenen of een soepele regeling te treffen als hij de geschiedenis van een klant ziet. Een outsourcingpartner heeft die gegevens niet en staat dus blanco in elke zaak. Iedereen wordt gelijk behandeld en



dat levert netto meer resultaat op.'

Er zijn bij het rondetafelgesprek ook credit managers aanwezig die bewust juist de eerste periode intern doen, en daarna pas outsourcen. Een credit manager van een telefoniebedrijf legt uit: 'Wij doen heel bewust de eerste drie maanden zelf; dat gaat om miljoenen facturen per maand. Klachten vangen we in eerste instantie zelf op en zo kunnen we direct zien of er iets mis is aan een factuur. Hebben wij teveel gefactureerd, heeft iemand in het buitenland veel internet gebruikt, dat soort zaken. Uiteindelijk houd je klanten over die niet kunnen of niet willen betalen en die afhandeling besteden we uit. Dan hebben wij er alles aan gedaan.'

De keuze om wel of niet uit te besteden zal uiteindelijk af hangen van het soort bedrijf, maar ook van zaken als hoeveelheid facturen en hoogte van de factuur. 'De gemiddelde factuur is bij ons 20 euro', aldus een retailer. 'Bellen is dan relatief duur.' Toch hebben de meeste aanwezigen uiteen kunnen zetten hoe het voor hun bedrijven de uitkomst bleek. 'Schoenmaker blijf bij je leest', aldus een credit manager. 'Dat gold zeker voor ons en ik ben blij dat het hele proces nu gestroomlijnd is.'

Bij het rondetafelgesprek kwamen verschillende visies naar voren en de beslissing om te outsourcen zal altijd nauwkeurig gewogen moeten worden. Wanneer er binnen een bedrijf aversie bestaat tegen telefonische contactmomenten, lijkt outsourcing in eerste instantie al een geslaagde optie. Een benchmark tussen eigen afdeling en outsourcingpartner, zoals dat ook in beide businesscases is gebeurd, biedt inzichten in de voordelen van uitbesteden. De beslissing hangt af van de succesfactor en daar is maar op één manier achter te komen: het gewoon een keer proberen. ■



FINANCE FACTOR

EXECUTIVE FINANCE PROFESSIONALS

Interim Management

De juiste financiële interim professional op de juiste plek. Hierbij wordt veel aandacht besteed aan het matchen van de persoonlijke drijfveren en talenten van een professional en de wensen en eisen van de opdrachtgever.

Executive Search

Financieel professionals op CFO en directieniveau voor de top 1000 bedrijven in Nederland.
Advies op het allerhoogste niveau, Nationaal en Internationaal.
Gedegen, transparant, met blijvend resultaat.

Executive Coaching

Optimale interpersoonlijke ondersteuning naar zowel de Financieel Professional als de opdrachtgever.
Persoonlijke vaardigheidstrainingen en assessments, voor het zo effectief mogelijk inzetten van kennis, vaardigheden en ervaring.

Werving en Selectie

Financieel Professionals tot directieniveau. Op basis van zijn ervaring van meer dan 20 jaar beschikt Albert Allmers over een zeer uitgebreid en uitstekend netwerk dat is gebaseerd op uitsluitend persoonlijke contacten.



www.financefactor.nl

Landgoed het "Huis met het Blauwe Dak"

Rijksstraatweg 426, 2243 CH Wassenaar

info@financefactor.nl

070 5123010 / 06 21211750

Kennis, netwerk en carrière tijdens succesvolle kickoff FM Club

Door onze redactie
Fotografie: Eric Fecken

Ruim 100 finance professionals wisten ondanks de regen en drukte op de snelwegen hun weg te vinden naar de eerste FM Club bijeenkomst. Dit nieuwe initiatief van Alex van Groningen vond plaats in het prachtige, transparante hoofdkantoor van Exact. Het doel van de bijeenkomst is in drie woorden samen te vatten: kennis, netwerk en carrière.



FM Club Masterclass

Voor het eerste doel van de bijeenkomst – kennis – heeft Alex van Groningen een topspreker in huis gehaald. Joost Rongen, planningexpert bij EyeOn, neemt de financials mee in de wereld van plannen en forecasten. Het doel van plannen en forecasten is om resources af te stemmen op de vraag en om richting te geven aan de strategie. 'Het gaat vooral om high quality decision making', aldus Rongen. Een goed planningsproces moet je hiertoe in staat stellen. In een integraal plan ga je alles bij elkaar brengen: demand management, supply en resources en financial planning. Belangrijk is dat het plan actionable is. Je moet het wel kunnen uitvoeren, waarom anders een plan maken?'

Een grote uitdaging voor hedendaagse planningen is dat we in turbulente tijden leven. Rongen: 'Bij EyeOn verwachten we dat dit nog decennia zo zal blijven. Dat heeft te maken met ontwikkelingen zoals globalisation, opkomende markten, technologische ontwikkelingen, grondstoffenschaarste en de steeds kortere levenscyclus van producten. Hoe kun je in zo'n instabiele wereld nog plannen?' Op FM.nl/controllers vindt u de presentatie van Rongen waarin u instrumenten krijgt aangereikt om sneller, beter, lichter en betrouwbaarder te plannen en te forecasten in turbulente tijden.

FM Club Café

Na de boeiende presentatie van Joost Rongen is het tijd voor de andere twee onderdelen van de FM Club: netwer-

ken en carrière maken. Tijdens het FM Club Café hebben de aanwezige financials, zzp'ers en financiële consultants de gelegenheid oude bekenden de hand te schudden en nieuwe contacten op te doen. 'Soms moet je gewoon losbreken van de dagelijkse sleur en zo'n event bezoeken', zegt de finance manager van een automotive bedrijf. 'Meestal komt het er niet van door alle drukte, maar ik ben blij dat ik gegaan ben. De masterclass heeft me veel nieuwe ideeën gegeven over hoe ik in mijn organisatie de planning kan verbeteren.' Voor een voormalig CFO van een beursgenoteerde onderneming, is de motivatie om te komen vooral netwerken. 'In maart ben ik voor mezelf begonnen als interim financial. Tijdens deze bijeenkomst is mijn doel nieuwe contacten op te doen en hopelijk nieuwe kansen te ontdekken.' Tegen 8 uur vertrekken de meeste Financials weer, allen met een tevreden gevoel over de opgedane inspiratie. 'We kunnen spreken van een succesvolle eerste editie', zegt Paul van Beckum (Alex van Groningen), die er met zijn team in is geslaagd zoveel financials te mobiliseren. 'Ik wil Exact hartelijk bedanken voor het hosten van deze eerste editie. We zijn bij Alex van Groningen voornemens er nog velen te laten volgen. Rij voorzichtig en graag tot de volgende keer.'

Geïnteresseerd in een volgende FM Club bijeenkomst? Meld u aan via FMClub.nl ■

1123581321

prevero
inspired by numbers

- Flexibel budgetteren en rapporteren
- Betrouwbare liquiditeitsprognoses
- Betere managementinformatie

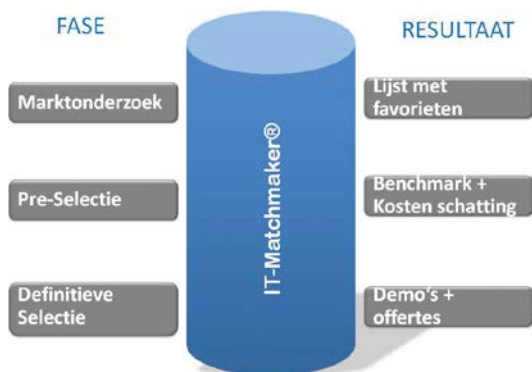
prevero»professional planner

Voor controllers die vooruit willen kijken.

Certified Partner voor de Benelux:

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

Bezoek ons tijdens
Financial Systems
Stand 34



**EENVOUDIG & EFFICIENT EEN
PASSENDE IT OPLOSSING VINDEN!**

IT-Matchmaker

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

STEL ONLINE UW PROGRAMMA VAN EISEN SAMEN

ZIE WELKE SOFTWARE OPLOSSINGEN HIEROP HET BEST MATCHEN

WELKE STERKE EN ZWAKKE PUNTEN HEBBEN DE MATCHENDE SYSTEMEN

VRAAG OFFERTES AAN EN DOE ONLINE DE CONTRACTONDERHANDELINGEN

MONITOR DE IMPLEMENTATIE

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



www.IT-Matchmaker.nl

www.financial-systems.nl/bezoeken/selectietool

PowerPivot voor Excel

Zelfbediening in business intelligence

Door onze redactie

'De gemiddelde manager op de werkvloer heeft al snel downloads nodig uit het systeem van 5000 / 6000 rijen voor hele korte periodes.'



PowerPivot is een krachtige business intelligence add-on voor Excel, waarmee grote hoeveelheden data uit verschillende bronnen kunnen worden geïntegreerd en omgezet in heldere analyses en overtuigende visualisaties. Onlangs organiseerde Michiel Rozema (Product Marketing Manager bij Microsoft Nederland) een gebruikersmeeting met enkele enthousiaste early adapters van de nieuwe tool. Hoe zetten zij PowerPivot in voor succesvolle business analytics? Een aantal praktische ervaringen op een rij.

De deelnemers aan de gebruikersmeeting zijn, behalve Rozema zelf, Bas Kroes (Managing Partner bij ADA ICT), Henk Vlootman (Zelfstandig Excel Consultant) en Jeroen Holterman (CFO bij DeGraaf Technisch Personeel). Hoe zijn zij in aanraking gekomen met PowerPivot? Waar gebruiken zij het voor? Hoe verloopt de integratie met andere systemen? En wat kan er beter?

Introductie met PowerPivot voor Excel

Jeroen Holterman kwam twee jaar terug in dienst bij De Graaf, een detacheerder van technisch personeel. Het bedrijf had twee systemen in gebruik, maar de data werd hier niet uitgehaald en toegepast voor business intelligence, aldus Holterman. 'Dit had vooral te maken met de crisis. De prioriteit lag echt op de business en de bedrijfsvoering was weliswaar grotendeels op orde, maar veel tijd voor grote verbetertrajecten was er niet.' Holterman is toen data gaan linken met Access, maar stuitte iets later op PowerPivot voor Excel. 'Ik ben nogal een praktijkman, dus ben ik gaan stoeien met deze tool en het werkte fantastisch. Ik heb de nodige analyses losgelaten op het bedrijf en er bleek veel verbeterpotentieel. Zo was er een flink bedrag aan omzet nooit gefactureerd.'

Bas Kroes is managing partner bij ADA ICT en helpt bedrijven met de implementatie van maatwerk ICT-oplossingen. 'Ik ben bevlogen geraakt omdat één van mijn medewerkers op de afdeling business intelligence er helemaal in opging. In onze propositie speelt PowerPivot nu een belangrijke rol. Niet alleen om hiaten op te vullen in de stuurinformatie, maar ook omdat het medewerkers voorziet in BI-selfservice. De ICT-afdeling werkt bij veel bedrijven toch te traag voor ad hoc analyses en die zijn – zeker in de huidige tijd – juist hard nodig. Bedrijven willen meer wendbaar-

heid en PowerPivot draagt daar aan bij. Wanneer bijvoorbeeld een klant afscheid dreigt te nemen, hoe breng je dan alle informatie bij elkaar, silo overstijgend? Met een spoedanalyse is het vaak nog mogelijk een actie op poten te zetten om de klant toch te behouden. Daar kun je geen dagen mee wachten. Traditionele BI-tools werken prima om de boel mee te monitoren, maar missen de flexibiliteit van PowerPivot.'

'Traditionele BI-tools werken prima om de boel mee te monitoren, maar missen de flexibiliteit van PowerPivot.'

Excel-goeroe Henk Vlootman herkent de gebreken van de ICT-afdeling. 'Behalve dat het niet zo snel gaat, missen ITers vaak de kennis van finance en de business, dus analyses moeten drie keer opnieuw. Je wilt dat het de eerste keer goed is. Ik ken bedrijven die daarom voor PowerPivot gekozen hebben.' Toch is PowerPivot nog niet zo bekend. 'Ik schat dat slechts een klein percentage potentiële gebruikers op de hoogte is', denkt Holterman. 'Maar het enthousiasme is wel groot. Er zijn erg veel YouTube filmpjes in omloop van enthousiastelingen en computerbladen en websites schrijven er over. Het gebruik zal zeker toenemen, verwacht ik.'

Big Data

'De hoeveelheid data explodeert momenteel', stelt Henk Vlootman. 'Toen ik begon was vier blaadjes budget in Excel al veel. Wat ik nu zie is dat er steeds meer gegevens beschikbaar komen. De gemiddelde manager op de werkvloer heeft al snel downloads nodig uit het

systeem van 5000 / 6000 rijen voor hele korte perioden. 50.000 rijen is in Excel echt de limit; daarna wordt het systeem te traag. In PowerPivot heb je die limit niet. Je zet het erin, drukt iedere maand op refresh en het komt er uit rollen. Bovendien is het efficiënter en veiliger.' 'Meer data en meer behoefte aan informatie is bij ons zeker van toepassing', zegt Jeroen Holterman. 'Bijvoorbeeld bij het budget willen we toch de vergelijking met voorgaande jaren kunnen maken en allerlei mutaties kunnen verwerken. Wat hebben we gebudgetteerd en wat hebben we gerealiseerd? Wat zijn de afwijkingen ten opzichte van voorgaande periodes? Dat is echt waardevolle stuurinformatie.'

'Wie gebruiken PowerPivot vooral?', vraagt Michiel Rozema zich af. Vaak is het namelijk onduidelijk welke afdelingen verantwoordelijk zijn voor (big) data-analyses en business intelligence. 'ICT is vaak tegen het gebruik van PowerPivot', zegt Kroes. 'Finance is wel vaak enthousiast, maar marketeers zijn veruit



Michiel Rozema

koplopers. Ze gebruiken het voor allerlei analyses, big data initiatieven, dwarsverbanden leggen, benchmarks maken en verschillende scenario's toetsen.'

'Wat ik fijn vind aan PowerPivot is dat forecasten heel gemakkelijk werkt.' Dat stelt Henk Vlootman. 'Zet maar een aantal zaken uit en zie wat er gebeurt. Dat heeft er ook mee te maken dat ik heel veel formules moet toevoegen voor mijn rekenwerk, bijvoorbeeld bij een huidige opdracht in de vastgoedsector. Met PowerPivot kan ik vastgoed contant maken. De levensduur van een pand is bijvoorbeeld 50 jaar. Als je dat terugrekent krijg je mooi inzicht in welke panden rendabel zijn en welke niet. Voor de visualisatie vind ik Power View heel belangrijk (add-on voor visualisatie in Excel,

red). Een groot voordeel van Power View is dat de ontvanger van de visuals wel in staat is te spelen met de ontvangen berekeningen, maar – erg belangrijk – niks kan wijzigen. Daarvoor moet hij in PowerPivot zijn. De modellen kun je delen met Power View via SharePoint.’

Koppeling met andere systemen

Een bekende uitdaging bij Excel is de koppeling met andere systemen in de onderneming. Hoe is dat met PowerPivot? Michiel Rozema: ‘De manier van denken is bij het bouwen van een model heel anders bij PowerPivot dan bij het traditionele Excel. Daarom zul je tegen hobbels aanlopen wanneer je een ver-



Henk Vlootman

taalslag gaat maken van Excel naar PowerPivot. Het denken is eigenlijk omgedraaid. Bij Excel bouwt de gebruiker vaak een model vanuit de visualisatie. Met PowerPivot ga je andersom denken; wat voor informatie wil ik hebben en wat voor formules heb ik daar voor nodig? Dat levert al heel snel modellen op waarin je dezelfde data op heel veel manieren kunt inzetten.’ Het binnenhalen van de ruwe data is nog wel vaak een kwestie, blijkt uit de verschillende ervaringen van de gebruikers. Henk Vlootman: ‘In de vastgoedonderneming heb ik met verschillende omgevingen te maken. Ik heb Exact aan de ene kant en een vastgoedprogramma aan de andere kant. Dan heb ik nog een onderhoudsprogramma aan de derde kant. Die hebben allemaal verschillende sleutels. We hebben het dan over hetzelfde pand, maar de boekhouding heeft steeds een andere sleutel toegekend. De meeste informatie komt uit het vastgoedprogramma. Al het andere haal ik binnen in Excel. Daar

schrijf ik het zo dat ik het zonder sleutel kan converteren in PowerPivot. Dat soort trukendozen ga je toepassen, want in bedrijven is informatie vaak eilandsgewijs opgeslagen. Je moet wel.’

Michiel Rozema: ‘Informatie komt vaak naar je toe in de vorm van rapportages. Meestal zijn die al gemigreerd uit verschillende systemen of bepaalde programmeringen. Die zijn vaak net even anders. Bij de ene staat bijvoorbeeld keurig de datum en bij de andere niet. Of je hebt met subtotalen te maken. In de praktijk is het erg lastig om vanuit bestaande rapporten ruwe data te halen en daar mee te gaan spelen in PowerPivot. Maar de database zou ik idealiter ook niet in willen gaan. Dat vraagt toch

‘Finance is wel vaak enthousiast, maar marketeers zijn veruit koplopers.’

om diepgaande kennis van dat model. Lever mij maar gewoon de ruwe datasets die ik dan kan analyseren in PowerPivot.’ Bas Kroes: ‘We zien dat de overheid bezig is met allerlei open data initiatieven. In de private sector moet je veel moeite doen om data los te krijgen. Bij initiatieven waarbij de XML-structuur is losgezet zijn de mogelijkheden legio.’ Holterman heeft een datamodel in Exact. Is hij daar nog tegen issues aangelopen? ‘Nou, Exact is niet zo moeilijk’, aldus Holterman. ‘In de GBKMUT-tabel wordt de meeste data verzameld. Je moet van tevoren al bedenken hoe de database in elkaar zit en hoe je de informatie eruit krijgt. Als je er vervolgens een budgettabel aan wilt koppelen, zul je die min of meer dezelfde vorm en inhoud moeten geven als de tabel die in Exact staat anders communiceert het niet met elkaar. Je moet dus goed bedenken wat het resultaat moet worden en waar je de informatie vandaan gaat halen. Bij Exact werkt dat goed, ze gebruiken daar een bepaalde indeling voor. Het is vooral zoeken en koppelen en kijken wat eruit komt. Het is trial and error. Daarom werk ik er vaak in het weekend aan, maar dat vind ik als hobbyist niet erg (knipoo). Het is altijd mooi wanneer ik tabellen in elkaar schuif en de connectie tot stand komt.’

Wat kan er beter?

Michiel Rozema: ‘Als er één ding zou moeten worden toegevoegd of veranderd in PowerPivot, wat zou dat dan zijn?’

Jeroen Holterman: ‘Functioneel zou het mooi zijn wanneer je bij het ophalen van de tabellen al zou kunnen aangeven welke je wel en niet wilt, dus een selectie maken op basis van de inhoud van de tabellen.’

Bas Kroes: ‘Ik heb niet zozeer een verbetering voor PowerPivot voor Excel, maar PowerPivot voor SharePoint. Printen gaat namelijk lastig. Vaak zijn een paar mensen in een organisatie in staat met PowerPivot te werken en de rest consumeert. Sommige bestuursleden willen graag prints en daarin vallen vaak bepaalde slicers weg. Daar maakt hij smileys van.’

Henk Vlootman: ‘Waar ik nog wel eens moeite mee heb, is dat wanneer je model te groot wordt het wat instabiel wordt. Dan zie ik bijvoorbeeld dat resultaten niet meer bij berekeningen staan. Wat ik ook prettig zou vinden is dat wanneer ik naar DAX'en (Data Analysis Expressions) kijk alle functies in Nederlands zijn weergegeven. De hele omgeving is Nederlands, maar dan moet ik vervolgens een Engelstalige DAX ingeven.’

De discussie eindigt bij het voorstellen om een grootschaligere gebruikersmeeting te organiseren. Jeroen Holterman: ‘Ik denk dat velen er wel iets mee willen doen, maar nog iets meer moeten zien. Immers, zien is geloven. Wat kun je ermee op het vlak van sales, marketing en finance? Wat is de winst? Volgens mij is er veel behoefte aan het uitwisselen van tips & tricks.’ Rozema vindt dit een uitstekend plan waar hij de komende tijd naar gaat kijken. Gebruikers kunnen in de tussentijd terecht in de LinkedIn-groep PowerPivot NL, of contact opnemen met Rozema via michiel.rozema@microsoft.com. ■

Meer Business Analytics?
FM.nl/dossierBI

INTEGRAAL TWEEDAAGSE CURSUS VOOR MANAGERS PERFORMANCE MANAGEMENT

Na de tweedaagse cursus:

- kent u de bewezen succesvolle aanpak: iPM
- vertaalt u uw strategie naar de juiste KPI's en acties
- stuurt u horizontaal in plaats van verticaal
- verhoogt u het serviceniveau en verlaagt u faalkosten
- blijft u uw business optimaal verbeteren (LEAN / SIX Sigma)

Volg deze training op de volgende data:

Hotel Mercure Amsterdam Airport

- 20 en 21 november 2013

Meld u direct aan via alexvangroningen.nl

6 manieren om uw managementinformatie in SAP te optimaliseren

Door Carlo van Schijndel

'Als je met de inzichten van nu terug zou kijken, denk ik dat ik het anders gedaan zou hebben' waren de legendarische woorden van een oud-premier. Helaas gelden ze ook vaak voor de ooit gekozen inrichting van een SAP systeem. Als u toen wist wat uw informatiebehoefte nu is, wat zou u toen anders gedaan hebben? Belangrijker is de vraag wat u, gegeven deze eerder gemaakte keuzes, vandaag de dag kunt optimaliseren. Daar blijken vaak meer mogelijkheden voor te zijn dan u ooit gedacht had. Dit artikel geeft een aantal oplossingen en praktijkvoorbeelden.



Het inrichten van een grootboek met een debiteuren- en crediteurenadministratie is vaak geen probleem. Ook de keuzes bij de vastlegging van investeringen of bankafschriften hoeven niet al te complex te zijn. Aan integratie van het grootboek met het inkoop- en verkoopproces hoeft u nauwelijks tijd te besteden. U hebt het facturatieproces op orde, kunt de logistieke voorraad aansluiten met de balans en hebt controle over de tussenrekeningen. In het grootboek hebt u inzicht in de totale kosten en opbrengsten, totdat u net die ene dwarsdoorsnede zoekt die niet voorhanden is. Wat zijn de mogelijkheden?

1. Segmenten

In SAP kennen we traditioneel het Bedrijfsnummer als het niveau waarop we een boekhouding voeren. Sinds enkelen jaren hebben we echter ook de beschikking over Segmenten. Waar de keuze van de Bedrijfsnummers vaak afhangt van de juridische structuur, kunt u Segmenten uitstekend toepassen als onderliggend niveau. Een woningcorporatie die vanuit diverse vestigingen meerdere marktsegmenten bedient, slaat op deze manier twee vliegen in één klap. Door de vestigingen als Bedrijfsnummers te benoemen rapporteert de corporatie volgens de juridische structuur. Door de Product-marktcombinaties, zoals so-

ciale huur of bedrijf onroerend goed, in SAP als een Segment te benoemen kan de volledige boekhouding ook langs deze as worden gerapporteerd. Zelfs een volledige balans en verlies- en winstrekening per PMC is mogelijk.

2. Kostenplaatsen

SAP Controlling kent diverse mogelijkheden om kosten en opbrengsten te verbijzonderen. Kostenplaatsen zijn bij uitstek geschikt om kosten toe te wijzen aan afdelingen, business units of personen. In SAP worden deze in een hiërarchische structuur ondergebracht, beter bekend als de standaardhiërarchie. Hebt u wel eens overwogen om daarnaast alternatieve hiërarchieën op te zetten? Een internationale groothandel kiest er voor om in de standaardhiërarchie de landenstructuur te volgen. Ieder land heeft daarin een Kostenplaatsgroep 'overhead' met een eigen Kostenplaats voor de afdeling marketing. Niemand heeft zicht op de kosten van alle marketingafdelingen samen. Het creëren van een alternatieve hiërarchie met de vijf marketingkostenplaatsen, geeft in één scherm het totaalbeeld. En als uw informatiebehoefte wijzigt, dan wijzigt u de alternatieve hiërarchie, zonder de standaardhiërarchie te hoeven aanpassen.

3. Interne Orders

Wanneer u projecten doet, wilt u liever niet voor ieder project een nieuwe Kostenplaats in het leven roepen. De oplossing van SAP zijn Interne Orders. Hiermee kan een eenvoudige projectadministratie worden gevoerd. Met 'eenvoudig' bedoelen we dat u kosten wilt budgetteren, boeken en rapporteren. De verdere aansturing van uw project doet u op een andere manier. Een onderwijsinstelling kiest er voor om op basis van haar structuur van budgethouders een aantal Kostenplaatsen te benoemen. Beurzen waar de school regelmatig aan deelneemt, passen niet in die structuur. Door iedere beurs als een project te beschouwen en als Interne Order in SAP bekend te maken, ontstaat de mogelijkheid kosten tijdelijk op het project te boeken. Na afloop van de beurs verdeelt u de kosten vanaf de Interne Order volgens een zelfgekozen rekenregel naar de verantwoordelijke kostendragers. Zo rapporteert u de kosten niet alleen per afdeling, maar ook per project. En bovendien kunt u budgetteren op beide kostendragers.

4. Profit Centers

Naast kosten kunt u ook opbrengsten verbijzonderen. Met wat kunst- en vliegwerk kunt u daarvoor de Kostenplaats gebruiken, maar helemaal in lijn met de filosofie van SAP is dat niet. Daarvoor zijn Profit Centers beschikbaar. Vanuit het facturatieproces worden alle opbrengsten en kortingen automatisch toegewezen aan de juiste kostendrager. Een retailer met 300 vestigingen wil graag weten welke winkels een goede omzet draaien en welke om bijsturing vragen. Door iedere winkel als Profit Center in SAP op te nemen, wordt de omzet vanuit de kassa automatisch op de juiste winkel geboekt. Om het inzicht compleet te maken maakt de retailer de winkels ook nog als Kostenplaats in SAP bekend en koppelt deze aan het juiste Pro-

fit Center. De goederenafgifte boekt zo de kostprijs op winkelniveau. Met een goede verdeelsleutel voor de indirecte kosten, is zelfs de bepaling van de EBIT op winkelniveau mogelijk.

5. Marktsegmenten

De beperking van Profit Centers is dat het slechts één dimensie af kan dekken. De retailer in het voorbeeld kiest voor winkels als Profit Center, maar kan daarmee geen andere kenmerken meer gebruiken voor het berekenen van zijn marge. En dat terwijl hij ook geïnteresseerd is in de EBIT per regio, land of productgroep. In dat geval bieden marktsegmenten een oplossing, binnen SAP bekend als CO-PA. Een technische groothandel levert een zeer breed assortiment aan producten voor de assemblage en het onderhoud van motoren. Het afzetgebied is internationaal en de klanten zijn divers. De vraag 'Welke productgroepen leveren in welk land bij welke type klant de grootste marge op?' kan hij niet beantwoorden met enkel Profit Centers. Door gebruik te maken van een aantal CO-PA kenmerken ontstaan er marktsegmenten en krijgt hij wel het gewenste inzicht. Zowel omzet als kosten worden dan verbijzonderd naar meerdere dimensies.

6. Data warehouse

Het toepassen van al deze verschillende kostendragers levert een grote hoeveelheid informatie op, maar die blijft toch vooral financieel georiënteerd. Het zou mooi zijn als u andere gegevens kunt toevoegen. In dat geval loont het zich om te kijken naar SAP BW als data warehouse met SAP Business Objects als front-end oplossing. Een retailer op een luchthaven heeft zijn winkels als Kostenplaats en Profit Center gedefinieerd in SAP en kan alle kosten en opbrengsten verbijzonderen naar dit niveau. Hoe mooi zou het zijn met de toevoeging van vluchtgegevens, zodat op basis van historische cijfers de juiste artikelen in de juiste winkel liggen. De vakantiegangers die midden in de nacht met een prijsvechter vanaf de A-pier naar de zon vliegt, koopt andere producten dan de zakelijke passagier die een intercontinentale vlucht maakt vanaf de B-pier. Door vandaag de beschikbare vluchtgegevens van morgen in te lezen in het datawarehouse kunnen de winkels op het juiste tijdstip voorzien worden van de juiste producten.

Conclusie

Bij de inrichting van het SAP systeem zijn ooit keuzes gemaakt. Bepaalde objecten zijn in SAP voor een bepaald doel ingezet. Betekent dit dat het systeem statisch is? Zeker niet. SAP biedt diverse dimensies waarop balans, kosten en opbrengsten verbijzonderd kunnen worden. Daarnaast zijn er voldoende tools beschikbaar om financiële gegevens te verrijken met verkoopgegevens of logistieke gegevens. Zelfs het uploaden van niet-SAP gerelateerde gegevens in een datawarehouse is geen probleem.

De vraag 'Als u toen wist wat uw informatiebehoefte nu is, wat zou u toen anders gedaan hebben?' hoeft dus helemaal niet beantwoord te worden. Voldoende alternatieven zijn voorhanden. Belangrijker is dat u zelf weet waarover u moet (gaan) rapporteren. ■

Carlo van Schijndel is werkzaam bij Ctac als SAP Financials Trainer en Consultant. Ctac Education is gecertificeerd opleidingspartner van SAP en verzorgt maatwerk trainingen en workshops om het vaardigheidsniveau van SAP te verhogen. Carlo van Schijndel is tevens docent voor Alex van Groningen voor de training SAP voor Financials.

Rapporteer beter met SAP

Wilt u in twee dagen een geweldig inzicht in SAP krijgen? De tweedaagse training geeft u tal van handige trucs en shortcuts. Met de opgedane kennis presenteert u rapportages waar u en de organisatie mee kunnen scoren. Kijk voor meer informatie op alexvangroningen.nl.

DE HALVE WERELD IS CON-TI-NU BEZIG OM ZIJN ERP-SYSTEEM BIJ DE TIJD TE HOUDEN

EN WAT
DOET U:

UNIT4
BUSINESS SOFTWARE

U schilt een lekker peertje. Want uw ERP-systeem is up-to-date en blijft up-to-date. UNIT4 heeft namelijk al vooruitgedacht over de toekomst. En dus kunnen veranderingen eenvoudig worden doorgevoerd, door uw eigen

mensen. Kijk, dat is nog eens stabiel bedrijfsvoeren: nooit meer platliggen voor een update, nooit meer een leger IT'ers over de vloer. Wat er ook verandert, u blijft in business. Kijk voor bewijs op unit4.nl/case-agresso.

UNIT4
Agresso

UNIT4
Coda Financials

UNIT4
Consolidation & Cash

**UNIT4. SOFTWARE
VOORUITGEDACHT**

Onderzoek Nyenrode

Vergroot uw kans op succes bij ICT-projecten

Door Jeppe Kleynveld

Fotografie: Mark van den Brink

‘Wat kan ik als opdrachtgever doen om de kans op succesvolle IT-projecten te vergroten?’ Dat was de managementvraag waar ICT professionals Barbera Dado en Roos Dahmen een antwoord op moesten vinden voor hun MBA-afstudeeropdracht aan Nyenrode. Ze zochten en vonden 5 kenmerken van succesvolle ICT-projecten en ontwikkelden een kaleidoscoop die betrokkenen van een ICT-project kunnen inzetten om de kans op succes te vergroten.

ICT-professionals Dado en Dahmen verbaasden zich erover wat er allemaal fout kon gaan bij ICT-projecten. ‘Sommige rampzalige projecten halen de voorpagina’s van de kranten, maar er zijn achter de schermen nog vele andere ICT-projecten die compleet mislukken’, aldus Roos Dahmen. ‘Sommige van deze projecten waren duidelijk vanaf het begin gedoemd te mislukken. Wij wilden graag onderzoeken of dit bekende onderbuikgevoel met hard bewijs te staven is. Dat bleek zo te zijn’, aldus Barbera Dado. Gek genoeg zijn er weinig onderzoeken gedaan naar ICT-projecten. Gek, omdat er gigantische bedragen mee gemoeid zijn. Dado en Dahmen kregen dan ook ondersteuning voor hun onderzoek vanuit Nyenrode en hun werkgevers PGGM en Delta Lloyd. Ze besloten een positieve insteek te kiezen en gingen zich niet richten op de mislukken, maar juist op de succesverhalen. De volledige titel van hun onderzoek werd: ‘Kaleidoscope voor succesvolle ICT-projecten – De belangrijkste kenmerken van succesvolle ICT-

projecten in de financiële sector en mogelijke interventies om de kans op succes te vergroten.’ Het is het eerste integrale onderzoek naar de

Van de afstudeerthesis van Barbera Dado en Roos Dahmen is een boek verschenen. Dit boek is gratis te downloaden via <http://www.project-kaleidoscope.nl>. Hier is tevens het instrument – de kaleidoscope – te downloaden dat u vooraf en tijdens ICT-projecten kunt inzetten om te sturen op succes. Met behulp van de kaleidoscope kunt u bepalen wat de huidige stand van zaken is van de verschillende succesfactoren. Per onderdeel worden, afhankelijk van de aangetroffen situatie, interventies aangereikt waarmee een niet ideale situatie kan worden verbeterd. Gecombineerd leveren de uitgangssituatie met de interventies een hogere kans op een succesvol ICT-project op.



Roos Dahmen is 20 jaar geleden begonnen in de financiële sector en bouwde aan haar carrière bij onder meer ABN AMRO, Rabobank en het Ministerie van Verkeer en Waterstaat. In 2008 begon ze bij Delta Lloyd als Projectmanager. In 2010 begon ze in haar huidige rol als Programmamanager SEPA. Hier kon ze haar voorliefde voor transacties goed in kwijt. In 2013 rondde zij haar Executive MBA af in Food & Finance aan Nyenrode. Dahmen beschouwt 'faciliteren' als haar kerncompetentie waarmee zij zorgt dat mensen, processen en systemen optimaal samenwerken.



belangrijkste kenmerken van succesvolle ICT-projecten.

Het onderzoek

In de opzet van het onderzoek was een belangrijke uitdaging het vaststellen van definities. Dado: 'Een ICT-project is gedefinieerd als een tijdelijke organisatievorm die als doel heeft één of meer ICT-systemen op te leveren die nodig zijn om een product of dienst voor de business te realiseren. Het ontwerpen, bouwen en implementeren van ICT-systemen, het opleveren van documentatie, het maken of aanpassen van beheersprocessen, het opleiden van beheerders en het opleiden van eindgebruikers, zijn onderdeel van dit ICT-project.'

Dahmen: 'En een *succesvol* ICT-project is een project dat resulteert in een meetbare netto verbetering ten opzichte van de situatie ervoor in de ogen van de betrokkenen, waaronder opdrachtgever, gebruiker, klant, architect, projectteam en manager. Dit geldt niet alleen op het moment van decharge van het project, maar ook circa één jaar erna. Pas dan kan bepaald worden of een ICT-systeem beheersbaar is en of het opgeleverde resultaat nog steeds gewenst is door de klant / gebruiker.'

In de uitvoering van het onderzoek zijn Dado en Dahmen allereerst het land ingegaan en hebben 12 experts op verschillende gebieden geïnterviewd. 'Toen zijn we de literatuur ingedoken', aldus Dahmen. 'Het is opvallend hoe weinig onderzoek er gedaan is naar ICT-projecten. We

hebben daarom de literatuurstudie verbreed met projecten algemeen, dus niet alleen in de ICT.' De ICT-professionals hebben zich verder gericht op de financiële sector. Daar zijn zij immers beiden in werkzaam en hebben zij de grootste expertise en netwerken ter beschikking. 'Ook hebben we ons gericht op projecten waarbij zelf applicaties worden gebouwd', aldus Dado. 'Dus niet op de implementaties van standaard systemen. Dat zijn echt volledig andere projecten en daar horen dus ook andere succesfactoren bij.'

In de zomer van 2012 hadden ze het conceptuele model klaar. Daarna hebben ze een exploratief onderzoek gedaan onder 400 ICT-professionals. Alles wat ze niet via de literatuurstudie konden toetsen, hebben ze via dit marktonderzoek getoetst.

Uit het onderzoek van Dado en Dahmen kwamen 5 belangrijke kenmerken van succesvolle ICT-projecten.

1. ER WORDT EEN KWALITATIEF RESULTAAT GELEVERD, OP TIJD EN BINNEN BUDGET

'Vaak wordt gemeten of een project succesvol is op het moment van decharge', zegt Barbera Dado. 'Wij zeggen dat je dat pas moet doen op het moment dat het project echt ingebed is in de organisatie. Als beheer het kan beheren en als gebruikers en/of klanten nog steeds tevreden zijn. Dan pas kun je van een succes spreken. Direct na de implementatie heb je altijd nog nazorg.' De financiële func-

tie kan vooraf een belangrijke rol spelen in het maken van inschattingen en achteraf toetsen wat er werkelijk geleverd is en wat dat gekost heeft. Roos Dahmen: 'Vaak worden bij ICT-projecten baten te hoog ingeschat en kosten te laag. Finance-mensen hebben hier vaak een realistischere kijk op. Ook bij het berekenen van de baten spelen zij een grote rol. Dit is vaak lastig. Een voordeel als 'plezier in het werk' kun je niet vertalen in euro's, maar de finance functie is wel het beste in staat zulke benefits toch meetbaar te maken.'

2. DE OPDRACHTGEVER EN PROJECTMANAGER STUREN ACTIEF EN ZIJN COMPETENT.

Een andere cruciale succesfactor is opdrachtgeverschap. Dado: 'Bij veel IT-projecten wordt automatisch de eigenaar van de betreffende businesslijn, product of dienst als opdrachtgever aangesteld, maar dit is niet noodzakelijk de beste persoon voor de taak. Want heeft die lijnmanager wel de juiste competenties in huis? En heeft hij/zij er wel tijd voor? Die vragen moet je vooraf stellen en niet achteraf als het project mislukt is.'

Dahmen: 'De opdrachtgever moet aan een aantal competenties voldoen. Hij moet besluitvorming tot stand kunnen brengen, betrokkenheid kunnen creëren, resultaatgericht zijn en hij moet tijd, mandaat en invloed hebben. Zo zijn er veel competenties en factoren die meewegen en die heeft niet iedere businesslijn manager.'

Barbera Dado is Senior IT Manager bij PGGM. Ze is reeds in 2004 bij de coöperatieve pensioenuitvoeringsorganisatie in dienst getreden. In het verleden werkte ze in de detachering als ICT professional onder meer bij HP. Met haar afstudeerthesis 'Kaleidoscope voor succesvolle ICT-projecten' rondt zij in 2013 haar Executive MBA-studie aan Nyenrode Business Universiteit af.



Dado: 'Wat ik lastig vind bij het benoemen van een business lijnmanager is dat hij of zij gericht is op de dagelijkse operaties, terwijl ICT-projecten juist op veranderingen gericht zijn. Je hebt dan met tegengestelde belangen te maken. De opdrachtgever staat met één been in de dagelijkse business en met het andere been in een verandertraject. Dat is voor veel lijnmanagers lastig te combineren. Dit moet je niet op zijn beloop laten, maar er actief op anticiperen. Houd er rekening mee dat de rol vaak wordt onderschat.'

3. HET BETROKKEN TEAM, INCLUSIEF GEBRUIKERS EN BEHEERDERS, IS HECHT.

'Een andere erg belangrijke succesfactor is de hechtheid van het team', legt Roos Dahmen uit. 'Dat gaat over zaken als samenwerken, cohesie, een gezamenlijk doel, diversiteit, et cetera. Als dat er niet is gaat het niet vliegen.'

Het gehalte gebruikersparticipatie dat je nodig hebt voor succes was een ander belangrijk onderzoeksresultaat. 'Je moet tot een bepaald gehalte gebruikersparticipatie hebben maar niet te veel', aldus Dahmen. 'Bij een nieuw proces moet je minder gebruikersparticipatie hebben dan bij een bestaand proces. Het inleavingsvermogen van de gebruiker is bijvoorbeeld beter als hij al iets heeft waarmee hij het kan vergelijken. Bij een nieuw proces is het belangrijk dat mensen vrijgemaakt worden. Wat ik in de praktijk merk is dat projecten er vaak bijgedaan moeten worden. Dat werkt niet.'

4. HET PROJECT MAAKT GEBRUIK VAN METHODEN EN TECHNIEKEN, DOELARCHITECTUUR EN/ OF ARCHITECT.

De projectkaleidoscope die Dado en Dahmen ontwikkeld hebben om ICT-projecten beter te kunnen sturen (zie projectkaleidoscope.nl) bevat vier ringen. De eerste ring is projectomgeving. Daar heb je niet zoveel te kiezen, maar bijvoorbeeld wel de opdrachtgever. De tweede ring gaat vooral over de techniek. Daarin moet je keuzes maken. Wat voor project type heb ik mee te maken? Welke ontwikkeltechniek ga ik gebruiken? Wat is de kwaliteit van mijn inschattingen? Dahmen: 'We zien bij falende projecten dat keuzes wel gemaakt worden, maar onbewust. Trap niet in die valkuil en ga die ringen invullen. Maak duidelijke keuzes in wie welke rol gaat vervullen, maar ook in de techniek.' Dado: 'We hebben overigens geen verschil kunnen vinden tussen verschillende ontwikkelmethodes. Voor mij was dat wel een verrassing. Ik dacht dat Agile¹ technieken beter zouden werken dan de traditionele Waterval², maar de ontwikkelmethode bleek nauwelijks van invloed op het uiteindelijke resultaat.'

¹ Agile of Scrum

Manier van ontwikkelen waarbij het team gelijktijdig werkt aan de verschillende producten die leiden tot een werkende applicatie.

² Waterval

Manier van ontwikkelen waarbij de verschillende stadia elkaar opvolgen.

5. HET AANTAL WIJZIGINGEN IS KLEIN.

Het aantal wijzigingen gedurende het project mag niet te veel zijn. Echter, houd als opdrachtgever en projectmanager wel rekening met wijzigingen gedurende het project (gemiddeld 5 à 10 procent van het totale projectbudget). Enige flexibiliteit om aanvullende eisen en wensen in te kunnen vullen helpt bij het accepteren van het resultaat door gebruikers en beheer. 'Neem ook de tijd om wijzigingen door te kunnen voeren', adviseert Dahmen. 'Met budget wordt vaak nog wel rekening gehouden, maar met extra tijd nauwelijks. Zeg niet dat het in mei klaar moet zijn, als je nog een maand nodig hebt voor laatste wijzigingen.'

Conclusie

Een project is een combinatie van hardere factoren – de hygiëne factoren – en zachtere factoren. Daar moet je een combinatie in zoeken en vooral niet de zachte factoren vergeten. In de kaleidoscope voor succesvolle ICT-projecten staan de blauwe voor de harde en de gele voor de zachte factoren. Als je het goed mengt wordt het groen en groen staat voor succes! Zoek de juiste mix, maak heldere keuzes en vergroot de kans op een succesvol ICT-project. ■



Meer
overzicht



Zorgt
voor meer
inzicht

100% grip op uw inkoop- en betaalproces

Uw klanten maken steeds vaker gebruik van mobiel bankieren. Betaaltermijnen worden korter. De hoogste tijd dus om uw interne proces hierop aan te passen. En te zorgen dat - als het gaat om inkopen en betalen - u efficiënt en foutloos kunt werken. Ricoh kan hierbij helpen. Onze ervaring en expertise zijn ongekend. Ook verliezen we uw proces niet uit het oog. Sterker nog: uw proces is leidend. Zo automatiseren we uw inkoop- en betaalproces en integreren we bestaande systemen, waardoor er overal uniform wordt gewerkt. Omdat het inzicht in de cashflow groeit en u grip krijgt op het proces, behaalt u met het factuurverwerkingsproces van Ricoh pas echte winst.

Cyberaanvallen: de schrik van de consument

De laatste weken worden we regelmatig opgeschrikt door cyberaanvallen op organisaties die vervolgens tijdelijk onbereikbaar zijn. Als je kijkt naar de dagelijkse praktijk in Amerika, dan zullen we daar nog veel vaker mee worden geconfronteerd. Naar verwachting worden commerciële organisaties en (semi-)overheden vaker slachtoffer van cyberaanvallen.

Door de recente cyberaanvallen merkt de consument dat de digitale wereld niet alleen voordelen met zich meebrengt. Het grote gevaar is dat de consument geen vertrouwen meer heeft in nieuwe digitale ontwikkelingen en bovendien minder bereid is er afhankelijk van te zijn. De vraag is daarom hoe de dienstverlener de burger maximaal vertrouwen kan bieden. In de praktijk betekent het dat de aanbieder van diensten heel goed zicht moet hebben op de kwaliteit van zijn applicaties, infrastructuur en de mate waarin securitymaatregelen bijdragen aan het tijdig kunnen afslaan van cybersecurityaanvallen. Aangezien veel organisaties nog te maken hebben met legacyapplicaties en een ondoorzichtig applicatielandschap is een grote schoonmaak in de nabije toekomst vereist.

Daarnaast zullen applicaties al bij de totstandkoming moeten worden getest op security-issues en beveiligingsmaatregelen dienen al bij het ontwerp te worden

meegenomen. Dit wordt ook wel 'security by design' genoemd. Door de beveiligingsmaatregelen bij het voortraject mee te nemen voorkomt men securitylekken. Denk maar aan een veilig huis. Niet alleen de muren, ramen, kozijnen en het glas moeten aan veiligheidseisen voldoen, maar ook de sloten en interne alarmeringssystemen moeten state of the art zijn. Naast deze preventieve maatregelen zal men ook alert moeten zijn op de detectie van ongewenst bezoek. Indien een huis voldoet aan al deze eisen zal het minder snel ten prooi vallen aan inbrekers. In ieder geval wordt het de ongewenste bezoekers een stuk moeilijker gemaakt om snel binnen te komen. Niet alleen de aanbieders van diensten moeten aan de slag, ook de toezichthouders moeten hun verantwoordelijkheid nemen. Ik verwacht dat overheden en toezichthouders steeds meer door de burgers worden aangesproken op hun taak met betrekking tot de beveiliging van gevoelige data. Als een organisatie er niet in slaagt om de consument het vertrouwen te blijven schenken, dan zal de toezichthouder of de ombudsman zich steeds meer laten horen.

De organisaties die hun verantwoordelijkheid voelen, wachten niet af totdat derden ze verplichten de nodige maatregelen te treffen. De recente cyberaan-

Marjo Wildvank
CEO, Software Improvement Group (SIG)



vallen hebben er in ieder geval toe bijgedragen dat cybersecurity hoog op de politieke agenda en de prioriteitenlijst van toezichthouders en raden van commissarissen is komen te staan. Ook de nieuwe Europese wetgeving in wording met betrekking tot privacy bevat steeds meer sancties bij overtredingen. Security houdt niet op bij onze nationale grenzen, waardoor ook in Europees verband een versnelling moet plaatsvinden op het gebied van het formuleren van security- en privacy eisen waaraan het applicatielandschap moet voldoen. Het Nederlandse bedrijfsleven is niet gebaat bij een overdosis van nationale normen, maar wel bij het maximale vertrouwen van de consument. De organisaties nemen graag hun verantwoordelijkheid, maar eerst is het wachten op de Europese commissie die de schone taak heeft om te zorgen dat security by design Europees wordt ingebed, gegarandeerd en gecertificeerd. ■

Falkplan-Andes - weg naar de cloud ingeslagen met Visma.net

Falkplan-Andes gaat steeds meer processen vanuit de cloud ondersteunen. Ook de financiële administratie: die wordt sinds kort gevoerd in Visma.net. Met deze cloudoplossing beschikt Falkplan-Andes over alle administratieve functionaliteit die het nodig heeft. Ook kan het bedrijf de efficiëntie en controle verhogen door business process automation. Dashboards met real-time financiële gegevens bieden bovendien waardevolle stuurinformatie.

Falkplan-Andes ontwikkelde zich van traditionele kaartenmaker tot digitale speler. “We lopen graag voorop”, zegt controller Edwin Lammers. De organisatie bestaat uit vier bv's. Falkplan maakt landkaarten maar richt zich nu meer op recreatiekaarten. Route.nl is een website voor de recreatieve fietser. Andes levert geografische data en software aan bedrijven terwijl MapCreator software biedt voor het maken van kaarten. De vier bv's opereren zelfstandig.

Zoveel mogelijk in de cloud

Falkplan-Andes schuwt de overstap naar de cloud niet. “We zijn bezig om een deel van onze bedrijfsprocessen over te brengen naar de cloud. Zo staat de software die klanten gebruiken om kaarten te maken inmiddels online”, aldus Lammers. De administratie van MapCreator wordt in Visma.net van Visma Software gevoerd. Deze bedrijfssoftware draait in het datacenter van Visma en wordt via de cloud aangeboden als Software-as-a-Service. Ook de administraties van de overige bv's gaan zo snel mogelijk over naar Visma.net.

Gemaakt voor digitale wereld

Lammers: “Visma.net is geen doorontwikkeling van bestaande software maar een nieuwe generatie, gemaakt voor de digitale wereld van vandaag. Dat zie je bijvoorbeeld aan het gemak waarmee je koppelingen kunt realiseren met web- en andere applicaties. Heel handig is ook dat Visma.net kant-en-klare koppelingen biedt met applicaties van alle grootbanken. Daarmee kunnen we bankmutaties direct in onze administratie verwerken.”

Online werken een uitkomst

In de cloud werken vindt Lammers een uitkomst. “Onze directeurs hebben nu via tablet of pc altijd toegang tot rapportages en als ik thuis werk heb ik toegang tot alle gegevens. Verder hebben we geen omkijken hoeft naar software-updates en geen investeringen in hardware.”

Complete financiële functionaliteit

“Visma.net biedt alles wat we willen en meer. Ik denk bijvoorbeeld aan de onbeperkte mogelijkheden om kostenplaatsen en -soorten te specificeren, voor gedetailleerd inzicht in je kosten. Maar je kunt ook kosten en inkomsten automatisch spreiden over periodes, net als de afschrijving van je vaste activa. Die

functionaliteit zit standaard in Visma.net en scheelt veel werk bij de maandafsluiting.” Ook het consolideren van gegevens voor interne rapportage gaat snel en gemakkelijk. Lammers: “Als alle bv's over zijn naar Visma.net, kunnen we daarmee beginnen. Het zal veel tijd besparen en fouten verminderen.”

Vanaf dag één besparen

Meer efficiencyvoordeel kan Falkplan-Andes behalen door processen geautomatiseerd te laten verlopen. “Het is mogelijk om de verwerking en autorisatie van inkomende facturen te automatiseren, een proces dat we nog moeten realiseren. Zodra dit een feit is, gaan we vanaf dag één tijd en dus geld besparen”, zegt Lammers. Deze manier van automatiseren van processen biedt ook meer controle binnen het bedrijf.

Fouten voorkomen

Visma.net zorgt ook voor meer controle door het kunnen bepalen wie wat mag doen, op basis van functie. Lammers: “Zo voorkomen we fouten door mensen die administratief niet onderlegd zijn.”

Real-time stuurinformatie

Met Visma.net kan Falkplan-Andes snel en eenvoudig in de behoefte aan stuurinformatie voorzien. Dit door functionaliteit voor business intelligence. Lammers: “Zo kunnen we debiteuren-, crediteuren- en bankgegevens in de vorm van dashboards presenteren aan de directie. De informatie biedt direct inzicht en de data is altijd actueel.” Tot slot maakt Visma.net nog een groot verschil op het gebied van controlling. “Ik kan me meer richten op het echte controllerswerk zoals cashflowplanningen maken. En daar worden ook onze aandeelhouders heel gelukkig van”, zo verklaart hij. ■



Meer informatie? Bezoek Visma tijdens Financial Systems. Dé IT beurs voor financiële professionals.

Winnaar Controller of the Year Award 2013 Jasper de Wit, Corporate Controller bij Royal HaskoningDHV

Tijdens het negende Jaarcongres Controlling in het Nieuwegein Business Centre is de Controller of the Year Award uitgereikt aan Jasper de Wit. Als Corporate Controller van Royal HaskoningDHV speelde De Wit een grote rol in het fusietraject dat vorig jaar begon.

Juryvoorzitter Ernst Groenteman licht toe hoe de jury tot de winnaar gekomen is. 'Van een long list van 70 namen zijn we tot 17 pre-genomineerden gekomen. Daar hebben we vervolgens vijf controlling professionals uit gekozen voor definitieve nominatie. De kandidaten hebben vier onderdelen afgelegd – interview, rondetafel sessie, one minute pitch en case presentatie. De jury heeft ze beoordeeld op de criteria business alignment, operational excellence, inspirerend leiderschap, impact, communicatieve vaardigheden, visie en CFO van de toekomst. Voor het eerst in de historie van de award zijn twee kandidaten tot vier cijfers achter de komma gelijk geëindigd. Hoe hebben we vervolgens de winnaar bepaald? Een van de twee heeft op drie onderdelen beter gescoord dan de andere, waaronder het onderdeel dat het publiek van het Jaarcongres Controlling gescoord heeft. Dat heeft de doorslag gegeven. De jury is unaniem. De winnaar van de Controller of the Year Award 2013 is Jasper de Wit van Royal HaskoningDHV!!'

De Wit speelde een centrale rol bij de integratie van de reporting en managementinformatie bij ingenieursbureau Royal HaskoningDHV dat vorig jaar is gefuseerd. Lees zijn winnende case op de volgende pagina's. ■



VAN LINKS NAAR RECHTS: Floris Hoogenboom (Lely Holding), Andre van der Horst (voorheen Thuiszorg Nederland), Astrid van der Valk (Arizona Chemical), Jeppe Kleynveld (FM.nl), Carool Korsten (Desso), John Bijl (zelfstandig gespreksleider), Leon Kerckhaert (Albumprinter), Jasper de Wit (Royal HaskoningDHV), Ernst Groenteman (KPMG), Wolter Wagter (Esprit Telecom), Peter van Dongen (zelfstandig CFO), Rob Melchiot (KLM), Michael van Asperen (Alex van Groningen)

Jasper de Wit, Royal HaskoningDHV 'Balanceren tussen vandaag en morgen'

Interview: Ernst Groenteman

Tekst: Jeppe Kleynveld

Fotografie: Eric Fecken



Het beste van twee werelden samenbrengen op het gebied van management reporting. Een uitdagende taak die Corporate Controller Jasper de Wit bij het gefuseerde Royal HaskoningDHV heeft opgepakt. Hij is er in geslaagd een perfecte harmonie te vinden in de zeer verschillende managementrapportages en projectwaarderingen van de twee ingenieurs- en adviesbureaus. Terwijl hij de business is blijven voorzien van adequate stuurinformatie voor het heden, heeft hij gelijktijdig het solide fundament gelegd voor de toekomst.

INLEIDING

Royal HaskoningDHV is een internationaal ingenieurs- en adviesbureau, primair aangestuurd langs Business Lines en Corporate Groups (ondersteunende staf diensten waaronder Finance). De missie van het bedrijf is 'enhancing society together' en bereikt dat onder meer door een sterke klantenfocus en operationele excellentie na te streven. Royal

PROFIEL

Naam: Jasper de Wit

Functie: Corporate Controller

Leeftijd: 39

Opleiding: Bedrijfseconomie aan de Universiteit van Tilburg en de Postdoctorale Controllersopleiding aan de Vrije Universiteit te Amsterdam

Loopbaan: Na zijn studie bij KLM begonnen bij de divisie 'cabin crew'. In totaal werkte hij zes jaar bij de luchtvaartmaatschappij in verschillende rollen. In 2005 begon hij bij DHV als controller van een business groep. Hij ambieerde vervolgens een functie tot Group Controller. Die bestond nog niet bij DHV, maar De Wit mocht deze nieuwe functie gaan neerzetten en vervullen. Volgend op de fusie tussen Royal Haskoning en DHV werd De Wit Corporate Controller van de nieuwe organisatie.

Favoriete managementboek: Our Iceberg Is Melting van John Kotter

Stijl als finance professional: Sociaal, communicatief, geven van vertrouwen, resultaatgericht.

Vrije tijd: Tennis en hardlopen

HaskoningDHV komt voort uit twee bureaus – Royal Haskoning en DHV – die op 1 juli 2012 met elkaar fuseerden. Jasper de Wit is sinds die datum Corporate Controller van de groep. Daarvoor was hij Group Controller bij DHV. 'Het is bijzonder om een 'fusie van gelijken' mee te maken', aldus De Wit. 'Hoe vaak zie je dat nu gebeuren? We zijn echt samen op zoek gegaan naar de richting die we op willen. Dat vereist goed inzicht in je eigen organisatie en open staan voor de ander.'

ALGEMEEN

Wat is jouw drive om mee te doen aan de verkiezing?

'Mijn CFO heeft mij voorgedragen en ik ben natuurlijk erg blij met deze erkenning en waardering. Het is door de fusie een turbulent jaar geweest en op conceptueel niveau hebben we het fundamenteel gelegd voor het bedrijf van de toekomst. Ik heb daar een grote rol in gespeeld op het gebied van Finance en heb daarom besloten mee te doen. Ik heb twee drives in de verkiezing; het zelf goed doen en mijn bedrijf goed vertegenwoordigen.'

Wat zijn de belangrijkste ambities van jouw organisatie?

'De gefuseerde groep wil als ingenieurs- en adviesbureau wereldwijd mee blijven spelen in de markt. Onze belofte is 'enhancing society together': werken voor en met onze klanten en partners aan innovatieve, duurzame oplossingen voor wereldomspannende vraagstukken. Met alle kennis en ervaring die we aan

boord hebben willen en kunnen we oplossingen vinden voor de uitdagingen die op ons wachten, zoals duurzaamheid, mega city's, voedsel en waterschaarste, infrastructuur, et cetera. Samen staan we sterker, er is immers een consolidatie gaande in onze industrie. De helft van onze business zit momenteel in Nederland, maar de groei ligt elders. Afrika en het Midden Oosten zijn bijvoorbeeld groeimarkten. Daar blijkt meteen de kracht van de samenvoeging van de netwerken en diensten. Royal Haskoning wilde bijvoorbeeld haar activiteiten in Zuid Afrika uitbreiden en DHV had daar al een kantoor met 1000 mensen zitten, van waaruit we nu met een breder portfolio de markt kunnen bewerken.'

Hoe zit de financiële functie in elkaar?

'Finance wordt als een onafhankelijke organisatie aangestuurd door de CFO vanuit de Raad van Bestuur. Naast een aantal specifieke financiële functies zoals Treasury, Tax, Internal Audit en Risk, stuurt de Finance Director de hele 'finance operatie' aan. Die bestaat uit drie onderdelen, namelijk Group Accounting, Corporate Control en Business Control. Mijn afdeling Corporate Control bestaat uit twee afdelingen: Group Reporting en Cost Control.'

Wat zijn de 3 belangrijkste thema's op jouw agenda?

'Vandaag de dag is het verder op de rit krijgen van de management reporting en analyses daarop een hele duidelijke prioriteit. We moeten kunnen vertrou-

wen op de basis managementrapportages. Verder is transfer pricing erg belangrijk, er moet een framework komen voor de hele organisatie. Dat doet mijn afdeling in samenwerking met Tax. De derde is de cost control van onze ondersteunende diensten (de zogeheten Corporate Groups).'

STRATEGIE

Hoe maken jullie als organisatie het verschil in de markt?

'We willen samen met onze stakeholders bijdragen aan de oplossing voor maatschappelijke vraagstukken. Kijkend naar de concurrentie, durf ik wel te stellen dat wij op het gebied van innovatie een leidende positie innemen. We zijn niet bang om iets te proberen en zoeken altijd naar nieuwe oplossingen.'

Wat is jouw bijdrage aan strategievorming en realisatie?

'Die zit voor een groot deel in ervoor zorgen dat we als bedrijf sturen op die zaken die bijdragen aan het implementeren van de strategie. Je kunt alleen de organisatie een richting op sturen als je weet waar je staat. Wij zien vanuit Corporate Control alles en houden de organisatie scherp met analyses en benchmarks.'

Hoe ga je om met risk & opportunity management?

'In een projectenorganisatie vormen de projecten een belangrijk aandachtsgebied van risico management. Deze volgen we nauwlettend. Het projectmanagement – extreem belangrijk voor



ons rendement – zit primair in de Business Lines, maar we denken wel mee over hoe we met zaken omgaan, zoals de winstname op projecten of het debiteuren management. De projectmanagers moeten het managen, dus die moeten we vooral scherp houden en goed opleiden. Vanuit mijn positie zie ik heel veel en roep het ook als ik dingen zie. Een onderdeel van risk management is bijvoorbeeld een claimrapportage die wij in samenwerking met Legal tot stand brengen. Vanuit Corporate Control dragen we ook in sterke mate bij aan portfolio management. Dat sluit aan op het opportunity gedeelte van de vraag. Mijn rol is het portfolio inzichtelijk te maken en daarbij te adviseren. Alles komt bij ons samen, dus zien we goed waar de beter en minder renderende onderdelen zit-

BEDRIJF:

Organisatie: Royal HaskoningDHV

Omzet 2012: 700 miljoen euro

Aantal medewerkers: 7000

Aantal medewerkers team: 12

Financiële software: Meerdere ERP-systemen (waaronder Agresso Business World), Tagetik (management reporting & consolidatie)

ten. Dat leidt tot portfolio keuzes, waarbij goed renderende onderdelen moeten groeien en anderen juist eerst de marge op orde moeten brengen ('gamma curve'). Onze marge op orde krijgen is prioriteit nummer één.'

Kun je wat meer vertellen over hoe de crisis jouw bedrijf heeft geraakt en wat jouw rol is geweest om de effecten zo veel mogelijk te beheersen?

'De crisis heeft een grote impact gehad. De ingenieurs- en advies branche is sterk afhankelijk van het investeringsniveau en dat is de afgelopen jaren onder druk komen te staan. Ons bedrijf heeft een grote footprint in Nederland en Europa, waar de marktomstandigheden zijn verslechterd. Dat komt tot uitdrukking in een dalende vraag en prijsconcurrentie. Om het rendement toch op peil te houden hebben we capaciteit afgebouwd en een sterke focus gehad op het terugdringen van de overhead. De fusie tussen Royal Haskoning en DHV moet er voor zorgen dat we er samen sterker voor staan, zowel aan de marktkant, maar ook qua efficiency. Voor mijn functie betekent dat vooral dat ik kijk hoe we de processen efficiënter kunnen inrichten.'

PROJECT

Welk project heb je recentelijk uitgevoerd om de strategie van de onderneming te laten slagen?

'Het op orde brengen van het managementinformatie systeem is het belangrijkste project van mijn afdeling geweest. Hoe heb ik dat aangepakt? Na het bekendmaken van de fusie hebben we heel precies vastgelegd hoe de bedrijven in elkaar zitten. Daarbij hebben we een onderscheid gemaakt tussen de financiële consolidatie en managementrapportage. De consolidatie is minder complex, want Dutch GAAP geeft hier al heel veel

richtlijnen voor. Bij managementrapportages is een organisatie vrij in de indeling. De managementrapportages van Royal Haskoning en DHV bevatten zowel kleine definitieverschillen, zoals het toerekenen van kosten en uren, maar ook fundamentele verschillen, zoals de inrichting van de projectadministratie, tarieven en projectwaardering. Die raken de hele organisatie en hebben we dus moeten harmoniseren. Een erg complexe klus. Ik heb vanaf het begin van het project ook focus gehad op 2013, het moment van de juridische fusie. Vanaf dat moment zou de beoogde nieuwe stuurinformatie voor de nieuwe onderneming operationeel moeten zijn. Aan de andere kant staat de business niet stil, is er een acute behoefte aan informatie, dus hebben we een balans gezocht in het belang van de dag van vandaag en de dag van morgen. Daar zijn we mijns inziens goed in geslaagd.'

Wat was jouw onderscheidende bijdrage aan dit project?

'De nieuwe organisatie is in een Business Lines structuur ingedeeld, met wereldwijde activiteiten. Op z'n zachts gezegd uitdagend om vanuit verschillende landen en systemen de informatie op één lijn te krijgen. Daarnaast is het uitdagend om de managementinformatie voor iedereen begrijpelijk te houden en processen opnieuw te structureren. Dit vraagt om visie, conceptueel vermogen, daadkracht en flexibiliteit. Ik heb deze uitdagingen aangepakt door iedereen in mijn team heel duidelijk te maken waar we ons mee bezig gingen houden, dus een duidelijke stip aan de horizon zetten. Ook heb ik mensen vrijgespeeld om zich met de dag van vandaag bezig te houden en mensen om zich te richten op de dag van morgen.'

Wat zijn de belangrijkste resultaten van het project?

'Gedurende 2012 hebben we beperkt managementinformatie beschikbaar gesteld conform de nieuwe organisatie, naast de bestaande managementrapportages. Daarnaast hebben we conceptueel de nieuwe managementrapportage en projectwaardering systematiek uitgewerkt. Onlangs hebben we één gezamenlijke jaarrekening voor 2012 opgeleverd, op basis van 'pooling of interest'. Tenslotte hebben we een heel nieuw management rapportage systeem voor 2013 neergezet. Kortom, het fundament is gelegd om het bedrijf optimaal te sturen.'

VISIE***Wat zijn de belangrijkste trends die je op de financiële functie af ziet komen?***

'De rol van de controller is aan verandering onderhevig. De controller als business partner is al jaren een belangrijk thema. Ik omarm deze beweging, maar wel vanuit een objectieve, onafhankelijke achtergrond. Een goede controller kan partneren met de business en de link maken met risicomanagement. Ook op ICT-vlak is steeds meer mogelijk en dit heeft invloed op de financiële functie.'

Wat is het profiel van een ideale CFO?

'Voor mij is dat een CFO die weet – breder dan Finance – wat er allemaal in de business speelt, weet wat zijn/haar bedrijf drijft en van daaruit kan meewerken aan de strategie en de implementatie daarvan. Uiteraard moet het eigen 'Finance huis' op orde zijn.'

Voldoe jij zelf aan dit profiel en waarom (niet)?

'Jazeker, ik ben wel iemand die wil we-

ten hoe een bedrijf écht in elkaar zit en zich niet beperkt tot puur Finance. Ik kijk breder.'

Wat wil je nog realiseren in je huidige rol binnen jouw onderneming?

'De uitdaging ligt vooral in datgene dat we al hebben gerealiseerd verder te vervolmaken. Om de business weer volop te kunnen voorzien van informatie waarmee ze de dagelijkse operatie kunnen sturen en waarmee strategische keuzes worden ondersteund. Het basisproces moet helemaal op orde zijn en op de afdeling – die door een hectische tijd is gegaan – moet de rust weer terugkeren. Iedereen moet weten wat er van hem/haar wordt verwacht.' ■



ÉÉN PARTIJ VOOR FINANCIËEL, RAPPORTAGES EN CONSOLIDATIE

Dynamics Financieel™

Een complete financiële administratie op basis van Microsoft Dynamics NAV

ExSION Reporting

Met Excel real time rapportages maken uit Dynamics NAV en AX.

ExQL Reporting

Corporate Performance Management met uitgebreide consolidatie, planning, budgettering en forecasting functionaliteit.

FINANCIAL  **systems** – bezoek ons op stand 26

HBSoftware
Integrated Business & Reporting Solutions

HBSoftware b.v.
Hanzeweg 15
2803 MC Gouda
Tel.0182 580411
www.hbsoftware.nl

 Microsoft Dynamics™

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.



Bedrijfskundig/Financieel Adviseur én zelfstandig ondernemer

Word partner bij landelijke adviesorganisatie Claassen, Moolenbeek & Partners (CM&P)

Claassen, Moolenbeek & Partners

Bedrijfskundig- en bancaire advies

ANNO 1983

CM&P is een ondernemende organisatie voor bedrijfskundig- en bancaire advies (businessplannen, financieringsvraagstukken, bedrijfsovernames, projectmanagement en management-begeleiding). CM&P zoekt hoogopgeleide bedrijfskundig en/of financieel adviseurs met minimaal 5 jaar brede bedrijfskundige- en financiële werkervaring. CM&P biedt jou 100% zelfstandig ondernemerschap, maar dan met coaching, actieve kennisdeling, collega's, een beproefd productpakket en een kantoor in jouw regio met een goede naam op de markt.

Is dit herkenbaar voor jou?

Je zoekt maximale vrijheid in je werk. Jouw drijfveer is 'de inhoud': met jouw advies en inspanningen maak je een wezenlijk verschil voor bedrijven. Daar krijg jij energie van. Die energie betaalt zich uit in een stevig netwerk. Met jouw deskundigheid, aanstekelijke enthousiasme voor je vak en oprechte betrokkenheid maak je van elke relatie een positieve referentie. Je ziet kansen en zoekt de ruimte om deze te verzilveren. Succes betekent voor jou plezier in het werk, maar ook een goed inkomen. Kortom: je wilt jouw ondernemersbloed optimaal benutten...

Lees meer: <https://cmenp.heeft-vacatures.nl/>

Junior Business Controller

ERS Railways in Rotterdam

ERS Railways is a European licensed railway company in the A.P.Møller Maersk Group operating shuttle trains in European countries through our own operations or based on strategic partnerships. We are a young result driven organisation as ERS Railways is Europe's largest privately owned intermodal railway operator. As our Junior Business Controller you will assist our Business Controller in various tasks, including but not limited to:

- Preparation of periodical and ad-hoc management reports, analysis and budgets;
- Accurate monitoring of the reporting of costs and revenue;
- Generating accurate financial documents to forecast various scenarios.

Zie: [Finance.nl/vacature/114061/](https://finance.nl/vacature/114061/)

Business controller (RA/RC niveau, internationaal)

Voor een klant van Kasparov in Ridderkerk

Kasparov uit Breda treedt op als intermediair voor financieel/boekhoudkundig personeel. Meer informatie over wie wij zijn en onze werkwijze is te vinden op kasparov.nl. Onze opdrachtgever is een internationale projectorganisatie (100 miljoen+) , gelegen in de regio Ridderkerk. Binnen de organisatie zoekt men een business controller. In deze functie rapporteer je direct aan de afdelingsdirecteur en de CFO en zullen er meerdere afdelingshoofden (financieel) aan je rapporteren.

Zie: [Finance.nl/vacature/114030/](https://finance.nl/vacature/114030/)

Creditmanager

GGN in 's-Hertogenbosch

Als Creditmanager werk je mee aan de klantgestuurde inrichting van waardeketens in onze dienstverlening binnen het creditmanagement. Vanuit grondige analyses doe je verbetervoorstellen in de procesmatige behandeling van vorderingen. Je maakt rapporten over de gerealiseerde verbeteringen, onder meer met behulp van scoringsmodellen. Jouw kennis en ervaring stellen je in staat om onze dienstverlening in de hele breedte te analyseren en je te verdiepen vanuit de behoeften van onze klanten. Je kunt die behoeften goed vertalen naar de inrichting van ons proces en legt hierbij steeds een goed verband tussen klant- en debiteurenbelang.

Zie: [Finance.nl/vacature/114015/](https://finance.nl/vacature/114015/)

Manager internal audit

Dela Uitvaartverzekeringen in Eindhoven

De afdeling internal audit van DELA (IAD) bestaat uit zes hoogopgeleide collega's en ondersteunt het management van DELA bij het behalen van de strategische doelstellingen door bij te dragen aan de versteviging van de interne organisatie. De IAD beoordeelt de kwaliteit van processen van governance, risk management en interne beheersing en bespreekt de belangrijkste conclusies met het management. De IAD voorziet het management gevraagd en ongevraagd van adviezen ter verbetering. Voor de aansturing van de afdeling IAD zijn we momenteel op zoek naar een Manager internal audit (40 uur per week). Je geeft in deze functie leiding aan de afdeling internal audit van DELA en draagt proactief bij aan de versteviging van de interne organisatie van DELA. Je vertaalt het beleid naar concrete doelstellingen en stelt een jaarplan op.

Zie: [Finance.nl/vacature/113336/](https://finance.nl/vacature/113336/)

Assistent Controller (startersfunctie)**Bilfinger Industrial Services in Zwartewaal**

In de functie van assistent controller ben je verantwoordelijk voor het bieden van inzichten in de performances van de gehele Benelux organisatie. Je levert een bijdrage aan de verbetering en bewaking van de kwaliteit van de cijfers. Als assistent controller biedt je ondersteuning in de coördinatie, uitvoering en bewaking van de Planning- & Control cyclus. Tevens draag je zorg voor het structureel uitvoeren van analyses, identificeren van risico's en treedt je adviserend proactief op richting de Controller Nederland, Senior Controller Nederland en andere betrokkenen.

Zie: Finance.nl/vacature/113373/

Manager Internal Audit**CZ in Tilburg**

De kerntaak van de IAD is het verstrekken van zekerheid over de kwaliteit van het interne beheerssysteem van de CZ organisatie gericht op het realiseren van de strategische doelen, het vaststellen van het getrouwe beeld van de jaarrekeningen en gegevensaanleveringen voor diverse toezichthouders en het voldoen aan de wet- en regelgeving. Dit vanuit het concept van risk based integrated auditing en met gebruikmaking van brede disciplines op het gebied van financial, operational en IT auditing.

Zie: Finance.nl/vacature/113305/

Senior Business Analyst / Strategie Consultant**KPN in Den Haag**

KPN Nederland is verantwoordelijk voor vaste- en mobiele telecomactiviteiten in Nederland voor consumenten en zakelijke klanten. Het segment Netco (Network Company) is verantwoordelijk voor de operationele activiteiten van KPN, voor de Nederlandse netwerken (zowel vast als mobiel) en voor KPN's wholesaleklanten en -portfolio in Nederland. Je bent bij Netco werkzaam binnen het financiële werkveld in een team van vier strategie consultant's.

Zie: Finance.nl/vacature/113304/

Teamcoördinator salarisadministratie**Dela Uitvaartverzekeringen in Eindhoven**

Binnen DELA is de afdeling P&O verantwoordelijk voor de ontwikkeling en ondersteuning van het management bij de uitvoering van het DELA-brede en sectorale P&O-beleid. DELA heeft een positie als succesvolle onderneming, met oog voor de menselijke maat. Onze mensen maken, gebaseerd op onze kernwaarden 'betrokken, integer en ondernemend', de organisatie. Als afde-

ling P&O leveren wij een bijdrage aan de ambitieuze doelstellingen van DELA. Hiervoor willen we de omslag maken van: 'goede bedoelingen naar excellente uitvoering'. De afdeling P&O bestaat onder andere uit de salarisadministratie, waar drie salarisadministrateurs werken. Om de salarisadministratie verder te professionaliseren en te structureren zijn wij op zoek naar een Teamcoördinator salarisadministratie (40 uur per week). De uitdaging: Als meewerkend voorman coördineer je de werkzaamheden op de salarisadministratie. Je stelt prioriteiten en bewaakt de opvolging en de voortgang van de werkzaamheden. Je rapporteert hierover aan jouw manager. Waar nodig stuur je bij en zet je acties uit.

Zie: Finance.nl/vacature/113335/x/5/7

Assistant Reporting & Control**Rockwool in Roermond**

De Rockwool Group is wereldwijd marktleider in steenwoloplossingen. Als toonaangevend speler in de isolatiemarkt levert Rockwool duurzame oplossingen voor energie-efficiënte en brandveilige gebouwen, met een optimale geluidswering en klimaatbeheersing. Het hoofdkantoor van Rockwool B.V. bevindt zich in Roermond. De afdeling Production Control is onderdeel van de Finance organisatie van Rockwool B.V. Binnen het Financial Shared Service Centre (FSSC) zijn een aantal financiële (fiscale-, juridische- en administratieve) activiteiten van Rockwool gecentraliseerd. Binnen de afdeling Reporting & Control zijn wij op zoek naar een enthousiaste en gedreven Assistant Reporting & Control. Je bent werkzaam binnen een dynamische werkomgeving waarbij je in aanraking komt met diverse internationale aspecten. Naast inhoudelijke kennis biedt deze functie je gevarieerde werkzaamheden in een collegiaal team waarbij betrouwbare en tijdige interne en externe rapportages centraal staan.

Zie: Finance.nl/vacature/113308/

Controller (WO, Fulltime, international, regio Breda)**Voor een klant van Kasparov in Breda**

Kasparov uit Breda treedt op als intermediair voor financieel/boekhoudkundig personeel. Meer informatie over wie wij zijn en onze werkwijze is te vinden op kasparov.nl. Onze opdrachtgever is een internationale profit organisatie, gelegen in de regio Breda. Het bedrijf heeft een buitenlandse moeder. In deze functie wordt van je verwacht dat je zorgdraagt voor tijdige en correcte reporting richting het moederbedrijf. Zodra we met je in contact zijn, vertellen we je bij geschiktheid uiteraard alle informatie over het bedrijf.

Zie: Finance.nl/vacature/112713/

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!**

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

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

Hoofdredeur: Jeppe Kleynveld
(jkleynveld@alexvangroningen.nl)
Tel: 020 5788905

Aan dit nummer werkten mee:

Ilse van den Bosch, Barbera Dado, Roos Dahmen, Ernst Groenteman, Jeroen Holterman, Bert Kersten, Bas Kroes, JanKees Lampe, Michiel Rozema, Carlo van Schijndel, Hans Tuppe, Henk Vlootman, Marjo Wildvank, Jasper de Wit

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:

Kevin Mottard
(kmottard@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 Kevin Mottard.

Abonnementen: Abonnementen: TFM is hét magazine voor de finance professional en verschijnt vier keer per jaar. Via FM.nl abonneren kunt u zich aanmelden. Uw investering bedraagt € 39,- per jaar excl. BTW. Bent u geïnteresseerd in een GRATIS abonnement op Tijdschrift Financieel Management? Word dan lid van de FMClub, de grootste club voor Finance Professionals in Nederland, en profiteer van de vele privileges. Ontmoet vakgenoten en laat u inspireren tijdens netwerkborels en masterclasses van de FM Club, verzeker u van deelname aan de belangrijkste jaarcongressen, word gevonden door de beste werkgevers en ontvang kosteloos Tijdschrift Financieel Management. Voor aanmelden en meer informatie klikt u FM.nl/club

Drukker: Bal Media

Vormgeving: Nederlof, Henk Greuter

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

Coverfoto: 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 toestem

ming 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.

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 verzeker u van een plaats via alexvangroningen.nl



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



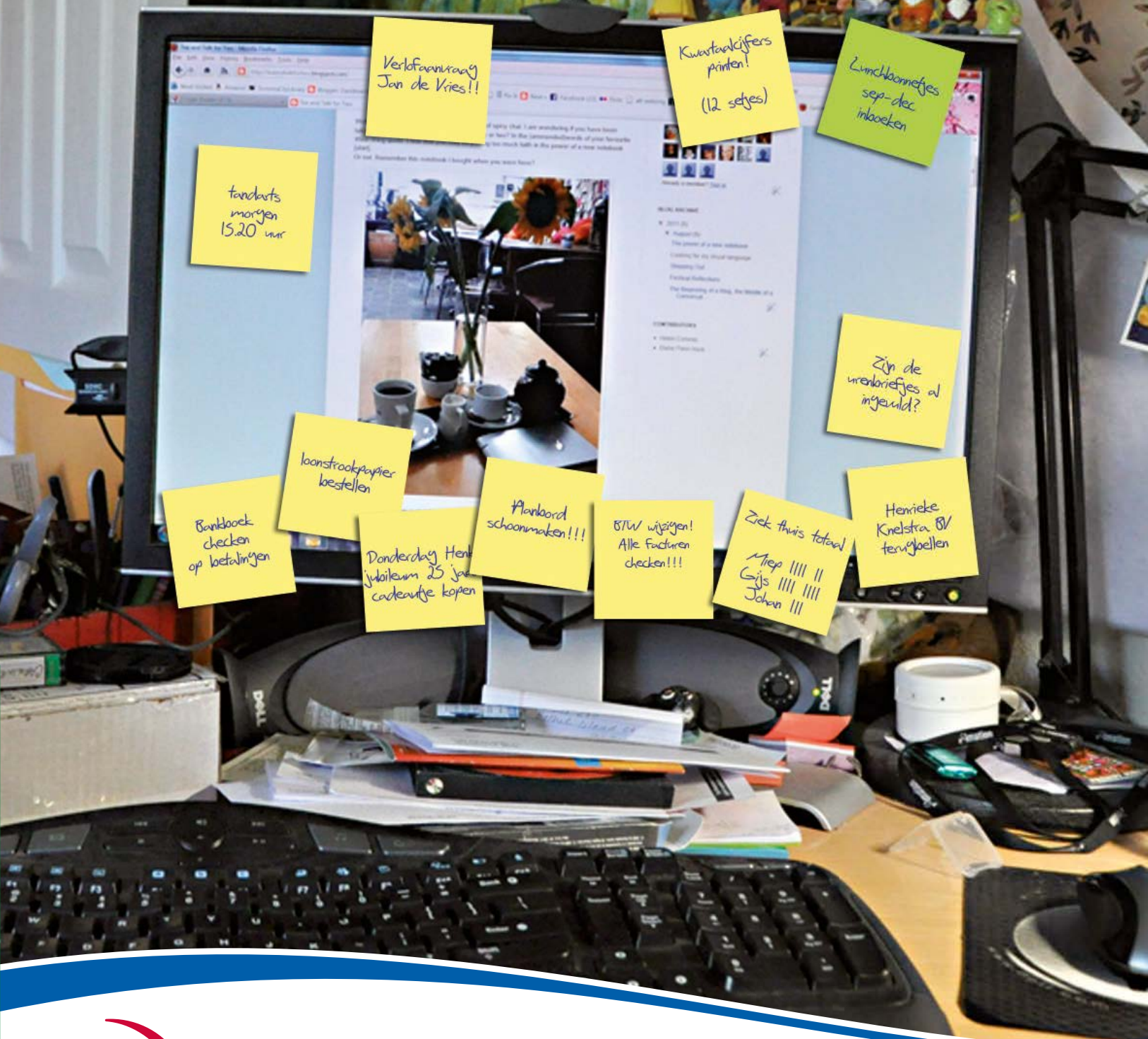
alexvangroningen.nl

Data 2013	Titel bijeenkomst	Investering	PE	Programma
18 en 19 juni	Enterprise Risk Management / COSO II	€ 1895	14	2 dagen
19 en 20 juni	Actief in overnames	€ 1895	14	2 dagen
19 juni	Controle Grootboek	€ 695	6	1 dag
19 en 20 juni	Lean Essentials & Lean Accounting	€ 897	7	1 dag
20 juni	Alternatieve Financieringsvormen	€ 895	7	1 dag
11, 12 en 13 september	Onderhandelen	€ 2395	25	3 dagen
11 en 12 september	Excel 2010 voor financieel managers	€ 1595	14	2 dagen
12, 19, 26 september, 3 en 10 oktober	Controller in een week	€ 4295	35	5 dagen
17, 24 sep. 1, 8 en 29 okt. 5, 12, 19 en 26 nov.	Project Control	€ 3100	35	9 dagen
18 en 19 september 2013	Actief in overnames	€ 1895	14	2 dagen
25 en 26 september 2013	Corporate Recovery	€ 1895	15	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.



Dit vinden wij een spoedgeval.





Strak
debiteuren
beheer

Flexibele
rapportages
en dashboards

Inkomende
facturen
gedigitaliseerd

Alle
processen
volledig
geïntegreerd

Hoe lean wil je het hebben?

Ontdek de winst van Exact Financieel



Download de
Layar-app op je
smartphone en volg de
instructies van de app

Doe de bedrijfsscan op
exact.nl/lean

= exact