

TIJDSCHRIFT

FINANCIËEL MANAGEMENT

#4 / December 2013 / FM.NL

ALEX VAN
GRONINGEN

TEAM DPD
ZOWEL MENSGERICHT
ALS RESULTAATGERICHT

ANDRÉ DE WAAL
FINANCE LEIDEND IN
NASTREVEN HPO-AMBITIE

**TOOLKIT VAN DE
HPO-CONTROLLER**
5 PRAKTISCHE INSTRUMENTEN

**HIGH
PERFORMANCE
FINANCE**





FINANCE FACTOR

EXECUTIVE FINANCE PROFESSIONALS

Interim Management

FinanceFactor zorgt voor de juiste financiële interim professional op de juiste plek. Op basis van de kennis van zijn netwerk selecteert Albert Allmers binnen 1 werkdag interim kandidaten voor een project.

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.

Finance Factor
"The Road to Excellence"
Ook in 2014!

www.financefactor.nl

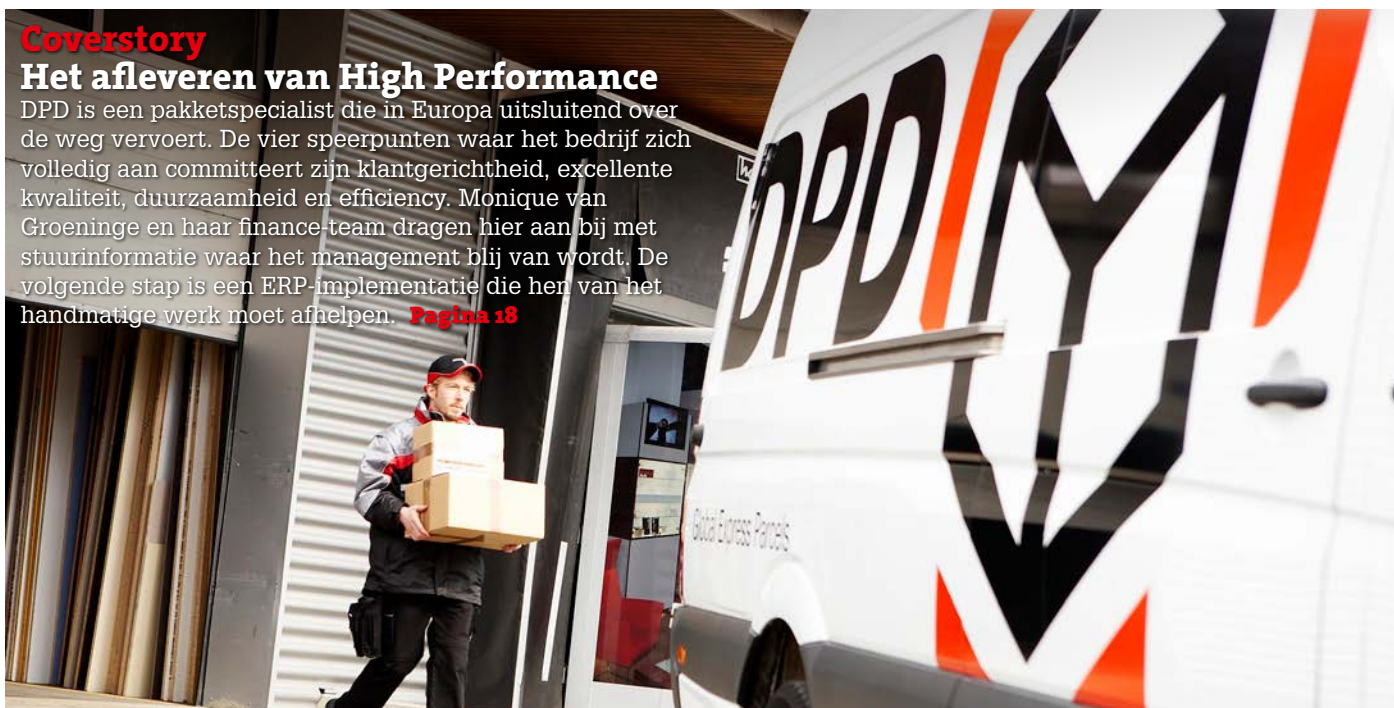
Landgoed het "Huis met het Blauwe Dak"
Rijksstraatweg 426, 2243 CH Wassenaar
info@financefactor.nl, 070 5123010 / 06 21211750



Coverstory

Het afleveren van High Performance

DPD is een pakkettspecialist die in Europa uitsluitend over de weg vervoert. De vier speerpunten waar het bedrijf zich volledig aan committeert zijn klantgerichtheid, excellente kwaliteit, duurzaamheid en efficiency. Monique van Groeninge en haar finance-team dragen hier aan bij met stuurinformatie waar het management blij van wordt. De volgende stap is een ERP-implementatie die hen van het handmatige werk moet afhelpen. **Pagina 18**


23

Rondetafel

Blogteam FM.nl over excellentie

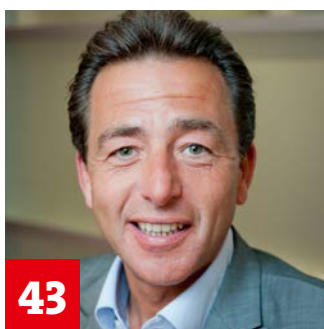
Excellentie – Wat is dat eigenlijk? En welke bedrijven of personen voldoen hier aan? Het FM.nl-blogteam is onlangs bijeengekomen op het hoofdkantoor van Alex van Groningen te Amstelveen om over dit thema te discussiëren. Hoe kunnen Nederlandse organisaties weer écht floreren in de nieuwe wereld? De bloggers hebben hier een duidelijke visie op. Passie is in ieder geval noodzakelijk, maar net zo goed discipline.


30

Finance Feature

5 praktijkvoorbeelden van business partnership

Er wordt binnen de finance community al tijden gesproken over de verschuiving van klassieke finance mensen naar business partners. Niet langer financials die hun tijd hoofdzakelijk besteden aan terugkijken, maar juist proactief vooruitkijken naar kansen in de markt. Hoe staat deze transitie er in de praktijk nou echt voor? 5 best practices van Havenbedrijf Rotterdam, Cofely, AkzoNobel, Desso en de RET.


43

Expert Visie

Innoveren noodzakelijk voor finance professionals

Innovatie. Dat is voor Albert Allmers, sinds vorig jaar directeur van zijn eigen intermediaire organisatie voor financiële professionals, FinanceFactor, het sleutelbegrip wanneer het gaat om excellentie. Niet alleen bedrijven moeten innoveren, maar ook financials zelf. Financials die weer aan de bak willen, of aan het werk willen blijven in de onzekere arbeidsmarkt van de toekomst, zullen hun knelpunten moeten aanpakken.

04 Voorwoord

06 Performance Update

09 Thema Interview

André de Waal over bereiken high performance

11 Thema: Human Capital & Skills

Trends & ontwikkelingen in HR-outsourcing

14 Thema: Finance & IT

Informatietechnologie is drijfveer tot verandering

16 Checklist

Financiële navigatie: 5 ankers voor goed kostenmanagement

28 Dossier Business Intelligence

De toekomst van Excel in zes delen

35 Checklist

De 5 tools van de High Performance Controller

40 Thema Artikel

De lakmoesproef van High Performance Finance: Een gemotiveerde organisatie!

46 Carrière Zaken

Trendonderzoek: Groei van de financial blijft achter

48 Vacatures

50 Colofon

Het nastreven van een vooruitkijkende finance functie

We moeten steeds meer met minder'. Dat is sinds de economische crisis begon een veelgehoord geluid op financiële afdelingen. Veranderingen in de samenleving en nieuwe technologieën zorgen daarnaast voor andere uitdagingen voor de finance functie, zoals verdienmodellen die drastisch op de schop moeten. Hoe kunnen finance professionals succesvol omgaan met de grote uitdagingen van deze tijd? Het antwoord is een High Performance Finance organisatie neerzetten.

High Performance Finance teams besteden veel minder tijd aan het verzamelen van gegevens, zodat er veel meer ruimte komt voor business partnering. In traditionele finance organisaties gaat veel tijd verloren aan het verzamelen van data, het bouwen van financiële modellen in Excel, en het maken van rapportages. Een High Performance Finance organisatie automatiseert zoveel mogelijk processen. Scenario's opstellen, business analyses maken, adviseren, innoveren,

sparren... dat zijn de activiteiten waar de business op zit te wachten.

Dus beste financials, wanneer gaan jullie eindelijk de omslag maken?

Dit is natuurlijk erg gemakkelijk om te roepen, maar ontzettend moeilijk om te realiseren. Er zijn niet veel bedrijven die hun 'cijferfabriek' op een dermate niveau geautomatiseerd hebben, dat met een druk op de knop de juiste informatie eruit komt rollen. Menselijke ingrepen zijn in de meeste organisaties nog noodzakelijk. Bovendien komen er bij de interactie met de business altijd weer veel vragen naar boven die vragen om additionele dataverzameling. Toch is het goed een dergelijk ideaalbeeld na te streven en stap voor stap die kant op te schuiven. Team DPD PakketService, het coververhaal van dit nummer, heeft dit streven. Het finance-team van de pakketsspecialist is momenteel bezig met een ERP-implementatie, dé manier om meer ruimte te creëren voor analyse en business ondersteuning.

Een ander belangrijk aandachtspunt voor financials blijft toch soft skill ontwikkeling. Carrière coach Albert Allmers blijft er op hameren vertelt hij in het afsluitende interview van dit nummer; veel financials missen daadkracht en overtuiging in hun communicatie. Het is onmogelijk om de slag naar business partner te maken zonder de zachte competenties op orde te brengen. Voor finance organisaties die wat verder gevorderd zijn in automatisering en business partnering, heeft High Performance-expert André de Waal in het openingsverhaal

nog een mooie suggestie; ga werken aan het naar een hoger plan tillen van de hele organisatie! Finance is de aangewezen afdeling om de transformatie naar een High Performance Organisatie aan te jagen. Maar dit vraagt wel durf, want het is geen gespreid bedje.

Kortom, voldoende werk voor jullie financials, die zoals reeds gezegd steeds meer met minder moeten. Deze transitie kan niet in één keer, maar vraagt om een continu streven naar High Performance. Finance professionals die blijven innoveren, zowel in hun organisaties als aan zichzelf, zullen uiteindelijk zegevierend uit de race komen. ■



Jeppe Kleynveld
Hoofdredacteur Tijdschrift Financieel Management
en FM.nl

Flexible payment solutions tailored for IT investments



Strategic IT investments are essential. Your organisation needs to improve productivity, deliver new business services, and evolve in the new Big Data environment... but budget challenges and competing business priorities can have a serious impact on these goals.

Take a look at Microsoft Payment Solutions – convenient and flexible options designed to help you structure your technology spend so that it meets today's business and financial requirements.

- ▶ Easy to use – aligned with Microsoft licensing programs and your CapEx/OpEx strategy
- ▶ Spread, defer or ramp payments – meet your company's individual needs
- ▶ Improve Return On Investment – gain the benefits of your IT investment while you pay for it
- ▶ Comprehensive – solutions can cover Microsoft software licenses, hardware such as Surface, services and third party products

For more information visit www.microsoft.nl/financing or call +31 (0)20 500 1500.

High performing ondernemingen investeren in adviserende rol finance

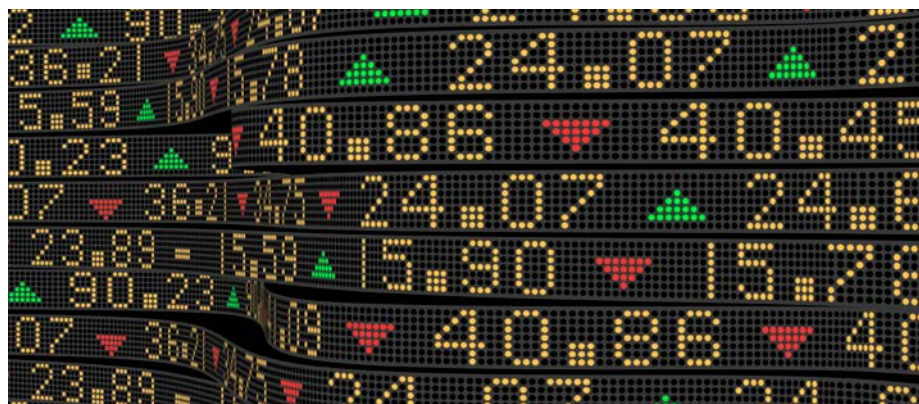
Ondernemingen die hun financiële functie willen verbeteren, zien de beschikbaarheid van deskundig personeel als het belangrijkste obstakel. Zowel het behoud van vakbekwame financiële professionals als de verbetering van hun technische kennis vormen volgens bedrijven de belangrijkste belemmeringen om de financiële functie naar een hoger plan te brengen. Het aantrekken en het behoud van talentvolle, financieel geschoolde werknemers vormen voor bedrijven de komende twee jaar dan ook een belangrijk, strategisch aandachtspunt, zo blijkt uit jaarlijks internationaal onderzoek van KPMG onder ruim 400 ondernemingen.

‘Hoewel ruim 60% van de onderzochte bedrijven tevreden is over de prestatie, hebben de ondernemingen in het algemeen flinke ambities als het gaat om het verbeteren van de financiële functie’, zegt Fred van der Waa, partner bij KPMG Advisory. ‘De bedrijven willen de financiële functie beter integreren in het strategische besluitvormingsproces van de totale organisatie en hun financiële professionals omvormen van louter financiële rapporteurs tot vooruit kijkende en trusted adviseurs die de beslissers op elk niveau binnen de onderneming bijstaan. Het is overigens opvallend dat de high performing ondernemingen, bedrijven die de afgelopen drie jaar omzet en EBITDA met meer dan 10 procent hebben zien toenemen, vooral willen investeren in talent management en middelen die de besluitvorming ondersteunen, terwijl de andere ondernemingen vooral willen investeren in outsourcing van de delen van de financiële functie.’

Small caps presteerden beter dan grote bedrijven

Terwijl de *MSCI World Large Cap Total Return Index* ongeveer 80 procent steeg tussen januari 2001 en september 2013, verdrievoudigde de corresponderende *Small-Cap Index* in dezelfde periode. Alleen in de jaren 2007, 2008 en in 2011 deden zogeheten large caps het beter dan kleine. Dit blijkt uit de studie *Is small beautiful?* van Allianz Global Investors (AllianzGI). ‘Twee factoren zijn belangrijk in de prestaties van small caps’, zegt Stefan Scheurer, Senior Capital Markets Analyst van AllianzGI en schrijver van de studie: ‘Enerzijds zijn veel small caps nog steeds in een groeifase resulterend in een grotere toename van winsten en stijging van aandelenkoersen. Beleggers worden daarmee beloond voor het grotere risico dat inherent is aan small caps. Anderzijds doen small caps het

slechter dan large caps in tijden van crisis als beleggers risicomijdend opereren en dus uit small caps wegvlugten. Eén reden daarvoor is de mindere liquiditeit van small caps door hun lagere marktkapitalisatie. Dat is wat we zowel zagen toen Lehman ineenstortte als ook tijdens de eurocrisis.’ In Nederland hebben small caps 60,4 procentpunt beter gepresteerd dan large caps tussen 2001 en september 2013. ‘Een voorbeeld van een Nederlandse small cap die in recente jaren positief heeft bijgedragen aan de resultaten van het *Allianz Europe Small Cap Equity Fund* is bijvoorbeeld Unit4, een wereldwijd opererend bedrijf in zakelijke software’, zegt Frank Hansen, verantwoordelijk voor het Europese deel van de portefeuille.



Big Data rendeert snel voor grote bedrijven

Organisaties die de afgelopen jaren hebben ingezet op Big Data zijn het erover eens dat structurele analyse van Big Data zich snel terugbetaalt. Dat concluderen Tom Davenport van het International Institute for Analytics (IIA) en Jill Dyché, business analytics specialist bij SAS in hun rapport ‘Big Data in Big Companies’. Davenport en Dyché beschrijven daarin hoe twintig grote internationale bedrijven analytics toepassen om waarde te halen uit hun Big Data. Big Data-initiatieven stellen bedrijven in staat uiteenlopende gegevens te analyseren – gestructureerd en ongestructureerd, uit interne en externe bronnen – en nieuwe inzichten te ontdekken. Early adopters

van Big Data benadrukken dat de analyse van Big Data zich snel terugbetaalt. Meer dan dat. Het helpt hen nieuwe zakelijke mogelijkheden te creëren en de huidige processen goedkoper, sneller en effectiever uit te voeren. ‘Tijdens onze gesprekken met executives van grote organisaties werd duidelijk dat Big Data evolutionaire mogelijkheden biedt die op termijn vele nieuwe en soms onverwachte toepassingen zullen hebben’, aldus Davenport, directeur onderzoek van het IIA en Professor aan de Harvard Business School. ‘Ze waarschuwen echter van Big Data niet een louter academische exercitie te maken. Het is essentieel om er direct waarde uit te halen.’

Inflexibel Nederlands investering- en beloningsklimaat remt economische groei

De huidige belonings- en investeringsmentaliteit in Nederland houdt overheid, ondernemingen en werknemers in een ijzere greep: bezuinigingen zijn noodzakelijk en budgetten en vaste lasten liggen muurvast waardoor er geen ruimte is voor flexibiliteit. Men moet er voor zorgen dat een groter deel van de middelen vloeibaar blijven, waardoor deze gemakkelijker kunnen worden aangewend voor nieuwe initiatieven. Dit stelt Loek Bosman van Hay Group. In onze diensteneconomie zijn loonkosten veruit de grootste kostenpost. Door het vaste salaris flexibeler te maken, kan een deel hiervan worden gealloceerd voor innovatie.

Dit kan allereerst door het salaris op te delen in drie bestanddelen:

1. Een basissalaris: de verbinding aan de onderneming. De basis waarop de werknemer zijn vaste lasten baseert, waardoor ook privé flexibiliteit wordt gecreëerd. Daarnaast is het ook een mi-

nimumticket om lid te zijn van de organisatie: als je dat niet kunt waarmaken in termen van economische waarde, dan is er geen basis meer om verder te gaan.

2. Functiebeloning: Hiermee wordt de zwaarte van de functie beloond. Functies kunnen over de jaren veranderen: portefeuilles worden groter en kleiner, meer en minder belangrijk en ingewikkeld. Deze bewegingen kunnen worden vertaald in verhoging of verlaging van de functiebeloning.
3. Beloning voor geleverde prestatie: Deze is echt variabel en moet elk jaar weer vanaf nul worden verdiend.

Met deze verdeling zijn twee van de drie beloningscomponenten flexibel. Deze flexibiliteit kan ook doorwerken in de pensioenlasten door de functiebeloning en prestatiebeloning niet onder te brengen in een collectieve pensioenregeling, maar via



een vrijwillige beschikbare premieregeling de werknemer zelf de keus te geven of er pensioen over wordt opgebouwd of direct met de fiscus wordt afgerekend. Kortom; wanneer het belonings- en investeringsbeleid niet flexibeler wordt, blijft de economie van Nederland stil staan.

Nederlandse beroepsbevolking behoort tot de wereldtop

Het World Economic Forum (WEF) heeft voor de eerste maal een ranking van landen gemaakt naar de mate van investeringen in de beroepsbevolking (kennis, vaardigheden, en ervaring van werknemers) en gerapporteerd in The Human Capital Report. INSCOPE Research for Innovation van de Erasmus University is partnerinstituut van het World Economic Forum. De voornaamste bevindingen van The Human Capital Report zijn volgens onderzoeker Prof. dr. Henk Volberda:

1.) Zwitserland, Finland en Singapore hebben de slimste beroepsbevolking.

Op de dimensies van human capital (gezondheid en welzijn; onderwijs; beroepsbevolking en werk; en een stimulerende omgeving om human capital te laten renderen) scoren Zwitserland, Finland en Singapore uitmuntend.

2.) Nederlandse beroepsbevolking behoort tot de wereldtop.

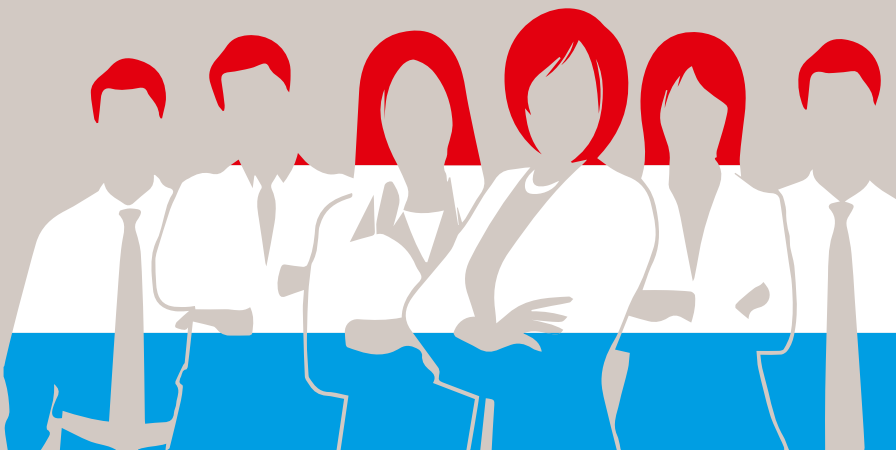
Nederland neemt de vierde positie in The Human Capital Report. In het bijzonder op de dimensies gezondheid en

welzijn (4e positie), en op een stimulerende omgeving om human capital te laten renderen (4e positie door attractieve kennisclusters, goede arbeidsvoorzieningen, ondersteunende infrastructuur) presteert Nederland goed.

3.) Arbeidsparticipatie en productiviteit beroepsbevolking zijn aandachtspunten voor Nederland.

Op 'onderwijs' (7e positie) scoort Nederland goed, maar de deelname aan hoger onderwijs en het rendement kan worden verbeterd. Op 'beroepsbevolking en

werk' (8e positie) zijn verbeteringen mogelijk in de arbeidsparticipatie, deelname van vrouwen aan het arbeidsproces en de productiviteit van de Nederlandse werknemer in verhouding tot zijn salaris. Ook op aspecten als een evenwichtige levensverhouding van vrouwen ten opzichte van mannen, obesitas onder volwassenen, en werkstress heeft Nederland nog een inhaalslag te maken. Voor productiviteitsverbetering is vooral een gezonde en goed uitgeruste beroepsbevolking nodig.



André de Waal, Mr. High Performance: 'Finance moet voorop lopen in transformatie naar HPO'

Door Jeppe Kleynveld



**'Je kunt uniek zijn in wat
je levert, maar ook in de
manier waarop je dat doet.'**

Beter presteren dan de concurrentie, dat wil iedere organisatie wel, maar toch slaagt lang niet ieder bedrijf erin de transitie naar HPO (High Performance Organisatie) te maken. We vroegen André de Waal, de bekende topexpert op High Performance-gebied, hoe bedrijven wel succesvol deze slag kunnen maken en welke rol de financiële functie daarin speelt.

We zitten momenteel in een economische transitie. Wat kan HPO betekenen voor bedrijven om deze transitie goed te kunnen maken?

'Dat is eigenlijk hetzelfde als in iedere andere periode. De vraag die organisaties zichzelf moeten stellen is: 'wat moeten we doen om onze organisatie te verbeteren?' Je kunt van alles doen, maar wat maakt nou écht het verschil? Dat is de sleutelvraag. Er zijn drie categorieën zaken die bedrijven kunnen aanpakken: hygiënefactoren, HPO-factoren (zie figuur), en dingen die ze eigenlijk niet moeten doen omdat deze niet helpen HPO te worden. Veel tijd en energie gaat nog steeds op aan die derde categorie. Een voorbeeld is het maken van Persoonlijke Ontwikkel Plannen (POPs). Is deze activiteit helemaal nutteloos? Nee, maar je wordt er geen HPO van. Ook op het gebied van strategie besteden bedrijven ontzettend veel tijd aan heisesies en ik weet niet wat nog meer. Maar strategie gaat vooral om de vraag wat jouw organisatie uniek maakt. Daar heb

'De High Performance Manager doet buiten de deur inspiratie op en brengt dit in zijn eigen organisatie.'

je geen pak papier voor nodig. Wat we in de crisis heel veel hebben gezien zijn reorganisaties. Ook dat zijn tijd- en energieverwendende trajecten. Een bekende uitspraak is 'you can't reorganise your way out of problems.' Kortom, als je toch je organisatie opnieuw gaat opbouwen, doe dat dan vanuit het HPO-gedachtegoed.'

De meeste bedrijven scoren slechts een mager zesje op de uniekheid van hun organisatie. Hoe kunnen ze daar verandering in brengen?

'Je moet terug gaan naar de basis. Waar ben je goed in? Wat doet je concurrentie? Wat zegt de markt? Die zaken moet

je op elkaar aansluiten. Het HPO raamwerk kijkt niet naar het primaire proces, maar naar wat daar boven zit, hoe je de zaken managet. Je kunt uniek zijn in wat je levert, maar ook in de manier waarop je dat doet. De regering van Zambia, die ik momenteel adviseer, vertelde mij dat ze vanzelf al uniek waren omdat ze de overheid zijn. Ik vroeg toen; zijn er ook andere organisaties die aan burgers leveren? Het antwoord daarop was 'ja', dus dan zijn ze helemaal niet uniek. Waar kunnen ze zich dan op richten om het verschil te maken? Bijvoorbeeld op de manier waarop ze met hun klanten omgaan, door dat anders en beter te doen dan andere organisaties.'

Hoe begin je als organisatie met HPO?

'Veel bedrijven die met HPO aan de slag gaan, zijn eerst afwachtend. Ze willen eerst zien, dan pas gaan ze geloven. Je kunt in het eerste jaar dat je met HPO aan de slag gaat al aanzienbare verbeteringen doorvoeren, maar het is belangrijk om dan door te gaan. Je hebt een



Figuur: HPO-raamwerk - 5 gevalideerde factoren van concurrentievoordeel die wereldwijd gelden.

Dr. André A. de Waal MBA is associate professor High Performance Organizations aan de Maastricht School of Management en academisch directeur van het HPO Center uit Hilversum. André de Waal heeft ruim 250 artikelen en 25 managementboeken op zijn naam staan op het gebied van prestatie management, high performance organizations en organisatieverbetering. Hij is door Managementboek.nl geselecteerd als een van Hollandse Meesters in Management, tien mensen die het managementdenken in Nederland het meest hebben beïnvloed tijdens het laatste decennium.

kern nodig van mensen die er in geloven. Het moeilijke is dat er dingen van buiten blijven gebeuren die om aandacht vragen. De transitie naar HPO-organisatie duurt – afhankelijk van waar je vandaan komt – zo'n drie tot vijf jaar. Je moet wel de discipline hebben om het vol te houden. Bij echte HPO organisaties zegt de topman of topvrouw dan ook: 'dit blijven we doen!' In de Filippijnen werk ik bijvoorbeeld samen met het bedrijf Nader & Ebrahim S/O Hassan (NEH), één van de wereldwijde marktleaders in de export van bananen. Daar zegt de CEO: 'alles wat we doen is HPO'. Dat is krachtig, want daarmee bak je het echt in je organisatie. Alle vijf de HPO-factoren (zie figuur) zijn even belangrijk, maar het begint bij het management. Die hebben toch de macht, dus zonder hen gebeurt er niks, komt er geen transitie naar HPO.'

'KPI's zijn nooit bedoeld geweest als beoordelingsinstrument. Gebruik ze dan ook niet zo.'

Wat kenmerkt een echte High Performance Manager?

'Dat is een manager wiens gedrag gekenmerkt wordt door een zeer extern gerichte blik. De High Performance Manager doet buiten de deur inspiratie op en brengt dit in zijn eigen organisatie. Hij doet dit op ondernemende wijze en neemt daarbij ook de nodige risico's. Een manier om inspiratie op te doen is vakliteratuur goed bij te houden en seminars te bezoeken. Tegen managers die dat niet doen, zeg ik: 'jij bent zeker briljant. Je krijgt spontaan ideeën uit het niks. Bij mij gebeurt dat niet.' Deze managers zijn vooral intern gericht en geen High Performers.'

Tegen wat voor issues lopen bedrijven aan die al met HPO bezig zijn?

'We zien vaak dat het HPO-raamwerk bij veel organisaties een 'badkuipvorm'

heeft. De twee factoren aan de buitenkant (kwaliteit van management en kwaliteit van medewerkers) zijn goed voor elkaar, maar bij de middelste drie factoren zit het verbeterpotentieel. Met andere woorden, je hebt de goede mensen, maar hun potentie komt er nog niet ten volle uit. Dat zit hem bijvoorbeeld in een gebrek aan focus, teveel projecten tegelijk doen. Je kunt dan besluiten; we doen voortaan nog maar drie projecten tegelijkertijd. Daar moet je elkaar dan wel op aanspreken, volgens factor 2 (openheid en actiegerichtheid). Bedrijven die dat gaan doen, ontdekken vaak hoe leuk het eigenlijk is om te streven naar een HPO. Maar je moet wel ergens doorheen breken. 'No pain, no game', zeg ik altijd maar.'

Wie is de aangewezen persoon in de organisatie om het HPO-gedachtegoed binnen te brengen?

'De CEO is – als het goed is – te extern gericht om dit in te brengen, al moet hij er wel zijn volledige steun aan verlenen. De COO kennen we niet echt in Nederland. HR-managers zijn meestal vooral gericht op personeelszaken. Blijft de CFO over. Die kan dit onderwerp prima oppakken. Finance is sowieso de plek in de organisatie waar alles samen komt. Een High Performance CFO zorgt eerst dat zijn eigen financiële organisatie helemaal op orde is, en daarna gaat hij als proactief business partner aan de slag. Vervolgens kan een High Performance Finance afdeling gaan werken aan het naar een hoger plan tillen van de hele organisatie. De HPO CFO is een echte coach, die samen met zijn team de business mensen begeleidt in de acties die nodig zijn een HPO te worden. Dit doen is niet alleen geweldig voor de organisatie, het is ook geweldig voor jezelf als finance professional en als mens omdat je jezelf enorm ontwikkelt. Maar je moet wel durven, want zoals ik al aangaf: het is geen gespreid bedje. Daarom blijf ik hameren op volharding. Als je kampioen wordt, is het moeilijker om dat het jaar daarop weer te worden. Het grootste gevaar voor succes is immers succes!'

De rol van finance is ook de performance meetbaar te maken. Er doen echter veel verhalen de ronde over falend prestatie management. Hoe komt dat?

'Dat zit toch in de inrichting van het prestatie management. Veel organisaties belonen bijvoorbeeld nog op KPI's (Key Prestatie Indicatoren). De naam zegt het al; dit zijn slechts indicatoren van de prestatie. Een KPI is geen waarheid. Het is een indicatie dat er iets aan de hand is, goed of slecht. Je moet niet in paniek raken, maar op zoek gaan naar wat er nou echt aan de hand is. KPI's zijn nooit bedoeld geweest als beoordelingsinstrument, maar als early warning systeem. En dat is hoe ze gebruikt dienen te worden.'

'De HPO CFO is een echte coach, die samen met zijn team de business mensen begeleidt in de acties die nodig zijn een HPO te worden.'

Wat zijn de volgende stappen voor High Performance Organisaties?

'Ik ben nu veel bezig met High Performance Partnerships. Dit is een hele mooie nieuwe ontwikkeling. Je kunt zelf wel een HPO zijn, maar op een gegeven moment loop je tegen grenzen op wanneer je klanten en leveranciers dat niet zijn. HPO's moeten verder denken dan hun individuele organisaties. Het Filipijnse bedrijf NEH, waar ik het eerder over had, is laatst aan tafel gegaan met haar key leveranciers en klanten. Ze hebben elkaar toen gescoord op verschillende onderdelen van hun samenwerking om erachter te komen hoe tevreden ze daarmee waren en wat verbeterd kon en moest worden. Daar kwamen bijzonder interessante inzichten uit. Een aantal issues bleken bij alle partijen te spelen. Als ze die aanpakken, schiet de hele waardeketen omhoog. Dit kan echt een vliegwieltje worden. Ik denk dat dit de ontwikkeling is met het meeste verbeterpotentieel in de toekomst.' ■

HR Outsourcing; iedereen doet het of denkt er over na

Door onze redactie

Het uitbesteden van de kritische Human Resource-processen is geen makkelijke beslissing voor organisaties en vergt een gedegen voorbereiding, waarin de uitbestedende organisatie goed moeten kijken naar de doelstellingen, risico's, criteria voor leverancierselectie, terugverdienperiode en acceptabele doorlooptijd. In onderstaand artikel vindt u de onderzoeksresultaten van een recent onderzoek door IDC dat is uitgevoerd in opdracht van Raet. Onmisbare kennis om het uitbesteden van uw Human Resource-processen tot een succes te maken.

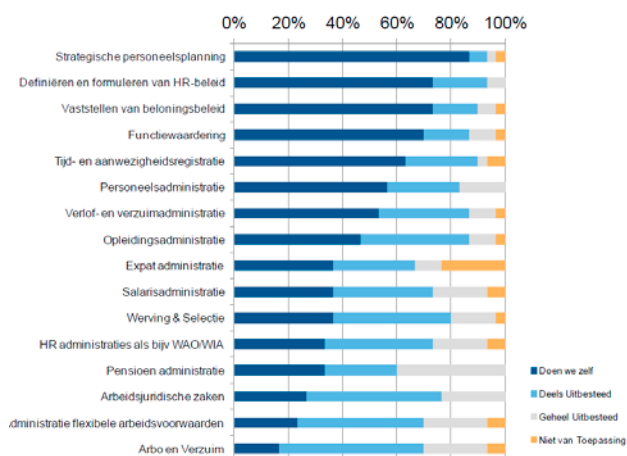
Steeds meer Nederlandse organisaties kiezen voor het gemak en de voordelen van het uitbesteden van niet-kernactiviteiten. Administratie bijvoorbeeld kost doorgaans veel energie, kennis en geld maar draagt nauwelijks bij aan het succes van de organisatie. Uitbesteding aan een gespecialiseerde partner is steeds vaker de gekozen oplossing hiervoor. De afgelopen jaren worden steeds meer eisen gesteld aan HR afdelingen. Denk hierbij aan meer flexibiliteit, veranderende regulering en wetgeving, 24/7 inzicht in personeelszaken en een toenemende administratieve last. Deze inspanningen staan op gespannen voet met de voortdurende druk vanuit het bestuur om de kosten te verminderen, of in ieder geval te beheersen. Tevens bestaat er druk vanuit de 'business' om meer toegevoegde waarde en constante kwaliteit te leveren. Om deze

uitdagingen aan te gaan kijken veel organisaties naar de wijze waarop HR georganiseerd is en waar de mogelijke verbeteringen of veranderingen doorgevoerd kunnen worden. Zo zijn veel (middel en grote) organisaties naar een 'shared services' model overgegaan als een eerste stap van consolidatie en standaardisering. Uit het onderzoek 'Uitbesteding van HR activiteiten in 2013 - Onderzoek Nederlandse markt', dat in opdracht van Raet is uitgevoerd door IDC, blijkt dat organisaties de komende jaren in toenemende mate naar uitbesteding gaan kijken. Dit kan gaan over het uitbesteden van specifieke taken (selectieve outsourcing van bijvoorbeeld salarisadministratie) of de uitbesteding van complete HR processen (Business Process Outsourcing ofwel BPO). In dit artikel krijgt u een helder beeld van welke activiteiten organisaties in beschouwing nemen wanneer

het gaat om uitbesteding en welke onderdelen ze zelf het liever blijven doen. Opvolgend hieraan wordt ingegaan op de beoogde resultaten en doelstellingen van bedrijven die reeds een deel van hun HR processen hebben uitbesteed, waarbij tevens is gevraagd of deze resultaten en doelen daadwerkelijk zijn behaald.

Welke HR-activiteiten besteden organisaties uit?

Op de vraag wie er binnen de organisatie eindverantwoordelijk is voor Human Resource Management heeft IDC de volgende antwoorden ontvangen: CEO = 24%, CFO = 19%, HR Directeur = 55%. Uit de vraag 'In welke mate maakt uw organisatie gebruik van of overweegt u Human Resource Backoffice Uitbesteding?' bleek dat 63% van de participerende organisaties reeds deels of geheel bezig zijn met het uitbesteden van HR activiteiten en processen; 37% gaf aan dit momenteel te overwegen. Opvallend is dat geen enkel bedrijf heeft aangegeven tijdens het onderzoek dat het uitbesteden van HR diensten, processen en activiteiten niet op de agenda staat. Kanttekening is wel dat er een groot verschil is in de scope van (mogelijke) soorten HR dienstverlening. Als onderdeel van het onderzoek is de deelnemers daarom gevraagd inzicht te geven in de HR activiteiten die men liever zelf blijft doen en welke in scope zijn voor HR uitbesteding. Zie figuur 1.



Figuur 1 – Kunt u aangeven welke activiteiten op het gebied van HR Backoffice u zelf doet en welke u heeft uitbested?

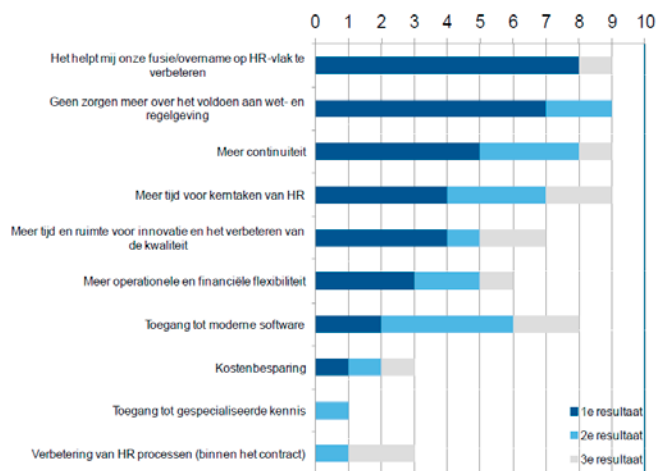
Op basis van de input concludeert IDC dat bedrijven graag zelf het HR beleid, strategische personeelsplanning en het beloningsbeleid maken. De reden hiervoor is dat externen dit niet goed kunnen inschatten aangezien ze vaak niet (geheel) op de hoogte zijn van lange termijn doelen en inspanningen die daarvoor nodig zijn. HR administratie omtrent pensioen, salaris, personeel, arbeidjuridische zaken, flexibilisering van arbeidsvoorwaarden en verzuim/arbo zijn wel in scope bij organisaties die openstaan voor uitbesteding. Opleidingsadministratie en de werving & selectie procedures zijn potentiële groeibieden voor zowel gespecialiseerde HR bedrijven als Nederlandse organisaties.

Doelstellingen en (beoogde) resultaten van HR uitbesteding

De onderzoekers hebben de participanten gevraagd welke beoogde resultaten en doelstellingen men heeft van uitbe-

steding van HR activiteiten. In figuur 2 de belangrijkste resultaten:

De deelnemers aan het onderzoek hebben ook hun primaire doelstellingen aangegeven voor het uitbesteden van HR activiteiten. Deze zijn redelijk in lijn met de beoogde resultaten, namelijk ontzorging betreft voldoen aan wet- en regelgeving, continuïteit en meer tijd voor kerntaken en ruimte voor innovatie. Met andere woorden de HR afdeling 'koopt' tijd en delegeert de operationele zaken. Uitbesteding wordt ook steeds meer gezien als het aantrekken van kennis, in plaats van problemen over te dragen naar een leverancier. Door middel van uitbesteding krijgt de organisatie tegen betaling toegang tot additionele gespecialiseerde kennis en – een belangrijk aspect – toegang tot moderne software vaak op basis van best practices van andere organisaties. Ondanks dat kostenbesparing genoemd wordt als de



Figuur 2 – Wat ziet u als de beoogde resultaten van het uitbesteden van HR activiteiten, met name op het gebied van personeels- en/of salarisadministratie?

primaire reden om uitbesteding te implementeren, valt het op dat kostenbesparing niet genoemd wordt als primaire doelstelling noch als beoogd resultaat.

Wanneer gevraagd in welke mate de opgegeven beweegredenen voor uitbesteding ook daadwerkelijk gerealiseerd zijn, blijkt dat 'continuïteit in de kwaliteit van de dienstverlening' het vaakst gerealiseerd is. Gevolgd door: 'kostenbeheersing', 'verbetering van de dienstverlening' en 'kostenbesparing'. In de minste mate gerealiseerd zijn 'betere klanttevredenheid' en 'meer tijd voor strategische activiteiten'.

Tijd en geld

Dat de overdracht van HR activiteiten aan een HR dienstverlener geld kost, zal niet verbazen. En dat afspraken over de duur van de overdracht niet altijd gehaald worden ook niet. Toch is in het onderzoek aan de deelnemers gevraagd of ze inzicht konden geven in wat zij acceptabel achten als terugverdienperiode. Tevens is gevraagd aan de verschillende organisaties wat ze verwachten qua doorlooptijd van een uitbestedingsimplementatie en of deze verwachtingen daadwerkelijk zijn uitgekomen.

De algemene consensus in de markt (op basis van deze enquête) is dat de kosten die gemaakt worden tijdens de implementatie van een HR uitbesteding gemiddeld binnen anderhalf jaar (17,5 maand om precies te zijn) 'terugverdiend' moeten zijn. Hiermee wordt bedoeld dat de besparing die de uitbesteding oplevert binnen anderhalf jaar net zo groot moet zijn als de kosten die in eerste instantie zijn gemaakt door de betreffende leverancier. Opmerkelijk is dat dit antwoord werd gegeven door zowel de bedrijven die uitbesteding overwegen als de bedrijven die dit reeds hebben doorgevoerd.

Doorlooptijd (implementatie en overdracht)

De deelnemers van het onderzoek zijn tevens gevraagd naar de verwachte doorlooptijd van een dergelijke HR implementatie. Deze vraag is eveneens gesteld aan beide categorieën 'overweegt uitbesteding' en 'reeds doorgevoerd'. Hierbij wordt de gunning aan de HR dienstverlener gezien als de start van de implementatie. Organisaties die reeds HR uitbesteding hebben doorgevoerd, antwoordden dat ze gemiddeld negen maanden verwachtten, waarbij 60% van

5 tips voor HR-outsourcing

1. Om de voordelen te plukken van outsourcing is het van cruciaal belang om te begrijpen op welke onderdelen de toegevoegde waarde van uitbesteding ligt en om vervolgens een plan te maken hoe dit geïncorporeerd kan worden in de bestaande bedrijfsprocessen.

2. Organisaties zullen voordat ze aan HR uitbesteding beginnen goed onderzoek en voorbereidend werk moeten doen om de bestaande processen, eigenaarschap, actualiteit en design in kaart te brengen, plus de toekomstige situatie helder voor ogen te hebben en niet te vergeten helder dit met de HR partner te

communiceren. Daarnaast is een goede samenwerking en verstandhouding (vaak meer dan klantleverancier) een vereiste om problemen zeker bij de start van het project te overkomen.

3. Aangezien binnen organisaties vaak de meningen verschillen over de te volgen HR strategie en werkwijze, is het van belang dat er (veel) aandacht besteed wordt aan het ontwikkelen van een gezamenlijke visie op HR. Als de stakeholders (beslissers en uitvoerders) op één lijn zitten, kan men actief een partnerschap aangaan met een gespecialiseerd bedrijf.

4. Zeker in het begin van de 'relatie' behoeft het zachte gedeelte van uitbesteding aandacht. In deze periode moeten niet alleen processen beschreven en geïmplementeerd worden, men mag er immers vanuit gaan dat een externe partij andere interne processen heeft dan uzelf, maar moet er ook aandacht geschonken worden aan de kwaliteit van de samenwerking. Uiteindelijk zal dat het managen van de uitkomst van het proces vergemakkelijken.

5. De primaire doelstellingen voor het uitbesteden van HR activiteiten zijn redelijk in lijn met de beoogde resultaten, namelijk ontzorging betreft

voldoen aan wet- en regelgeving, continuïteit en meer tijd voor kerntaken en ruimte voor innovatie. Met andere woorden, de HR afdeling 'koopt' tijd en delegeert de operationele processen. Uitbesteding wordt ook steeds meer gezien als het aantrekken van kennis, in plaats van het verplaatsen van problemen naar de leverancier. Door middel van uitbesteding krijgt de organisatie tegen betaling toegang tot additionele gespecialiseerde kennis en toegang tot moderne software vaak op basis van best practices van andere organisaties.

de participanten aangaf dat ze de verwachting hadden binnen een jaar klaar te zijn met de overdracht. Organisaties die HR uitbesteding overwegen geven aan gemiddeld 11 tot 12 maanden acceptabel te vinden. De deelnemers is ook gevraagd naar de uiteindelijk gerealiseerde doorlooptijd van de overdracht, en hierbij gaven de meesten aan dat de gerealiseerde implementatieperiode gemiddeld eveneens 11 maanden duurde. 53% van de organisaties had de overdracht binnen een jaar afgerond. Echter gaf 47% aan dat deze periode langer dan een jaar duurde met zelfs een uitschieter naar twee jaar.

Risico's van HR-uitbesteding

Op basis van de onderzoeksvragen en de diepte interviews heeft IDC proberen te achterhalen wat de verwachte en daadwerkelijk ervaren risico's zijn die men associeert met HR uitbesteding. Zowel het kwantitatieve als kwalitatieve onderzoek laat zien dat organisaties alvorens een aanbesteding aangeven alert te zijn om niet (te) afhankelijk te worden van de leverancier. Dit zien de respondenten als het grootste risico van HR-uitbesteding. Achteraf blijkt vaak dat het bovenstaande niet of slechts gedeeltelijk gebeurt. Het grootste risico is gebleken, is het verschil in cultuur en de daaropvolgende conflicten. Uiteindelijk is de geleverde dienst aan de organisa-

tie een product van samenwerking van eigen organisatie en een externe uitvoerende partij. Jan Pirovano, Stafafdelingsmanager Personeel & Organisatie bij het Laurentius ziekenhuis: 'Nog voor ondertekening hebben wij bij de leverancier aanwezigheid in de gesprekken van sales en de delivery verantwoordelijke geëist. De persoon die uiteindelijk levert is degene met wie ik het 'huwelijk' aan ga'.

Conclusie

De Nederlandse markt voor HR uitbesteding is volwassener aan het worden en is voorbij de beginjaren; er zijn meerdere nationale en internationale aanbieders, de vraag is stabiel en prijsstelling is competitief. IDC verwacht dat de markt voor HR dienstverlening zal blijven groeien gezien het huidige economische klimaat. 63% van de participerende bedrijven aan dit onderzoek geven aan reeds een deel van hun HR activiteiten te hebben uitbesteed en 37% overweegt dit momenteel. Uitbesteden van de kritische HR processen is geen makkelijke beslissing voor organisaties en vergt een gedegen voorbereiding, waarin de uitbestedende organisatie goed moeten kijken naar de doelstellingen, risico's, criteria voor leverancierselectie, terugverdienperiode en acceptabele doorlooptijd. ■

De volledige whitepaper kunt u hier downloaden: www.raet.nl/outourcing



Figuur 3 - Wat waren de risico's die u vooraf aan de uitbesteding verwachtte?

Wim Verheij en Erik Heil, Centric

Informatietechnologie is drijfveer tot verandering

Tekst: Jeppe Kleynveld

Fotografie: Roelof Pot

De kentering die informatietechnologie momenteel teweegbrengt doet niet onder voor de paradigmashift die werd veroorzaakt door de industriële revolutie. Voor bedrijven is aanpassen een kwestie van 'do or die'. Wat betekent dit voor de CFO? Volgens Erik Heil en Wim Verheij van Centric zal de financiële functie de impact van de ICT-trends op de kostenstructuur, de strategie en het verdienmodel van de onderneming zorgvuldig moeten doorgronden om deze ommekeer succesvol te doorstaan.

Er komt een enorme ICT-revolutie op bedrijven af. 'Sterker nog, we zitten er al in', zegt Erik Heil, actief binnen het onderdeel IT Outsourcing van Centric waar hij zich bezighoudt met de functionele kant van ICT zoals de cloud en mobility.

Volgens Wim Verheij betekent deze transitie voor de financiële functie dat ze ICT moeten inzetten om aan de veranderende vraag van de business te kunnen voldoen. 'De business wil steeds sneller informatie beschikbaar hebben om besluiten te kunnen nemen voordat de markt alweer veranderd is. We zijn al enkele jaren geleden een onderzoek begonnen naar 'agility', het vermogen om je succesvol aan te kunnen passen aan veranderende omstandigheden. Dat vermogen kan versterkt worden door processen zo te organiseren dat ze sneller werken en kunnen verwerken. Om dat mogelijk te maken is digitalisering

'ICT stelt ons in staat om altijd en overal snel de diepte in te duiken.'

noodzakelijk. De digitalisering van het finance vak begon met de financiële- en ERP-systemen om transactieverwerking en managementrapportages te digitaliseren. Maar bedrijven gaan digitalisering nu ook toepassen voor complexere financiële processen, zoals planning & control en forecasting.'

Over dat laatste punt heeft Heil nog een belangrijke toevoeging, namelijk dat computers nog veel beter dan mensen in staat zijn analyses te maken. 'Bovendien zijn computers onuitputtelijk. Ze hebben het vermogen om oneindig veel analyses in no time door te rekenen. Finance

professionals moeten erover nadenken wat dat betekent voor hun rol wanneer computers ook hun denkkraft gaan overnemen. De impact zal groot zijn en deze ontwikkelingen komen nu heel snel op ons af.'

Impact op de financiële functie

ICT wordt de komende jaren een nog grotere change driver dan nu al het geval is. Daar zijn de Centric consultants beide stellig van overtuigd. 'We zien dat sensoren in toenemende mate van alles met elkaar verbinden', zegt Heil. 'Denk aan een sensor die een arts vertelt dat zijn patiënt een te hoge bloeddruk heeft. Of een machine bij een productiebedrijf die zelf in de gaten houdt wanneer onderhoud nodig is. Deze trend – 'het internet van dingen' – zorgt dat nagenoeg ieder businessmodel aan het veranderen is.'

Vanzelfsprekend heeft deze ontwikkeling ook grote impact op de agenda van de finance executive, stelt Verheij die binnen Staffing Services verantwoordelijk is voor de missie en visie van Finance Professionals en de consultancy dienstverlening. 'De hedendaagse CFO is niet langer alleen verantwoordelijk voor zijn eigen afdeling, maar ook voor de strategierealisatie van zijn onderneming. Hij of zij moet zorgen dat bepaalde routes die worden gevolgd om de strategie te bereiken, worden gestopt of juist voortgezet. ICT moet ze in staat stellen deze vaak lastige beslissingen te ondersteunen met adequate informatie.' Ook in



Centric is georganiseerd in vier onderdelen, Software Solutions, IT Outsourcing, Business Proces Outsourcing en Staffing Services, die allen nauw met elkaar samenwerken.

'Bijna iedere investering heeft tegenwoordig een ICT-component.'

het meer traditionele finance onderdeel kostenbeheersing is ICT cruciaal. Heil: 'Every budget is an IT budget', schreef Gartner een tijdje terug. Dat betekent dat bijna iedere investering tegenwoordig een ICT-component heeft.' Verheij: 'De opvatting van veel bedrijven is dat ze door te investeren in nieuwe technologie direct kosten besparen, maar dat klopt vaak niet. Het is in veel gevallen op de middellange termijn juist kostenverhogend.' Heil: 'Het komt vooral door de hybride inrichting bij bedrijven dat de technologiekosten oplopen. De bestaande ICT moet namelijk in stand blijven, terwijl ze daarnaast experimenteren met nieuwe IT-toepassingen. Kleinere bedrijven kunnen makkelijker hun oude systemen overboord gooien, maar bij multinationals ligt dat anders. Hen adviseer ik klein te beginnen met nieuwe applicaties zodat ze kunnen ervaren wat ze allemaal met nieuwe toepassingen kunnen bereiken.'

Verheij: 'Daar staat tegenover dat nieuwe technologie het vaak wel mogelijk maakt om pay per use toe te passen; de kostenstructuur is dan misschien wel

Wim Verheij (links) en Erik Heil

hoger maar wordt tenminste flexibel; dat maakt de organisatie wendbaar in een tijdperk dat verandering aan de orde van de dag is.'

Dynamische tijden

Het wordt steeds meer merkbaar dat de traditionele finance functies aan het verdwijnen zijn. 'De financial controller is een uitstervend ras', aldus Verheij. 'De business vraagt om steeds betere informatie, die ook nog sneller geleverd dient te worden. Dat vraagt om financials met veel ICT-kennis die diep kunnen graven in onderwerpen. De specialistische financial is dan ook in opkomst: de businesscontroller, de IT-controller en de projectcontroller zijn titels die je steeds vaker hoort. Waar het op neerkomt is dat ICT ons in staat stelt om altijd en overal snel de diepte in te duiken.'

'Finance professionals moeten erover nadenken wat het voor hun rol betekent wanneer computers ook hun denkkracht gaan overnemen.'

Toch ervaart Heil dat we deze ontwikkeling zakelijk nog niet zo goed hebben ingepast. 'Wanneer een accountmanager bij een klant vandaan komt, wil hij eigenlijk dat de afhandeling al is gedaan en niet pas nadat hij weer op kantoor is en het daar heeft uitgewerkt. Technologisch kan het allemaal, maar veel bedrijven veranderen hier nog niet zo snel in.' Ook finance is bij veel bedrijven nog een erg traditionele afdeling, vindt Verheij. 'Een CFO zal bijvoorbeeld vaak de laatste zijn om alle financiële bedrijfssystemen in de cloud te zetten.'

'Dat is erg jammer', besluit Heil, 'want deze ontwikkeling is toch niet meer te stoppen. Ze kunnen hun energie beter steken in het zo snel mogelijk veranderen, zodat ze kunnen gaan profiteren van alle voordelen die het met zich meebrengt. De CFO's die dat doen, zullen uiteindelijk zegevieren.'

'ICT ontwikkelingen zorgen ervoor dat we anders kunnen en willen werken. Finance moet in staat zijn deze veranderingen te doorgronden en de impact op verdienmodellen en kostenstructuur te concretiseren. Alhoewel kostenreductie vaak nog een belangrijke drijfveer is, zien we tegelijk dat de ontwikkelingen ook flexibilisering in de hand werken. Hiermee zijn CFO's beter in staat om de kosten te beïnvloeden, waardoor de organisatie wendbaarder wordt', aldus Verheij. ■

Goed kostenmanagement houdt uw bedrijf op koers

5 ankers om beter te navigeren

Door Henk Postmus

Hoe waait de economische wind voor uw bedrijf? Hebt u 'm in de zeilen? Of kost het moeite om op koers te blijven? Voor veel managers is dat laatste hét moment om budgetten ad hoc te verlagen. Maar is zo'n actie de juiste keuze? In dit artikel leest u waarom u beter structureel en systematisch te werk kunt gaan. En welke 5 ankers u houvast bieden bij het managen van uw kosten.

De aandacht voor kostenmanagement is de afgelopen jaren sterk toegenomen. Groeiende concurrentie in een globaliserende economie, kortere levenscycli van producten, grote schommelingen van koersen en prijzen. Het zijn ontwikkelingen waar u niet omheen kunt. Ze vragen nadrukkelijk om een passend financieel beleid dat gedragen wordt door het management.

Hoogte, structuur en ontwikkeling

Bij kostenmanagement gaat het erom dat u voortdurend zicht hebt op uw bedrijfskosten, dat u al uw kostenposten beheerst en dat u erop stuurt. Het is goed om de aandacht niet alleen te richten op de hoogte van de kosten, maar deze te verdelen over drie deelactiviteiten:

- Het managen van de hoogte van de kosten: sturen op de hoogte van alle kostenposten.
- Het managen van de structuur van de kosten: sturen op de verhouding tussen verschillende kostensoorten, bijv. directe en indirecte kosten.
- Het managen van de ontwikkeling van de kosten: sturen op de relatie tussen kosten en onderliggende processen, bijv. het productievolume.

Structureel managen

Hoe u dat doet? Heel kort door de bocht: door doelgericht te werk te gaan en uw financiële middelen efficiënt en effectief in te zetten. Wat minder abstract: door aan te sluiten op de langetermijndoelen van uw bedrijf. En door te kiezen voor een systematische aanpak. Zo voorkomt u bovendien te spontane bijstuuracties.

Solide systeem

Een managementsysteem is van onschatbare waarde bij een structurele, systematische werkwijze. Onder voorwaarde dat het op maat van uw bedrijf wordt ingericht. En dat het de volgende ankers bevat:

1. Strategie
2. Organisatie
3. Informatie
4. Gereedschappen
5. Cultuur

Lees waarom deze ankers u helpen navigeren en welke factoren cruciaal zijn voor succes (aangetoond op basis van onderzoek).

1. Strategie

Hier bepaalt u hoe u de doelstellingen voor kostenmanagement koppelt aan de bedrijfsdoelen. Ook maakt u een planning om deze te realiseren. Dit betekent dat u vaststelt welke kostensoorten van cruciaal belang zijn voor uw bedrijf (waardoor u er niet op wilt besparen) en welke kosten u met hoeveel procent wilt verlagen. Deze doelen moeten altijd in lijn zijn met de strategie van uw bedrijf. Daarnaast werkt u doelen per afdeling uit. Dit levert een totaaloverzicht op van alle operationele doelstellingen voor de geplande kostenmaatregelen. Met daarbij de verantwoordelijkheden, mijlpalen en het tijdspad.

Succesfactoren

- Op strategisch niveau doelen bepalen voor kostenmanagement.
- In strategische plannen doelstellingen opnemen met termijnen langer dan vijf jaar.
- Specifieke doelstellingen formuleren voor specifieke categorieën, zodat u gericht in kunt grijpen bij afwijkingen.
- Een continue analyse van de omgeving, zodat u proactief kunt inspelen op kansen, bedreigingen en veranderingen.

2. Organisatie

Hebt u het kostenmanagementproces in uw organisatie veranderd? Wat zijn de structurele en operationele parameters? Hoe verloopt de coördinatie tussen de verschillende bedrijfsfuncties? Zorg altijd voor gestructureerde en gedocumenteerde processen. En denk ook aan een heldere verdeling van taken en verantwoordelijkheden.

Succesfactoren

- Duidelijk gedefinieerde processen en systemen.
- Alle operationele afdelingen opnemen in het kostenmanagementproces, ook de indirecte en ondersteunende.
- Noodzakelijke kostenreductieprocessen continu bewaken om tijdig in te kunnen spelen op veranderingen.
- Exacte project- en tijdsplanning vaststellen voor de implementatie van kostenmaatregelen.
- Voldoende staf inzetten.

3. Informatie

Laat u niet overspoelen door data. Zorg dat u beschikking hebt over bruikbare gegevens. Denk daarom goed na waar u op wilt sturen. Dit is essentieel voor het specifieke ontwerp van uw kostenmanagementrapportage en voor het gebruik van de juiste indicatoren.

Succesfactoren

- Goede plannen en duidelijke doelen vaststellen voor de kostenmanagementindicatoren.
- Procesgerichte KPI's gebruiken.
- De KPI's aanpassen als de strategische omstandigheden veranderen.

4. Gereedschappen

De methodes en procedures die u gebruikt om kosten te verzamelen en te analyseren, noemen we gereedschappen. Voorbeelden zijn Life Cycle Costing, Benchmarking en Zero Base Budget-

ting. Kies voor elk kostengebied (zoals overheadkosten, vaste kosten, proceskosten, productiekosten) het juiste gereedschap. Er is een ruim aanbod.

Succesfactoren:

- Kwantitatieve en kwalitatieve gereedschappen gebruiken.
- Maatregelen ontwikkelen om afwijkingen te corrigeren.
- Een goed geoutilleerde gereedschapskist blijkt onontbeerlijk voor effectief kostenmanagement. Onderzoek toont daarnaast echter aan dat hier de minste aandacht voor is.

5. Cultuur

En last but not least de 'zachte' component van kostenmanagement. Cultuur gaat over gewoonten en gebruiken, en normen en waarden. Vertaald naar kostenmanagement gaat het bijvoorbeeld om:

- de motivatie van de medewerkers die actief betrokken zijn bij kostenmanagement,
- de kennis en kunde waarover deze medewerkers beschikken,
- de trainingsmogelijkheden die zij krijgen,
- de betrokkenheid van het management,
- de motivatie van de individuele medewerker voor kostenverantwoordelijk gedrag,
- de inzet van interne communicatie.

Hoewel cultuur vaak beleefd wordt als 'lastig en moeilijk te doorgronden' is het wel degelijk een kritische factor voor het succes van interne processen. Ook voor het managen van kosten.

Succesfactoren

- Individuele doelen vaststellen om kosten te verlagen.
- Persoonlijke verantwoordelijk vastleggen.
- Interne communicatie inzetten. Om te informeren over het hoe, wat & waarom van kostenmaatregelen. En als stimulans om samen (wif-gevoel) de bedrijfskosten te managen.

Op koers

Degelijk kostenmanagement sluit dus altijd aan bij de strategie van uw bedrijf. Door de verantwoordelijkheden goed te definiëren, de informatie op maat aan te leveren, de juiste gereedschappen te gebruiken én een kostenbewuste cultuur te stimuleren, bent u in staat om uw kosten doelgericht te managen. Zo houdt u ook in tijden van crisis en tegenwind controle, en weet u waar u extra op moet sturen. Bovendien voorkomt u dat u ad hoc besparingsmaatregelen neemt, die de langetermijndoelstellingen in de weg staan. Kortom, als u de kosten structureel en systematisch managet, houdt u koers! ■

Monique van Groeninge, DPD PakketSERVICE: ‘Van kostenpost naar échte toegevoegde waarde’

Tekst: Jeppe Kleynveld
Fotografie: Roelof Pot



Van links naar rechts: Bert-Jan van Heezik, Corina Reuvers, Rini van Drunen, Monique van Groeninge en Rob Janssen

Het gaat goed met DPD Pakketservice, onderdeel van GeoPost Group. Zelfs in de crisis heeft de pakketspecialist een groei van ruim tien procent per jaar weten te bereiken. De financiële functie, waar Monique van Groeninge leiding aan geeft, helpt de onderneming continu te zoeken naar verdere efficiëncyslagen en kwaliteitsverbetering. Kortom, een echte High Performance Finance organisatie. Of nog niet helemaal?

‘Ik zie High Performance Finance vooral als de transitie maken van vastleggers van het verleden naar vooruitkijkende business partners.’

Kunt u kort de strategie van de onderneming omschrijven?

‘DPD is een pakketspecialist die in Europa uitsluitend over de weg vervoert. We zijn actief in zowel B2B als B2C markten, en zowel nationaal als internationaal. Ongeveer 60 procent van de ontvangers van de pakketten die wij vervoeren is in het buitenland gevestigd. De vier speerpunten waar wij ons volledig aan committeren zijn klantgerichtheid, excellente kwaliteit, duurzaamheid en efficiency.’

Waarin onderscheidt DPD zich?

‘We bieden de beste kwaliteit en service. First time right is het sleutelwoord. We zitten continu bovenop de operationele processen. Daarin nemen we niet alleen onze eigen klanten mee, maar ook de ontvangers van hun pakketten. We proberen onze dienstverlening heel erg outside-in te benaderen. We leveren bijvoorbeeld veel op zaterdag, omdat de ontvangers dan thuis zijn. De ontvanger staat echt centraal. Zo hebben we Predict Service. We benaderen daarbij de ontvanger van een pakket per mail of sms om aan te kondigen dat we de volgende

werkdag langskomen. Op de bezorgdag zelf wordt de ontvanger geïnformeerd over het tijdvak waarin de chauffeur het pakket komt bezorgen. Als hen dat niet uitkomt, kunnen ze voordat wij het pakket bezorgen een andere dag kiezen of – als ze daar de voorkeur aan geven – ervoor kiezen het pakket op te halen bij een afhaalpunt. Verder zijn we decentraal georganiseerd om zo dicht mogelijk op onze klanten te zitten.’

Wat zijn jullie ambities?

‘We willen ons marktaandeel met drie procent vergroten tegen eind 2016. Dat doen we door ons schaalvoordeel om te zetten in kostenvoordeel. Ook op duurzaamheidvlak zijn we erg ambitieus. We willen onze CO₂ uitstoot met nog eens 20 procent verminderen in drie jaar tijd. Dat doen wij middels het Total Zero Concept. We proberen in de eerste plaats zoveel mogelijk uitstoot te voorkomen middels ketendenken. Maar wat we niet kunnen verminderen compenseren we. Dat rekenen we niet door aan onze klanten, maar betalen we helemaal uit eigen zak.’

Hoe zou u de cultuur van DPD typeren?

‘Erg typerend is dat we zowel resultaatgericht zijn als mensgericht. Een bijzondere combinatie. DPD heeft een erg open cultuur. Iedereen mag bij de directie binnenstappen en zeggen wat hij of zij van iets vindt. Dat zie je ook terug in één van onze kernwaarden, transparantie.’

PERSOONLIJK

Naam:	Monique van Groeninge
Functie:	Director Finance & Administration
Leeftijd:	43
Opleiding:	Studeerde eerst aan de HEAO, gevolgd door de post-HBO opleiding voor Financial Control aan de Open Universiteit te Eindhoven
Loopbaan:	Werkte in administratieve functies bij vele bedrijven, waaronder een aantal Volkswagen en Audi dealers. Werkte vervolgens enkele jaren bij Unie-Kaas als Hoofd Administratie. Haar volgende stap was die naar Manager Financiële Administratie SSC bij Interpolis, Achmea. In 2008 werd ze benoemd als Financieel Directeur bij DPD, een rol die ze nog altijd met veel passie invult.
Hobby's:	Hardlopen, skiën en supporten van voetbalclub Willem II uit Tilburg



'We benaderen onze dienstverlening outside-in.'

Hoe zit de financiële afdeling in elkaar?

'We zijn onderverdeeld in zes teams: Controlling, Inkoop (niet transport), Legal & Risk, Accounting, Invoicing en Credit Control.'

Wat houdt het finance team momenteel vooral bezig?

'Momenteel zijn we bezig met een ERP-implementatie. Ons huidige ICT-landschap volstaat niet voor de groei die we willen bereiken. Vanaf 1 november dit jaar tot 1 juli volgend jaar vindt de implementatie plaats. We hebben zojuist een bedrijfsbreed project afgerond, het

landelijke invoeren van bemande afhaalpunten waar pakketten gehaald en gebracht kunnen worden. Ook dit project heeft het hele bedrijf geraakt.'

Hoe is het gesteld met de financial als business partner bij DPD?

'Momenteel is er nog geen strikte scheiding tussen financial control en business control. Die slag willen we wel gaan maken en daar moet de ERP-implementatie in belangrijke mate aan bijdragen. In onze huidige situatie werken we nog met veel verschillende systemen. Om de gewenste informatie eruit te krijgen moeten we nog veel handmatig werk verrichten en dat is belastend voor het hele finance team, maar met name het controlling team. Wel zitten onze controllers dicht op de business. Dat geldt overigens ook voor andere finance professionals. Ze komen regelmatig op de depots waar de operationele processen plaatsvinden, al zou dit nog wel meer mogen. Ook zijn we vanwege onze niet volledig geïntegreerde ICT-inrichting nog veel tijd kwijt aan terugkijken. De ERP-implementatie stelt ons in staat om veel meer vooruit te kijken en nog meer toegevoegde waarde aan de business leveren.'

We kunnen er niet omheen: de crisis. Wat voor impact heeft de crisis de laatste jaren op DPD gehad?

'Eigenlijk is de crisis goed voor ons geweest. Bedrijven en consumenten gaan in tijden waarin het allemaal wat minder mag kosten namelijk op zoek naar de goedkoopste manier van transport. Dat is zonder meer transport over de weg, toevallig onze kernactiviteit. We hebben ook in crisistijd een groei in pakketvolume van 10 tot 12 procent per jaar weten te realiseren en zijn daarmee ook gegroeid in ons marktaandeel.'

Hoe is het performance management ingericht bij DPD?

'Sinds drie jaar gebruiken we een balanced scorecard als prestatie-meter. We hebben de KPI's ingesteld op depot-niveau. We hebben namelijk negen depots in Nederland met allemaal hun eigen mate van automatisering. De rapportages worden nu nog maandelijks in Excel opgeleverd en besproken in het directie-overleg en horizontale overlegmomenten. Bij de interpretatie van de resultaten is de kennis van de depots door finance belangrijk. Wanneer het depot namelijk een nieuwe sorteermachine heeft staan,



‘We proberen in de eerste plaats zoveel mogelijk CO₂ uitstoot te voorkomen middels ketendenken.’

is het logisch dat ze sneller zijn dan een depot die dat niet heeft. Die kennis doen we op door, zoals gezegd, veel tijd in de depots door te brengen en ons te verdiepen in de operationele processen.’

Hoe wordt er gewerkt aan prestatieverbeteringen?

‘We werken aan prestatieverbetering door bij depots best practices te benoemen, en die bij andere depots over te nemen. Uit de balanced scorecard komen namelijk optimalisaties op het gebied van bijvoorbeeld bezorgen, sorteren of afhalen. Door de scorecard leren we de best practices kennen. We zijn altijd op zoek naar verdere efficiency slagen.’

TEAM

Bedrijf:	DPD PakketSERVICE
Omzet:	200 miljoen euro (prognose 2014)
Aantal fte:	320 (+ flexibele laag van circa 600 chauffeurs en 500 uitzendkrachten)
Aantal fte in Finance & Control functie:	30
Typering team:	Gemotiveerde mensen / Hart voor de zaak / Staan altijd voor je klaar.
Belangrijkste issue:	ERP-implementatie
Financiële systemen:	JD Edwards (nieuwe ERP-pakket)

Welke onderdelen van Finance zijn in uw organisatie zeer goed ingericht en vormgegeven?

‘Met iedere afdeling hebben we grote stappen gezet. Inkoop en Legal hebben we gecentraliseerd zodat de mensen zich kunnen richten op hun core business. Zij ontzorgen nu de business door precies te leveren wat zij nodig hebben. Op het gebied van Accountancy en Controlling is het een prestatie dat zij met de huidige ICT-inrichting toch in staat zijn geweest om in de noodzakelijke informatievoorziening te blijven voorzien. Last but not least ben ik bijzonder trots op de afdeling Credit Control. We hebben door het proces zeer strak in te richten onze DSO (Days Sales Outstanding) kunnen verkorten van 31 dagen in 2008 naar 26 dagen in 2013. Onze betalingstermijn is 14 dagen via automatische incasso. Maar bij sommige grote klanten kan dat niet. Ook hebben we Europese klanten die normaliter zeer laat betalen. Met deze klanten hebben we toch acceptabele betalingstermijnen bedongen. In het kader van onze duurzaamheidsdoelstellingen hebben we ook nog e-invoicing ingevoerd.’

Wat is uw definitie van een excellent functionerende financiële functie?

‘Toevallig heb ik onlangs een meerjarenplan geschreven en daarin heb ik een stevige link gelegd met High Performance Organisations. Ik zie High Performance Finance vooral als de transitie maken van vastleggers van het verleden naar vooruitkijkende business partners. Om dat te bereiken is het noodzakelijk om ons van het handmatige werk te verlossen middels de ERP-implementatie. Dat stelt ons in staat om samen met de business vooruit te kijken, door de informatie over het verleden te combineren met wat we in de markt zien gebeuren. Kortom, van kostenpost naar échte toegevoegde waarde. Dat is High Performance Finance. Het maken van goede analyses waarin je vooral vooruitkijkt en alles automatiseert dat maar mogelijk is.’ ■

HET VAK VAN DE CONTROLLER IN VIJF DONDERDAGEN

ALEX VAN
GRONINGEN

alex.vangroningen.nl

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

NIEUW

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

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

Meer dan 200 deelnemers gingen u voor. Men is laaiend enthousiast over de vijfdaagse opleiding en over de personal coach. Aldus een deelnemer: "Van mij wordt verwacht dat ik een vakman ben en een volwaardig partner en adviseur van het management. Dankzij de opleiding Controller in een Week heb ik op beide terreinen veel meters gemaakt."

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

- 20, 27 maart, 3, 10, 17 april 2014, Courtyard by Marriott Hotel Amsterdam Airport
- 5, 12, 19, 26 juni en 3 juli 2014, Carlton President Utrecht/ Maarssen
- 11, 18, 25, september, 2 en 9 oktober 2014, Hotel Mercure Amsterdam Airport

Het bereiken van excellentie

Combinatie van passie, aanleg, en bloedende vingers

Tekst: Jeppe Kleynveld

Fotografie: Roelof Pot



In de complexe en snel veranderende wereld waarin we ons bevinden is goed niet langer goed genoeg. Organisaties die zich willen onderscheiden, zullen zich moeten focussen op activiteiten waarin zij kunnen excelleren. Het probleem is echter, zo lijkt het, dat Nederlandse organisaties hun vermogen om uitmuntende prestaties te leveren zijn kwijtgeraakt. Hoe krijgen we die dijkenbouwermentaliteit weer terug? Hoe kunnen Nederlandse organisaties weer écht floreren in de nieuwe wereld? Een discussie met het blogteam van FM.nl.

‘Excellence is the result of caring more than others think is wise, risking more than others think is safe, dreaming more than others think is practical, and expecting more than others think is possible.’

Het FM-blogteam, dat in 2013 de vier jaarthema's (Kapitaal & Vermogen, Finance & IT, Strategie & Samenwerking en High Performance Finance) vertaalde naar vele inspirerende visies en praktijkverhalen, is bijeengekomen op het hoofdkantoor van Alex van Groningen te Amstelveen. Het doel: een diepgravende discussie voeren over een bijzonder thema dat organisaties al decennialang – zo niet eeuwenlang – bezig houdt: excellentie.

De kracht van passie ... Hoe zit het met Goldman Sachs? ... Steve Jobs als ultieme voorbeeld

De discussie begint met het definiëren van het begrip ‘excellentie’. Wat is het? En welke bedrijven of personen voldoen hier aan? Dit blijkt nog niet zo’n makkelijke vraag. Steve Jobs wordt in algemene zin wel beschouwd als uitmuntend leider die zijn bedrijf Apple naar excellentie wist te brengen. Dit deed hij omdat hij zo’n sterke passie had voor zijn vak; het bedenken en maken van producten die de complete industrieën op hun kop zette. ‘Er is een causaal verband tussen passie en excellentie’, stelt Andre Salomons. ‘Maar je hebt ook aanleg nodig en een sterke focus op de dingen waar je goed in bent.’ Toch kunnen ook bedrijven zonder passie als drijfveer uitstekend presteren, beweert Martijn Rademakers. ‘Neem een bedrijf als Goldman Sachs. Deze zakenbank werd en wordt in de financiële wereld zeker gezien als excellent, vooral als je kijkt naar hun financiële performance en de manier waarop ze zonder al te veel kleerscheuren uit de bankencrisis zijn gekomen. Waar is de passie van Goldman Sachs?’ Toch denkt Albert Allmers dat die passie er wel is, maar vooral zit in het verdienen van bakken geld en het strelen van ego's. Een drijfveer die op korte termijn kan werken, maar zich op lange termijn tegen de organisatie zal keren. Maar Rademakers is nog niet overtuigd. ‘Organisaties overleven mensen. En zelfs de boefjes van de financiële wereld weten vaak lang succesvol te zijn.’

Toch kunnen mensen ook organisaties overleven, stelt Marjolijn Stenneke.



‘In de hobby’s van medewerkers ligt veel ongebruikt potentieel voor prestatieverbeteringen.’

‘Mensen kunnen een tijd lang ergens excellentie inbrengen en dat dan weer ergens anders gaan doen.’ Steve Jobs is hier wederom een mooi voorbeeld van. Nadat hij was ontslagen bij Apple, bracht hij een tijd later animatiestudio Pixar naar grote hoogte. Dit deed hij door de creatieve chef van Pixar, John Lasseter, volledige vrijheid te geven. Een ongewone actie voor een controlefreak als Jobs. De reden was dat hij geïnspireerd raakte door de passie van Lasseter voor het animatievak. Door hem creatieve vrijheid te geven stelde hij Lasseter in staat geweldige animatiefilms te maken (o.a. Toy Story, Finding Nemo en WALL-E) die zowel artistiek als commercieel enorme successen werden. ‘Steve Jobs was één brok passie’, aldus Albert Allmers. ‘De vraag is hoe het Apple nu zal vergaan na zijn overlijden. Ik heb gehoord dat ze momenteel marktonderzoek doen bij Apple, iets dat Jobs altijd overbodig vond omdat

mensen niet weten wat ze willen, totdat ze het in handen hebben.’

De intelligente brandweer ... Excellentie vanaf de werkvloer ... De dienende leider

‘Hangt excellentie altijd vast aan één gepassioneerde persoon?’, vraagt de moderator van de sessie Melle Eijckelhoff zich af. De meeste bloggers denken dat dit vaak wel het geval is. De uitdaging van het management is om die passie als een olievlek te laten verspreiden door de organisatie heen. Rob ter Hedde geeft een mooi praktijkvoorbeeld van een organisatie die dat voor elkaar kreeg. ‘Ik schreef laatst een blog over de Brandweer Amsterdam-Amsteland. Deze organisatie won in oktober de award voor slimste organisatie van Nederland. Er was binnen deze organisatie een brandweerman, die een idee kreeg om informatie beter te benutten. Het betrof zo-



wel eigen beschikbare data als open data. De leiding zag wel wat in zijn plan en gaf de man een budget om het uit te voeren. Vervolgens is de brandweerman intern gaan lobbyen, heeft hij collega's enthousiast gekregen en nu is het informatieproject realiteit geworden. Het resultaat: sneller gebluste branden en minder branden in het algemeen. Waarom ik dit zo'n fantastisch project vindt, is omdat het project is aangedragen door iemand van de werkvloer waarbij de leiding het initiatief volledig vertrouwen geeft en zich dienend opstelt. Dat gebeurt bijzonder weinig in de praktijk.'

Een belangrijke aanvullende observatie is dat de brandweerman in kwestie ICT als hobby had. Ter Hedde: 'In de hobby's van medewerkers ligt veel ongebruikt potentieel voor prestatieverbeteringen, de kunst is om deze te ontdekken en tot bloei te brengen.' Michiel Rozema herkent dit binnen zijn eigen organisatie Microsoft. 'Wanneer je mensen de kans geeft zich te ontwikkelen in hun specialisme – waar ze enorme passie voor hebben – bloeien ze helemaal op. Daar komen vaak mooie dingen uit. Maar het is een uitdaging voor organi-



'Je zult soms harde keuzes moeten maken om excellentie te bereiken.'

saties. Enerzijds wil je de mensen zoveel mogelijk vrijheid geven. Anderzijds heb je wel grenzen nodig. Excellente leiders weten hier de juiste balans in te vinden.' Dat zegt ook wat over het talent van de leidinggevendenden, maar daar scheelt het volgens de deelnemers nog wel eens aan. Wat is het probleem? 'Managers vinden vaak dat zij het meeste moeten weten', aldus Frank Roerdinkholder. 'Ook veel financials hebben hier last van; omdat ze hoog opgeleid zijn, denken ze het beter te weten dan mensen uit de operatie. Dat klopt vaak helemaal niet. Die brandweerman had misschien helemaal geen hoge opleiding, maar hij heeft wel een briljant idee bedacht. Goede leiders weten dat te benutten.' Erik Boon: 'Dan heb je het over dienend leiderschap. Dat gebeurt in de praktijk maar heel weinig, terwijl het potentieel van medewerkers enorm is. Niet voor niets is de kwaliteit van medewerkers één van de vijf High Performance succesfactoren van HP-onderzoeker André de Waal. Een andere is de kwaliteit van het management overigens. Maar het aanboren van dat medewerkerspotentieel is lastig, want je moet door de hele keten heen.'

De discipline van marktleiders ... 10.000 uur oefenen ... Pijn lijden en afzien

Moderator Eijckelhoff verandert de koers een beetje. 'We hebben het nu vooral gehad over passie, maar hoe zit het met



discipline? Is het in Europa niet mis gegaan omdat de economie zo lang goed heeft gedraaid dat we die discipline zijn kwijtgeraakt? De werkende bevolking van opkomende Aziatische landen daarentegen, lijken die discipline wel in hun DNA te hebben. Geen vijf dagen werken, maar zes. Niet acht uur in een dag, maar veertien. Is discipline – net als passie – niet een cruciaal component in het bereiken van excellentie?'

Het is in ieder geval zo dat je soms harde keuzes moet maken om te excelleren, vindt Frank Roerdinkholder. 'Als je geen gezin met kinderen neemt, heb je meer tijd om carrière te maken. We worden veel afgeleid. Excelleren is ook de keuze maken ergens helemaal voor te gaan en opofferingen te maken. Je zult hard moeten werken om het te bereiken.' In de topsport is dit vaak het geval, aldus Eijckelhoff. 'Turner Epke Zonderland



stelde zichzelf ten doel om wereldkampioen te worden. Vervolgens is hij gaan trainen, trainen, trainen. De beste worden is keihard werken. Je hebt 10.000 uur oefening nodig om ergens echt goed in worden, schijnt het.' Maar het begint wel met passie, merkt Albert Allmers op. 'Zonderland stelde zich dat doel omdat hij zo'n enorme passie heeft voor het turnen. Daarna komt het harde werken pas.' Maar je hebt wel volharding nodig, aldus Frank Roerdinkholder. 'Ik speel gitaar en wanneer ik de echte toppers probeer te benaderen, moet ik spelen totdat mijn vingers bloeden. De passie wordt dan wel wat minder. Excellentie bereiken is ook pijn lijden.'

Dashboard voor excellentie ... Sturen op drijfveren ... Overtreffen van verwachtingen

Financials zouden geen financials zijn als ze excellentie niet meetbaar zouden willen maken. 'Welke KPI's kun je bedenken voor excellentie', vraagt Marjolijn Stenneke zich af. 'Neem Google, daar mogen medewerkers 20 procent van hun tijd zelf besteden aan eigen ideeën en projecten. Wat willen ze bereiken; meer innovatie? Een hogere medewer-



'Als er geen vertrouwen is, gaan mensen je niet vertellen wat ze echt drijft.'

kertevredenheid?' Volgens Rob ter Hedde zijn dat precies de gesprekken die je moet voeren. En blijven voeren, want KPI's veranderen steeds. Excellentie is continu in beweging. Daarom is het ook essentieel de drijfveren van je mensen goed te kennen. Als je die kent, kun je erop sturen. 'Dan moet er wel een goede vertrouwensbasis zijn', aldus Rozemarijn Nieuwenhuizen. 'Als er geen vertrouwen is, gaan mensen je niet vertellen wat ze echt drijft. Angst ook een belangrijke drijfveer van veel mensen.' Daar

komen ook culturele aspecten bij, stelt Martijn Rademakers. 'In China gaan ze je niet vertellen wat ze denken.' Daarom is het cruciaal, stelt Ter Hedde, om mensen te laten zien wat hun bijdrage is om de doelen van de organisatie te verwezenlijken. 'Dat is één van de drie universele factoren die ieder mens motiveert. De andere twee zijn een zekere vrijheid krijgen in het uitvoeren van hun werk en beter worden in de dingen die er toe doen. Als je die factoren als organisatie weet te verbinden aan je kerndoelstellingen op ieder niveau, dan ben je bezig met de essentie van excellent prestatie-management. Vertrouwen is daarbij inderdaad het sleutelwoord.'

Uiteindelijk is er maar één iemand die beslist wat excellent is, en dat is de klant. 'Als je levert wat men verwacht is dat oké', aldus Melle Eijkelhoff. 'Maar als je het steeds overtreft, benader je uitmuntend.' Voor de financials is die klant echter een interne klant. 'En die hoeft helemaal niet blij met je te zijn als business controller', zegt Rozemarijn Nieuwenhuizen. 'Als je hem kansen aanreikt die je uit de cijfers hebt gehaald wel, maar het is ook jouw taak om mensen in de business te confronteren met tegenvallende prestaties. Vervolgens kun je hen wel weer ideeën aanreiken om het anders te doen. Daarin zit ook het overtreffen van verwachtingen. Misschien is dat ook een kenmerk van excellentie? Dat het iets onverwachts is.' 'Precies', zegt Eijkelhoff. 'Je doorbreekt met excellentie de status quo.' Frank Roerdinkholder: 'Misschien is Apple dus nog steeds wel een excellent bedrijf, maar omdat ze om de twee jaar de wereld op zijn kop hebben gezet zijn we misschien teveel gaan verwachten.'

Moderator Melle Eijkelhoff waagt een poging om de discussie samen te vatten. 'We hebben het gehad over passie, aanleg, focus, discipline... Dat is het mandje met kenmerken. Maar hoe wordt een blijvend iets? Concluderend kunnen we misschien stellen dat dit vooral gaat om het blijven *streven* naar excellentie. Organisaties en personen die dat blijven doen zullen toch steeds boven het gemiddelde uitkomen. Het streven maakt het verschil tussen bedrijven die excelleren en bedrijven die steeds wegzakken.'

Het FM.nl-blogteam zal in 2014 terugkeren met weer vele excellentie blogs. Volg hun bijdragen door u aan te melden voor de nieuwsbrief van FM.nl. Ga naar FM.nl/nieuwsbrief. ■

Aan deze discussie namen deel:

Erik Boon (Coach & Trainer van Financials | Project Manager Unilever)
Marjolijn Stenneke (Consultant, GriDD Consultancy)
Albert Allmers (Directeur, FinanceFactor)
Frank Roerdinkholder (Freelance Finance Professional)
Michiel Rozema (Product Marketing Manager, Microsoft)
Andre Salomons (Directeur, Smart SharePoint Solutions)
Rob ter Hedde (Performance Management Expert, Eclectric Solutions)
Rozemarijn Nieuwenhuizen (Business Controller, Capgemini)
Martijn Rademakers (Managing Director, Centre for Strategy & Leadership)
Melle Eijkelhoff (Directeur, Alex van Groningen)

THE POWER OF PEOPLECENTRICITY IN FINANCE



We are Centric. We believe in people.

We zijn ervan overtuigd dat wanneer de juiste mensen samenkomen, het hoogste binnen handbereik komt. Daarom stellen we mensen voorop – of het nu medewerkers, klanten of partners zijn. Samen maken we uw professionele en commerciële doelstellingen waar. We hebben alles in huis om uw (financiële) bedrijfsvoering te flexibiliseren, optimaliseren, tijdelijk te ondersteunen of over te nemen.

Benieuwd naar de kracht die schuilt in de combinatie van IT en Finance? Kijk op www.centric.eu/finance



De toekomst van Excel in zes delen

Door Michiel Rozema

Microsoft Excel is allang niet meer alleen een spreadsheetprogramma. Meer en meer ontwikkelt Excel zich tot een volwaardige oplossing voor business intelligence. De laatste ontwikkeling heet Power BI voor Office 365. Power BI draait helemaal om het analyseren, visualiseren en delen van informatie met Excel en met Office 365, de cloudgebaseerde Office-dienst van Microsoft. Zes onderdelen van Power BI op een rij.

1. Power Query

Power Query is een invoegtoepassing in Excel die twee activiteiten ondersteunt waar je als Excel-gebruiker veel tijd aan kwijt bent. De eerste is het zoeken van geschikte data om in je Excel-model te gebruiken. Excel bevat weliswaar al mogelijkheden om externe data in te laden, maar dat werkt alleen als je weet waar je die data kunt vinden. Met Power Query kun je gegevenssets binnenhalen van internet, bijvoorbeeld van Wikipedia of van een andere website. Maar op dezelfde manier kan een organisatie ook de interne data beschikbaar stellen. Je hoeft dan niet meer precies te weten waar de gegevens te vinden zijn, maar je typt gewoon in waar je naar op zoek bent.

Ook helpt Power Query met het voorbereiden van ingeladen gegevens. Wie herkent niet dat er in Excel nog verschillende bewerkingen gedaan moeten worden op de gegevens, voor ze in de juiste vorm staan om te analyseren? En als je dat gedaan hebt, is het vaak heel moeilijk om dezelfde bewerkingen weer toe te passen wanneer er nieuwe data beschikbaar is. Met Power Query kun je allerlei bewerkingen op data doen, zoals kolommen splitsen, gegevens samenvatten, of kolommen naar rijen overzetten. Elke bewerking die je doet, wordt door Power Query onthouden zodat je bij nieuwe data met één druk op de knop dezelfde reeks bewerkingen kunt uitvoeren. Gebruikers van Power Query kunnen gegevenssets inclusief bewerkingen

publiceren binnen de organisatie, zodat anderen er ook gebruik van kunnen maken. Ook op die manier wordt informatie veel toegankelijker.

2. Power Pivot

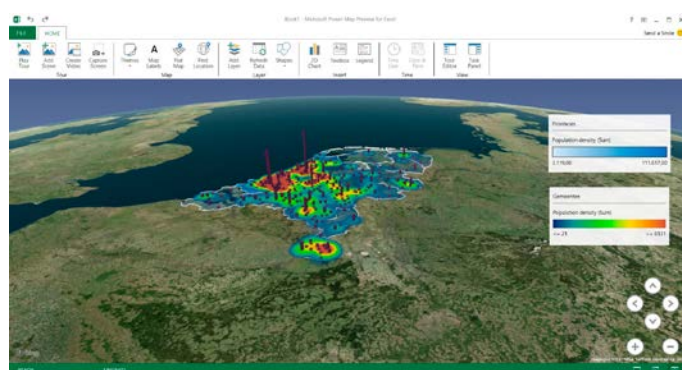
Power Pivot is inmiddels een bekende aanvulling op Excel, en is in Excel 2013 zelfs, afhankelijk van de versie, standaard ingebouwd. Power Pivot is het hart van Power BI. Met Power Pivot kun je geavanceerde analytische modellen bouwen in Excel, die door het gebruik van in-memory technologie vele miljoenen rijen data kunnen bevatten en supersnel werken. Waar draaitabellen in Excel op één grote tabel met gegevens werken en een beperkt aantal aggregaties kennen, zoals som en gemiddelde, is het met Power Pivot mogelijk om draaitabellen en grafieken op meerdere tabellen te maken die aan elkaar gerelateerd zijn. Bovendien kun je met DAX-functies in Power Pivot oneindig veel aggregaties maken, zoals year-to-date, groeicijfers en vergelijkingen. Wil je leren werken met Power Pivot, lees dan het boek 'Praktijkboek PowerPivot in Excel'.

3. Power View

Ook Power View is een al eerder bekend onderdeel van Power BI. Power View is een visualisatieomgeving voor de resultaten van een Power Pivot-model. Omdat Power Pivot zo snel is, is Power View in staat om een interactieve omgeving aan te bieden



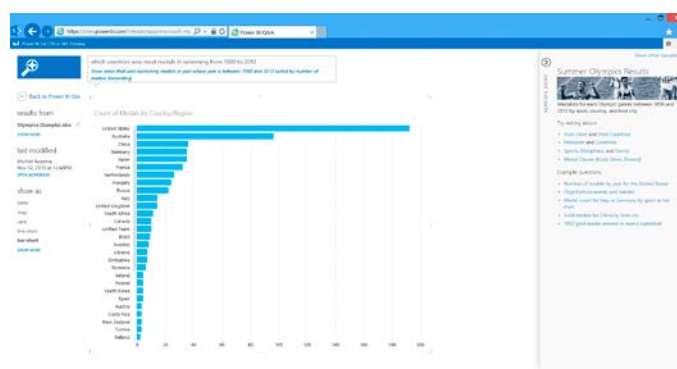
waarin je resultaten kunt filteren, kunt inzoomen naar meer gedetailleerde informatie en zelfs bepaalde grafieken over de tijd kunt afspelen. Power View krijgt in de praktijk al snel de voorkeur boven grafieken in Excel, hoewel de laatste tot in meer details aan te passen zijn. Het gebruiksgemak en de korte tijd waarin je een aantrekkelijk rapport of dashboard in elkaar zet, weegt daar echter in de meeste gevallen wel tegenop.



4. Power Map

Power Map is ook een visualisatieomgeving in Excel en gaat nog een stap verder dan Power View. Power Map is speciaal bedoeld voor gegevens die locatiegebonden zijn. Je hebt met Power Map namelijk een driedimensionale wereldbol tot je beschikking, waarop je allerlei informatie kunt weergeven met staafdiagrammen, heatmaps en meer. Ook helpt Power Map je om het verhaal rond je inzichten te vertellen: je kunt inzoomen en uitzoomen, en gegevens over de tijd afspelen. Bovendien kunt je als het ware over je data heen vliegen, en zo een rondleiding maken langs alle interessante inzichten. Het is zelfs mogelijk om je rondleiding te exporteren naar een los videobestand.

Meer Business Analytics?
FM.nl/dossierBI



5. BI op Office 365

Excel-modellen kun je het beste met anderen delen via SharePoint. Voor Power BI zijn er websites op SharePoint in de cloud beschikbaar, als onderdeel van Office 365. Anderen kunnen via een webbrowser de rapporten raadplegen, en ook kun je instellen dat regelmatig automatisch de nieuwste gegevens voor het model worden opgehaald. Op deze manier kijk je altijd naar de actuele gegevens en heb je meer grip op wie er toegang heeft tot het model. Een heel interessante functie van Power BI op Office 365 is Q&A. Dit is een natuurlijke-taalomgeving waarin je een vraag kunt stellen, waarna Q&A deze vraag interpreteert, opzoekt in welk Excel-model de benodigde gegevens te vinden zijn, en deze gegevens op een manier weergeeft die het beste bij de vraag en de gegevens past.



6. Power BI-app

Heb je rapporten die je overal wilt kunnen raadplegen, dan kun je de Power BI-app voor Windows 8 gebruiken. Hiermee kun je je favoriete Power BI-rapporten raadplegen in een touch-omgeving. Omdat de rapporten in de Office 365-cloud staan, zijn ze altijd beschikbaar als je een internetverbinding hebt. Een Power BI-app voor de iPad komt later beschikbaar. ■

Michiel Rozema is bij Microsoft Nederland verantwoordelijk voor Business Intelligence

Finance als business partner

5 excellente praktijkvoorbeelden

Er wordt binnen de finance community al tijden gesproken over de verschuiving van klassieke finance mensen naar business partners. Niet langer financials die hun tijd hoofdzakelijk besteden aan terugkijken, maar juist proactief vooruitkijken naar kansen in de markt en verbetermogelijkheden voor de business. Hoe staat deze transitie er in de praktijk nou echt voor? Financieel Management vroeg 5 financial leaders om concrete voorbeelden.



Danielle van der Sluijs

Concern Controller / Corporate Finance and Control bij Havenbedrijf Rotterdam

Een finance functie van 'Wereldklasse'

Havenbedrijf Rotterdam ontwikkelt en exploiteert de haven van Rotterdam en zorgt voor een veilige, vlotte en efficiënte scheepvaartafhandeling. Qua grootte is de haven de grootste van Europa en vijfde van de wereld. De lange termijn doelstelling van het Havenbedrijf is om van Rotterdam de meest efficiënte, duurzame en veilige haven ter wereld te maken. "Wereldklasse doen!" is het motto van het ondernemingsplan van het Havenbedrijf en dat is wat we ook met de Finance organisatie binnen het bedrijf willen bereiken', aldus Concern Controller Danielle van der Sluijs. 'Om dit objectief te kunnen beoordelen hebben we vorig jaar onze Finance functie laten benchmarken door Hackett. Hierbij is naar voren gekomen dat we het qua effectiviteit en effi-

ciency beter doen dan onze peer group. Hiermee is bevestigd dat onze basis op orde is. Financieel is de organisatie in control, maar we willen ons graag ontwikkelen naar wereldklasse. Van belang daarbij is dat de financiële functie zich beweegt via financial control en verantwoording naar óók management control en sturing. Kwaliteit van de mensen binnen de financiële afdeling is ons vertrekpunt waarbij competenties als 'overtuigen' en 'beïnvloeden' van groot belang zijn. Nu de basis op orde is, kan de financiële rol breder worden opgepakt. Dit doen wij door als business partner naar de cijfers te kijken en daar onze mening over te vormen. Daarnaast hebben we een rol in de ontwikkeling en implementatie van de strategie van de onderneming. Hierin kan de financial toegevoegde

waarde leveren als challenging business partner, onder andere bij het scherp krijgen van doelstellingen, het definiëren van zinvolle KPI's, maar ook bij de implementatie en het levend houden van de strategie binnen de organisatie. De business zit niet noodzakelijkerwijs te wachten op financials die een business partnerrol op zich willen nemen. Ook binnen het Havenbedrijf moesten we eerst laten zien dat we waarde kunnen creëren voor de business. Dat hebben we gedaan door actief met business managers en de verschillende management teams binnen het bedrijf mee te denken en hen positief te verrassen. Zo kan er een vertrouwensbasis ontstaan die cruciaal is om als financial de balans te vinden tussen kritisch blijven op de business én meedenken met die business.' ►



Carool Korsten
Group Controller bij Desso

Lean-manufacturing filosofie als basis voor verbeteringen

Desso heeft wereldwijde bekendheid opgebouwd door een baanbrekende innovatieve strategie op basis van Creativiteit, Functionaliteit en Cradle to Cradle® en het besluit om de bedrijfsvoering te baseren op een circulaire economie. De resultaten zijn imposant; zo groeide het marktaandeel van de Desso - tapijttegels in Europa vanaf 2007 jaarlijks met ca. 2 procent¹, steeg de genormaliseerde², EBITDA van de Tapijtdivisie (80% van Desso totaal) in enkele jaren van ongeveer 1-2 procent naar 10 procent en behoort een innovatief product als de Desso Airmaster tot een van de snelstgroeiende producten. Maar hoe wordt deze waardecreatie binnen Desso ondersteund? Wat betekent dat voor de ondersteunende functies, de processen, de cultuur en hoe is Desso deze uitdaging aangegaan?

Desso ontwerpt, produceert en verkoopt tapijt en tapijttegels en heeft als doel milieuvriendelijke vloerproducten te ontwikkelen die een voortreffelijke meerwaarde bieden qua design en functionaliteit en zo een bijdrage leveren aan de gezondheid en het welzijn van mensen. 'Hierbij stellen we onze klanten centraal en streven ernaar dat we meer toegevoegde waarde leveren dan wat onze producten kosten', aldus Group Controller Carool Korsten. 'Met deze basisgedachte hebben we ook naar onze administratieve processen gekeken. Met andere woorden:

alle handelingen die deze strategie niet ondersteunen en waarvoor klanten niet willen betalen of die anderszins niet perse noodzakelijk zijn, dienen te worden geëlimineerd. Deze op 'lean-manufacturing' gebaseerde filosofie past Desso al jaren toe in haar productiefaciliteiten en sinds enige tijd, met succes, ook in het 'order to cash proces'.

De rode draad in de implementatie van dit gedachtegoed is het creëren van een op verbetering gerichte cultuur, aldus Korsten. 'Zo zijn alle afdelingen die een onderdeel vormen van het proces betrokken bij de veranderingen zodat medewerkers van elkaar leren en dus beter en gericht samenwerken. Het vasthouden van 'het momentum' is hierbij belangrijk. Vervolgens hebben we alle waarde- en niet waarde toevoegende activiteiten in beeld gebracht en gekwantificeerd (transactie volume, percentage first time right, doorlooptijd, werkvoor-

raad, et cetera). Hierbij hebben we veel aandacht besteed aan het met elkaar analyseren wat precies het probleem is. Verbeteringen konden vervolgens snel gerealiseerd worden (trager is sneller). We ondersteunen deze 'verbetercultuur' door de kwalitatieve en kwantitatieve prestatie-indicatoren en verbeterpunten dagelijks bespreekbaar te maken door gebruik te maken van 'verbeterborden' en 'dag-starts' (een korte staande meeting om samen de prioriteiten van de dag te bepalen en verbeterpunten te bespreken). Ondersteunen in het continu verbeteren, gebeurt ook door het stimuleren van een schone en geordende werkomgeving (5S) en door het onderling gedrag op een voor iedereen herkenbare manier bespreekbaar te maken. Dit laatste met behulp van LIFO-systematiek. Zoals vaak in verandertrajecten is een frisse wind en scherpe blik van buitenaf belangrijk. Wij hebben ons laten inspireren en ondersteunen door Louis Brackel van Co-Efficiënt Management Consulting, een moderne flexibele samenwerkingsvorm van experts op verschillende vakgebieden, met jarenlange ervaring op het gebied van prestatieverbetering.'

Korsten besluit: 'Concrete resultaten binnen korte tijd: sterk verbeterde processen (meer gestructureerd- en op kwaliteit en tijdsbesparing gericht). Het belangrijkste behaalde resultaat is zonder twijfel de binnen de teams ontstane dynamiek, streven en energie om invulling te willen geven aan het continu verbeteren.' ►

Paul Greving, Contract Directeur Schiphol bij Cofely GDF-SUEZ

Carlo Binken, Finance Director bij Cofely West Nederland

Nico Veerman, Contract Controller Schiphol bij Cofely GDF-SUEZ

Contract directeur en contract controller: heilige twee-eenheid

De financieel professional als 'business partner'. Paul Greving, Contract Directeur Schiphol bij Cofely GDF-SUEZ, heeft er inmiddels ruime ervaring mee. Als contract directeur

Schiphol opereert hij sinds 2012 schouder aan schouder met de contract controller Schiphol, Nico Veerman. Greving noemt het een twee-eenheid. Een nieuwe manier van klanten bedienen die er

¹Externe bronnen die zijn gebruikt voor het berekenen van de marktaandeelcijfers zijn: BMW, Palmer, Fedustria, UFTM, vastgoed bureaus, facturatie van architecten en informatie van leveranciers (garen en andere componenten). De interne data is gebaseerd op lokale management schattingen.

²Genormaliseerd' betekent dat de cijfers geanalyseerd zijn en de impact van veranderingen in boekhoudkundige schattingen als onderdeel van de 'purchase price allocation' buiten beschouwing zijn gelaten, evenals andere veronderstellingen waarvan de Executive Board ze niet inschat als zijnde onderdeel van de onderliggende prestaties van het bedrijf.

op is gericht meerwaarde te creëren voor zowel de klant als voor Cofely. 'Samen staan de contract directeur en -controller voor het doorontwikkelen van een account', vat Carlo Binken, Finance Director Cofely West Nederland samen. De financieel professional nieuwe stijl, zoals Greving en Binken de moderne contract controller noemen, is in hun ogen een sturende, ondernemende professional en veel minder een traditionele scorekeeper. Binnen de organisatie van technisch dienstverlener en -adviseur Cofely betekent dit dat het de rol van de contract controller is om in het belang van de (utiliteits)klant de vertaalslag te maken van techniek naar Asset Lifecycle Management, waarbij er wordt gekeken naar de totale levensduur en verdien capaciteit van een asset in plaats van naar de afzonderlijke activiteiten.

Middels de Total Cost of Ownership-gedachte kunnen de aanwezige mogelijkheden om de levensduur van een asset te maximaliseren tegen zo laag mogelijke kosten worden benut. Zo kan Cofely klanten optimaal ontzorgen en afspraken maken op het niveau van prestaties in plaats van inspanning, waardoor ook eigen marges verbeteren tegen aanvaardbare risico's. Hiermee creëert Cofely een langdurige en financieel aantrekkelijke relatie met de klant. Drie factoren zijn hierbinnen volgens Greving leidend. Wat verwacht de klant van bepaalde assets? Wat is de optimale beheerstrategie binnen de aanvaardbare risico's en tot slot het financiële plaatje. De juiste koppeling tussen deze drie factoren bepaalt volgens hem de meerwaarde van een moderne financieel professional. Meerwaarde die zich nadrukkelijk bevindt op tactisch/strategisch niveau. Met als resultaat voor de klant maximale beschikbaarheid en levensduur van zijn assets, optimale risicobeheersing en minimale kosten.

De financieel professional levert op deze manier volgens Binken een belangrijke bijdrage aan de positionering van Cofely steeds vroeger in de keten. Waar Cofely voorheen vaak pas in de uitvoerende fase bij een klant in beeld kwam, is de technisch adviseur en dienstverlener nu vaak al voor de ontwerpfasen betrokken. Als sparringpartner als het gaat om vraagstukken als verduurzaming, energimanagement en de financierbaarheid hiervan. Vraagstukken die volgens hem steeds meer financieel van aard zijn. Van de controller wordt verwacht dat deze



Van links naar rechts: Paul Greving, Carlo Binken en Nico Veerman

onder meer complexe TCO berekeningen verzorgt en uitkomsten meet, innovatieve financieringen initieert, benchmarks kent en meedenkt over onderscheidende processen. Het feit dat Cofely hierbij een risicodragend partner kan zijn, speelt volgens beide heren absoluut een doorslaggevende rol. De beschikbaarheid van kapitaal is voor veel concurrerende

marktpartijen immers een probleem. De rol van de moderne financieel professional zal hierdoor volgens Binken en Greving in de nabije toekomst alleen nog maar prominenter worden. Een ontwikkeling die niet vraagt om een scorekeeper in de directiekamer, maar om een 'business partner'. ►

Michael van der Steen BU Credit Manager bij AkzoNobel Cashpositie verbeteren in crisistijd

Begin 2009, bij de start van de economische crisis, werd ook AkzoNobel geraakt door het uitstellen van betalingen door klanten en een verhoogd aantal wanbetalers. Om dit probleem aan te pakken werd een project gestart genaamd One Cash. BU Credit Manager Michael van der Steen speelt hier een grote rol in. 'OneCash bestaat uit een aantal stappen', aldus Van der Steen. Dat zijn:

1. Een analyse van de volwassenheid van een aantal geselecteerde business units op het gebied van invoice to cash;
2. Het bieden van gerichte oplossingen



3. Het centraal ondersteunen met kennis en best practices vanuit de business unit.

'De analyse van de volwassenheid is opgebouwd uit twee delen', vervolgt Van

der Steen. 'Een vragenlijst met ruim 200 vragen over het invoice to cash proces en een data analyse waarbij diverse data uit de lokale systemen wordt gebruikt. Beide elementen worden per land in een workshop van twee dagen met de lokale business unit doorgenomen. Daaruit volgen enkele projecten die vervolgens door de lokale business en finance eigenaren worden geïmplementeerd. Concreet gaat het hier om het bieden van bijvoorbeeld een cloud based limiet score model dat ervoor heeft gezorgd dat grote hoeveel-

heden klanten geautomatiseerd een kredietwaardigheidsanalyse krijgen. De tool is in een recordtijd van enkele maanden ontwikkeld door een klein team met beperkt budget.'

Een ander voorbeeld dat Van der Steen noemt is de introductie van een credit policy. 'Daarin staat een door sales bepaalde gesegmenteerde aanpak van de klant op het gebied van het blokkeren van orders, wanneer deze klant achterstallig is. De aanmaning van de klant

wordt hier ook op afgestemd waardoor een samenhangend geheel ontstaat. Door de verschillende projecten te ondersteunen met een werkkapitaal training die door commercie en finance gezamenlijk is gevolgd hebben we begrip en draagvlak gecreëerd om het project mogelijk te maken. De projecten hebben geresulteerd in significante verbeteringen. Dan heb je het over tientallen miljoenen aan werkkapitaalverlaging.' ►



William Bontes, CFO bij RET

Hoog niveau van beheersing door samenwerking

De RET verzorgt naast de dagelijkse exploitatie van openbaar vervoer ook voor het beheer en onderhoud van de infrastructuur. Daarmee is de organisatie als het ware NS en ProRail in het klein. 'We hebben een vrij omvangrijke projectportefeuille met gemiddeld zo'n 250 projecten', aldus CFO William Bontes. 'Een aantal jaren geleden had de RET geen standaard projectmethodiek, projectgovernance of gestandaardiseerd risicomanagement in projecten. Het gevolg hiervan was dat er geregeld projecten waren met financiële risico's die op concern niveau niet of onvoldoende op de radar stonden.'

Door het ontbreken van een standaard projectbesturing werden projecten heel verschillend uitgevoerd, vertelt Bontes. 'In projectstuurgroepen was vaak niet duidelijk wat ieders rol was. Op initiatief van financiën is er een aantal jaren geleden een traject gestart om de hele projectbesturing te verbeteren. De RET is toen gaan werken volgens de Prince2 methode. Er is een projectgover-

nance gemaakt waarin exact de spelregels zijn beschreven voor de besturing van projecten. Er zijn door financiën allerlei templates gemaakt die verplicht zijn bij projecten. Daarnaast hebben we veel aandacht besteed aan competenties voor projectleiders en stuurgroepen. Zo hebben we een opleidingsmatrix vastgesteld waarin is opgenomen welk kennisniveau een projectleider of een stuurgroep lid moest hebben. Zo mag niemand meer in een stuurgroep zitten die de opleiding Prince2 Foundation niet succesvol heeft afgerond.'

Vanuit financiën is de afdeling projectcontrol gesplitst in projectadministratie en een aparte afdeling projectcontrol. Bontes: 'De rollen en verantwoordelijkheden van beide afdelingen zijn in allerlei workshops samen met de business uitgewerkt. De nieuwe taken sluiten beter aan bij de behoefte van de business om betere projectrapportages te krijgen en beter te kunnen sturen op projecten. Vervolgens is een project gestart om de projectrapportages te verbete-

ren. Dit heeft de nodige ICT impact en wordt door financiën getrokken. Dit alles heeft er toe geleid dat de RET sinds twee jaar Prince2 level 2 is gecertificeerd. Toetsing vindt plaats door een externe auditor. Dit is een resultaat waar we best trots op zijn. Immers level 2 is een behoorlijk niveau van interne beheersing en daar konden we jaren geleden alleen maar van dromen. Zonder een hele goede samenwerking tussen financiën en de business was dit nooit mogelijk geweest.' ■

Wilt u als controller doorgroeien?

De beste controllers vervullen hun rol als inhoudelijk vakman, bekwaam adviseur, begeleider & coach. Dit kunt u ook. Volg de training de Controller als Businesspartner en krijg inzicht in de stappen die nodig zijn om een onmisbare businesspartner te worden. Meld u aan via alexvangroningen.nl

Melle Eijckelhoff (lid curatorium CBC): 'Zwaar tekort business controllers op arbeidsmarkt'

'Een goede business controller is geen solistische financieel specialist, maar een regisseur van data en kennisstromen in de organisatie', zegt Melle Eijckelhoff, directeur bij Alex van Groningen BV en daarvoor onder meer werkzaam als consultant bij Twynstra Gudde. Eijckelhoff is één van de drijvende krachten achter de totstandkoming van de opleiding tot Certified Business Controller (CBC) en maakt onderdeel uit van het curatorium, de experts die toezien op de kwaliteit van de opleiding.

Volgens Eijckelhoff komt de opleiding precies op het goede moment. 'Het is de laatste jaren steeds duidelijker geworden dat er een relatie is tussen ondernemingen die langdurig goed presteren en de wijze waarop hun financiële teams de tijd besteden. Als ze bezig zijn met analyses, het doorlichten van processen en het adviseren van de bedrijfsleiding, dan leidt dat tot succes.' Om een wezenlijk verschil te kunnen maken als business controller dien je dus met andere dingen bezig te zijn dan het verzamelen van cijfers van een aantal weken geleden, zegt Eijckelhoff. 'Het gaat erom betekenis te geven aan die cijfers, zodat je kunt sturen op waardedrijvers.'

De opleiding tot Certified Business Controller is volgens Eijckelhoff bedoeld om vaardigheden te trainen die nodig zijn om dat soort geavanceerde taken naar behoren uit

te voeren. 'Mensen met een financiële achtergrond moeten leren overtuigend te adviseren en presenteren. Zelfs de tijd nemen om ergens goed naar te kijken is een kwaliteit die ontwikkeld en getraind moet worden.' Hoewel business controllers volgens Eijckelhoff 'niet een heel andere bloedgroep' zijn dan 'gewone' controllers, zijn er wel een ander soort vaardigheden en inzichten vereist. 'Heel veel financiële controllers kunnen doorgroeien tot business controller of ze kunnen hun takenpakket uitbreiden. Dat maakt deze opleiding ook zo leuk. Bovendien is er ruimte voor business analisten, die via een andere route op dezelfde stoel terecht kunnen komen.'

Eijckelhoff heeft gemerkt dat de functie van business controller steeds meer in zwang raakt bij het Nederlandse bedrijfsleven, maar dat betekent niet dat de positie al volwassen is. 'Er zijn nog weinig mensen echt 100 procent gekwalificeerd om in de rol te stappen, vind ik. Er is ook niet bepaald een overschot aan business controllers op de arbeidsmarkt. Vacatures blijven nog lang openstaan. Het is een vaardigheid waar veel bedrijven naar zoeken: analyseren, adviseren, vooruit kunnen kijken. Veel ondernemingen moeten de rol van business controller nog een plek geven in de organisatie. De taken zijn vaak versnipperd over andere functies. Dat is een van de redenen dat we de opleiding zijn begonnen.'



Een sterke persoonlijkheid is vaak een goede aanwijzing dat iemand geschikt is voor de functie van business controller, zegt Eijckelhoff. 'Het gaat om de rol die je pakt in het team. Je moet met iedereen door één deur kunnen, mét behoud van professioneel scepticisme. Een business controller moet altijd nieuwsgierig zijn naar hoe de zaken ervoor staan en niet vastgebakken zitten aan besluiten die in het verleden zijn genomen. Wendbaarheid en snelheid zijn steeds belangrijker om te overleven. Er moeten dus voortdurend beslissingen genomen worden. Bedrijven moeten heel snel kunnen beslissen over bijvoorbeeld het inzetten van mensen en middelen. Daar hoort een business controller bij die het overzicht bewaakt, vertrouwen heeft en precies snapt wat de waardedrijvers van de onderneming zijn.'

De juiste kandidaten voor de opleiding zijn volgens Eijckelhoff 'mensen die echt enthousiast worden' over de rol die een business controller kan spelen in een organisatie, dicht tegen de bedrijfsleiding aan. Eijckelhoff benadrukt dat de opleiding niet statisch is. 'Wij staan in goed contact met CFO's en peilen voortdurend waar behoefte aan is binnen financiële teams. Relevante zaken brengen we direct in bij de opleiding.' ■

Meld u aan, het aantal plaatsen is beperkt
Schrijf u nu in voor de opleiding Certified Business Controller. Het aantal plaatsen is beperkt.
Meld u aan via certified-business-controller.nl

Neem voor vrijblijvend advies contact op met Ivo ten Hoorn, Product Manager Opleidingen, via 06 2471 9757 of 020 578 8911 of itenhoorn@alexvangroningen.nl.

In 20 dagen en binnen 6 maanden Certified Business Controller

De opleiding Certified Business Controller leidt finance professionals in 20 dagen, verspreid over 6 maanden, op tot succesvolle business controllers volgens de methodiek van 'action learning'. Volg de opleiding. Het bedrijfsleven zit op u te wachten. Meld u aan via certified-business-controller.nl

De 5 tools van de HPO-controller

Door Merlijn Gilissen

Komt u als controller altijd tijd te kort? De deadline van de maandrapportage net halen en dan geen tijd overhouden om de cijfers te analyseren? Het management dat de rapportages niet gebruikt of u constant lastigvalt met vragen over definities en betrouwbaarheid? De HPO-controller heeft van deze zaken geen last, want in zijn gereedheidskist zitten waardevolle instrumenten die zijn leven op orde houden en die van de business ook. Vijf praktische instrumenten die een HPO-controller gebruikt om effectief te plannen en te beheersen.

High Performance, in control

Een High Performance Organisatie (HPO) heeft zijn zaakjes goed voor elkaar. Andre de Waal definieert een HPO als volgt: *'Een 'High Performance'-organisatie is een organisatie die significant betere resultaten behaalt dan vergelijkbare organisaties, gedurende een periode van tenminste vijf jaar, door zich op een gedisciplineerde manier te concentreren op datgene wat echt belangrijk is voor de organisatie.'* Een structurele outperformer dus binnen zijn branche of business.

Een High Performance Organisatie scoort op vijf vlakken (kwaliteit van ma-

nagement, openheid en actiegerichtheid, lange termijn gerichtheid, continu verbeteren en vernieuwen en kwaliteit van medewerkers) consequent beter dan soortgenoten. Eén van de management functies die hier aan bijdraagt is de control-functie. De controller van een HPO heeft een toch niet onbelangrijke rol om het management te ondersteunen in hun dagelijkse bedrijfsvoering en te zorgen voor effectieve instrumenten om de kloof tussen strategie en operationeel management te overbruggen.

Bij een HPO staat niet het woord 'efficiency' hoog op de lijst, maar het woord 'effectiviteit'. De instrumenten van de HPO-controller zijn daarom vooral gericht op het verbeteren van de effectiviteit, waarbij efficiency een soort randvoorwaarde is. Efficiency levert op korte termijn wel winst op, maar kan niet voor structurele outperformance zorgen. Het is de controller die als business partner optreedt en het 'control-gereedschap' op een goede manier gebruikt om zijn collega's de juiste beslissingen te laten ne-

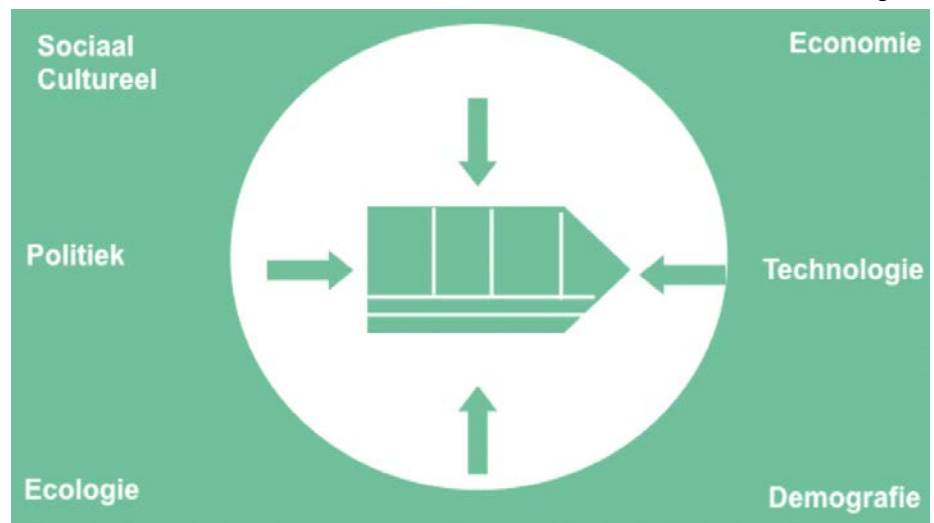
men. Welke instrumenten zijn voor elke HPO-controller onmisbaar om zijn rol goed in te vullen? We bespreken hier vijf belangrijke tools in de gereedheidskist.

HPO-tool 1: Scenario-denken

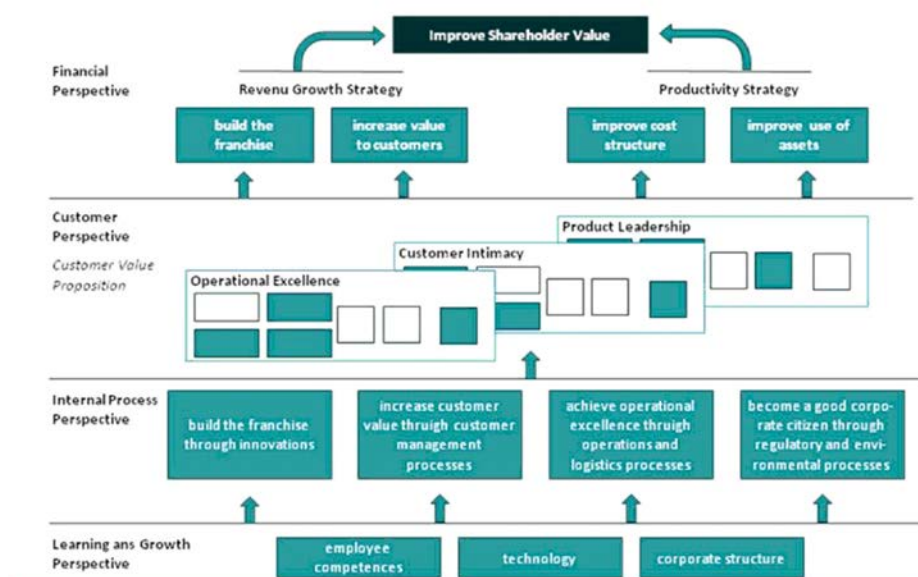
Scenario denken is een vaardigheid waarbij op structurele wijze 'van buiten naar binnen' wordt geredeneerd. Velen denken bij scenario's aan de 'what-if?' vraag, maar nemen hierbij het verkeerde vertrekpunt. Het is niet: wat gebeurt er als wij dit of dat doen? Het startpunt bij scenario denken ligt *buiten* de organisatie: wat gebeurt er *als in de omgeving* bepaalde ontwikkelingen zich voltrekken? En hoe reageren wij als organisatie daar dan op? Echte scenario-denkers kijken eerst naar buiten en maken de vertaling van trends en gebeurtenissen op hun processen, hun USP, hun medewerkers, et cetera.

Scenario denken start dus bij het inventariseren van externe ontwikkelingen. Een praktische tool die hiervoor gebruikt kan worden is het SEPTED model (ook

figuur 1



figuur 2



wel PESTL model genoemd, zie figuur 1). Het is een meer geavanceerde vorm van de SWOT-analyse, waarbij de 'OT' kant niet geheel vrij wordt gelaten, maar wordt gestructureerd door gedisciplineerd naar zes dimensies te kijken:

S – Sociaal Culturele ontwikkelingen
E – Economische ontwikkelingen
P – Politiek / Juridische ontwikkelingen
T – Technologische ontwikkelingen
E – Ecologische ontwikkelingen
D – Demografische ontwikkelingen

Bij de SEPTED analyse worden externe ontwikkelingen gerubriceerd naar deze dimensies. Voor elke ontwikkeling wordt geanalyseerd of deze een impact heeft op het business model van de organisatie en vooral beargumenteerd of er grote onzekerheid in de ontwikkeling zit. Voor scenario denkers is onzekerheid vaak belangrijker dan impact. Zo zal de vergelijking een belangrijke impact hebben op de zorgsector, maar is deze trend zo zeker dat hier in elk scenario rekening mee gehouden zal worden. Voor de externe factoren met de hoogste impact en onzekerheid worden scenario's beschreven, waarna de controller, via een multidisciplinaire aanpak, de effecten op de organisatie analyseert en beleidsmaatregelen voorstelt. De HPO-controller is in dit proces de facilitator of regisseur, omdat hij de vertaling naar (financiële) meerjarigenplannen zal maken.

Afhankelijk van de aard en dynamiek van de branche, is het verstandig om minimaal eens per jaar een (verkorte) sce-

nario analyse te maken. Het systematisch inventariseren en interpreteren van externe ontwikkelingen maakt dat een HPO organisatie 'is voorbereid op de onzekere toekomst'. Het 'van buiten naar binnen'-denken is een competentie die een High Performance Organisatie als integraal onderdeel in zijn MD-programma heeft opgenomen.

HPO-tool 2: De strategiekaart

Kaplan en Norton introduceerden de strategiekaart als eerste in 2000 in hun HBR artikel 'Having trouble with your strategy? Then map it', gevolgd door hun boek 'Strategy Maps' (2003). De strategiekaart is gebaseerd op het idee dat een plaatje meer zegt dan 1000 woorden. De strategiekaart (zie figuur 2) is de tegenpool van grote visie-documenten met veel tekst en weinig structuur. Velen beschouwen 'strategie' nog steeds als een mystiek proces waarbij de directie op de hei gaat zitten en via het 'creatieve proces' een nieuwe strategie uitdenkt. Niets is minder waar: het is een gestructureerd en gedisciplineerd proces waarbij systematisch antwoorden gezocht worden op standaard vragen:

- Wat is je ambitie (wanneer ben je tevreden?)
- Welke producten maak je en voor wie?
- Waarom zouden klanten je product willen kopen?
- Wat is jouw onderscheidend vermogen t.o.v. je concurrenten?
- Hoe zorg je ervoor dat je ook daadwerkelijk levert wat je belooft?

- Welke eisen stelt dat aan medewerkers, processen, ICT, et cetera?
- Past dit allemaal binnen de cultuur en identiteit van de huidige organisatie?

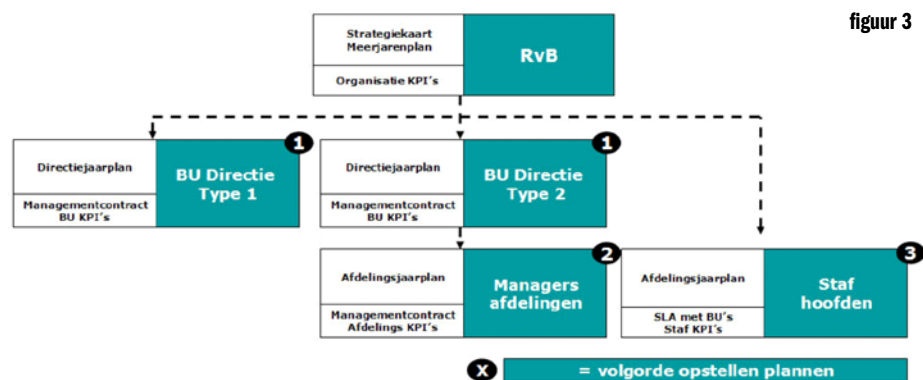
Zeven simpele vragen die ook onderling consistent moeten zijn. Een strategiekaart helpt als visueel instrument om deze vragen in onderlinge samenhang te beantwoorden. Net als bij scenario-denken is het denken in oorzaak-en-gevolg een belangrijke competentie bij het proces van strategiebepaling en -formulering. Met scenario-denken worden de externe contouren van de strategie bepaald, waarna via de strategiekaart de interne succesfactoren worden beschreven. In feite kun je de strategiekaart beschouwen als het antwoord op de vraag hoe een HPO organisatie het beste kan omgaan met de onzekere toekomst.

Een strategiekaart brengt focus aan in de organisatie. Dit was één van de kenmerken van een HPO volgens De Waal. De strategiekaart visualiseert waar de hele organisatie voor staat en voor gaat. Van hoog naar laag kunnen medewerkers terugvallen op de strategiekaart. Een HPO organisatie spreekt daarmee makkelijker in één taal en de energie wordt gefocust op het behalen van de juiste doelen. Het draagt tevens bij aan de lange-termijn gerichtheid van de organisatie en vermijdt het najagen van korte-termijn doelen.

HPO-tool 3: Aligned afdelingsplannen

In een HPO organisatie weet niet alleen het (top)management waar de organisatie voor gaat en voor staat. Elke medewerker is in staat om de vraag te beantwoorden 'hoe hij of zij individueel bijdraagt aan het bovengenoemde doel'. Om dit te bereiken is het nodig dat de strategische visie en doelen worden doorvertaald naar concrete en operationele doelen voor afdelingen en medewerkers.

Voor de HPO-controller is het belangrijk om zich te richten op een goede doorvertaling naar concrete en meetbare doelstellingen voor afdelingen. Daarbij spelen principes zoals onderlinge optelbaarheid en onderlinge consistentie van plannen een grote rol. Hoe beter de optelbaarheid en afstemming tijdens het planproces, hoe makkelijker de 'Check-Act' fase in de maandelijkse review-gesprekken. In de doorvertaling van organisatiestrategie naar afdelingsplannen



figuur 3

maakt de HPO controller het verschil door zich afwisselend als sparringpartner op te stellen bij de inhoudelijke vraagstukken en als strakke procesbegeleider die formats en procedures streng bewaakt. Het aandragen van vooraf vastgestelde templates draagt bij aan transparantie en duidelijkheid gedurende het planproces.

Er is een duidelijke volgorde waarin de doorvertaling dient te gebeuren. Het allerbelangrijkste principe is: 'Lijn gaat voor staf'. Dat betekent in de praktijk dat de lijnafdelingen eerst zelf doelen moeten formuleren. Uit deze doelen volgen randvoorwaarden of ondersteuningsvragen, waar de stafafdelingen voor kunnen zorgen. De stafafdelingen hebben zo afgeleide, ondersteunende doelstellingen. Eén van de belangrijkste momenten in het proces van alignment is 'de afstemmingsmeeting'. In deze meeting komen lijn- en stafmanagers bij elkaar om te kijken of de doelstellingen en conceptplannen overeenkomen met de behoeften. Deze afstemming zorgt

er namelijk voor dat lijn- en stafafdelingen elkaar vinden op strategische thema's en met elkaar bespreken welke ondersteuning lijnafdelingen kunnen en mogen verwachten van stafafdelingen. Vice versa zullen de stafafdelingen door deze vorm van afstemming beter begrijpen tegen welke zaken de lijnafdelingen aanlopen en nu proactief kunnen meedenken over hun toegevoegde waarde.

De toolkit van de HPO-controller bevat dus templates en werkvormen om dit proces van 'alignment' te faciliteren. Templates kunnen variëren van helemaal dichtgetimmerde Excel-sheets tot aan PowerPoint slides met 5 dia's. Bij High Performance Organisaties zullen de dichtgetimmerde Excels overigens niet zo vaak voorkomen, omdat het (operationeel) management zelf uitstekend in staat is om SMART doelen te formuleren. Alignment is overigens volgens Kaplan en Norton één van de onderscheidende factoren van een High Performance Organisatie (zie hun boek 'Alignment' uit 2006).

HPO-tool 4: Effectieve business case selectie

Om de doelen op zowel strategisch niveau als op operationeel niveau te realiseren, zullen er acties of investeringen gedaan moeten worden. Het behalen van doelstellingen gaat immers niet vanzelf. Zowel in het budgetproces als gedurende het lopende jaar worden vele nieuwe voorstellen gedaan voor investeringen, marketing acties, innovaties, et cetera. Bij veel organisaties gaat het hier in de uitvoering regelmatig mis. Stephen Covey noemt dit de 'execution gap'. Plannen en doelen op papier zijn immers

geduldig, maar het gaat er om de juiste initiatieven te nemen die ook werkelijk bijdragen aan het behalen van de (strategische) doelen.

Een belangrijk instrument bij het beoordelen van nieuwe investeringen is een business case. Op zich is dat niet zo bijzonder: vele organisaties eisen een positieve business case bij het nemen van investeringsbeslissingen. Maar voor de HPO-controller is een positieve business case niet genoeg. Uit ervaring weten we dat bijna elke business case wel positief gerekend kan worden, als je maar lang genoeg 'experimenteert' met de parameters. Juist de ondoorzichtigheid van het 'oerwoud' aan impliciete veronderstellingen maakt het in veel gevallen moeilijk om de business cases echt goed te beoordelen.

Bovendien is een positieve business case (ook al is deze volledig transparant) niet voldoende om in aanmerking te komen voor uitvoering. Er spelen nog andere overwegingen mee die minstens zo belangrijk zijn als een 'gezond a priori rendement'. Dit zijn o.a:

- Zijn er naast financiële argumenten nog andere doelstellingen die moeten worden gehaald?
- Zijn er nog andere initiatieven die hetzelfde doel beogen (doen we geen projecten 'dubbel')?
- Zijn er onderdelen van de strategie waar helemaal nog geen actie op ondernomen is?
- Zijn er voldoende geschikte medewerkers intern die de projecten kunnen uitvoeren of zijn bepaalde afdelingen al overbelast?

De HPO-controller heeft antwoord op deze vragen middels een doel-middelen matrix (ook wel confrontatiematrix genoemd). In deze matrix staan de potentiële investeringen of initiatieven afgezet tegen de strategische en/of tactische doelstellingen. Initiatieven worden dus niet individueel behandeld en beoordeeld, maar in samenhang met anderen en altijd in relatie tot de strategie. De focus van de High Performance Organisatie ligt namelijk altijd op het behalen van de lange termijn strategie en projecten en initiatieven moeten dus in lijn liggen met die doelstellingen.

Effectieve business cases zijn dan ook business cases die niet alleen kijken naar rendement, maar vooral naar hun bijdrage aan de doelstellingen uit de strategie-

Bent u de volgende Certified Business Controller?

De opleiding Certified Business Controller leidt finance professionals op in 20 dagen, verspreid over 6 maanden, tot succesvolle business controllers volgens de methodiek van Action Learning. Hoe staat het met uw vakken? Bent u er klaar voor om door te groeien naar Certified Business Controller? Voor meer informatie en aanmelden gaat u naar certified-business-controller.nl

kaart. In de templates voor de business case staat dan ook expliciet de vraag 'aan welk strategisch doel draagt dit initiatief bij' en daarbij ook 'hoe (veel) verbetert de strategische doelstelling door de uitvoering van dit project'. De confrontatiematrix dwingt niet alleen 'alignment' af van doelen naar middelen, maar geeft ook een visuele weergave van de verdeling van de projecten over de organisatie heen. Als er in bepaalde kolom (de doelstellingen) veel of juist geen vinkjes staan, is duidelijk dat er een disbalans is tussen doelen en middelen. Evenzo kun je het onderscheid aanbrengen in de balans tussen afdelingen. Als je bovendien projecten in de matrix opneemt die je moet uitvoeren (bijvoorbeeld om compliant te zijn of te blijven), kun je ook aangeven welke beleidsruimte je nog hebt bij bepaalde afdelingen.

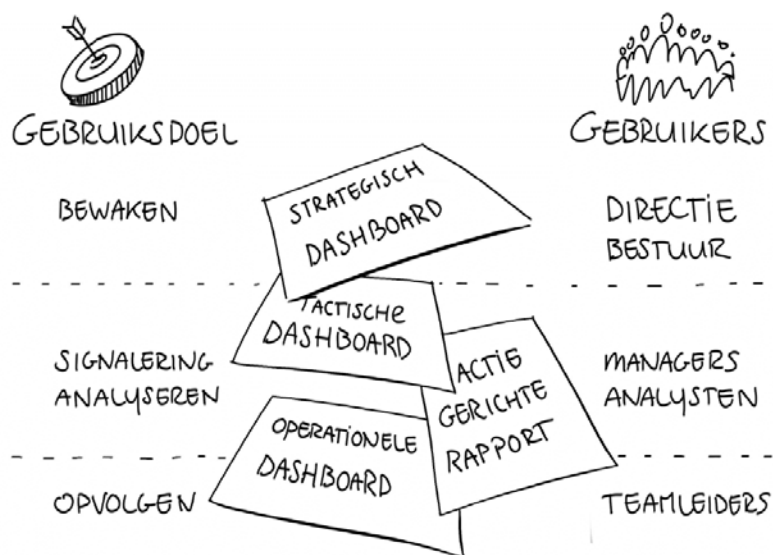
De doel-middelen matrix plaatst de verschillende business cases dus in een samenhangende en organisatie-brede context waarbij niet alleen financieel rendement een criterium is, maar het al dan niet halen van de strategische doelstelling hét doorslaggevend argument is. Transparantie in business cases en hun bijdrage aan de doelstellingen zorgt ervoor dat de juiste projecten worden uitgevoerd, met behoud van focus en effectiviteit. De HPO-controller is bij uitstek de persoon die ondersteunt bij het transparant houden van de business cases en constant vraagt welk doel bij het project gediend is.

HPO-tool 5: Actiegerichte rapportages

Uit onderzoek van Gillissen en Kruger (2012) blijkt dat gemiddeld nog geen 50% van de rapportages echt wordt gebruikt bij belangrijke beslissingen. Eén van de grootste valkuilen is dat managers aangeven dat de cijfers uit de rapportages niet aansluiten bij hun dagelijkse praktijk en dat ze de indicatoren uit hun dashboard niet (makkelijk) kunnen beïnvloeden. Daarmee is de schakel in de PDCA-cyclus van Check naar Act lastig.

Een High Performance Organisatie heeft hier geen last van: één van de kenmerken is namelijk dat het actiegericht is. Actiegerichte rapportages (zie figuur 4) spelen hierbij een belangrijke rol. Actiegerichte rapportages zijn een verlengde van een dashboard waarin vooral de indicatoren op hoofdlijnen (visueel) staan weergegeven. Daarmee bewijst het dashboard zijn waarde: signaleren

figuur 4



en bewaken van de hoofdlijnen. Maar als de indicator op het dashboard op 'rood' staat, moet er wel actie ondernomen worden. Een actiegericht rapport levert de gevraagde actie-items. Bijvoorbeeld de top 10 van achterstallige debiteuren, de 3 processen waar de meeste fouten worden gemaakt, de medewerkers die een significant langere verwerkingstijd nodig hebben, enzovoorts.

Vaak komen actiegerichte rapportages direct uit de primaire systemen, omdat daar de aangrijpingspunten zitten voor verbetering. Maar in tegenstelling tot 'vroeger', zijn de actiegerichte rapportages nu 'aligned' met de dashboards. Daarmee hoeft een operationeel manager of een controller niet elk detailrapport te doorlopen, maar staat er op zijn (operationeel) dashboard aangegeven welke gebieden actie vereisen. Via de actiegerichte rapportages kan dan snel worden ingegrepen. De HPO-controller zorgt dus voor een duidelijke koppeling tussen een dashboard en een actiegericht rapport. Het ontwerpen van actiegerichte rapportages is redelijk eenvoudig, door aan een manager de vraag te stellen 'waar zou je morgen als eerste op ingrijpen als indicator x op rood staat?' Dit vereist natuurlijk wel dat de manager een duidelijke set van operationele meetbare doelstellingen heeft, maar daar hebben we het bij tool 3 (afdelingsplannen) al over gehad.

Tools die aanzetten tot 'high performance gedrag'

De vijf beschreven instrumenten grijpen op elkaar in en zijn consistent met

elkaar. Zo kun je geen goede afdelingsdoelstellingen opstellen als de lange termijn strategie niet duidelijk is. Ook kun je niet bepalen welke initiatieven effectief zijn zonder vooropgezet doel. De rapportages zijn alleen effectief als ze aansluiten op de indicatoren in het operationeel dashboard en een concrete vertaling geven naar actie.

De toolkit van de HPO-controller is ook 'slechts' een toolkit. Een High Performance Organisatie word je niet door zo maar deze tools in te zetten. Het gaat om gewenst gedrag van iedereen: managers én medewerkers. De Waal spreekt niet voor niets over kwaliteit van management én kwaliteit van medewerkers en over een open cultuur die streeft naar continue verbetering. Met de tools alleen kom je er dus niet. Anderzijds: de tools zetten wel aan tot gewenst gedrag: het transparant maken van hun ambitie, het goed doorvertalen van doelstellingen naar actie, het willen verbeteren van prestaties en kwaliteit.

Om ook een High Performance Organisatie te worden (of te blijven) is continu aandacht nodig voor focus, alignment en consistentie in tools en gedrag. Daar moet iedereen dagelijks aan werken. De controller draagt hier zijn steentje bij door de inzet van de HPO-toolkit. ■

Merlijn Gilissen is Managing Partner bij Decido

VAN VAKMAN NAAR ADVISEUR, BEGELEIDER & COACH

ALEX VAN
GRONINGEN

alexvangroningen.nl

18 en 19 december 2013,
Hotel Mercure Amsterdam Airport

9 en 10 april 2014,
Hotel Mercure Amsterdam Airport

DE CONTROLLER ALS TWEEDAAGSE TRAINING VOOR CONTROLLERS MET AMBITIE BUSINESSPARTNER

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

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

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

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

CFO **FM.NL**
FINANCIEEL MANAGEMENT

14 PE UREN



De lakmoesproef van High Performance Finance: Een gemotiveerde organisatie! En motivatie vereist wederzijds vertrouwen

Door Prof. Dr. AMM Tjeu Blommaert en Drs. Stephan van den Broek RA-RC

Als de vader van het vakgebied Management Control wordt algemeen erkend de in 2006 overleden Robert N. Anthony. Het meeste bekende werk van deze Harvard professor is wel 'Management Control Systems'. In 1988 definieerde Anthony in dat boek management control als 'the process by which managers influence other members of the organization to implement the organisation's strategies. Motivation is the central function of any management control system'. Met deze omschrijving van control paste Anthony zijn eerdere vrij cybernetisch-instrumentele definitie uit de jaren '60 aan, aan een nieuwe tijd. Wanneer 'motivatie' de kern moet zijn van control, dan geldt dat zeker ook voor High Performance Finance.

Bij het streven naar 'high performance' zou iedere controller zich de vraag moeten stellen hoeveel tijd van zijn of haar agenda daadwerkelijk aan motivatie en motiveren wordt besteed. Bovendien, om een ander effectief te kunnen motiveren moet je kunnen vertrouwen en moet die ander ook jou kunnen vertrouwen. Alleen bij wederzijds vertrouwen kan motivatie opbloeien. Volgens ons ligt de sleutel naar High Performance Finance bij motivatie en dus vertrouwen. En daar zit een moeilijke schakel: controllers en accountants hanteren vaak liever (gezond) wantrouwen als uitgangspunt bij het ontwerp van het management control systeem alsook bij de uitvoering daarbinnen.

De vergaande invloed van Remmer Willem Starreveld met zijn beelden en inzichten inzake administratieve organisatie en interne controle zijn hier zeker mede debet aan. Net als Anthony in de jaren 60, zag Starreveld het besturen van een organisatie gelijk aan het besturen van een machine (zie bijv. Starrevelds inaugurale rede uit 1959). Zoals hiervoor gesteld heeft Anthony geruime tijd later zijn visie op management control totaal herzien en kwam hij uit bij motivatie. Dan is de vraag: hoe zouden Starrevelds wijze lessen eruit zien indien hij zich destijds zou hebben aangesloten bij de nieuwe inzichten van Anthony? Zouden we dan nog steeds het adagium claimen van 'vertrouwen is goed, maar controle is be-

ter'? Om Finance & Control te vernieuwen, zullen we eerst dit paradigma moeten zien te doorbreken.

Een andere goeroe uit het vakgebied is Robert Simons met zijn standaardwerk 'Levers of control' (1995). Ook Simons hanteert een positief mensbeeld, een mens die wil bijdragen, wil creëren, wil presteren. Hieraan gekoppeld is wat men noemt positief leiderschap, het nieuwe organiseren. Hierbij wordt verondersteld dat medewerkers verantwoordelijkheid willen nemen, en over een behoorlijk ethisch- en integriteitsnormenbesef moeten beschikken. De huidige tijd vraagt ernaar. Indien in 2020 zo'n 30 procent van de beroepsbevolking een HBO of WO-opleiding zal hebben gevolgd, is het aansturen langs de traditionele as van 'command and control' hoogstwaarschijnlijk disfunctioneel. Zonder een bepaalde vrijheidsgraad van werken en daarbij passende verantwoordelijkheid zullen deze mensen niet of nauwelijks gemotiveerd kunnen worden. De nieuwe generaties medewerkers willen een eigen professionele afweging kunnen maken. Het is dan van belang te borgen dat deze mensen een interne 'drive' hebben die dicht in de buurt komt van de visie en missie van de organisatie. Indien dat het geval is, en ook het stuk ethiek en integriteit zijn geborgd, dan kan men loslaten en erop vertrouwen dat deze mensen hun uiterste best zullen doen voor het realiseren van de strategie van de organisatie. Aan de kant dus, in plaats van in de

weg met verschillenanalyses en dergelijke.

Control onder vertrouwen

Wanneer de kern van control motivatie is, zal vertrouwen per definitie een credo moeten zijn binnen High Performance Finance. Hier lijkt echter nog een behoorlijke weg te gaan. Bijvoorbeeld bij benchmarking, zoals door de Hackett-groep uitgevoerd, komt motivatie niet of nauwelijks aan de orde. Bovendien, uitgaan van vertrouwen wordt vaak als 'niet van deze tijd' en 'irrealistisch/idealistisch' bestempeld. Mensen die dit verkondigen dragen geitenwollen sokken en lezen te vaak Happiness. Toch is dit een bepaald verkeerd beeld van 'management control onder een vertrouwenscultuur'. Control onder vertrouwen is veel meer 'tight' dan control onder wantrouwen. Bij control onder vertrouwen maakt men maar een paar afspraken als kader, maar die afspraken moeten dan ook worden nagekomen. Er is 'zero-tolerance'. Schending van de afspraken is vaak per definitie gelijk aan een vertrouwensbreuk (= 'high-trust/low-tolerance'-cultuur). Bij control onder wantrouwen bestaan er

men al aan 80 procent van al die regels voldoet, is dat al heel wat (= 'low-trust/high-tolerance'-cultuur). Anders gezegd: wantrouwen en de vele regels leiden juist vaak tot 'loose control' en vertrouwen met een beperkt aantal regels leidt vaak tot 'tight control': geen enkele tolerantie ten aanzien van die paar controls. En zo is High Performance Finance niet het zeer efficiënt inregelen van veel regels en veel toezicht, maar juist het effectief, gedoseerd inregelen van minder regels en minder toezicht. High Performance begint met effectiviteit, met efficiency als gevolg.

De prijs van wantrouwen

Een cultuur van vertrouwen ontstaat alleen als je ervan uit kunt gaan dat de ander zich laat sturen door morelethische motieven in plaats van opportunistisch gedrag. Bovendien moet er sprake zijn van open en eerlijke communicatie. Het blijkt in de praktijk vaak lastiger te zijn te managen langs de as van vertrouwen in plaats van wantrouwen. In het laatste geval wordt een 'big brother is watching you' omgeving gecreëerd met alle bekende toeters en bellen zoals

'Het blijkt in de praktijk vaak lastiger te zijn te managen langs de as van vertrouwen in plaats van wantrouwen.'

kers hun werk kunnen doen. Er wordt dan niet meer bij een bedrijf gewerkt maar aan een bedrijf. Dat gevoel van eigenaarschap, van medebepalend zijn voor het wel en wee van de organisatie lijkt een sleutelvoorwaarde te zijn voor veranderingsgezindheid, voor innovatie en voor teamwork in het algemeen. De motivatie zal ermee toenemen en dat is dus management control in essentie, zoals door Anthony bedoeld. Een bedrijf of instelling waarin een cultuur van wantrouwen heerst, zal zich kenmerken door onevenredig veel regels en procedures, hoog ziekteverzuim, 'cover-your-ass' gedrag, weinig of geen 'extra-role behaviour', nauwelijks of geen veranderingsbereidheid, weinig tot geen innovatief initiatief, et cetera. Allemaal 'ziekteverschijnselen' of beter gezegd 'out-of-control' drijvers. Ze beschrijven de prijs die organisaties betalen voor het gebrek aan onderling vertrouwen. Veel organisaties zijn inmiddels het zicht kwijt geraakt op deze kosten en gerelateerde risico's. In veel gevallen worden regels op regels gestapeld in een poging het tij te keren en opdat de betrokkenen kunnen laten zien dat zij in ieder geval ingegrepen hebben en dus zaken niet op hun beloop hebben gelaten. Maar waar leidt dit toe? De organisatie verziekt, wordt apathisch, gedemotiveerd waarmee het paard achter de wagen wordt gespannen en 'in control', laat staan 'high performance' ver te zoeken is.

'Uitgaan van vertrouwen wordt vaak als 'niet van deze tijd' en 'irrealistisch/idealistisch' bestempeld.'

gewoonlijk heel veel regels en procedures waaraan iedereen moet voldoen. Dan ligt het voor de hand dat medewerkers op zoek gaan naar praktische invullingen en 'work arounds'. Managers gaan uitzonderingen claimen, de zogenaamde 'waivers'. Hierdoor ontstaat een soort van 'loose control' systeem: wanneer

een budget met verschillenanalyse, een balanced scorecard en een dik pak KPI's. De complete management control toolbox komt in een wantrouwenscultuur goed van pas. In een vertrouwenscultuur daarentegen moet anders worden beheerst, moet uiteindelijk de organisatie worden losgelaten opdat de medewer-



Vertrouwen als bron van winst: De harde resultaten van Soft Controls

Vertrouwen is wellicht het belangrijkste immaterieel actief van een onderneming. Het onderlinge vertrouwen tussen medewerkers en tussen medewerkers en leiding drijft niet alleen openheid en samenwerking, maar ook motivatie. In organisaties gebouwd op wantrouwen verstikken inspiratie en creativiteit door de overvloed aan regels, procedures en controles. Wantrouwen vertraagt en werkt kostenverhogend. En natuurlijk, een duidelijk te veel aan vertrouwen leidt tot ongewenste risico's. In hun nieuwe management boek 'Vertrouwen als Bron van Winst' gaan Tjeu Blommaert en Stephan van den Broek uitgebreid in op de invloed van 'geïnfomeerd vertrouwen' op de resultaten, innovatiekracht en het risicoprofiel van een organisatie. En geven zij praktische handvatten waarmee u stap voor stap kunt bouwen aan een cultuur van meer vertrouwen.

Vertrouwen als Bron van Winst, de harde resultaten van soft controls, Atlas Business Contact, oktober 2013.

'Sturen en beheersen langs de as van wantrouwen veronderstelt weinig zelfsturend vermogen bij mens en organisatie.'

Zelfsturen vermogen

Overigens is vertrouwen geen digitaal begrip, het is niet of vertrouwen anders wantrouwen. Vertrouwen is in de praktijk vaak een soort van middendeugd, ergens gelegen tussen vertrouwen en wantrouwen in. Geen 'blind vertrouwen' dus maar ook geen 'harteloos wantrouwen'. Hierbij verschuiven de controls van reactief naar proactief. Bovendien zijn deze controls veel meer 'personnel control' van aard dan 'accounting control'. Ook hier ligt een uitdaging voor controllers en accountants omdat men op het vlak van 'personnel control' relatief weinig is geschoold. Daarmee is men onvoldoende in staat het adagium 'trust but verify' daadwerkelijk invulling te geven. Samenwerking in dit verband met HRM ligt voor de hand. Sturen en beheersen langs de as van wantrouwen veronderstelt weinig zelfsturend vermogen bij mens en organisatie. Beheersingssystemen van de traditionele controller gaan in dit verband (te veel) uit van wantrouwen: Wanneer er niet wordt gestuurd en gecontroleerd zal het met de organisatie verkeerd aflopen. Deze basisassumptie staat vaak niet eens meer ter discussie en toch blijken er in de praktijk heel veel situaties te bestaan waarin control maar beter zich zelf organiseert in plaats

van 'te worden afgedwongen'. De lange afwezigheid van een regering heeft bijvoorbeeld de economie in België zeker geen slecht gedaan. Ook in het verkeer zijn talloze voorbeelden te vinden waarbij na het weghalen van alle borden en stoplichten de veiligheid en doorstroom met sprongen zijn vooruitgegaan. En als je bij je zelf zou teruggaan naar een project waarin je met anderen eendrachtig samenwerkte, waarbij je overliep van energie en plezier, dan is dat vaak een project waarin controls niet of nauwelijks aanwezig waren. Het projectteam organiseerde en controleerde zichzelf. Er waren wel controls, zoals met name de 'social controls', maar de traditionele controls waren (nagenoeg) afwezig.

De boodschap: veel controls leiden niet perse tot een status van 'in control', integendeel! Want de soft control 'motivatie' en dito 'vertrouwen' is zeker zo belangrijk als de meer hard control van 'functiescheiding' of 'autorisatiecontrole'. Wanneer de negatieve kanten van controls gaan overschaduwen is de tijd rijp voor een herbezinning. Het is de taak van Control zelf hierop te acteren en niet af te wachten tot dat anderen de regie van een dergelijke herschikking in handen gaan nemen. ■

Prof. Dr. Tjeu Blommaert is eigenaar van Blommaert Business Academy & Consultancy en auteur van het boek: 'Vertrouwen als bron van winst: De harde resultaten van soft controls.' Bij FoedererDFK is hij partner in deeltijd.

Drs. Stephan van den Broek RA RC is partner van Blommaert Business Academy & Consultancy en medeauteur van het boek: 'Vertrouwen als bron van winst: De harde resultaten van soft controls'.

Albert Allmers, FinanceFactor: 'De meeste financials hebben veel te weinig in zichzelf geïnvesteed'

Door Jeppe Kleynveld

Het zijn bittere tijden op de arbeidsmarkt voor finance professionals. Natuurlijk zit de economie tegen, maar finance professionals zullen de hand in eigen boezem moeten steken om het tij te keren. Albert Allmers (directeur FinanceFactor) beschouwt de huidige situatie en geeft advies om de onvermijdelijke grote ommekeer op de financiële arbeidsmarkt gestalte te geven.

Innovatie. Dat is voor Albert Allmers, sinds vorig jaar directeur van zijn eigen intermediaire organisatie voor financiële professionals, FinanceFactor, het sleutelbegrip wanneer het gaat om excellentie. Stilstand leidt namelijk tot achteruitgang, aldus Allmers. 'Bedrijven



Albert Allmers: 3 tips om te excelleren als financial

1. 'De belangrijkste tip die ik kan geven is voortdurend in jezelf blijven investeren. Behalve het bedrijf waar je voor werkt heb je ook de BV IK. In het kader van een gezonde bedrijfsvoering moet je daarin blijven investeren en innoveren. Stilstand is achteruitgang.'

2. 'Maak tijdig de transitie. Wees er continu bewust van waar je staat en waar je naar toe wilt. Maar ook waar de wereld naar toe gaat en hoe jij daar in past, zowel nu als in de toekomst. Als je daar niet over nadenkt loopt je echt het risico overbodig te worden, zoals nu met veel financials gebeurt.'

3. 'Schat de waarde van het netwerk in. Ik moet nu nog best vaak trekken aan relaties om eens een FM Club te bezoeken of het Jaarcongres Finance Transformation. Laat je gezicht nou eens zien op zulke bijeenkomsten. Ook als je nu een baan hebt. Er is nog een wereld buiten het bedrijf waar je nu werkt.'

'Permanente Educatie geldt niet alleen voor Register Controllers, dat geldt voor iedereen.'

moeten snel anticiperen op veranderingen. Nederland is voor mijn gevoel een beetje achterop aan het raken als kennisland bij uitstek. Dat zie je ook terug op de arbeidsmarkt. Opleidingen sluiten nauwelijks meer aan op de praktijk. Vroeger hadden we nog de LTS waar technische mensen werden opgeleid, maar die opleiding bestaat nu niet meer. Het gevolg: te weinig technici. Op het gebied van marketing-communicatie ontstaat juist een overschot. Om excellent te worden zullen we vroegtijdig op trends moeten inspelen. De aansluiting maken tussen opleidingen en de arbeidsmarkt is daar een belangrijk onderdeel van.'

Gaat er ook voor finance een overschot ontstaan?

Volgens Albert Allmers wel. Sterker nog, er is al een overschot en dat wordt alleen maar groter. Tegelijkertijd is er ook schaarste aan een specifieke groep financials, namelijk die van sociaal gevoelige business partners. 'Die kan ik nauwelijks vinden', zegt Allmers. 'Laatst heb ik eens een vacature voor financieel manager online gezet. Ik kreeg 100 reacties! Nog veelzeggender is dat ik uit dat overweldigende aantal slechts één kandidaat heb uitgenodigd voor een gesprek. Slechts één! Hoe triest het ook is, ik kan niet anders dan concluderen dat die an-

dere 99 kandidaten in economisch betere tijden onvoldoende in zichzelf hebben geïnvesteerd. Permanente Educatie geldt niet alleen voor Register Controllers. Het geldt voor iedere professional en op ieder moment.'

'Ik zie momenteel veel schrijnende gevallen', vervolgt een niet onberoerde Allmers. 'Financials die gedwongen de bijstand in gaan en niet meer aan de bak komen. Dat is slecht voor je zelfvertrouwen, voor alles eigenlijk. Laatst zei een opdrachtgever tegen me: 'de kandidaat mag best een 55 plusser zijn, maar hij of zij moet wel het juiste kennis- en denk-niveau bezitten, de juiste attitude hebben en proactief te werk gaan.' Eerlijk gezegd kan ik zulke financials maar heel mondjesmaat vinden.'

De turnaround van de finance professional

Financials zullen moeten openstaan voor de nieuwe wereld en daar hoort ook bij dat ze zich laten coachen, is de mening van Allmers. 'Maar het eerste dat ze moeten doen, is zich ervan bewust worden dat ze zich al die jaren lang onvoldoende hebben ontwikkeld. Sommige hebben een laag niveau van ergernis en zijn daarom niet geneigd iets aan hun situatie te gaan veranderen, ook al is dat noodzakelijk. Het is een feit dat er door de crisis nu een enorme shakeout plaatsvindt en sommige financials aan de rand van de afgrond staan. De politiek moet ingrijpen en veel meer gaan kijken naar individuele gevallen. De aansluiting, die er nu niet meer is, moet weer hersteld worden. Daarvoor moet de politiek weten waar behoefte aan is en dat weten intermediairs als de beste.'

Ook bedrijven hebben een rol te vervullen in de ontwikkelingslag die financials moeten doormaken. 'Ze moeten veel bewuster met talent management aan de slag', aldus de carrière expert. 'HR heeft wat dit betreft – net als finance – nog een grote ontwikkelingslag te maken. Een positief voorbeeld dat ik graag wil delen is de RET in Rotterdam. Zij gaan proactief met dit soort zaken aan de slag. Zo hebben zij laatst besloten een coach in te huren voor een nog vrij jonge financial die al 15 jaar in dienst was van het vervoersbedrijf. Niet omdat hij weg moest, maar omdat ze hem wilden helpen inzien dat er een carrière is na de RET. Die professional had geen CV, geen LinkedIn-profiel, dat vond hij niet nodig. Zichzelf presenteren kon hij nauwelijks (een one minute pitch moet iedere finance professional beheersen!). Het coachingstraject was een enorme eye opener voor hem.'

'Denken dat je er met administratie nog komt is een fout.'

Financials die weer aan de bak willen, of aan het werk willen blijven in de onzekere arbeidsmarkt van de toekomst, zullen hun knelpunten moeten aanpakken. Die zitten doorgaans niet aan hun kennisniveau. De meeste kandidaten die Allmers spreekt zijn postdoctoraal opgeleid. Het probleem is vaak dat ze erg aan de introverte kant zitten. 'Bij deze mensen speelt sociale schaamte vaak een grote

rol', aldus Allmers. 'Zij missen daadkracht in de communicatie. Zaken als sociabiliteit, medeleven, daadkracht, proactiviteit en hartelijkheid zijn onderontwikkeld.' Het zijn dus de soft skills waar Allmers vaak de grootste struikelblokken ziet zitten. 'Financiële controllers vinden compliance issues, zoals foutloze jaarverslagen, zeer belangrijk, maar in deze tijd zijn scenario's naar de toekomst toe veel belangrijker. Een goede financial ontwikkelt geen scenario's omdat dat hem gevraagd wordt. Nee, dat doet hij uit zichzelf. Proactief. Hij moet weten welke relevante zaken spelen op macroniveau en die op microniveau in zijn organisatie weten in te brengen. Hoe kun je als onderneming innoveren – en dus excelleren – wanneer je niet weet wat er speelt? Het is de uitgelezen taak van de financial om de business mensen te helpen begrijpen wat er speelt. Proactief, communicatief, en met opmerkelijke kennis van de core business van de organisatie. Hij of zij moet diepgaand begrip ontwikkelen van hoe hun bedrijf eigenlijk geld verdient. Alleen op die manier kan de finance professional in de wereld van nu nog slagen.'

De keuze maken

Stel dat iemand een echte cijferaar wil blijven en zich niet wil ontwikkelen op soft skills. Wat dan? Allmers ziet een verschuiving van dat type financials richting IT-gedreven data-analisten die inspelen op trends als Big Data. Die kant kun je opgaan. Maar denken dat je er met administratie nog komt is een fout. Dat moet goedkoop en vooral erg gemakkelijk gaan. 'De andere keuze is die van business controller en dan moet je echt je proactiviteit gaan ontwikke-

'Laat zien welke impact je op het proces hebt en de successen die dat heeft opgeleverd.'

len', aldus Allmers. 'Het was op de finance afdeling altijd 'u vraagt, wij draaien'. Dat is nu veranderd in 'u draait en creëert daarmee de vraag.' Maak jezelf onsterfelijk. Zorg dat de business mensen zeggen; 'zonder deze analyse hadden we nooit van deze kans kunnen profiteren.' Blijf op de toekomst gericht. Nu is de omzet goed, maar hoe is dat over twee jaar? En is de omzet echt wel zo goed als je het met concurrenten vergelijkt? Achter dat soort informatie moet je zien te komen en dat moet uit jezelf komen. Houd je vooral bezig met de wereld van morgen. Ook belangrijk is om je te laten zien. Iedere financials is verantwoordelijk voor het creëren van een eigen podium. Trek je vooral niet terug. Laat zien welke impact je op het proces hebt en de successen die dat heeft opgeleverd.'

Een andere keuze die financials kunnen maken is om ZZPer te worden. Die beweging is niet meer te stuiten in de steeds flexibeler wordende arbeidsmarkt. Maar ook bij deze groep finance professionals constateert Allmers dat de zachte vaardigheden onderontwikkeld zijn. 'Er is een grote groep ZZP'ers die in goede tijden het geld uit de bomen heeft geschud en daarbij onvoldoende heeft geïnvesteerd in persoonlijke ontwikkeling. Ik adviseer al deze mensen om ervoor

te zorgen dat ze vier dagen van de week declarabel zijn en één hele dag besteden aan permanente educatie en netwerken. Voor de goede ZZP'ers – die wel hun permanente educatie op orde hebben – zijn er nog voldoende opdrachten.'

Conclusie

'Het controversiële aan dit verhaal is dat je aan de ene kant een overschot hebt en aan de andere kant een schaarste', besluit Allmers. 'Om die schaarste te vervullen zullen financials nu écht de transitie moeten maken. Nog langer wachten is geen optie meer.' ■

Investeer in uzelf. Denk aan uw Permanente Educatie

Wilt u op de hoogte blijven van ontwikkelingen in uw vakgebied? Vindt u het cruciaal dat uw kennis en vaardigheden op peil zijn? Neem dan deel aan een van de opleidingen van Alex van Groningen. Opleidingen voor financieel managers die hun kennis en vaardigheden willen en moeten* vergroten. Bekijk het complete aanbod voor uw Permanente Educatie via alexvangroningen.nl/pe

* Accountants (RA & AA) en Registercontrollers (RC) moeten jaarlijks aan permanente educatie doen. Heeft u al aan uw PE verplichting voldaan?

Trendonderzoek: Groei van de financial blijft achter

Een wereld te winnen voor de financial

Door Alexander Berkhoff, Sander Koppen de Neve en Viktor Zeelt

Uit het trendonderzoek 2013, dat door Finext samen met André de Waal is uitgevoerd, blijkt dat de interne klant, de CFO en de financieel medewerkers ook in 2013 de ontwikkeling van de financials een belangrijk speerpunt vinden. Het belang dat eraan wordt gehecht is al tien jaar onveranderd groot, terwijl het cijfer dat men de eigen organisatie geeft voor het welslagen hiervan nog steeds laag is.

Uit het trendonderzoek dat dit jaar voor de vierde maal is uitgevoerd sinds 2003, blijkt dat de finance functie steeds meer aan het opschuiven is naar de rol van business partner. De crisis lijkt dit ontwikkeltraject tijdelijk te hebben vertraagd door een sterke focus op kostenreductie en kwaliteitsverbetering in de basisactiviteiten van de financiële functie. Hierdoor is een nieuw fundament gelegd waaruit de beweging richting de rol van business partner versneld wordt opgepakt. Geen wonder, want als gevolg van de crisis zijn bij veel organisaties verdienmodellen aan het transformeren waardoor het belang van de financial als business partner in de besturing van de organisatie alleen maar toeneemt. Dit is ook te merken aan het toenemend aantal trends dat de financial belangrijk vindt. Waar de financial tien jaar geleden nog 'maar' vijftien belangrijke trends onderkende in de financiële functie, geeft men in 2013 aan veel belang te hechten aan bijna alle vijftig trends. De financial moet dus prioriteren en keuzes maken. Dat brengt ons bij de vraag, of de financial als persoon wel klaar is voor de nieuwe rol van de financiële functie?

De resultaten toegelicht: Een wereld te winnen voor de financial

In het trendonderzoek 2013, dat door ruim 350 financials en interne klanten ('de business') van de financiële functie is ingevuld, is gevraagd naar de strategische vaardigheden, de houding en het gedrag van de financial. Daarnaast is gevraagd naar de adequaatheid van het HR instrumentarium om dit te ontwikkelen. De vragen hadden betrekking op het aannemen van goede financials, talentmanagement en prestatiebeloning voor de financial.

Opvallend is dat alle investeringen die bedrijven de afgelopen jaren in de ontwikkeling van hun financials hebben gedaan, bijvoorbeeld via talentmanagementprogramma's, te weinig hebben opgeleverd. Zowel de interne klant als de financial ervaren de effectiviteit van de strategische vaardigheden en houding en gedrag als onvoldoende. Sterker nog, de gemiddelde scores qua effectiviteit uit het vorige trendonderzoek uit 2007 waren respectievelijk 54% en 74%. In zes jaar tijd is dus de be-

Tabel: Resultaten Finext trendonderzoek financiële functie 2013

In de tabel zijn het belang en de effectiviteit in een percentage uitgedrukt: 68% van de interne klanten vindt de ontwikkeling van strategische vaardigheden van belang en 44% vindt dat de eigen organisatie dit op een effectieve manier heeft opgepakt.

		Interne klanten van finance	CFO	Finance medewerkers
Ontwikkelen van de financial				
1. Ontwikkelen strategische vaardigheden bij financials	Belang	68%	69%	68%
	Effectiviteit	44%	43%	42%
2. Verbeteren houding & gedrag van de financial	Belang	83%	78%	71%
	Effectiviteit	58%	45%	51%
Gebruik van HR instrumentarium				
1. Goede financials aannemen	Belang	74%	81%	74%
	Effectiviteit	53%	63%	53%
2. Financieel talent ontwikkelen	Belang	75%	77%	76%
	Effectiviteit	55%	53%	52%
3. Prestatiebeloning voor financials invoeren	Belang	50%	49%	50%
	Effectiviteit	42%	49%	39%

oordeling van de ontwikkeling van houding en gedrag van financials in de eigen organisatie gedaald met 20%. De meest logische verklaring hiervoor is dat de eisen die aan de financial worden gesteld sterk aan het veranderen zijn en de financial hier (nog) niet aan voldoet. Uit het onderzoek blijkt dat de financial het ontwikkelen van hun eigen houding en gedrag hoger zou moeten prioriteren aangezien zowel de CFO als de interne klant hier meer waarde aan hecht.

Een opsteker voor de financial is, dat de interne klant een positiever beeld heeft over de ontwikkeling van strategische vaardigheden dan de financials zelf. Zelf zijn financials een stuk kritischer, laat staan de CFO. In ieder geval is hier voor de financial nog een wereld te winnen door de eigen strategische vaardigheden verder te ontwikkelen. Via deze weg kan de financial aan de interne klant in de praktijk laten zien wat het belang is van een financial die meewerkt aan de ontwikkeling van de strategie en de realisatie ervan. Een stevige uitdaging omdat, zoals gezegd, de effectiviteit op dit gebied ten opzichte van het vorige trendonderzoek significant is gedaald.



HR instrumentarium in de financiële functie: belangrijk, maar onvoldoende effectief

Het gebruik van een adequaat HR instrumentarium in de financiële functie wordt door ons gezien als een noodzakelijke randvoorwaarde om de financial te ontwikkelen op strategische vaardigheden en houding en gedrag. Reden om in het trendonderzoek ook specifiek te vragen naar het gebruik van drie wezenlijke elementen in dit instrumentarium: het aannemen van nieuwe financials, het ontwikkelen van financials en het belonen van financials.

Het ontwikkelen van financials via talentmanagementprogramma's scoort bij CFO's (licht) lager dan het aannemen van goede financials. De eisen ten aanzien van de competenties waaraan een financial moet voldoen lijken te verschuiven naar meer interpersoonlijke competenties, zoals overtuigingskracht en leiderschap. Daarbij lijkt het erop dat CFO's de effectiviteit van talentprogramma's op de ontwikkeling van deze competenties als laag percipiëren, waardoor zij maar liever andere medewerkers aannemen die wel direct over de juiste interper-

OVER HET ONDERZOEK:

Dit artikel is een deelresultaat in het kader van het onderzoek 'Trends en ontwikkelingen in de financiële functie'. De bijbehorende enquête is 358 keer volledig ingevuld. Aan het onderzoek hebben 32 CFO's meegedaan en 41 respondenten zijn interne klanten van de finance organisatie. In totaal zijn er 50 trends onderzocht. Per trend is de respondenten gevraagd aan te geven in hoeverre ze deze belangrijk vinden en hoe effectief hun organisatie de trend heeft opgepakt. Naast de auteurs zijn ook André de Waal, academisch directeur van het HPO Center, en Eelco Bilstra en Jelle Kleijn van Finext Improvement betrokken bij het onderzoek.

soonlijke competenties beschikken. De huidige financial is echter zelden geselecteerd op deze interpersoonlijke competenties en juist voor deze competenties geldt in het algemeen (dus niet alleen voor financials) dat deze heel moeilijk ontwikkelbaar zijn, als de desbetreffende persoon dit al wil. Nadat jarenlang is geprobeerd om financials op deze competenties te ontwikkelen, lijkt nu het moment aangebroken om toe te geven dat veel financials tot op heden hier niet in zijn geslaagd. De CFO wil in ieder geval niet langer meer wachten, gezien het grote belang dat hij hecht aan het aannemen van goede mensen.

Conclusie: ga een verbond aan met HR

Het belang dat wordt gehecht aan de financiële functie in de besturing van de organisatie neemt weer toe; na een korte stagnatie ten gevolge van de crisis is in het transformatieproces van de financiële functie naar een business partner-rol de draad weer opgepakt. Als gekeken wordt naar het meetmoment 2013, moet worden geconstateerd dat de ontwikkeling van de financial zelf hierbij achterblijft. De financial ontwikkelt zichzelf, maar in een te laag tempo. Met andere woorden: de kloof tussen de behoefte van de interne klant en de CFO aan strategische vaardigheden en houding en gedrag en de aanwezigheid daarvan bij hun huidige financials neemt toe. Daarom lijken de interne klant en de CFO meer belang te hechten aan het aannemen van nieuw financieel personeel dan aan het ontwikkelen van bestaand financieel personeel. Volgens ons een zorgelijke zaak. Financials moeten een verbond aangaan met hun HR afdelingen en bedrijfsacademies om tot oplossingen te komen om de effectiviteit te verhogen. Het volgende trendonderzoek moet uitwijzen of dit verbond in staat is gebleken de financial in een hoger tempo te ontwikkelen tot de gewenste business partner. Het alternatief (nieuw personeel aannemen) lijkt ons op voorhand een té gemakkelijke weg.

Reageren of meer resultaten uit het trendonderzoek ontvangen? Mail naar Sander Koppen de Neve (sander.koppendeneve@finext.nl) of Viktor Zeelt (viktor.zeelt@finext.nl). ■

Alexander Berkhoff, Sander Koppen de Neve en Viktor Zeelt zijn adviseurs van de financiële functie bij Finext Control.

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.



Finance Consultant

TriFinance in Amsterdam

Jij, als hoogopgeleide finance professional, streeft naar meer zelfstandigheid, onafhankelijkheid en variatie in jouw werk. Je zoekt meer dynamiek in je loopbaan en wilt zelf aan het stuur zitten van jouw eigen carrière. Herkenbaar? Lees dan verder!

We zoeken finance professionals met minimaal een afgeronde, relevante Bachelor en/of Master opleiding in Amsterdam en Rotterdam. Je hebt 2 tot 6 jaar ervaring in een brede financiële rol (bijvoorbeeld als Accountant (AA/RA), Controller, GL Administrateur). Met andere woorden: je bent toe aan een tweede of derde stap in je carrière. Je spreekt vloeiend Nederlands en Engels. Wanneer je ervaring hebt bij één van de 'Big Four' kantoren, dan is dit een sterke pre. Wat ga je doen? Als Project Consultant voer je projecten uit bij onze opdrachtgevers. Je werkt aan een variëteit aan opdrachten. Binnen de ene opdracht krijg je de kans om je vakinhoudelijke kennis verder te ontwikkelen, binnen de andere opdracht ligt de focus op jouw soft skills.

Zie: [Finance.nl/vacature/130404/](https://finance.nl/vacature/130404/)

Revenue Manager (Origin)

Center Parcs Netherlands NV in Capelle aan den IJssel

Ben jij commercieel ingesteld en heb jij passie voor Revenue Management? Heb je minimaal twee jaar werkervaring op het gebied van Revenue Management en ben je klaar voor een nieuwe uitdagende rol binnen een internationaal georiënteerde multi-property Revenue Management afdeling? Lees verder, want wij zoeken voor de afdeling Pricing & Revenue Management voor Center Parcs Europe te Capelle aan den IJssel een Revenue Manager (Origin). De Revenue Manager (Origin) is onderdeel van de afdeling Pricing & Revenue Management van Center Parcs Europe. Doel is het maximaliseren van de omzet van de vakantieparken voor de merken Center Parcs en Sunparks door middel van een proactieve samenwerking met de Sales & Marketing teams van Center Parcs en Sunparks.

De Revenue Manager (Origin) adviseert de Manager Commercial Planning en bewaakt, informeert, adviseert, initieert en coördineert de (prijs)promoties binnen de diverse verkoopkanalen.

Zie: [Finance.nl/vacature/130605/](https://finance.nl/vacature/130605/)

Business Controller – lid MT Nederland

Mercuri Urval in regio Amsterdam

In deze nieuw in te vullen functie ben je verantwoordelijk voor de financiële processen

en de planning en control cyclus van de Nederlandse organisatie. Als lid van het Nederlandse management team ben jij de sparringpartner die het performance management van de productieorganisatie verder professionaliseert en verbetert. Je voert analyses uit, signaleert trends en geeft proactief advies. Daarnaast geef je sturing aan de financiële en productie administratie en ben je verantwoordelijk voor de consolidatie van de groep. Naast de salarisadministratie, behoort ook het exportmanagement, gezien het grote financiële belang, tot jouw verantwoordelijkheden. Je geeft leiding aan zeven fte's en rapporteert aan de CFO. Gevraagd wordt een analytisch en organisatorisch sterke business controller die het team coacht, ontwikkelt en ondersteunt waar nodig en de puntjes op de 'i' kan zetten. Je bent communicatief vaardig en gewend om met externe partijen en adviseurs om tafel te zitten. Geboden wordt een nieuw in te vullen functie bij een succesvolle, financieel gezonde en moderne niche-speler op de wereldmarkt met een uniek productportfolio. Veel ruimte voor eigen inbreng in de invulling van deze rol, met inhoudelijke ontwikkeling en doorgroeimogelijkheden in de toekomst.

Zie: [Finance.nl/vacature/130601/](https://finance.nl/vacature/130601/)

Controller (MT-lid)

Stichting OOM in Hazerswoude-Dorp

OOM is het opleidingsfonds van en voor 142.000 werknemers en 14.500 bedrijven in de metaalbewerking. OOM geeft voorlichting en advies over scholing en draagt financieel bij in de kosten daarvan. Dit gebeurt op basis van CAO- afspraken die zijn gemaakt door sociale partners in de sector. OOM telt circa 30 betrokken medewerkers, van wie 10 in de regio actief zijn. Als verantwoordelijke voor de beheersing van financieel administratieve processen in de organisatie, verzorgt hij/zij rapportages, de begroting en de jaarrekening. De controller voert het financiële proces van het door het bestuur van OOM vastgestelde financieringsstelsel zo effectief en efficiënt mogelijk uit. Als teamplayer in de organisatie en als MT lid is de controller in staat om zelfstandig een onderdeel te vormen en schroomt niet om een kritisch geluid te laten horen.

Zie: [Finance.nl/vacature/130517/](https://finance.nl/vacature/130517/)

Financial Controller (WO, Internationaal)

Voor een klant van Kasparov in regio Rotterdam

Kasparov uit Breda treedt op als intermediair voor financials. Meer informatie over wie we zijn en onze werkwijze is te vinden op kasparov.nl. Onze opdrachtgever is een internationale, technische organisatie met het hoofdkantoor in de regio Rotterdam. Er wer-

ken wereldwijd ruim 3.000 werknemers. Voor deze groeiende organisatie zijn wij op zoek naar een Financial Controller. De rol is niet leidinggevend, en is met name op accounting gericht. In deze uitdagende functie rapporteert u aan de Finance Manager. U bent in een team van 5 personen verantwoordelijk voor het managen van de planning en control cyclus en het verzorgen van MT informatie. Taken en verantwoordelijkheden die horen bij deze rol zijn o.a.:

- Verantwoordelijk voor de financiële- en grootboek administratie conform de IFRS richtlijnen;
- De maandelijkse afsluitingen en reconciliaties;
- Het voorbereiden van diverse financiële rapportages;
- Het verzorgen van de MT rapportages en analyses;
- Het opstellen van de budgetten en forecasts.

Zie: Finance.nl/vacature/130515/

Business Controller

Samskip van Dieren Multimodal in Genemuiden

Ben jij iemand die zich graag de hele dag bezighoudt met cijfers? En lijkt het je interessant om je grondig te verdiepen in de financiën van een internationaal transportbedrijf? Solliciteer dan bij Samskip Van Dieren Multimodal als Business Controller. In deze functie stel je maandelijks prestatieanalyses en managementrapportages op, inclusief KPI's. Ook ben je verantwoordelijk voor de omzet- en kostenbewakingsrapportages. Je maakt investeringsanalyses en bereidt businesscases voor. Voor onze beleidsvormers voer je doorlopend margeanalyses uit en je neemt actief deel aan de processen op het gebied van budgetbewaking, jaarschattingen en meerjarenramingen. Als Business Controller maak je deel uit van de afdeling Finance. Deze afdeling is verantwoordelijk voor accounting, businesscontrol, financiële controle en rapportage. Indien nodig, levert deze afdeling analyses aan bij het lokale management om de bedrijfsactiviteiten te ondersteunen. Daarnaast is de afdeling Finance van groot belang bij de evaluatie van investeringsplannen en de financiële impact van het verbeteren van bedrijfsprocessen.

Zie: Finance.nl/vacature/130460/

Business Controller

Abvakabo FNV in Zoetermeer

Abvakabo FNV is met ruim 350.000 leden de grootste vakbond in de publieke sector, voor iedereen in de zorg, het welzijnswerk, de overheid, het onderwijs en onderzoek, de sector telecom, nutsbedrijven en de sociale werkvoorziening. De vakbond organiseert, activeert en mobiliseert werknemers. En behartigt hun collectieve en individuele be-

langen op het gebied van werk en inkomen. Als Business Controller ben je in het team van Planning & Control verantwoordelijk voor de (verdere ontwikkeling en) uitvoering van de planning- en controlcyclus, voor de toegewezen deelgebieden van de organisatie. Het opstellen van de begroting en budgetten, het opstellen van het financieel jaarverslag en het analyseren van de informatie voor de managementrapportage voor de toegewezen deelgebieden behoren tot je takenpakket. Daarnaast onderhoudt u nauwe contacten met de financiële administratie. Je rapporteert direct aan de Financieel directeur.

Zie: Finance.nl/vacature/130457/

Project Controller / Senior Administrateur

Stamhuis groep in Utrecht

Stamhuis is een toonaangevende organisatie op het gebied van winkelverbouwingen en heeft jarenlange ervaring met Retail verbeteringen. Wij hebben een passie voor winkelontwerp en voor de snelheid en precisie waarmee we een winkel (her)inrichten of ontwikkelen. Dit hebben wij bewezen bij klanten als Albert Heijn, Gall & Gall, HEMA en ToysXL. In de functie van Senior Administrateur voer je zelfstandig administratieve werkzaamheden uit waaronder het opstellen van maandrapportages. Je coördineert en controleert de werkzaamheden van administratief medewerkers voor de verschillende entiteiten. Ook voer je periodieke controles uit op het grootboek, stelt de juistheid en volledigheid vast en voert eventuele correcties uit. Daarnaast ben je als Project Controller verantwoordelijk voor de beoordeling en inrichting van juiste, tijdige en efficiënte financiële administratieve processen van de projectbeheersing. Je bewaakt specifieke individuele projecten, voert projectanalyses uit en stelt projectrapportages op. Je bent verantwoordelijk voor de signalering van problemen of knelpunten en het ondernemen van actie.

Zie: Finance.nl/vacature/130287/

Financial Controller

Martin Ward Anderson in Zuid-Holland

Do you want to step out of external audit into an international and dynamic environment? Can you cope with deadlines and ad hoc reporting and do you want to be challenged on a day to day basis? Please contact us for your next career step. Our client is an international trading company seeking a financial controller for one of their business units. It has 15 offices in 8 different countries and operates globally. The financial controller will manage a small team and will report to the group financial controller.

Zie: Finance.nl/vacature/130090/

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
- Meld u aan voor FM Club en ontvang 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

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

Aan deze editie werkten mee

Albert Allmers, Alexander Berkhoff, Carlo Binken, Tjeu Blommaert, William Bontes, Erik Boon, Stephan van den Broek, Melle Eijckelhoff, Merlijn Gilissen, Paul Greving, Monique van Groeninge, Rob ter Hedde, Erik Heil, Sander Koppen de Neve, Carool Korsten, Rozemarijn Nieuwenhuizen, Henk Postmus, Martijn Rademakers, Frank Roerdinkholder, Michiel Rozema, Andre Salomons, Danielle van der Sluijs, Michael van der Steen, Marjolijn Stenneke, Nico Veerman, Wim Verheij, André de Waal, Viktor Zeelt

Uitgever:

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

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

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 netwerkborrels 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 toestemming is nodig om de titel en inleiding van artikelen over te nemen op (eigen) websites, mits met bronvermelding.

Wet Bescherming Persoonsgegevens

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

Aanlevering van artikelen

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

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

FMCLUB.NL

NETWERK VOOR FINANCIEEL MANAGERS



Meer kennis, sterker netwerk en snellere carrière?

Sluit je aan bij de FM Club, hét platform waar ambitieuze financiële managers elkaar ontmoeten. Word nu lid voor slechts 99 euro per jaar en profiteer van de volgende privileges:

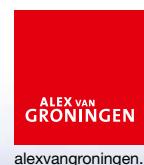
- Ontmoet vakgenoten en laat je inspireren tijdens netwerkborrels van de FM Club
- Bezoek FM Club Masterclasses over actuele financiële onderwerpen (incl. PE)
- Ontvang Tijdschrift Financieel Management, hét magazine voor de moderne financial
- Verzeker je van deelname aan de belangrijkste jaarcongressen voor financials
- Ontdek interessante bedrijven

Schrijf je vandaag nog in

Benut unieke kansen om jouw kennis bij te spijkeren en profiteer van uitgebreide mogelijkheden om te netwerken. Grijp je kans en groei mee in kennis, netwerk en carrière. Meld je direct aan voor de FM Club via **FMClub.nl**

VERBLUFFENDE INZICHTEN EN INSPIRERENDE ONTMOETINGEN

PERMANENTE EDUCATIE



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

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



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

2013	Bijeenkomst	Investering	PE Uren	Programma
17 en 18 december	Effectief Forecasten	€ 1.895	14	2 dagen
17 en 18 december	Excel 2010 voor financieel managers	€ 1.595	14	2 dagen
17 december	Effectieve liquiditeitsprognoses met Excel	€ 895	7	1 dag
18 en 19 december	De Controller als Business Partner	€ 1.895	14	2 dagen
18 december	Investeringsanalyses met Excel	€ 895	7	1 dag
2014				
vanaf 1 maart	Certified Business Controller	€ 9.500	> 35	20 dagen
12 en 13 maart	Excel 2010 voor financieel managers	€ 1.595	14	2 dagen
17 en 18 maart	Actief in overnames	€ 1.895	14	2 dagen
18, 25 maart, 1, 8, 15 april, 6, 13, 20, 27 mei	Project Control	€ 3.100	35	9 dagen
19 en 20 maart	Corporate Recovery	€ 1.895	15	2 dagen
19, 26 maart, 2, 9, 16 april	Strategisch Werkkapitaal Management	€ 2.995	35	5 dagen
20 maart	Jaarcongres Credit Management 2014	€ 2.235	6	1 dag
20, 27 maart, 3, 10, 17 april	Controller in een Week	€ 4.295	35	5 dagen
20 maart	Alternatieve Financieringsvormen	€ 895	7	1 dag
1 april	Jaarcongres Controlling 2014	€ 2.235	5	1 dag
2 en 3 april	SAP voor Financials	€ 1.695	14	2 dagen
9 en 10 april	De Controller als Business Partner	€ 1.895	14	2 dagen
9 en 10 april	Integraal Performance Management	€ 1.895	14	2 dagen
14, 15 en 16 mei	Beïnvloeden en Adviseren	€ 2.295	21	3 dagen
10 en 11 april	Effectief Forecasten	€ 1.895	14	2 dagen
15, 16 en 17 april	Financieel Analyse	€ 2.295	19	3 dagen
8 mei	Credit Manager in één Dag	€ 595	7	1 dag
12, 13 mei en 16 en 17 juni	Presenteren met Overtuiging en Resultaat	€ 3.995	27	4 dagen
12, 13, 14 en 23 mei	Effectief Leiderschap voor financieel managers	€ 2.495	36	4 dagen
15 en 16 mei	Business Valuation	€ 1.895	15	2 dagen
21, 22 en 23 mei	Onderhandelen	€ 2.395	25	3 dagen
21 en 22 mei	Excel 2010 voor financieel managers	€ 1.595	14	2 dagen
21 en 22 mei	IFRS Essentials & IFRS Advanced	€ 1.895	14	2 dagen
5 juni	CFO Day 2014	€ 3.390	5	1 dag
5, 12, 19, 26 juni en 3 juli	Controller in een Week	€ 4.295	35	5 dagen
5, 12, 19, 26 juni en 3 juli	Risicomanagement	€ 2.995	35	5 dagen
5, 12, 19, 26 juni en 3 juli	Public Controller in een Week	€ 3.995	35	5 dagen
11, 12 en 13 juni	VBA Excel	€ 1.995	18	3 dagen
11, 18 en 25 juni	Vastgoedrekenen; creëer zekerheid in uw projecten	€ 2.795	19	3 dagen

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

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



CFO



FINANCIËEL
MANAGEMENT



M&A



FMCLUB.NL
NETWERK VOOR FINANCIËEL MANAGER

Zakelijk vast en mobiel worden 1



Met Vodafone One Business. Dat is
1 geïntegreerde oplossing voor vast en
mobiel bellen. Oftewel 1 nummer,
1 rekening, bij 1 leverancier in 1 overzicht.

vodafone.nl/one

Vodafone
Power to you

