

FM

FINANCIEEL MANAGEMENT

Credit Management
5 toonaangevende
best practices

Automatisering
Wanneer verdwijnen
finance banen?

ALEX VAN
GRONINGEN



**MAAK
KENNIS MET DE
FM CLUB**

fmclub.nl

CONTROLLER OF THE YEAR AWARD 2014

Roy Verhoeven
Vanderlande Industries

Mark Mollen
TMC Group

Robert Scheenstra
Randstad Nederland

Huub Hofstede
Schiphol Group

Jaspert Meijburg
Stichting Zorggroep Alliade

‘Betalingsachterstanden lossen wij op,
met respect voor uw klant’



Beter betalende klanten

Verhaalscore® en beter betalende klanten

Groenewegen en Partners zorgt voor beter betalende klanten. Snel, professioneel en met respect voor uw klantrelatie. Innovatieve oplossingen zoals Verhaalscore® ondersteunen ons daarbij. Verhaalscore® analyseert het historische en actuele betaalgedrag van de debiteur in combinatie met socio-demografische informatie. Met Verhaalscore® wordt het kostenrisico bij gerechtelijke procedures beperkt en de behandeling verbeterd. De cashflow komt sneller op gang en het netto incassoresultaat verbetert. Zo zorgen we voor beter betalende klanten.

Voor meer informatie, ga naar www.groenewegen.com,
of bel 088 - 515 15 15.



GROENEWEGEN
EN PARTNERS

GERECHTSDEURWAARDERS



Best Practices

5 genomineerden, 1 winnaar

Wie gaat er op 1 april naar huis met de Controller of the Year Award 2014? Lees de interviews met de vijf genomineerden en oordeel zelf. [Pagina 22](#)


5

FM Community

Eerste FM Club 2014: The real-time business controller

Op woensdag 5 maart verzorgde FM Club, hét platform voor ambitieuze financials en zzp-ers in finance, weer een interessante editie van FM Club op het hoofdkantoor van AFAS in Leusden. Het thema van deze editie was 'the real-time business controller'.


11

Financiering & Vermogen

Best in Credit Management

Vanaf pagina 11 vindt u de vijf inspirerende best practices die in 2014 zijn genomineerd voor de Credit Management Award, en die aantonen hoe u in verschillende branches succesvol creditmanagement kunt realiseren. De ultieme inspiratiebron voor diegenen die het creditmanagement binnen hun organisatie verder willen professionaliseren.


34

Strategie & Ondernemerschap

Winstgevendheid zonder groei

Tijdens het 41ste ABN AMRO World Tennis Tournament vindt traditiegetrouw een seminar plaats van de sector zakelijke dienstverlening. Het thema is dit jaar 'profitability without growth'. Hoe kunnen ondernemingen door hun bedrijfs-cultuur aan te passen winstgevend blijven in deze moeilijke economische tijden?

08 Accounting & Verslaggeving

Jaarafsluiting – Een ondergeschoven kind in de financiële cyclus

10 FM Online

Q1 – 2014: Top 10 berichten FM.nl

18 Column

Rob ter Hedde over rapportagestromen

19 Business Control

5 randvoorwaarden voor effectieve en efficiënte analytics

37 Column

Martijn Rademakers over innovatie

38 FM Social

Minder banen door automatisering & leren van recente boekhoudfraudes

41 Public Finance

'De publieke controller is nog te afwachtend'

43 Finance & IT

Krijgen we na SEPA eindelijk een uniforme betaalmarkt?

46 Human Capital & Skills

Wanneer verdwijnen banen in finance en accounting door automatisering?

48 Vacatures

50 Colofon

Economische Groei?

Meer Banen

Minister Dijsselbloem is blij. Het begrotingstekort komt dit jaar uit op 2,9 procent en zakt volgend jaar verder naar 2,1 procent. Ook zal de economie in 2014 verder groeien. In het vierde kwartaal van 2013 groeide de economie met 0,7 procent ten opzichte van het derde kwartaal. Ook in vergelijking met 2012 is de economie met 0,7 procent in omvang toegenomen, meldde het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) op 14 februari. Mooie cijfers, maar verderop in het persbericht van het CBS stond een zorgelijke ontwikkeling: 'In het vierde kwartaal van 2013 waren er 134.000 werknemersbanen minder dan in het vierde kwartaal van 2012. Dit is een daling van 1,7 procent.'

Dijsselbloem gaf in een interview met BNR aan dat het terugdringen van de werkloosheid één van zijn belangrijkste KPI's voor 2014 is. 'De werkloosheid moet echt met prioriteit omlaag, de koopkracht moet zich verder kunnen herstellen. Dat gaat ook gebeuren, maar we zijn er nog niet.' Uit deze woorden klinken hoop dat herstel van de banenmarkt zal optreden, zoals bij economisch herstel gewoon is. Sweder van Wijnbergen (hoogleraar Economie aan de Universiteit van Amsterdam) zegt in hetzelfde BNR interview: 'Meestal bij een economisch herstel zie je na een jaar dat de werkgelegenheid echt begint aan te trekken. Werkgevers willen zeker weten dat de groei doorzet voordat ze weer mensen gaan inhuren. Historisch gezien duurt dat ongeveer een jaar. Dat betekent dat we volgend jaar een verbetering van de werkloosheid moeten zien.'

Het is te hopen voor alle mensen die de laatste jaren hun baan zijn

kwijtgeraakt dat Dijsselbloem en Van Wijnbergen gelijk gaan krijgen. Vooralsnog maken veel mensen zich zorgen, waaronder veel financials. Dat blijkt uit het grote aantal hits op FM.nl dat artikelen over werkgelegenheid genereren (zie pagina 10). Het verdwijnen van banen kunnen we echter niet volledig wijden aan de gevolgen van de crisis. Er is ook iets structureels aan het veranderen dat veel te maken heeft met technologische ontwikkelingen. Erik Brynjolfsson en Andrew McAfee stellen in hun recente boek *The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies* (een boek waarvan ik hoop dat Dijsselbloem en collega's het ook lezen) dat er een revolutie op ons afkomt, die dezelfde impact zal hebben als de industriële revolutie in de 19de eeuw. Net zoals de stoommachine masaal energie kon aanwenden voor productieprocessen die de moderne wereld hebben vormgegeven, is het nu de computer die voor een revolutie gaat zorgen. Sinds in de jaren 80' de personal computer werd geïntroduceerd, zijn de bouwstenen gelegd voor intelligente technologieën die de komende jaren de wereld op zijn kop gaan zetten.

Voor veel sectoren – waaronder finance en accounting – zullen de gevolgen ingrijpend zijn (zie ook pagina 46). Banen zullen verdwijnen en inkomens zullen afvlakken of dalen. Maatregelen zijn op termijn noodzakelijk; fiscale maatregelen om groeiende inkomensongelijkheid tegen te gaan, en maatregelen die bevorderen dat er voor iedereen werk te doen is. Werk is namelijk extreem belangrijk voor mensen. Daniel Pink stelt in zijn boek *Drive* dat mensen gedreven worden door drie dingen: autonomy, mastery en purpose. Een

baan voorziet ze hierin. Er zullen dus banen gecreëerd moeten worden, om te compenseren voor de banen die door technologie verloren gaan.

Maar financials hoeven dit niet af te wachten en kunnen nu al proactief actie ondernemen, namelijk door dagelijks hun meerwaarde aan te tonen. Vijf professionals die dit doen, zijn de genomineerden voor de Controller of Year Award 2014. Vanaf pagina 23 leest u welke bijzondere projecten zij hebben uitgevoerd om hun ondernemingen verder te helpen. Deze vijf zullen in ieder geval nooit overbodig raken, ook niet in de geautomatiseerde toekomst die op ons afkomt. Ik wens u veel inspiratie toe. ■



Jeppe Kleynveld
Hoofdredacteur

FM Club bij AFAS

Eerste FM Club 2014 in teken van big data & real-time business controlling

Door onze redactie

Op woensdag 5 maart verzorgde FM Club, hét platform voor ambitieuze financials en zzp-ers in finance, weer een interessante editie van FM Club op het hoofdkantoor van AFAS in Leusden. Het thema van deze editie was ‘the real-time business controller’.

Zoals iedere FM Club bijeenkomst, begon ook deze editie met een masterclass verzorgd door topexperts. Het thema ‘the real-time business controller’ werd ontrafeld door Martin de Schiffart (Centre Consulting) en Marco Pijnappel (AFAS). Ze deden dit van groot – big data – naar klein – real time business controlling in de praktijk.

De aftrap werd gegeven door Jeppe Kleynveld, hoofdredacteur van FM Magazine. Hij blikte terug op een succesvol 2013 voor FM Club met vier bijzonder geslaagde edities. ‘De opkomst was hoog en onze bezoekers waren zonder uitzondering enthousiast over de content en de inspirerende ontmoetingen met vakgenoten. Dat smaakt natuurlijk naar meer. Voor 2014 willen we FM Club verder verstevigen met meer bijeenkomsten en meer leden. Zet alvast 22 mei in uw agenda, dan zijn we aanwezig op Financial Systems, de beurs voor financiële software.’

Big data in kleine stappen

Drs. Martin de Schiffart (expert finance, IT & performance management) neemt de deelnemers mee langs de geschiedenis van data. ‘Columbus had in 1492 geen finance manager aan boord van zijn schip’, aldus De Schiffart. ‘Wel

was er iemand die een logboek bijhield. De documentatie die tijdens de reis gemaakt is, is ongeveer 1 MB in huidige standaarden.’

De Schiffart maakt een sprong in de tijd naar 1602 – het jaar dat de VOC (Verenigde Oostindische Compagnie) werd opgericht, de eerste multinational ter wereld. ‘De VOC moest verantwoorden hoeveel gelden werden uitgekeerd aan certificaathouders. Ze hadden daar een aardige finance club voor zitten, die per jaar zo’n 10 MB aan data genereerden. Nu een blik naar de toekomst. In 2020 zijn er 26 miljard data genererende apparaten volgens Gartner. En 90 procent van de data wereldwijd is gedurende de laatste 18 maanden gegenereerd.’

De evolutie van data is begonnen in het transactionele domein met ERP, CRM en HRM-systemen. De bak data die hiermee gecreëerd is sinds de jaren 80/90 is gigantisch, stelt De Schiffart, maar er is daarmee nog geen informatie. Het laatste decennia is daar veel interactieve data bijgekomen via onder meer social media. Daar kunnen we nu ook observatie data aan toevoegen. ‘The internet of things’ bestaat uit talloze sensoren die patronen registreren, zoals ons consumptiegedrag, en dat doorgeven aan

andere systemen. Big Data levert kansen voor nieuwe business modellen. De Schiffart: ‘Web retailers combineren bijvoorbeeld de aankoopgeschiedenis van klanten, hun social media data en externe data. Het aardige is dat ze klanten persoonlijke aandacht kunnen geven

‘90 procent van de data wereldwijd is gedurende de laatste 18 maanden gegenereerd’

zonder hen ooit ontmoet te hebben. We gaan toe naar een paradigmashift. Een mobiele telefoon is oorspronkelijk voor bellen gemaakt, maar verkeersdiensten gebruiken de data uit telefoons om mensen langs files te leiden. Dat heeft met bellen niks meer te maken. Partijen die deze paradigma shifts kunnen voorstellen gaan het geld verdienen met big data.’

Wat betekent het voor finance?

Er zijn verschillende apparaten beschikbaar voor de opslag van data: tape, harddisk, solid state en RAM geheugen. Wanneer je data zo snel mogelijk uit het systeem wilt kunnen halen, moet je het plaatsen in het RAM-geheugen, zodat het dicht tegen de processor aanzit. Dit is wel de kostbaarste vorm van opslag. Volgens De Schiffart komen de komende jaren steeds meer financiële processen in dit RAM-geheugen (in-memory) terecht.



‘Traditioneel zijn finance planning en operationele planning gescheiden van elkaar. Finance maakt scenario’s en voorspellende analyses en stuurt de resultaten naar operations. Daar komt dan weer feedback op. Dit proces heeft een lange doorlooptijd. Bij big data planning is er integratie tussen de operationele planning en financiële planning. Door het delen van meta data en het gebruik van in-memory is finance in staat analyses heel snel door te rekenen, en *on the fly* scenario’s en predictieve analyses te doen. De informatie kan finance vervolgens op verschillende apparaten beschikbaar stellen.’

De Schifffart eindigt met enkele big data tips voor de bezoekers:

1. Investeer in mensen en kennis.
2. Hoe zit het met de data kwaliteit?
3. Ga het gesprek aan met IT.
4. Het gaat uiteindelijk om waarde!
5. Experimenteer en begin klein.

‘Real-time business control’ in de praktijk

Marco Pijnappel (Manager Controlling AFAS Software) laat de bezoekers in zijn verhaal zien hoe hij in de praktijk omgaat met datastromen. Hoe kan AFAS profiteren van de beschikbare data die het bedrijf heeft opgeslagen? ‘Ik geloof sterk in automatisering’, begint Pijnappel. ‘Immers, de vergrijzing komt eraan. We zullen hetzelfde of meer met minder mensen moeten doen als finance afdeling. Je moet dus wel automatiseren. Met journaalposten alleen ga je het niet redden de komende decennia.’

Dat hij wel wat weet van automatisering, toont Pijnappel aan met de kerncijfers van AFAS. Op 347 FTE in de hele

organisatie zitten er maar 3,1 FTE op finance. ‘Dat is slechts 1 procent, en niet veel voor een organisatie met 70 miljoen euro omzet en 46.000 verkoopfacturen.’ Het enige handmatige werk dat Pijnappel en zijn team nog doen is het verwerken van inkoopfacturen. Verder proberen ze alle issues waar ze tegenaanlopen te automatiseren. ‘Dat is een sport voor ons.’ Uiteraard gebruikt Pijnappel de software van AFAS zelf, een geïntegreerde oplossing. ‘Wij maken generieke software. Maatwerk doen we niet, al zijn er wel inspraaksessies met onze klanten. Geïntegreerde software vinden wij fijn. Ga je het verdelen over meerdere systemen, mis je informatie.’

‘Wij proberen al onze processen in automatische workflows in te richten’, vervolgt Pijnappel. ‘Data is de start van de processen. Als iemand bijvoorbeeld een document van onze website download, wordt automatisch een nabelactie ingepland. Als de medewerker die dit doet op vrijdag een vaste vrije dag wil, en op donderdag het meeste gedownload wordt, kan zijn of haar manager beslissen dat dit niet doorgaat. Maar dan moeten wij wel die informatie beschikbaar stellen en dat doen we dan ook volop.’

Alle informatie komt in een cockpit terecht waar iedere medewerker in kan kijken. ‘Behalve salaris’, voegt Pijnappel toe. ‘Om een of andere reden vinden we dat lastig om te delen. Maar verder delen we alle informatie. Onze receptioniste kan dus in de lift ’s ochtends tegen een sales medewerker zeggen; ‘jij haalt je target niet deze maand, toch?’ Dat is een bekend verhaal binnen onze organisatie. Ik geloof in deze transparantie.

Stel informatie beschikbaar, dan gaan mensen erover praten. Dan gaat het leven.’ Pijnappel toont de sales cockpit die hij heeft gemaakt. In één overzicht zie je alles wat de organisatie echt moet weten om in control te zijn. ‘Wat is de verwachte targetrealisatie per sales team? Waar blijft de omzet achter? Hoe staan we ten opzichte van onze jaartarget? Wie zijn de vijf sales toppers de afgelopen maand? Voor controlling hebben we ook een dergelijke cockpit. Niet zo fancy, maar wel met mooie grafieken. Door het te visualiseren en real-time beschikbaar te stellen, wordt het een sport voor medewerkers om te proberen lijnen naar boven of beneden te bewegen.’

Ook Pijnappel eindigt met een aantal tips:

1. Streef naar één systeem waarin u aan het stuur zit.
2. Procesautomatisering en geen pleisterautomatisering.
3. Werk aan verandering, niet aan uitzonderingen.
4. Sluit de maand niet af, maar sluit de maand aan.
5. Maak cockpits, zodat u altijd bij bent.

‘Als ik ’s ochtends mijn dag begin kijk ik eerst in de cockpits. Zie ik geen vreemde dingen? Mooi, dan kan ik gaan werken aan veranderingen’, besluit Pijnappel. Nog druk napratend begeven de leden van de FM Club zich naar het café, waar een borrel op ze wacht en wat lekkers. Veel vaste bezoekers hebben inmiddels al een netwerkje opgebouwd, maar ook nieuwe leden weten aansluiting te vinden bij hun peers. Om 20:00 gaan de laatste bezoekers geïnspireerd huiswaarts. Op naar de volgende bijeenkomst op 22 mei! Meld u nu aan via FMClub.nl ■

HOEVEEL IS UW BEDRIJF WAARD? WAT GAAT U BETALEN?

ALEX VAN
GRONINGEN

alexvangroningen.nl

Krijgt u wel genoeg geld voor de aandelen van uw bedrijf bij verkoop? En hoe weet u zeker dat u als koper niet te veel betaalt?

Volg deze cursus op de volgende data:

NH Hotel Jan Tabak Bussum

- 15 en 16 mei 2014
- 30 en 31 oktober 2014
- 2 en 3 december 2014

Meld u direct aan via alexvangroningen.nl

BUSINESS TWEEDAAGSE CURSUS VOOR MANAGERS & ADVISEURS VALUATION

M&A CFO

15 PE UREN



Jaarafsluiting

Een ondergeschoven kind in de financiële cyclus

Door Joris van den Boogaard

Het begin van een nieuw jaar betekent voor finance afdelingen een drukke periode. De boeken moeten gesloten worden met als eindresultaat een jaarverslag over het afgelopen boekjaar. Wat onderscheidt de snelle van de trage afsluiters? 5 tips om de lengte flink in te korten.

In Nederland loopt de tijd die beursgenoteerde bedrijven nodig hebben voor het opstellen van hun jaarcijfers sterk uiteen. Neem het boekjaar 2012; ASML had 43 dagen nodig, terwijl bij het toenmalige DE Master Blenders de cijfers pas na 103 dagen officieel waren. Het jaarwerk is meer dan ooit tevoren een veelzijdig proces waar niet alleen de finance afdeling bij betrokken is. Om een strakke vormgeving op meerdere media-platforms te garanderen wordt op de marketing & communicatie afdeling veel tijd gestopt in het 'boekje'.

Daarnaast besteedt de Raad van Bestuur, gezien de gevoeligheid van de cijfers voor het bedrijf, ook menig bestuursvergadering aan de cijfers. Naast de diversiteit van het proces is het ook kostbaar. In de eerste maanden van het jaar gaat er namelijk veel geld naar accountants en ingehuurd externen. Tevens moeten de reguliere werknemers vaak overuren draaien. Al met al lijkt dit een voldoende incentive voor elk bedrijf om de periode dat er gewerkt wordt aan een jaarverslag binnen de perken te houden. Dit brengt ons bij de volgende vraag:



Waarom rapporteert het ene bedrijf sneller dan het andere bedrijf?

Of het nou een proces is van 43 of 103 dagen, vast staat dat het jaarwerk bij veel bedrijven het langste jaarlijks terugkomende proces van het jaar is. De basis van het eindproduct is voor elk beursgenoteerd bedrijf in principe hetzelfde: een boekwerk dat aan wettelijke voorschriften moet voldoen. Dit boekwerk bestaat uit cijfers met toelichtende teksten. Tot zover de overeenkomsten...

Een basaal verschil is te zien in het

aantal bladzijden van de jaarverslagen. Als de jaarverslagen van de AEX en de AMX over 2012 bekeken worden is duidelijk de invloed van financiële regelgevingen zoals Basel en Solvency te zien. ING (AEX) en Delta Lloyd (AMX) hebben namelijk veruit het hoogste aantal pagina's in hun index met respectievelijk 383 en 399 pagina's. Ter vergelijking, Heineken en Philips hebben respectievelijk maar 52 en 40 bladzijden nodig. Naast de wettelijke voorschriften, hebben bedrijven ook keuzevrijheid qua invulling van hun jaarverslag. Zo kiest het ene bedrijf juist wel voor een hoofdstuk Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO), waar een ander bedrijf hier minder aandacht aan besteedt.

Als we wat verder inzoomen, zien we grote verschillen in de manier waarop het proces op de werkvloer aangepakt wordt. Knippen en plakken, het op en neer mailen van ingewikkelde bestanden en toelichtende teksten die niet overeenkomen met de tabellen zijn zaken die bij veel bedrijven aan de orde van de dag zijn. Deze activiteiten gaan gepaard met handmatige acties die keer op keer herhaald moeten worden. Hier

houden hoogopgeleide financials zich soms uren bezig met relatief simpele taken in plaats van hun tijd te besteden aan kwalitatieve verrijking van het jaarverslag. Dat in dit scenario veel tijd bespaard kan worden moge duidelijk zijn.

Tijdsbesparing gaat vaak hand in hand met automatisering. Taken zoals het vullen van tabellen, het linken van cijfers naar de bijbehorende tekst en het weergeven van het juiste jaartal zijn allemaal foutgevoelige processen die hiervoor in aanmerking komen. De stap van data naar rapportage, de stap in de financiële cyclus waar we het hier over hebben, wordt ook wel 'the last mile' genoemd. Deze rapportagestap is bij veel Nederlandse bedrijven nog een ondergeschoven kind.

Waar bedrijven wél geld uitgeven aan dure budgeting, planning of consolidatie tools, wordt er geen aandacht besteed aan 'the last mile' op het vlak van automatisering. Er is een oplossing in de markt: Disclosure Management. Met deze vorm van rapportage-automatisering kunnen medewerkers in een gecontroleerde omgeving samenwerken terwijl interne controles in stand worden gehouden. Data en teksten worden in één omgeving geïntegreerd en termen als handmatig en herhaling behoren tot het verleden.

Door middel van deze oplossing kunnen de financials zich meer richten op het toelichten van de cijfers dan dat ze bezig zijn met de cijfers op de goede plek te zetten. Naast de werknemer heeft ook de accountant minder werk bij een geautomatiseerd en controleerbaar rapportage proces. Door automatisering van het proces wordt dus niet alleen tijd maar ook geld bespaart. In de praktijk zal bij elk bedrijf in Nederland de rapportagedoorloop ergens tussen volledig handmatig en volledig geautomatiseerd inzitten. Het staat echter vast dat een oplossing die 'the last mile' automatiseert voor veel bedrijven een welkome innovatie is.

Een ander actueel onderwerp is dat naast het traditionele boekje ook steeds meer gebruik gemaakt wordt van sociale media voor het verspreiden van de cijfers. Een

voorbeeld hiervan is het persbericht. Er is natuurlijk niks vervelender dan cruciale cijfers die verschillen tussen twee soorten publicaties. Disclosure Management zorgt ervoor dat ook het opstellen van deze vaak gevoelige berichten geen knip en plak werk meer is. Doordat cijfers niet alleen op meerdere plekken binnen het boekje, maar ook tussen verschillende communicatiemiddelen gelijk moeten zijn, zal de noodzaak voor een betrouwbaar en geautomatiseerd afsluitingsproces in de toekomst alleen maar stijgen.

Tot slot zal het bij bedrijven die kiezen voor rapportage-optimalisatie niet blijven bij het jaarwerk alléén. Maand- en kwartaalrapportages zijn bij veel bedrijven ook een terugkomend proces waarbij veel taken herhaald en dus geautomatiseerd kunnen worden. Denk hierbij aan een maandelijks template waar je met één druk op de knop je presentatie of rapport voor de directie klaar hebt.

De conclusie van dit artikel is dat bij bedrijven waar (te) weinig aandacht wordt besteed aan rapportage automatisering, een hoop te winnen valt. In de huidige marktomstandigheden, waar bij veel bedrijven op het gebied van besparingen al het laaghangend fruit al is geplukt, zou Disclosure Management nog een volle mand kunnen opleveren.

Hoe moet een bedrijf te werk gaan?

5 tips voor een snellere afsluiting:

1. Workflow: Het opstellen van een jaarverslag gebeurt vaak met schrijvers en tweede lezers. Disclosure Management stroomlijnt dit proces met behulp van een voor-gedefinieerde workflow. Is de schrijver met een hoofdstuk klaar, dan krijgt de tweede lezer automatisch een bericht dat hij of zij aan de slag kan. Hij of zij kan dan het stuk goedkeuren en de workflow beëindigen of het met opmerkingen terugzetten naar de schrijver. Workflow-management zorgt dus zowel voor een efficiënter proces als het voorkomen van verschillende versies die over en weer worden gemaaild.

2. Één druk op de knop: 'Variabelen' zoals 2013 (huidig boekjaar) en 2012

(vorig boekjaar) zijn voorbeelden van cijfers die je niet elke keer handmatig wilt wijzigen. Net zoals je niet steeds handmatig wilt refereren naar belangrijke kerngetallen. Cijfers die jaar op jaar weer voorkomen in de rapportage maakt Disclosure Management dynamisch. Dit zorgt ervoor dat met één druk op de knop het rapport zijn belangrijkste sanity check krijgt.

3. Wie, Wat en Wanneer: Een audit proces binnen de Disclosure Management zorgt ervoor dat een manager of accountant op elk moment kan zien wie wat wanneer heeft gewijzigd. Dit zorgt voor meer transparantie en een betere traceerbaarheid van werkzaamheden. Zo wordt de grip op het proces vergroot en de doorlooptijd terug gedrongen.

4. Interne controles: Het jaarverslag gebruikt vaak diverse soorten data-bronnen. Bijvoorbeeld vanuit een consolidatiesysteem en een MVO-rapportage. Disclosure Management zorgt ervoor dat vooraf gedefinieerde controles worden uitgevoerd op belangrijke kerngetallen. Inspanningen van de finance afdeling verplaatsen zich van controleren naar analyseren en adviseren.

5. Internationaal: Beursgenoteerde bedrijven rapporteren regelmatig in meerdere talen. Naast taalkundige risico's moeten natuurlijk ook de cijfermatige inconsistenties vermeden worden. Disclosure Management geeft de mogelijkheid om makkelijk te switchen tussen talen terwijl de cijfers gelijk blijven.

Aanbieders zoals IBM en SAP bieden producten aan die de problemen oplossen die aan het licht zijn gekomen in dit artikel. Processen in een rapportageproces die door deze tools worden aangepakt reflecteren de pijnpunten in het huidige rapportageproces. ■

Joris van den Boogaard is een 27-jarige Young Professional die in de praktijk heeft ervaren hoe groot de stappen zijn die een bedrijf kan maken met Disclosure Management. Op het moment is hij Business Intelligence Consultant bij Kadenza; een vooruitstrevend bedrijf op het gebied van Business Intelligence.

Q1 - 2014

Top 10 berichten FM.nl

In deze rubriek treft u de meest populaire online berichten over financieel management van het afgelopen kwartaal. Wat zijn de belangrijkste trends en ontwikkelingen die leven onder finance professionals?

10. 2013: breed herstel in vraag naar financieel specialisten en accountants

Ondanks krimp op totaalniveau zagen we in de eerste drie kwartalen van 2013 al duidelijke signalen van groei-herstel in het aantal vacatures voor financieel specialisten. Dit blijkt uit de analyse Trends en ontwikkelingen op de Financiële arbeidsmarkt 2013 van Yacht.

Geplaatst op 12-01-2014
5938 x gelezen | [FM.nl/carriere](#)

9. CFO's positief: 38% gaat nieuw personeel werven

De Nederlandse CFO is positief over zowel de economische groei als de financiële vooruitzichten. De trend die zich begin 2013 aandiende, heeft het hele afgelopen jaar stand gehouden. De verwachtingen rondom overname- en fusieactiviteiten zijn wederom hoog.

Geplaatst op 10-02-2014
6005 x gelezen | [FM.nl/carriere](#)

8. 4 voorspellingen over de financiële arbeidsmarkt en finance functie in 2014

Wat gaat 2014 ons brengen? In deze blog vier voorspellingen over de finance functie en de financiële arbeidsmarkt 2014:

1. De groei in financiële functies houdt aan;
2. Het aantal business controllers zal sterk afnemen;
3. De echte business controller stapt uit het managementteam;
4. Nieuwe finance functies doen hun intrede.

Geplaatst op 24-01-2014
6599 x gelezen | [FM.nl/blogs](#)

7. Tijdelijke arbeid steeds meer de norm

Onderzoek van Page Personnel onthult dat zowel werkgevers als werknemers in Nederland steeds meer voordelen zien van tijdelijke contracten, een trend die wereldwijd wordt bevestigd.

Geplaatst op 24-02-2014
7832 x gelezen | [FM.nl/carriere](#)

6. Werkgevers nemen afscheid van hiërarchie op de werkvloer

Steeds meer bedrijven in de handel, logistiek en industrie willen niet meer volgens de traditionele 'organisatie-hark' werken. Zij zetten daarmee in op sociale innovatie en zien hiermee hun resultaten toenemen.

Geplaatst op 06-02-2014
7557 x gelezen | [FM.nl/carriere](#)

5. SEPA-conversiediensten: noodzaak of obstakel?

Veel bedrijven onderschatten de impact van SEPA, omdat ze moeilijk kunnen overzien welke gevolgen de verandering in het betalingsverkeer met zich meebrengt. Hierdoor beginnen ze te laat met de SEPA-migratie en halen ze de deadline van 1 februari 2014 niet.

Geplaatst op 10-01-2014
8255 x gelezen | [FM.nl/Finance-en-IT](#)

4. Pensioenleeftijd werknemers verder gestegen tot bijna 64 jaar

De gemiddelde leeftijd waarop werknemers met pensioen gaan, is in 2013 verder opgelopen tot 63,9 jaar. Dat is 0,3 jaar hoger dan in 2012. Inmiddels is bijna de helft van de pensioengangers 65 jaar of ouder. In totaal gingen vorig jaar 73.000 werknemers met pensioen.

Geplaatst op 15-01-2014
9683 x gelezen | [FM.nl/carriere](#)

3. Salarisstijgingen op z'n vroegst pas in 2015

Met uitzondering van specialistische en meertalige werknemers zal de wervingsbehoefte in 2014 vergelijkbaar zijn met 2013. Werkgevers moeten ervoor zorgen dat hun werknemers doorgroeimogelijkheden en ontwikkeling in het vooruitzicht hebben, anders zijn deze bereid verder te zoeken naar een beter perspectief.

Geplaatst op 30-01-2014
10256 x gelezen | [FM.nl/carriere](#)

2. 134.000 banen minder ten opzichte van een jaar eerder

Volgens de eerste raming van het CBS is de Nederlandse economie in het vierde kwartaal van 2013 met 0,7 procent gegroeid ten opzichte van een kwartaal eerder. Het aantal banen is met 134.000 gedaald ten opzichte van het vierde kwartaal van 2012. Dit is een daling van 1,7 procent.

Geplaatst op 14-02-2014
11296 x gelezen | [FM.nl/economie](#)

1. Voorlopig nog geen 'war for talent'

De daling van de Nederlandse beroepsbevolking is volgens ABN AMRO minder sterk dan verwacht. Op lange termijn zal sprake zijn van schaarste op de arbeidsmarkt. Maar op middellange termijn is een 'war for talent' minder waarschijnlijk.

Geplaatst op 06-01-2014
11353 x gelezen | [FM.nl/carriere](#)

Voor meer praktijk, visie en trends in finance bezoekt u regelmatig FM.nl. Meld u aan voor de nieuwsbrief via [FM.nl/nieuwsbrief](#) en blijf op de hoogte van alle actuele ontwikkelingen.

Genomineerd Credit Management Award 2014

Henk Dijk, Manager Woonadministratie bij Stichting Nijestee

Fotografie: Hans van Dijk

De crisis heeft keihard huisgehouden in de markt van sociale huurwoningen, waarin Stichting Nijestee in de stad Groningen hofleverancier is. Toch is Manager Woonadministratie Henk Dijk er met zijn team in geslaagd een lagere huurachterstand, minder afschrijvingen, minder gerechtsdeurwaarderdossiers en een stabilisatie van het aantal ontruiming te realiseren, zonder een compromis te doen aan de maatschappelijke kerndoelstellingen van de huisvester.

Voor uw aantreden en nu, wat is de grootste verandering?

'Met mijn huidige team heb ik sinds 2002 gewerkt aan een geleidelijk proces van verbetering. Dat heb ik aangepakt door een zekere mate van standaardisering in te voeren, en kaders te scheppen waarbinnen medewerkers zelf verantwoordelijkheid kunnen nemen. Ik vind het daarbij belangrijk dat we niet alleen van achter een bureau opereren, maar in nauw en persoonlijk contact staan en blijven staan met onze huurders. Persoonlijke Benadering werd hierom geïntroduceerd. Door verdere automatisering is die ruimte voor persoonlijk contact er ook meer gekomen. Het grootste verschil is de implementatie van creditmanagement software én de segmentatie van huurders waardoor we niet langer iedereen op dezelfde manier benaderen. We hebben nu de juiste tone of voice te pakken.'

Kunt u het verbetertraject toelichten dat u hebt doorgevoerd?

'Het verbetertraject is al in 2002 begonnen. Allereerst door veel aandacht te besteden aan het functionele beheer. Vervolgens heb ik ook de persoonlijke benadering op de kaart gezet; medewerkers die de stad in gaan om huurders te benaderen. In de periode daarna zijn er verschillende dingen gebeurd. Zo hebben we onder meer de kasbetalingen afgeschaft, de doorbetaling van de huursubsidie anders georganiseerd, automatische incasso

ingevoerd en convenanten gesloten met schuldhulpverlening. We zijn opgeschoven van backoffice naar frontoffice en dus veel zichtbaarder geworden in de organisatie. In 2012 hebben we creditmanagementsoftware geïmplementeerd. We zijn momenteel bezig allerlei zaken verder te fine-tunen. De competenties van medewerkers verder te verbeteren en partners te zoeken die ons verder kunnen helpen.'

Wat zijn de belangrijkste resultaten van het project?

'De DSO is verbeterd en de huurachterstanden zijn niet verslechterd, mede dankzij onze werkwijze. Ook zijn er minder afschrijvingen, minder deurwaardersdossiers, het aantal ontruiming is stabiel gebleven en is de medewerkertevredenheid omhoog gegaan. In een moeillijk economisch klimaat voor de doelgroep is dat geweldig. In een benchmark met 22 andere corporaties heeft Nijestee significante resultaten laten zien. Dit is het resultaat van het hele team inclusief alle ketenpartners.' ■

Wie is de winnaar van de Credit Management Award 2014?
Zie: FM.nl/credit-management



Naam: Henk Dijk

Functie: Manager Woonadministratie

Organisatie: Stichting Nijestee

Omzet 2013: 6,5 miljoen per maand (huur en servicekosten)

Gemiddelde betalingstermijn: 58 dagen

Gemiddeld debiteurensaldo: Tussen 675.000 en 775.000 euro

Aantal fte: 175

Aantal fte team: 4

Creditmanagementsoftware: Credit Manager van Credit Tools

Genomineerd Credit Management Award 2014

Frank Gensen RCP, Credit Manager bij Koninklijke Rotra Forwarding

Fotografie: Maarten Mooijman

Het bewaken van marges en inperken van risico's in de transport en logistieke sector is een zeer uitdagende klus, die Frank Gensen sinds 2008 met veel passie uitvoert bij Koninklijke Rotra Forwarding. Gensen werkte aan verschillende verbetertrajecten, waaronder een complex segmentatiemodel, waarmee hij de financiële en commerciële ontwikkelingen van klanten op de voet kan volgen.

Hoe zit de creditmanagement functie in elkaar?

'Voor mijn komst was er geen sprake van creditmanagement, slechts van debiteurenbeheer. Er was wel sprake van snelle groei met alle bijbehorende risico's van dien. We hebben toen gekozen voor wat ik noem 'commercieel creditmanagement'. Commercie is leading binnen Rotra en wij volgen. Om dat succesvol toe te passen is het belangrijk goed mee te denken met sales en als serieus gesprekspartner gezien te worden. Dat stelt ons in staat passend creditmanagement te voeren.'

Voor uw aantreden en nu, wat is de grootste verandering?

'In één woord: informatievoorziening. Mijn team voorziet de organisatie van alle relevante informatie omtrent debiteurenbeheer en risicomanagement. We hebben echt de slag kunnen maken van debiteurenbeheer tot hoogwaardig creditmanagement.'

Kunt u het verbetertraject toelichten dat u hebt doorgevoerd?

'Het eerste traject is het doorvoeren van een flinke professionaliseringslag. Binnen de mogelijkheden van Rotra hebben we alles eruit gehaald wat er inzit. Qua software zijn we weer up to date met de implementatie van

Naam: Frank Gensen, RCP
Functie: Creditmanager
Organisatie: Koninklijke Rotra Forwarding
Omzet 2013: 130 miljoen euro
Gemiddelde betalingstermijn: 39 dagen
Gemiddeld debiteurensaldo: 14 miljoen euro
Aantal fte: 700
Aantal fte team: 5
Creditmanagementsoftware: Agresso Business World / OnGuard



OnGuard. Daarin hebben we een verregaande segmentatie ingericht, waarmee we ook inzicht hebben gekregen in het strategische belang van klanten. In dat model brengen we zowel interne en externe data bij elkaar en kennen we waarden toe aan klanten die zowel het commerciële als financiële vlak omvatten. Met dit segmentatiemodel kan Rotra echt in de cijfers duiken: wat brengt een klant teweeg in onze geldstromen en omzetcijfers? Een tweede project is de centralisatie van creditmanagement in Doesburg.'

Wat zijn de belangrijkste resultaten van het project?

'De DSO is met vier dagen verlaagd terwijl de debiteurenportefeuille flink gegroeid is. Ook erg belangrijk is de risico-inperking die we hebben bewerkstelligd. Rotra heeft 100 procent eigen risico, dus dit is topsport voor ons. We hebben het aantal afschrijvingen flink kunnen terugbrengen, terwijl de business is gegroeid en daarmee ook het risicoprofiel.' ■

Meer over creditmanagement:
FM.nl/credit-management

Van collections management naar credit management

Veel organisaties zien credit management als collections management. Alleen bij de acceptatie van een nieuwe klant kijken ze naar diens kredietwaardigheid. Vanzelfsprekend houden ze daarnaast faillissementen en ander bedrijfsnieuws in de gaten. Maar een regelmatige, gestructureerde en gestandaardiseerde review van het risicoprofiel van alle klanten, is vaak organisatorisch en inhoudelijk nog een brug te ver. Zeker als zo'n review niet alleen gebaseerd is op eigen inzichten en informatie, maar ook op informatie van externe informatiepartijen.

Grote impact op het werkkapitaal

De hoge return on investment als een bedrijf facturatie en collections management automatiseert, is eenvoudig vast te stellen. Maar ook op het gebied van credit management valt nog veel winst te behalen. Een regelmatige monitoring en analyse van het risicoprofiel van klanten, segmenten en landen, heeft een grote positieve impact op het werkkapitaal; op de voorzieningen, het operationeel risico en vermindert bad debt aanzienlijk.

Nog niet op ingericht

De automatisering en standaardisering van risicoprofilering van klanten, is bij veel bedrijven nog nauwelijks ontwikkeld. Veel bedrijven missen de expertise om een (financieel) beoordelingsmodel te bouwen en te onderhouden.



Ook vergt het van de meeste IT-afdelingen nog veel moeite om eigen informatie in de modellen te integreren. Denk daarbij aan klantomzetten, eigen betaalervaringen en het aantal jaren dat er zaken wordt gedaan. In de praktijk blijkt dat veel bedrijven bezig zijn toe te groeien naar een volledige automatisering en integratie.

Goede bedrijfsanalyse-tool

Bureau van Dijk kan bedrijven in dit groeiproces ondersteunen. Zij bieden voor iedere fase een oplossing, onafhankelijk van

het expertise- en automatiseringsniveau van het bedrijf. Deze informatiespecialist heeft onder andere Credit Catalyst ontwikkeld, een analyse-tool waarmee u eenvoudig kredietrisico's kunt vaststellen. Deze tool combineert financiële analyses, reports en portfolioanalyses in een webbased platform.

Over Bureau van Dijk

Bureau van Dijk (BvD) is een van de grootste leveranciers van bedrijfsinformatie wereldwijd en heeft 35 jaar ervaring in het ontwikkelen van innovatieve databases en andere tools voor bedrijfsanalyse.

Meer informatie

Meer informatie over Credit Catalyst en andere credit management-hulpmiddelen vindt u op onze website bvinfo.com.



BUREAU VAN DIJK

Company information and business intelligence

Genomineerd Credit Management Award 2014

Ron Hooghoff, Teamleider Finance & Credit Control bij DPD PakketSERVICE

Fotografie: Maarten Mooijman

Ron Hooghoff is in 1999 bij DPD aangesteld om de afdeling Credit Control te ontwikkelen. Debiteurenbeheer werd er destijds een beetje bijgedaan. Nu staat er een professional team met vijf personen en is de DSO afgenomen van 100 dagen tot slechts 24 dagen. Een opmerkelijk resultaat.

Voor uw aantreden en nu, wat is de grootste verandering?

'Voor mijn komst was er geen sprake van creditmanagement. De DSO stond op meer dan 100 dagen, dat is nu 24 dagen. Reken maar uit wat dat oplevert met onze omzet. We hebben nu een beleid en een proces, en men is bekend met wat we doen.'

Kunt u het verbetertraject toelichten dat u hebt doorgevoerd?

'Creditmanagement is nooit klaar, maar sinds 1999 hebben we gestaag gewerkt aan een betere afdeling. We zijn begonnen met draagvlak creëren en het basisproces in te richten. Daarbij zijn we steeds nauwer gaan samenwerken met sales. Daarna zijn we gaan automatiseren. In 2009 hebben we software geïmplementeerd waarmee we het risico van prospects kunnen inschatten. In 2011 zijn we begonnen met het geven van mini-workshops creditmanagement bij onze klanten.'

Wat zijn de belangrijkste resultaten van het project?

'Ik noemde al de DSO verbetering; ook in crisistijd hebben we deze nog met zes dagen weten terug te brengen, waar ik trots op ben. Een ander positief resultaat is dat we een volwaardige positie hebben verworven; we kunnen dwingende adviezen geven die alleen door de directie kunnen worden over-

ruled. Er staat nu een stevig team dat veel kennis en kunde heeft ontwikkeld, en nauw samenwerkt met andere afdelingen.'

Kunt u uw toegevoegde waarde voor het bedrijf aangeven?

'Ik denk dat we heel duidelijk zijn in wat we doen en onze acties goed kunnen onderbouwen. Creditmanagement is een activiteit die zichzelf meer dan terugverdient, en we zijn in staat dat heel duidelijk te maken. Het draagt direct bij aan de winstgevendheid van het bedrijf, dus dat is onze toegevoegde waarde. Maar ook klantbehoud is ontzettend belangrijk en daar draagt creditmanagement ook aan bij. Als een klant vertrekt mag dat in ieder geval nooit door ons komen, tenzij er een financiële reden aan ten grondslag ligt.' ■

Meer over creditmanagement: FM.nl/credit-management



Naam: Ron Hooghoff

Functie: Teamleider Finance & Credit Control

Organisatie: DPD PakketSERVICE

Omzet 2013: 200 miljoen euro (prognose 2014)

Gemiddelde betalingstermijn: 24 dagen

Gemiddeld debiteurensaldo: 12.700.000 euro

Aantal fte: 320 (plus een flexibele laag van 600 chauffeurs en 500 uitzendkrachten)

Aantal fte team: 4

Creditmanagementsoftware: Credit Manager van Credit Tools

Genomineerd Credit Management Award 2014

Marco van Katwijk, Manager Tone of Voice Betalen bij Essent

Fotografie: Eric Fecken

In deze tijden van economische teruggang is het voor Essent van groot belang dat facturen tijdig door klanten worden betaald. Marco van Katwijk heeft er daarom met zijn team voor gezorgd dat het creditmanagement proces in zijn geheel, dus van facturatie tot en met incasso / deurwaarder in zijn geheel is herontworpen en is ingericht op een klant georiënteerde wijze.

Voor uw aantreden en nu, wat is de grootste verandering?

'Toen ik binnenkwam was de afdeling te gesegmenteerd. Het performde niet. Ik heb mensen specialisaties gegeven. Schapen met zes poten ken ik niet, dus heb ik ervoor gezorgd dat de mensen wat ze doen beter zijn gaan doen. De juiste mensen zitten nu op de juiste plek.'

Kunt u het verbetertraject toelichten dat u hebt doorgevoerd?

'We hebben heel veel projecten gedaan, maar de rode draad in al deze projecten is; hoe kunnen we het fact based maken? Ik wil bij ieder project meetbaar maken wat het achteraf voor benefits heeft opgeleverd. Het samenstellen van de verschillende teams kun je beschouwen als groot project, dus de juiste mensen op de juiste plaats krijgen, een project dat continu doorgaat. Een ander project is 'Forward flow'; de verkoop van vorderingen aan een derde partij. We verkopen al onze vorderingen per week via forward flow aan twee partijen, zodat we ze kunnen vergelijken. Ook heb ik een derde partij – een 'challenger' – paraat. Dit zorgt ervoor dat we voldoende waarde krijgen voor onze vorderingen. Met forward flow voorkomen we een minnelijk en gerechtelijk traject dat jaren kan duren. Een andere project dat ik

graag wil noemen is partner management. We deden al zaken met een call centre, deurwaarders en leveranciers van personeel. Maar er werd alleen op de scherpste prijs gelet, terwijl ik wil weten waar het goed gaat en waar niet. We hebben nu een performance dashboard waarop we de performance van leveranciers kunnen volgen. Deze is gelijk aan ons interne performance dashboard, dus de externe partij is volledig geïntegreerd in mijn proces. Als iets goed gaat krijg je een compliment, anders wil ik weten wat je gaat doen om het te verbeteren.'

Wat zijn de belangrijkste resultaten van het project?

'Het forward flow traject heeft geleid tot vijf procent meer opbrengst van vorderingen met een directe net present value, in plaats van pas na 3,5 jaar. Het uitstaande debiteurensaldo is met 60 procent verlaagd. Naast het hebben van een positieve businesscase

zijn de activiteiten gericht geweest op het verbeteren van het proces en daarmee de kwaliteit van het proces voor de klant.' ■

Meer over creditmanagement:
FM.nl/credit-management



Naam: Marco van Katwijk

Functie: Manager Tone of Voice Betalen

Organisatie: Essent Retail Energie B.V.

Omzet 2012: 1.8 miljard euro

Gemiddelde betalingstermijn: 14 dagen

Gemiddeld debiteurensaldo: --

Aantal fte: 2012: 939 | 2013: 1048

Aantal fte team: 220 (meerdere teams)

Creditmanagementsoftware: SAP en daaromheen eigen tooling voor creditmanagement.

Genomineerd Credit Management Award 2014

Gerrie Kolen, Teamleider SSC F&A, Debiteuren, crediteuren, bankverwerking bij Audax Diensten

Fotografie: Eric Fecken

In de krimpende boeken- en tijdschriftenmarkt waar uitgeverijconcern Audax zich in bevindt, is grip op de debiteuren- en crediteurenprocessen cruciaal voor succes. Gerrie Kolen heeft creditmanagement op de kaart gezet door een shared service center op te zetten voor de cashafdelingen van de diverse werkmaatschappijen, en door systemen en processen zo te standaardiseren en automatiseren dat er één manier van werken is ontstaan.

Voor uw aantreden en nu, wat is de grootste verandering?

'Dat is het samenvoegen van de afdelingen debiteuren, crediteurenbeheer en bankverwerking. Debiteurenbeheer werd gedaan door collega's van de afdeling klantendienst, die deze werkzaamheden 'erbij' deden. Deze mensen zijn naar de financiële afdeling gekomen en vormen nu de afdeling debiteurenbeheer. Crediteurenbeheer was gesplitst, de betalingen werden gedaan door de afdeling betalingen, maar het coderen en inboeken werd gedaan door mensen die op de afdeling reporting werkten. Ook deze mensen zijn inmiddels werkzaam op de afdeling crediteurenbeheer, waar zij verantwoordelijk zijn voor verschillende portefeuilles, van het coderen tot aan het verwerken van de betalingen. Verder is het boekingsproces van de afdeling bankverwerking aangepakt. Ik heb me ingezet om heldere processen neer te zetten, met een standaard structuur en autorisatie voor alle werkmaatschappijen.'

Kunt u het verbetertraject toelichten dat u hebt doorgevoerd?

'We hebben recentelijk twee systemen uitgerold; OnGuard voor debiteurenmanagement, en Autobank voor automatische bankverwerking voor alle werkmaatschappijen. Ook zijn we bezig met SEPA, een gelegenheid die we meteen

Naam: Gerrie Kolen
Functie: Teamleider SSC F&A, Debiteuren, crediteuren, bankverwerking
Organisatie: Audax Diensten
Omzet 2013: 260 miljoen euro
Gemiddelde betalingstermijn: 31 dagen
Gemiddeld debiteurensaldo: 25 miljoen euro
Aantal fte: 882
Aantal fte team: 10,8
Creditmanagementsoftware: OnGuard



aangrijpen om onze incassoactiviteiten te optimaliseren. En zijn we bezig met het implementeren van IS-P. Dat gaat zorgen voor het automatisch doorboeken van inkoopfacturen nadat deze via scan zijn ingelezen.'

Wat zijn de belangrijkste resultaten van het project?

'Het belangrijkste is dat de mensen van de diverse werkmaatschappijen zijn gaan samenwerken. Er is een hecht team ontstaan. Door het oprichten van het SSC is de grip op het proces toegenomen. Er wordt op eenzelfde manier gecommuniceerd naar in- en externe klanten. Verder hebben we werkzaamheden van andere afdelingen overgenomen waardoor er een besparing is gerealiseerd bij deze afdelingen. Door het

opzetten van het SSC en door verdere optimalisatie van processen en verdergaande automatisering zal er komend jaar nog een besparing op het aantal FTE's volgen. Tevens is de productiviteit toegenomen. Mensen leren geen trucjes meer, maar leren inhoudelijk wat ze doen en wat de gevolgen zijn wanneer zij vergissingen maken bij het verrichten van hun werkzaamheden. Tot slot is de verwerking van alle bankmutaties via Autobank zeer succesvol. De werkwijze is veel minder foutgevoelig, en voor de verwerking van betalingen voor tijdschriftabonnementen is het een grote tijdsbesparing.' ■

Wie is de winnaar van de Credit Management Award 2014?

Zie: FM.nl/credit-management



Creditsafe

Uw partner in credit risk

Creditsafe geeft u de mogelijkheid om vooraf en gedurende de openstaande facturen een credit check uit te voeren. Met onze online kredietinformatie heeft u, samen met 70,000 klanten wereldwijd, direct toegang tot 39 landen. U kunt zo snel tot een effectieve en kwalitatieve kredietbeslissing komen, waardoor u problemen met vorderingen in de toekomst kunt vermijden. Bel 070-3844600 of stuur een e-mail naar info@creditsafe.nl. Refereer aan dit artikel en probeer ons kosteloos uit.

OPLOSSINGEN

Bedrijfskredietinformatie
Data Integratie
Bewaking
Credit & Risk Tools
Consultancy
Sales & Marketing

www.creditsafe.nl

Help! De manager verzuipt!

Hoe de toenemende stroom aan rapportages en dashboards waarde vernietigt

Ik kom het regelmatig tegen binnen organisaties: honderden en soms zelfs duizenden rapportages die beschikbaar zijn om het management informatie te geven hoe de zaken er voor staan. Hele afdelingen (soms 'Business Intelligence Competence Centers' (BICC) genoemd) worden opgetuigd als goed geoliede 'rapportage- en dashboardfabrieken'. Big Data staat bijvoorbeeld ook garant voor Big Volume met direct verdrinkingsgevaar voor de managers die al die rapporten moeten verwerken. Miljoenen euro's zijn hiermee gemoeid.

Nu investeer je doorgaans alleen zoveel geld wanneer je verwacht dat dit gaat renderen. Ik vraag me sterk af of dit het geval is. Onderzoeksbureau Gartner sterkt me in deze gedachte: zij stellen dat van de 13 miljard euro die in 2013 is geïnvesteerd in managementinformatie en business intelligence systemen 75% (9,75 miljard) niet de verwachte resultaten zal opleveren. Wat een enorme waardevernietiging!

Een deel van de oorzaak van deze waardevernietiging ligt aan de 'voorkant' van de dashboardtrajecten: de goede vertaling van doelstellingen en strategie naar informatie, veelal gevat in Kritische Prestatie Indicatoren, KPI's). Ik wil het in deze blog hebben over de 'achterkant' van deze trajecten: wat doet een organisatie precies met de dashboards die 'van de productielijn' rollen? In dit traject gaat het in mijn ogen de meeste waarde verloren.

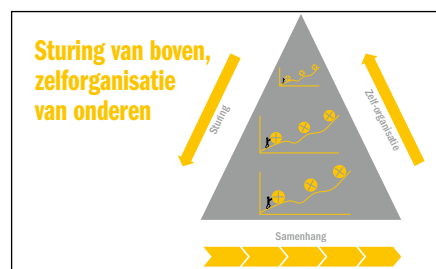
Wanneer de dashboards en de verschillende rapportages klaar zijn, begint het eigenlijke proces van prestatieverbeteren namelijk pas. Met een dashboard heeft een organisatie in principe een perfect middel in handen om de doelstellingen en strategie aan de medewerkers uit te leggen en te communiceren. Als het goed is, laat het zien wat de organisatie belangrijk vindt en hoe de organisatie er voor staat op deze belangrijke elementen.

Het management moet het dashboard nu letterlijk 'onder de arm' de organisa-

tie mee in nemen om het 'tussen de oren, in het hart en in de handen' te brengen. Door met de medewerkers in gesprek te raken over: 'Doen we de goede dingen goed?', over Resultaat en Relatie beïnvloed je het gedrag in de juiste richting. Dat zijn de 'momenten van de waarheid' als je als organisatie prestaties wilt verbeteren.

Ik zie in de praktijk dat het wel enige gewinning en oefening vergt om dit verbeterproces goed op gang te brengen. Vragen als: Wat staat er nu eigenlijk op het dashboard? Hoe vertaal ik die boodschappen naar gerichte (verbeter)acties? Op welke wijze betrek ik mijn medewerkers (en zelfs klanten & leveranciers) hierbij? komen in deze fase aan de orde.

'Sturing van boven, zelforganisatie van onderen' is de beweging die in de organisatie op gang moet komen. Waarbij het essentieel is dat het proces als leerproces wordt gepositioneerd en niet als een



nieuwe manier van afrekenen op resultaat. Voor veel managers betekent dit een fundamenteel andere wijze van invullen van het people- en prestatie management-gedeelte van hun rol. En hier zit in mijn observatie de onderschatting binnen de meeste organisaties. Ga eens na of u

de volgende tekst wel eens hebt gehoord binnen uw eigen organisatie aan het einde van een dashboardproject: 'Als we die dashboards en rapportages maar hebben, dan hebben we het lek boven. Leer ons alleen nog even op welke knoppen we moeten drukken om de dashboards te zien. Daarna is het klaar.'

Klinkt het bekend? Waarschijnlijk wel. Trap niet in deze valkuil! Meer dan de helft van de potentiële prestatieverbeteringen wordt gerealiseerd in de directe interactie tussen managers en medewerkers op de werkvloer waarbij de ontwikkelde dashboards of rapportages als katalysator dienen. Dit is geen vanzelfsprekend proces voor veel managers. Ze zullen hierin moeten groeien en het is essentieel om in de eerste maanden terug te kunnen vallen op begeleiding en ondersteuning. Anders rolt het PDCA-wiel weer naar beneden.

Besteed dus minimaal net zoveel tijd en aandacht aan het optimale gebruik van de dashboards en rapportages door managers en medewerkers als aan het ontwikkelen van de dashboards zelf. Deze investering verhoogt de kans dat de beoogde prestatieverbetering wordt bereikt aanzienlijk en daarmee de kans dat het totale project waarde voor de organisatie oplevert. ■



Rob ter Hedde, Senior Performance Management Expert bij Eclectic Solutions

5 randvoorwaarden voor effectieve en efficiënte analytics

Door Joris de Bont, Emile Rongen en Erwin Vorwerk, Accenture

Business Intelligence (BI) en Analytics staan al enige jaren hoog op de agenda van het topmanagement van bedrijven. De voornaamste reden is de toenemende globalisering en transparantie, met name door de komst van internet. Digitalisering van onze maatschappij levert potentiële klanten en concurrenten op, en het vraagt tevens om een hoge verandersnelheid. Dit betekent dat organisaties zich voortdurend dienen aan te passen, niet slechts af en toe.

Een andere reden voor de groeiende interesse in Analytics is de economische neergang. Het wordt steeds belangrijker om te begrijpen waar resterende euro's of dollars in geïnvesteerd kunnen worden. Waarmee krijg je het meeste waar voor je geld? Dit betekent dus ook het begrijpen waar organisaties kunnen optimaliseren, zonder in 'vitale organen' te snijden. Ervaringen op het gebied van Business Intelligence leren ons dat het aanleveren van goede data niet vanzelfsprekend leidt tot het nemen van correcte besluiten of überhaupt het nemen van besluiten. Een solide structuur die data-tot-inzicht-tot-actie faciliteert is niet slechts een 'nice to have', het is een voorwaarde om Analytics te gelde te maken. Dit artikel bespreekt de vijf randvoorwaarden voor inrichting van een solide structuur om Analytics effectief en efficiënt toe te passen.

Business Intelligence en Analytics

Business Intelligence (BI) en Analytics maken samen deel uit van performance management binnen organisaties. Waar BI beschrijvend is en gericht op het verklaren van resultaten uit het verleden, is Analytics juist voorspellend en gericht op de toekomst. Veelvoorkomende vragen over

het verklaren van resultaten uit het verleden, gaan over succesvolle producten, groeiemarkten en welke klanten en vertegenwoordigers de grootste impact hebben gehad op de omzet en de winst. Al deze vragen helpen te begrijpen hoe resultaten tot stand zijn gekomen en welke variabelen relevant zijn en actief beïnvloed kunnen worden. Voorbeelden van vragen die met gebruik van Analytics beantwoord kunnen worden zijn: wat gebeurt er als de prijs van het meest verkochte product met 2% wordt verhoogd? Of, wat zou het effect kunnen zijn van het verlagen van het gemiddelde voorraadvolume? Een belangrijk aspect hierbij is de verschuiving van 'we denken

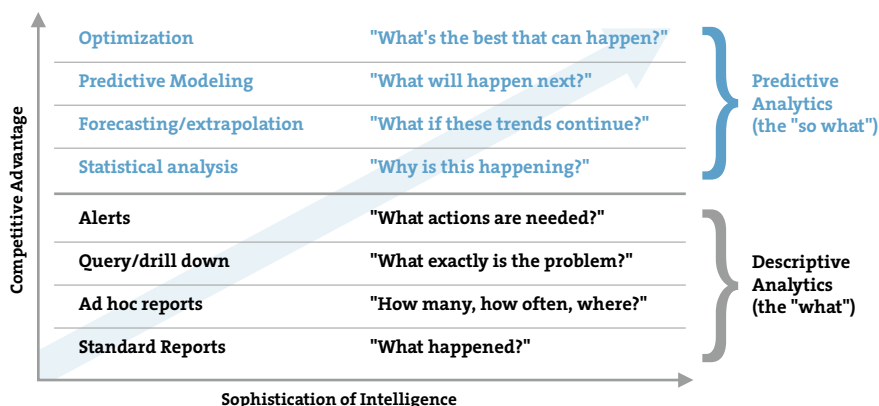
dat...' naar 'we weten dat...', waardoor de kans op succesvolle uitkomsten van beslissingen drastisch wordt verhoogd. Analytics heeft betrekking op forecasting, trends en extrapolatie, waarbij technieken als optimalisatie, segmentatie en profilering een rol spelen.

Het moge duidelijk zijn dat organisaties zowel Business Intelligence en Analytics nodig hebben. Beide dekken een verschillend gebied af en samen kunnen ze een completer beeld schetsen. Business Intelligence alleen is niet langer voldoende. Minder dan voorheen is de toekomst een extrapolatie van het verleden, omdat het speelveld complexer en volatieler wordt. Vanuit die invalshoek kan Business Intelligence worden gezien als beschrijvende ('descriptive') analytics, terwijl Analytics voorspellende ('predictive') en voorschrijvende ('prescriptive') analytics betreft.

Randvoorwaarden voor Analytics

Het toepassen van Analytics is niet slechts het beschikbaar stellen van data aan een slimme medewerker, die vervolgens probeert nieuwe inzichten

ANALYTICS MATURITY MODEL



Source: Competing on Analytics: The New Science of Winning (Davenport / Harris)

Analytics is het extensief gebruikmaken van data, statistische en kwantitatieve analyses, verklarende en voorspellende modellen, en het nemen van fact-based managementbeslissingen.

te genereren. Analytics is feitelijk een andere manier van denken en handelen.

Analytics vraagt om een veelzijdige aanpak, uiteraard op het vlak van data, maar ook op organisatorisch vlak. We onderscheiden vijf randvoorwaarden die ingevuld moeten worden om Analytics effectief en efficiënt toe te passen.

1. BESCHIKBAARHEID VAN KWALITATIEF GOEDE DATA

Discussies over Analytics beginnen vaak bij data; dit is begrijpelijk omdat het niet toe te passen is zonder (kwalitatief goede) data. Analytics stelt besluitvormers in staat om te verschuiven van 'we denken dat...' naar 'we weten dat...'. Dit leidt vaak tot discussies of een organisatie beschikt over voldoende data en of die data goed genoeg is om een Analytics avontuur op te starten. De meeste organisaties zullen toegeven dat niet alle data van goede kwaliteit is. Aan de andere kant is het ook niet noodzakelijk om alle data 100% in orde te hebben om de starten met Analytics. Zo is het ook geen voorwaarde om een uitgebreid datakwaliteitsprogramma uit te voeren alvorens gestart kan worden met Analytics.

2. ONTWIKKELEN VAN ANALYTICS VAARDIGHEDEN

Op basis van succesvolle Analytics implementaties kennen we het belang van het samenbrengen van analisten binnen een organisatie, zodat zij van elkaar kunnen leren, ervaringen kunnen delen en zichzelf kunnen versterken ten gunste van de organisatie. Bedrijven zoals Wal-Mart organiseren zelfs Analytics congressen, hetgeen niet alleen het belang van Analytics en analisten onderstreept, maar tevens ook gelegenheid biedt om Analytics vaardigheden verder te ontwikkelen. Uit onderzoek van Accenture blijkt dat de meeste organisaties geen specifieke manier hebben om analisten te werven, te ontwikkelen en in te zetten. Specifieke HR processen voor werving of prestatiebeoordeling zijn niet be-

schikbaar, laat staan een carrièremodel gericht op Analytics professionals. In plaats daarvan worden zij op een geïsoleerde manier aangestuurd vanuit de lokale afdeling. Slechts één op de tien analisten wordt als belangrijk personeel erkend en organisatie-breed aangestuurd.

3. AANDACHT VOOR ORGANISATIE-BREDE ANALYTICS

Naast het ontwikkelen van de juiste vaardigheden, biedt het samenbrengen van Analytics ook de mogelijkheid om 'cross-functionele' inzichten te genereren door het integreren van verschillende databronnen en inzichten. Topmanagers erkennen het belang van Analytics als onderdeel van het totale performance management en het wordt inmiddels kleinschalig toegepast in het behalen van belangrijke doelstellingen. Ook wordt Analytics toegepast in specifieke functies of ter ondersteuning van specifieke besluitvorming, bijvoorbeeld in Finance en Sales & Marketing. In mindere mate wordt het gebruikt om de prestatie van de gehele organisatie te sturen.

4. ONDER AANVOERING VAN TOPMANAGEMENT

Om Analytics te ontwikkelen is betrokkenheid van het topmanagement vereist, ondersteund door actief eigenaarschap en leiderschap. Waar minder volwassen initiatieven vaak bottom-up ontstaan, vraagt organisatie-brede Analytics om een top-down aanpak om het belang van Analytics voor de organisatie te duiden. Dit betekent dat het topmanagement zich achter Analytics moeten scharen en aandacht en leiderschap moeten laten zien. Inspanningen om Analytics te ontwikkelen zouden gericht moeten zijn op strategische doelen en het opzetten van Analytics vaardigheden (in het eigen bedrijf of uitbesteed aan spelers die hierin gespecialiseerd zijn). Het speuren naar nieuwe kansen met behulp van Analytics zou niet alleen op de agenda moeten staan, maar het zou in de organisatie ingebed moeten worden als de nieuwe manier van werken. Op basis van de onderzoeksre-

sultaten van Accenture is duidelijk dat topmanagement dit tot op heden nog niet voldoende uitdraagt.

5. UITBESTEDEN VAN ANALYTICS

Het is niet gezegd dat organisaties alle Analytics vaardigheden zelf dienen te ontwikkelen. Als alternatief kan gebruik worden gemaakt van 'Analytics as a Service'. Er zijn diverse manieren om dit te doen, maar over het algemeen betekent dit dat de organisatie data aanlevert en dat een derde partij de analyse uitvoert. De uitkomsten van de analyse worden dan gedeeld met de organisatie, die op haar beurt de uitkomsten interpreteert. Vervolgens vindt besluitvorming plaats en wordt er overgegaan tot actie. Voordelen van een dergelijke manier van werken zijn bijvoorbeeld lagere kosten en het doorwerken in verschillende tijdzones. Als nadeel kan het 'uit handen geven' van belangrijke data aan een derde partij worden gezien, maar met de juiste veiligheidsmaatregelen kunnen deze zorgen vaak worden weggenomen.

Het afwegen van de voor- en nadelen van het ontwikkelen van eigen Analytics vaardigheden kan leiden tot het gedeeltelijk uitbesteden van de data-tot-inzicht-tot-actie cyclus. Deze cyclus bestaat uit het verzamelen (en eventueel opschonen) van data, het analyseren met behulp van de eerdergenoemde technieken, het interpreteren van uitkomsten, het nemen van besluiten en het overgaan tot actie.

Conclusies

Analytics is een nieuwe manier van werken en nieuwe manier van besluitvorming, wat bij veel organisaties nog zo moet landen. Analytics is niet een doel op zich en het moet bijdragen aan het verbeteren van de prestaties, de continuïteit en de winstgevendheid van de organisatie. In de enorme focus op data – die laat zien dat organisaties data als belangrijke randvoorwaarde beschouwen – gaat het uiteindelijk erom hoe deze data gebruikt wordt. Dit heeft te maken met besluitvorming (het loslaten van 'we denken dat...'), maar tevens ook de manier waarop de organisatie omgaat met data en de inzichten die ervan afgeleid kunnen worden. ■

Joris de Bont, Emile Rongen en Erwin Vorwerk zijn consultants bij Accenture

OPLEIDING CERTIFIED BUSINESS CONTROLLER

IN 6 MAANDEN CERTIFIED BUSINESS CONTROLLER

De opleiding Certified Business Controller

leidt finance professionals in 20 dagen binnen 6 maanden op tot succesvolle business controllers volgens de methodiek van Action Learning.

Volg de opleiding op de volgende data:

- startdatum 11 september 2014
- startdatum 5 maart 2015

Meld u direct aan via:

certified-business-controller.nl

Controller of the Year Award 2014

5 genomineerden, 1 winnaar

De Controller of the Year Award brengt de beste controllers in beeld. Controllers die een voorbeeld zijn voor vakgenoten. Tijdens het Jaarcongres Controlling op dinsdag 1 april 2014 zal bekend worden welke van de genomineerden vijf toptalenten zich een jaar lang 'Controller of the Year' mag noemen.

Op dinsdag 1 april 2014 organiseren Alex van Groningen en FM (Financieel Management) het 10e Jaarcongres Controlling in het NBC te Nieuwegein dat dit jaar in het teken staat van 'The Real Time Business Controller'. Op maandag 31 maart vindt ook een pre-conference plaats voor de Top 100 controllers van Nederland.

Op het einde van het congres op 1 april wordt de Controller of the Year Award 2014 uitgereikt. Zoals ieder jaar, zijn er ook dit jaar weer vijf fantastische controllers genomineerd, te weten:

- **Jaspert Meijburg** - Concern Controller Financiën & Bedrijfsvoering, Stichting Zorggroep Alliade
- **Robert Scheenstra** - Senior Manager Financial Control & Business Analyse, Randstad Nederland
- **Mark Mollen** - Corporate Business Controller, TMC Group
- **Huub Hofstede** - Programmamanager TOP FIT, Schiphol Group
- **Roy Verhoeven** - Concern Controller, Vanderlande Industries

Waarom hebben deze controllers hun nominatie te danken? Zeker is dat alle vijf deze toptalenten de afgelopen jaren een bijzondere bijdrage hebben geleverd aan hun onderneming, ze een heldere visie hebben op het vakgebied en duidelijke impact hebben gemaakt op de business van hun bedrijf. Op de volgende pagina's leest u alles over hun cases en de bereikte resultaten.

De jury van de Controller of the Year Award bestaat uit:

- Juryvoorzitter Ernst Groenteman (Partner KPMG)
- Peter van Dongen (Financieel Directeur a.i. Arbo Unie)
- Rob Melchiot (Senior Vice President Internal Audit & Control KLM en winnaar 2009)
- André van der Horst (vml. CFO TSN Thuiszorg en winnaar 2011)



- Astrid van der Valk (Corporate Controller Arizona Chemical en winnaar 2012)
- Jasper de Wit (Corporate Controller Royal HaskoningDHV en winnaar 2013).

In de uiteindelijke beoordeling voor de Controller of the Year Award telt het interview voor 25 procent mee. Ook deelname aan een rondetafeldiscussie met de genomineerden en de jury voorafgaand aan het congres op 13 maart weegt voor 25 procent mee in de score ter bepaling van de winnaar. De overige 50 procent zal worden bepaald door een 20-minuten durende case-presentatie en 10 minuten durende Q&A tijdens het Jaarcongres Controlling. Deze presentatie zal naast de jury ook door het publiek worden gescoord.

Wie er met de award naar huis is gegaan leest u op FM.nl/toptalent. ■

Genomineerd Controller of the Year Award 2014

Jaspert Meijburg

Concern Controller Financiën en Bedrijfsvoering bij Stichting Zorggroep Alliade

Het zijn zware tijden in de zorgsector. Taken worden overgeheveld naar gemeenten en de budgetten van zorginstellingen staan flink onder druk. Jaspert Meijburg, Concern Controller Financiën en Bedrijfsvoering bij Stichting Zorggroep Alliade, bereidt zijn organisatie voor op het stormachtige weer door vooruit te kijken, en in te spelen op de veranderingen voordat ze zich voordoen.

Zorggroep Alliade biedt kwetsbare mensen zorg en ondersteuning. Alliade doet dat op zo'n manier, dat recht wordt gedaan aan hun verscheidenheid en ze zichzelf kunnen zijn, op een bij hen passende plek in de samenleving. Zorggroep Alliade bestaat uit: de moederstichting Alliade, Talant, Meriant, Reik, Wil, BaanPlus, Support & Co en Zorgkompas. Ze bieden gehandicaptenzorg, ouderenzorg, orthopedagogische behandeling, arbeidsre-integratie en thuiszorg.

Wat zijn de belangrijkste ambities van uw organisatie?

'Onze ambitie is om een Triple A zorginstelling te zijn. Ze willen het best mogelijke bieden aan onze cliënten en medewerkers, en daarnaast willen we onze financiën op orde hebben. Die eerste twee ambities meten we met klant- en medewerkertevredenheid. Voor de derde gebruiken we financiële kengetallen.'

'De business partner rol vervul ik door continu bezig te zijn met wat er op ons afkomt en te zorgen dat we daar tijdig op inspelen'

Hoe is de uitvoering van de financiële basisprocessen verbeterd sinds uw aanstelling en wat is uw rol hierin geweest?

'Daar heb ik nu geen rol meer in, maar ik was hier in het verleden wel verantwoordelijk voor. Ik heb de rapportageprocessen sterk verbeterd met de implementatie van een financieel rapportage systeem, te weten Lucanet. Daarnaast is de productie administratie veel betrouwbaarder gemaakt. Om die te stroomlijnen hebben we op mijn initiatief een pakket uit de ziekenhuiswereld geïmplementeerd,

genaamd Value Care. Iedere avond scant het systeem de database, legt het verbanden en voert het - indien nodig - controles uit. Door het dagelijks versturen van e-mails op basis van die controles blijft de productieadministratie betrouwbaar. Het systeem kijkt bijvoorbeeld, of er nieuwe cliënten van onder de 18 zijn ingevoerd die geen kindtoeslag ontvangen. Als dit niet het geval is krijgt degene die hiervoor verantwoordelijk is een signaal via e-mail. Dit systeem sluit in die zin aan bij het thema van het jaarcongres: 'the real-time business controller.'

In hoeverre bent u actief betrokken bij de ontwikkeling, de omvang en de kwaliteit van de business portefeuille? Kunt u voorbeelden noemen van uzelf als business partner?

'Daar speel ik een belangrijke rol in. Ik denk mee met het management over de te volgen strategie en hoe we



Fotografie: Elisabeth Beelaerts

Naam: Jaspert Meijburg**Functie:** Concern Controller Financiën en Bedrijfsvoering**Leeftijd:** 53**Opleiding:** Volgde eerst de accountantsopleiding aan het NIVRA, gevolgd door de opleiding tot Register Controller (RC).**Loopbaan:** Begonnen in de accountancy bij KPMG. Daarna werkte hij enkele jaren als controller bij ROC Friese Poort. In 1997 begon Meijburg bij een rechtsvoorganger van Stichting Zorggroep Alliade. Zijn huidige functie vervult hij sinds de oprichting van de bestuursstichting Alliade in 2011.**Vrijtijd:** Modelbouw (vliegtuigen uit WOII)**Organisatie:** Stichting Zorggroep Alliade**Omzet 2013:** 290 miljoen euro (begroting 2014)**Aantal fte:** Circa 6.000**Aantal fte team:** 10 (afdeling Concern Control Financiën en Bedrijfsvoering)**Financiële software:** AXI en Lucanet

‘Onze aanpak ten aanzien van WMO-activiteiten wordt gezien als zeer innovatief in de markt’

de strategie geïmplementeerd krijgen. Recentelijk heeft dat bijvoorbeeld geresulteerd in de oprichting van een WMO BV. Mijn rol is adviseren over hoe we dit kunnen doen en de kwaliteit van het (zorg)proces en de rapportage optimaal kunnen houden. De business partner rol vervul ik door continu bezig te zijn met wat er op ons afkomt en te zorgen dat we daar tijdig op inspelen.’

Welke project(en) heeft u recentelijk uitgevoerd? Wat waren de doelen hiervan en hoe heeft u de uitvoering aangepakt?

‘Een recent verbetertraject is de implementatie van een strategiemap. We gebruikten de Balanced Scorecard, maar ik vond de tijd rijp voor een nieuwe aanpak om de strategie ook daadwerkelijk op alle niveaus duidelijk te maken. Ik heb in 2012 een voorstel voor de strategiekaart samen met de Concern Controller Zorg voorbereid voor de Raad van Bestuur. Zij waren heel enthousiast en we zijn er vorig jaar mee aan de slag gegaan. Sinds 2013 is de strategiekaart operationeel. Hierdoor kan besluitvorming sneller plaatsvinden en is de kwaliteit van de beslissingen beter. Ons doel is om

te komen tot een Triple A organisatie. Vanuit de strategiemap kunnen wij goed zien welke acties zijn gepland, uitgevoerd en afgerond om te komen tot die status. We liggen op schema. Een tweede traject is de invoering van Business Intelligence tool Lucanet. De doelstellingen hiervan waren een lagere overhead realiseren maar vooral een flexibelere, snellere en betere rapportage. Tenslotte ben ik projectleider geweest van het project om toekomstige WMO omzet vanuit een van onze werkmaatschappijen onder te brengen bij een speciaal daartoe opgerichte BV.’

Wat was uw onderscheidende bijdrage aan dit project/deze projecten?

‘In het proces van de organisatieontwikkeling heb ik een belangrijke rol als sparring partner van de RvB. Ik heb meegewerkt aan de ‘geboorte’ van de eerste ideeën over de WMO. We zijn de eerste in de sector die onze WMO-activiteiten (Wet Maatschappelijke Ondersteuning) in een aparte BV hebben ondergebracht, om de transitie van de WMO naar gemeenten begin 2014 te kunnen beheersen. Met de verschuiving komen de WMO-activiteiten namelijk in een ander speelveld

terecht met andere marges. Vervolgens ben ik projectleider geweest om de nieuwe organisatie in te richten. Dat heb ik vooral gedaan door mensen hun bijdrage aan en verantwoordelijkheid voor het project duidelijk te maken. In de uitvoering heb ik vooral gemanaged op vertrouwen. Voor verschillende andere trajecten, zoals de strategiekaart, was ik initiatiefnemer.’

Wat zijn de belangrijkste resultaten van het project/de projecten?

‘Onze aanpak ten aanzien van WMO-activiteiten wordt gezien als zeer innovatief in de markt. Deze stap heeft andere zorginstellingen geïnspireerd dit ook zo aan te pakken. Het belangrijkste resultaat van de strategiemap is dat onze sturing is verbeterd. Strategische keuzes van het concern worden met de strategiemap tot op het laagste niveau van het concern beter vertaald. De rapportages die wij aanleveren zijn zeer compact geworden en zorgen voor snellere en effectievere besluitvorming. Zo is het feit dat wij per 1 januari al een organisatie hebben staan die de WMO gaat uitvoeren terug te voeren op vroegtijdige strategische verkenningen. De resultaten van de BI-tool zijn dat de rapportages veel flexibeler zijn geworden. Ook heeft het ons veel beter inzicht in de processen verschaft en zijn we van het gehannes met Excel verlost.’ ■

Genomineerd Controller of the Year Award 2014

Robert Scheenstra

Senior Manager Financial Control & Business Analyse bij Randstad Nederland

Als rechterhand van de CFO van Randstad Nederland streeft Robert Scheenstra er iedere dag naar om vanuit het financieel perspectief het presteren van de organisatie te verbeteren. Het tonen van leiderschap en het uitdagen van stakeholders ongeacht hun positie door 'inspirerend irritant' te zijn is daarin onontbeerlijk, vindt Scheenstra.

Al meer dan 53 jaar speelt Randstad een toonaangevende rol in de arbeidsmarkt. Het bedrijf helpt mensen bij het vinden van een baan en geeft hun carrières vorm. Randstad staat bedrijven bij om hun doelstellingen te realiseren met de inzet van de beste mensen en de meest innovatieve maatwerkoplossingen. Frits Goldschmeding, oprichter van Randstad, bracht in 1960 zijn allereerste uitzendkracht achter op de fiets naar haar werk. Inmiddels is Randstad Holding nv een beursgenoteerd bedrijf dat is opgenomen in de AEX, vertegenwoordigd is in 39 landen en een jaarlijkse omzet heeft van ruim 17 miljard euro (2012).

Wat zijn de belangrijkste ambities van uw organisatie?

'Speerpunten voor de komende periode liggen op het versterken van onze positie als marktleider door ons te richten op de volgende

aandachtsgebieden: werving en selectie, professionals, het MKB en de employment centers. Dat zijn speciale dienstencentra die we bij klanten inrichten voor het oplossen van al hun HR-vraagstukken.'

Hoe is de uitvoering van de financiële basisprocessen verbeterd sinds uw aanstelling en wat is uw rol hierin geweest?

'Het pure basiswerk gebeurt in het SSC, al blijft mijn afdeling verantwoordelijk voor het eindresultaat. Deze basis was al behoorlijk goed op orde toen ik in mijn huidige functie begon in 2012. Een ander aspect van de basis op orde, vind ik de verschuiving maken van 'ensuring the business' –betrouwbare informatievoorziening– naar 'co-driving the business', dus de organisatie navigeren naar waardecreatie op basis van onze financiële analyse. Kom uit je ivoren toren en maak verbinding met je stakeholders'

In hoeverre bent u actief betrokken bij de ontwikkeling, de omvang en de kwaliteit van de business portefeuille? Kunt u voorbeelden noemen van uzelf als business partner?

'In mijn huidige rol adviseer ik op dagelijkse basis de CFO en de directie van Randstad Nederland. Vanuit de financiële analyse maak ik proactief kwesties bespreekbaar. Als ons marktaandeel bijvoorbeeld terugloopt, sparren we direct met de operatie om acties te bedenken om de terugval te keren. Wat ik vooral belangrijk vind is begrijpen waarom iets goed gaat of niet. Als de oorzaak van het succes of het falen niet duidelijk is dan kun je daar als organisatie geen lering uit trekken. Als bijvoorbeeld werving & selectie bij één unit goed gaat en bij een andere niet, wil ik weten waarom dat zo is. Ook spelen we dan de rol van 'linking pin' door de outperformer in contact te brengen met de underperformer. Als je kijkt naar bijdragen aan onze business portefeuille, heb ik een grote rol gespeeld in de integratie van Vedior in Randstad Italië, een uitdagende klus om twee culturen samen te brengen, informatiesystemen te stroomlijnen en mensen enthousiast te houden. Het recente project eigenrisicodragerschap

'Het project eigenrisicodragerschap Ziektewet dat ik heb opgepakt is een mooi voorbeeld van hoe finance als volwaardig business partner optreedt bij innovatie'

Naam: Robert Scheenstra

Functie: Senior Manager Financial Control & Business Analyse

Leeftijd: 36

Opleiding: Studie bedrijfseconomie, gevolgd door de opleiding tot Register Controller, beide aan de Vrije Universiteit (VU).

Loopbaan: Na zijn studie is Scheenstra bij Randstad Holding begonnen als Financial Management Trainee. Hij vervulde drie verschillende rollen; Assistant Group Controller, Assistant Treasurer en Business Controller. Daarna vertrok hij naar Italië voor een expat positie in de rol van manager Planning & Control (tussen 2006 en 2010). Na dit leerzame avontuur werkte hij twee jaar als Manager Business Control bij dochteronderneming Tempo Team, alvorens te beginnen in zijn huidige rol.

Vrijetijd: Gezin, hardlopen en lezen.

Organisatie: Randstad Nederland, onderdeel van Randstad Holding

Omzet 2012: 2,8 miljard euro

Aantal fte: 4.730

Aantal fte team: 7 (Incl. Scheenstra zelf)

Financiële software: JD Edwards (ERP), Cognos (Managementinformatie), Tagetik (Consolidatie)



Fotografie: Elisabeth Beelaerts

Ziektewet dat ik heb opgepakt is een mooi voorbeeld van hoe finance als volwaardig business partner optreedt bij innovatie.'

Welk(e) project(en) heeft u recentelijk uitgevoerd? Wat waren de doelen hiervan en hoe heeft u de uitvoering aangepakt?

'Ik wil er graag een tweetal noemen. De eerste is het eerder genoemde project 'eigenrisicodragerschap Ziektewet'. Eind 2012 informeerde het UWV Randstad over de nieuwe ziekte-wetpremies voor de uitzendkrachten. Deze premies stegen substantieel ten opzichte van 2011, hetgeen zou leiden tot een enorme stijging van de directe kosten. We hebben toen een business case uitgewerkt om het verzuimbeheer in eigen beheer te gaan doen. Naar aanleiding van deze business case, en de concrete adviezen die we hebben uitgebracht, heeft de directie besloten om eigenrisicodragers te worden met alle bijbehorende risico's bij een populatie van meer dan 150.000 verschillende uitzendkrachten op jaarbasis. Binnen twee maanden moest een volledig nieuwe afdeling worden opgezet bestaande uit 40 FTE's

met een nieuw informatiesysteem, waarbij de benodigde operationele en financieel expertise nog niet aanwezig was. In dit project was ik verantwoordelijk voor de workstream finance. Naast het initiële advies om eigen risicodragers te worden heeft mijn team zorggedragen voor een goede financiële inrichting. Een tweede project betreft het herzien van ons Bridging Statement, de kwartaalanalyse ten behoeve van de directie en de holding. Deze analyse beperkt zich niet meer tot een opsomming van feitelijke constatering, maar geeft een integraal beeld van de voortgang op de strategische initiatieven en de impact hiervan op het financieel presteren. Met dit Bridging Statement zoek ik vervolgens de stakeholders op om zaken in beweging te krijgen. Deze Bridging Statement is inmiddels een blauwdruk voor Randstad wereldwijd.'

Wat was uw onderscheidende bijdrage aan dit project/deze projecten?

'Bij beide projecten was mijn team een bepalende factor en proactief in het aanzetten tot veranderingen.'

'Wat ik vooral belangrijk vind is begrijpen waarom iets goed gaat of niet'

Wat zijn de belangrijkste resultaten van het project/de projecten?

'Het beheer van het ziekteverzuim is reeds binnen een jaar efficiënter en effectiever dan het voorgaande jaar en draagt naast financieel gewin bij aan een grotere tevredenheid van klanten en flexwerkers. Het belang van een effectief verzuimbeheer neemt überhaupt toe, aangezien de Modernisering Ziektewet ertoe leidt dat werkgevers vanaf 2014 het risico dragen van mogelijk 12 ziektejaren van hun personeel en in dit geval onze uitzendkrachten. Door nu al kennis op te doen en de organisatie klaar te zetten, zijn we voorbereid op deze verandering. De Bridging Statement draagt bij aan het effectief invullen van de business partner rol wereldwijd. Het brengt duidelijk de kansen en risico's in kaart en maakt een duidelijke koppeling met het strategisch plan. Voorheen werd dat onderbelicht, omdat we als kortcyclisch bedrijf soms de neiging hebben om niet langer dan een kwartaal vooruit te kijken.' ■

BOEI, VERRAS, OVERTUIG ÉN BEREIK RESULTAAT

Sommige mensen komen verbluffend goed over als ze presenteren. Hun publiek is geamuseerd en doet ook nog wat de spreker verwacht. Hoe komt dat toch? Hoe is op zo'n manier presenteren te leren?



PRESENTEREN

VIERDAAGSE TRAINING VOOR DIRECTIE, MANAGEMENT & ADVISEURS

MET OVERTUIGING EN RESULTAAT

Na deze vierdaagse training:

- voelt u zich tijdens presentaties op uw gemak
- spreekt u boeiender, doordat u beter contact legt met uw publiek
- formuleert u complexe materie kort en snijdt u deze toe op uw doelgroep
- heeft u een professionele kijk op visuele hulpmiddelen
- gaat u moeiteloos om met kritische vragen of weerstanden uit uw publiek

Volg deze training op de volgende data:

NH Hotel Jan Tabak Bussum

- 12, 13 mei en 16 en 17 juni 2014

Meld u direct aan via alexvangroningen.nl

M&A CFO FM.NL
FINANCIEEL MANAGEMENT

27 PE UREN



Genomineerd Controller of the Year Award 2014

Mark Mollen

Corporate Business Controller bij TMC Group

De ambitieuze en ondernemende controller Mark Mollen heeft hard aan de weg getimmerd bij technisch detacheerder TMC. Met een lean en gedreven financieel team zit hij bovenop de snel groeiende business. Met een adequate inrichting van de dataroom onder hoge tijdsdruk en het overtuigen van veel adviseurs heeft hij bijgedragen aan de succesvolle verkoop van TMC aan Gilde. Verder heeft hij met de implementatie van een nieuwe tijdschrijffapplicatie meer grip gekregen op één van de belangrijkste processen en is er betere en snellere managementinformatie.

TMC detachteert zeer hoogopgeleide en schaarse technische specialisten ("Werkondernemers") op het hoogste platform bij gerenommeerde bedrijven als ASML, Philips, TNO, DAF, NXP, Bosch en VDL. Hiermee geeft TMC op geheel eigen wijze een positieve impuls aan de gewenste innovatiekracht en (onderscheidende) concurrentiepositie van haar opdrachtgevers. TMC richt zich door middel van focus op groei, flexibiliteit en continuïteit in de bezetting van projecten, specifiek bij de kernontwikkeling en -competenties van haar opdrachtgevers.

Wat zijn de belangrijkste ambities van uw organisatie?

'Wij willen bijdragen aan het succes van onze opdrachtgevers als ondernemende kennispartner. Waar het onze medewerkers betreft is het onze ambitie om technische professionals op een hoger voetstuk te plaatsen. Zij krijgen in Nederland nog niet de waardering die ze verdienen. Wij geloven namelijk dat baanbrekende ideeën bijna altijd door technologie gedreven worden. Dit

'We hebben veel processen en rapportages teruggebracht tot de kern door onze key value drivers te identificeren'

willen we bereiken door sociale innovatie aan de hand van het bijzondere businessmodel dat we hanteren.'

Hoe is de uitvoering van de financiële basisprocessen verbeterd sinds uw aanstelling en wat is uw rol hierin geweest?

'Sinds mijn aantreden heb ik nauw opgetrokken met onze CFO, Rogier van Beek, om de basisprocessen op orde te brengen en te voldoen aan compliance. We hebben veel processen en rapportages teruggebracht tot de kern door onze key value drivers te identificeren. Ook hebben we volledig nieuwe budgetterings- en forecastsystemen opgezet. Dat de inrichting sterk

verbeterd is, blijkt onder meer uit het feit dat we beter toekomstige resultaten kunnen voorspellen ook in relatie tot de bankconvenanten. Door op basis hiervan snel bij te sturen betalen we nu minder rente.'

In hoeverre bent u actief betrokken bij de ontwikkeling, de omvang en de kwaliteit van de business portefeuille? Kunt u voorbeelden noemen van uzelf als business partner?

'We worden gezien als onderdeel van de business. Dat blijkt onder meer uit het feit dat wij als Finance ook bij klanten zitten. Bijvoorbeeld bij start-ups in de regio om mee te denken over mogelijke afreken- en investeringsmodellen. Zo leveren we soms mensen tegen kostprijs, totdat het bedrijf rendeert. Verder ben ik secretaris van de Raad van Commissarissen in een two-tier structuur geweest en nu van de Raad van Bestuur in een one-tier structuur. Dat betekent dat ik vooraan zit bij strategievorming, weliswaar als secretaris, maar ik denk vervolgens mee met de CFO over de implicaties. Natuurlijk



Fotografie: Hennie Keeris

Naam: Mark Mollen**Functie:** Corporate Business Controller**Leeftijd:** 30 jaar**Opleiding:** HEAO Accountancy (RA) in Eindhoven. Post Master in Accountancy, Nyenrode Business Universiteit.**Loopbaan:** Begonnen bij Deloitte, waar hij vijf jaar werkzaam was als accountant. Daarna is hij aan de slag gegaan als Corporate Business Controller bij TMC.**Vrije tijd:** Gezin, bouwen eigen huis, voetbal, golf, hardlopen.**Organisatie:** TMC Group**Omzet 2013:** 55 miljoen euro**Aantal fte:** 600 (incl. technische staf).**Aantal fte team:** 6**Financiële software:** AFAS Profit. Alles geïntegreerd in één ERP-systeem.

‘Wij zitten als Finance ook bij klanten, bijvoorbeeld bij start-ups om mee te denken over mogelijke afreken- en investeringsmodellen’

denk ik als proactieve businesspartner ook mee met celdirecteuren. Kan het niet zo en zo? Als ze iets willen proberen wat ik niet zie zitten, draag ik een aantal alternatieven aan. Als controller beschik je over enorm veel waardevolle informatie over klanten, werknemers, kostprijzen en marges. Die inzichten moet je delen om succesvol te zijn als business partner.’

Welke projecten heeft u recentelijk uitgevoerd? Wat waren de doelen hiervan en hoe heeft u de uitvoering aangepakt?

‘Een recent project is de invoer van een tijdschrijfapplicatie. Het doel is het eerder kunnen genereren van

managementinformatie. Uren zijn voor TMC het belangrijkste item om de winstgevendheid te bepalen. Onze oude applicatie had beperkingen, zoals slechts maandelijks inzicht, terwijl ik wekelijks wilde. We hebben het aangepakt door een stuurgroep op te richten bestaande uit businessmensen, eindgebruikers en IT. Wekelijks had ik vergaderingen met het projectteam en was ik verantwoordelijk voor de voortgang van het project. Als projectleider was ik ook verantwoordelijk voor de communicatie met leveranciers en het beheersen van de kosten. Een ander project dat ik samen met de CFO heb uitgevoerd is de inrichting van een online dataroom voor circa 50 adviseurs van onze koper Gilde. Hiervoor hebben we nachten doorgehaald om de ruim 6.000 documenten voor te bereiden en in te scannen.’

Wat was uw onderscheidende bijdrage aan deze projecten?

‘Ik heb het initiatief genomen voor de nieuwe tijdschrijfapplicatie, waarvan ik projectleider was. Samen met de CFO heb ik het due diligence project gemanaged aan de verkoopzijde. En

samen met de Corporate Finance Manager heb ik nieuwe rapportages opgesteld die voldoen aan de eisen van de banken en een model ontwikkeld waarbij de bankconvenanten kunnen worden geforecast.’

Wat zijn de belangrijkste resultaten van de projecten?

‘Door de implementatie van de nieuwe tijdschrijfapplicatie heeft TMC wekelijks, voorheen maandelijks, inzicht in haar productiviteitscijfers waardoor er eerder bijgestuurd kan worden. Verder is het voor medewerkers mogelijk om via een smartphone app uren te registreren en zijn er veel geautomatiseerde controles opgenomen in de applicatie. Verder is het mogelijk gemaakt in de nieuwe applicatie dat per Werkondernemer afzonderlijk indirecte urensoorten moeten worden opengezet, waardoor we meer grip hebben gekregen op indirecte uren en de productiviteit is verbeterd. De dataroom heeft bijgedragen aan de succesvolle verkoop van TMC aan Gilde. We zijn relatief klein, maar ons jaarverslag kan zich meten met AEX bedrijven, vonden onder meer de kopers.’ ■

Genomineerd Controller of the Year Award 2014

Huub Hofstede Programmamanager TOP FIT bij Schiphol Group

Zijn nominatie voor de Controller of the Year Award 2014 dankt Huub Hofstede van Schiphol Group aan zijn rol als programmamanager TOP FIT, een integraal veranderprogramma waarmee hij en zijn collega's het Schiphol finance team in een nieuwe league hebben gebracht. Wat voor lessen kunt u leren van zijn inspirerende case?

Schiphol Group is een luchthaven-onderneming met Amsterdam Airport Schiphol als belangrijkste luchthaven. Schiphol Group wil duurzame waarde creëren voor haar stakeholders, rekening houdend met de verschillende belangen die zij hebben. Schiphol Group's missie is Nederland te verbinden met alle belangrijke, economische, politieke en culturele steden en centra in de wereld.

Wat zijn de belangrijkste ambities van uw organisatie?

'Schiphol wil Europe's Preferred Airport zijn en blijven. Om dat te bereiken zijn vier strategische pijlers benoemd: Top Connectivity, Excellent Visit Value, Competitive Market Place en Sustainable Performance. De activiteiten die binnen onze Business Area's (BA's) worden uitgevoerd moeten bijdragen aan deze vier pijlers.'

Hoe is de uitvoering van de financiële basisprocessen verbeterd sinds uw aanstelling en wat is uw rol hierin geweest?

'Binnen het centrale accounting house hebben we de focus op kwaliteit gelegd. Dat is in een procesorganisatie als deze ook direct efficiency. Door onder andere lean management in te zetten hebben we de belangrijkste bottlenecks kunnen wegnemen uit de processen. We hebben ook een flinke verbeter slag gemaakt in de Order-To-Cash en Procure-To-Pay processen door er dedicated procescontrollers op te zetten. De Reporting functie is ook flink verbeterd; de mensen die dit doen zijn echte BI (Business Intelligence)-analisten geworden. Binnen de Control afdeling zijn we momenteel bezig verdere verbeter slagen te maken op de assen processen, systemen en mensen. Er komt momenteel bij een aantal processen, zoals standaard rap-

portages, nog handwerk kijken. Daar moeten we nog slagen maken door te automatiseren en waar nodig wat details te verliezen, maar de geleverde waarde vast te houden.'

In hoeverre bent u actief betrokken bij de ontwikkeling, de omvang en de kwaliteit van de business portefeuille? Kunt u voorbeelden noemen van uzelf als business partner?

'Als programmamanager heb ik daar zelf geen rol in, maar ik heb wel een rol in de ontwikkeling van Business Controllers van wie we dit verwachten. Voor deze specialisten is finance de basis, maar zij moeten daarnaast strategisch kunnen denken, initiatieven nemen en de copiloot zijn. Ze moeten proactief besluitvorming faciliteren met informatie. Ik heb veel met andere organisaties gepraat over Best In Finance programma's, en deze inzichten gebruikt om TOP FIT vorm te geven. Dat zijn erg nuttige gesprekken geweest met belangrijke leermomenten. Ook heb ik de dialoog met de lijn opgezocht; wat verwachten ze van finance? Wat kan er beter?

'Feitelijk komt het best-in-finance programma neer op het realiseren van een hogere kwaliteit tegen lagere kosten'

Naam: Huub Hofstede

Functie: Manager Control & Asset Information Manager (Tot eind 2013 Programmamanager TOP FIT)

Leeftijd: 42

Opleiding: Technische Bedrijfskunde aan de Universiteit Twente. In 2005 RC-opleiding afgerond.

Loopbaan: In 1996 begonnen bij Kemira. Daar werkte hij vijf jaar. Sinds 2001 werkt hij bij Schiphol Group waar hij tot nu toe vijf rollen heeft vervuld: Business Controller Terminal Real Estate, Business Controller Bagage, Manager Control ICT, Programmamanager TOP FIT en zijn huidige rol Manager Control & Asset Information Management.

Vrijetijd: Sporten en coaching voetbalelftal zoon. Voorzitter van de MR van basisschool de Tweemaster, Vijfhuizen.

Organisatie: Schiphol Group

Omzet 2013: 1.353.000.000

Aantal FTE: 2.087

Aantal FTE in financiële rol: 115

Financiële software: Oracle, Hyperion, QlikView



Fotografie: Elisabeth Beelaerts

Hier heb ik zeker het initiatief in genomen.'

Welk(e) project(en) heeft u recentelijk uitgevoerd? Wat waren de doelen hiervan en hoe heeft u de uitvoering aangepakt?

'Als programmamanager TOP FIT ben ik integraal verantwoordelijk voor het programma waarmee we de financiële functie van Schiphol effectiever en efficiënter willen laten opereren. TOP FIT staat voor Toekomstgerichte Organisatieontwikkeling en Professionalisering ondersteund door Finance IT. Het programma is in 2011 begonnen. De doelstelling was destijds - en is nog steeds - om in 2015 een toppositie in te nemen ten opzichte van onze Best in Finance Peers. Feitelijk komt dit neer op het realiseren van een hogere kwaliteit tegen lagere kosten. We hebben dat aangepakt door duidelijke rollen te definiëren, de randvoorwaarden - processen en systemen - te verbeteren en implementeren, en door heel veel te sparren met elkaar, de business en vakgenoten uit andere bedrijven.'

Wat was uw onderscheidende bijdrage aan dit project/deze projecten?

'Voor dit programma was ik mede-initiator en integraal verantwoordelijk. Ik heb mij voor 100 procent bezig gehouden met het TOP FIT programma sinds 2011. Daar ben ik dan ook helemaal voor vrijgemaakt. In mijn rol besteedde ik zo'n 50 procent van mijn tijd aan de organisatieontwikkeling en 50 procent aan de implementatie van systemen, een belangrijke randvoorwaarde voor het slagen van dit programma.'

Wat zijn de belangrijkste resultaten van het project/de projecten?

'Het resultaat is dat we de juiste man/vrouw op de juiste positie hebben gekregen. Als finance afdeling leveren we nu meer business value. De feedback vanuit de business en het MT Finance is positief, zo vragen ze momenteel juist om meer Business Control in plaats van direct om meer efficiency zoals vroeger. Desondanks hebben we ook de efficiency verbeterd. De ontwikkelde visie is breed

'De ontwikkelde visie is breed gedragen door finance medewerkers, lijnmanager en het directieteam'

gedragen door finance medewerkers, lijnmanager en het directieteam. Niet iedereen is het met alles eens, maar in grote lijnen wel. We besluiten als Finance Management waar we heen willen en het hoe proberen we zo veel als mogelijk samen in te vullen. Hierdoor wordt iedereen eigenaar van de verandering. Ook het lijnmanagement begrijpt wat we doen en waarom. Gedurende dit toch omvangrijke veranderproject is de winkel al die tijd open gebleven, dus heeft de business er geen last van ondervonden. Daarbij is de besparing in FTE's halverwege de doelstelling en alles op basis van natuurlijk verloop.' ■

Genomineerd Controller of the Year Award 2014

Roy Verhoeven

Concern Controller bij Vanderlande Industries

Als manager van de Group Finance & Control department draagt Roy Verhoeven bij aan het verwezenlijken van de strategie van Vanderlande Industries: profitable growth. Daartoe heeft hij zowel in het verleden als ook recentelijk een grote rol vervuld in 'Project One'. Het doel van dit wereldwijde project is om te komen tot een uniforme en efficiënte manier van werken, wat nodig is om groei en continue verbetering zeker te stellen. De beste blijven!

De missie van Vanderlande Industries is het verbeteren van de bedrijfsprocessen van hun klanten en het versterken van hun concurrentiepositie door de levering van geautomatiseerde material-handlingsystemen en bijbehorende diensten. Vanderlande Industries is wereldmarktleider in bagagesystemen en heeft een leidende positie als leverancier van magazijnautomatisering en sorteersystemen voor post- en pakketdiensten.

Wat zijn de belangrijkste ambities van uw organisatie?

'Onze strategie is gericht op het realiseren van profitable growth. We hebben een sterke omzetgroei gehad de laatste jaren, de komende jaren staat winstgroei hoog op de agenda. Hoe gaan we onze strategie realiseren? Door klanten aan ons te binden, door de best mogelijke oplossingen aan hen te bieden. Te denken valt aan duur-

zame oplossingen die hen helpen om kosten te besparen en goede service te leveren.'

Hoe is de uitvoering van de financiële basisprocessen verbeterd sinds uw aanstelling en wat is uw rol hierin geweest?

'De support aan de business is aantoonbaar verbeterd en we zijn in control. Controllers zijn veel minder tijd kwijt met het opmaken van reports, onder andere omdat we het invullen van de actual figures in de templates hebben geautomatiseerd. Een bijkomend voordeel is dat we zeker weten dat de informatie in de reporting templates overeenstemt met de data uit ons ERP systeem. Het goed definiëren van de templates was wel een uitdagende klus. Er zijn veel relevante stakeholders, allen met hun eigen wensen en eisen. Een ander belangrijk doorgevoerd verbetertraject is het versnellen van de maandaafsluiting. We rapporteren onze

geconsolideerde cijfers nu drie dagen sneller aan de Board.'

In hoeverre bent u actief betrokken bij de ontwikkeling, de omvang en de kwaliteit van de business portefeuille? Kunt u voorbeelden noemen van uzelf als business partner?

'Ik beschouw mezelf als business partner, maar niet in traditionele zin. Ik zit niet naast de business mensen, daar hebben we de business controllers voor. Maar om de board te helpen met snelle en adequate besluitvorming is het extreem belangrijk dat zij over de juiste geconsolideerde cijfers beschikken. Ik onderhoud nauw contact met onder andere de CEO, CFO en de audit committee. Wij voeren vanuit Group Finance & Control ook audits uit om vast te stellen dat gerapporteerde cijfers betrouwbaar zijn en dat procedures worden nageleefd. Het kunnen garanderen dat cijfers betrouwbaar zijn is een belangrijke basisvoorwaarde voor goed ondernemerschap. Indirect ondersteun ik de business hier mee, want alle stakeholders van Vanderlande hebben er baat bij dat de organisatie in control is.'

'Ik beschouw mezelf als business partner, maar niet in traditionele zin'



Fotografie: Hennie Keeris

Naam: Roy Verhoeven RA**Functie:** Concern Controller**Leeftijd:** 34 jaar**Opleiding:** Eerst HBO Accountancy en toen de opleiding tot RA (Register Accountant) aan de Universiteit van Tilburg.**Loopbaan:** Verhoeven werkte eerst enkele jaren in de accountancy en later als interim controller. Sinds 2007 is hij werkzaam bij Vanderlande Industries, waar hij verschillende rollen vervulde zoals Business Controller, Customer Center Controller en Group Controller. Vanaf juli 2012 is hij actief in zijn huidige functie als Concern Controller.**Vrijetijd:** Gezin / hardlopen / zaalvoetbal / uit eten**Organisatie:** Vanderlande Industries**Omzet 2013:** 782 miljoen (estimate huidig boekjaar)**Aantal fte:** 2.800 (excl. 300 contractors)**Aantal fte team:** 7 (Group Finance & Control)**Financiële software:** JD Edwards (ERP-systeem) en Insight (Reporting Tool)

Welke projecten heeft u recentelijk uitgevoerd? Wat waren de doelen hiervan en hoe heeft u de uitvoering aangepakt?

'Het belangrijkste project binnen Vanderlande is 'Project ONE' geweest. Het doel van dit wereldwijde project was om te komen tot een uniforme en efficiënte manier van werken, wat nodig is om groei en continu verbeteren zeker te stellen, zodat we de concurrentie kunnen blijven verslaan. Dit doel kan alleen gerealiseerd worden als wereldwijd dezelfde taal gesproken wordt, dezelfde tools gebruikt worden en op dezelfde manier gewerkt wordt. Meer concreet betekent dit bijvoorbeeld het wereldwijde gebruik van hetzelfde ERP systeem, uniforme financiële rapportages en een identieke opzet van de projectenstructuur. Als lid van het roll out team heb ik een aantal omvangrijke deelprojecten gerealiseerd. Meer specifiek is binnen Group Finance & Control gestart met het opstellen van een centraal beheerde Standard Chart of Accounts, bookings manual, accounting manual (de beste van Nederland volgens onze externe accountant) en standaard rapportage templates. Allemaal tot stand gekomen door intensieve samenwerking met anderen. Dit niet alleen om extra kennis te vergaren, maar vooral om commitment te verkrijgen bij de gebruikers. Commitment van de gebruikers verhoogt namelijk de acceptatie,

wat een basisvoorwaarde is voor een succesvolle implementatie.'

Wat was uw onderscheidende bijdrage aan deze projecten?

'In Project ONE heb ik verschillende rollen vervuld. Ik was controller van het eerste customer centre dat live ging in het nieuwe ERP systeem, ik heb de uitrol in het Verenigd Koninkrijk mee ondersteund, en ik heb de accounting manual geschreven. Op mijn afdeling wordt verder de SCoA (Standard Chart of Accounts) beheerd voor de gehele organisatie, oftewel één rekeningschema voor alle wereldwijde vestigingen. Ook heb ik het Use & Improve programma voor Finance & Control gecoördineerd. In dit programma verzorgden trainers op de locatie van de gebruikers wereldwijd operationele trainingen gerelateerd aan het juiste gebruik van de beschikbare tools, processen, procedures en rapportages. Dit heeft sterk bijgedragen aan de acceptatie en het juiste gebruik, inclusief het aandrazen van nieuwe verbetervoorstellen. Verder heb ik een grote rol gehad in het versnellen van het maandeinde proces, namelijk het optimaliseren van de reporting templates, het samenwerken met het SSC en project controllers om het belang van een snellere maandafsluiting op tafel te krijgen, en het efficiënter maken van het reporting proces door onder andere actual cijfers automatisch

'De impact van project ONE is enorm, want het raakt alle disciplines binnen Vanderlande wereldwijd'

vanuit het ERP systeem in te lezen in de reporting templates.'

Wat zijn de belangrijkste resultaten van de projecten?

'De impact van project ONE is enorm, want het raakt alle disciplines binnen Vanderlande wereldwijd. De consequenties raakten in onze taal 'de hele pizza': mensen, organisatie, systemen en processen in nagenoeg alle geledingen van het bedrijf. Maar met de blik op Finance: vroeger had iedere projectorganisatie een eigen administratie en rapportage. Nu hebben we één set of tools, uniforme rapportages, met één taal. Hierdoor is de kwaliteit van de consolidatie sterk verbeterd en is het veel gemakkelijker geworden om bijvoorbeeld analyses te maken over projecten heen, wereldwijd. Met welke activiteiten verdienen we geld en waar gaat het minder goed? Ook het fast close project is heel belangrijk geweest. Nu onze finance & control mensen minder tijd aan rapporteren kwijt zijn, hebben ze meer tijd om de business te ondersteunen.' ■

Winstgevendheid zonder groei

De mens terugbrengen in de economie

Tijdens het 41ste ABN AMRO World Tennis Tournament vindt traditiegetrouw een seminar plaats van de sector zakelijke dienstverlening. Het thema is dit jaar 'profitability without growth'. Hoe kunnen ondernemingen door hun bedrijfscultuur aan te passen winstgevend blijven in deze moeilijke economische tijden?

'To boldly go where no man has gone before'

- Missie van Starship Enterprise, Star Trek

'Het zou jammer zijn als over twee jaar the sky the limit weer is', vindt Han Mesters, Sector Banker Zakelijke Dienstverlening bij ABN AMRO. 'Dan zijn de lessen van de crisis weer verloren'. Mesters mag de aftrap geven van het seminar 'profitability without growth' in de Ahoy te Rotterdam, waar 's avonds Andy Murray zal tennissen tegen Dominic Thiem voor een plek in de kwart finale van het ABN AMRO World Tennis Tournament.

Mesters, van achtergrond economisch historicus, kijkt met zijn relaties uit de zakelijke dienstverlening naar het tijdperk van ontworpen waarin we ons bevinden. 'Ik had laatst een gesprek met de directeur van een IT-dienstverlener en ik vroeg hem naar zijn strategie', aldus Mesters. 'Die hebben we niet, zei hij. 'We

hebben wel agility. Lichtvoetigheid om ons direct te kunnen aanpassen aan veranderende klantvragen. Deze lichtvoetigheid zullen we allemaal hard nodig hebben. De enige zekerheid die we momenteel hebben is dat de verandering die we om ons heen zien exponentieel is. Ik vraag aan klanten in hoeverre ze denken dat de impact van internet op hun business-model al heeft plaatsgevonden. Dan zeggen ze; 30 procent, of 50 procent of 70 procent. De waarheid is dat we pas aan het begin staan.'

Van institutie naar netwerkorganisatie

Instituten zijn opgericht in de tijd van de industriële revolutie. Volgens Mesters werken deze logge instellingen niet meer, en moeten organisaties de netwerkstructuur omarmen. 'Van instituten naar communities.' Hij gelooft niet dat instituten gaan verdwijnen, zeker niet wanneer ze assets beheren zoals machines of vliegtuigen, maar er zal wel een verschuiving plaatsvinden richting netwerkorganisaties.'



Organisaties krijgen ook met een nieuw type medewerker te maken, namelijk die uit generatie Einstein, ofwel generatie Z. 'Deze generatie wordt gedreven door een intrinsieke motivatie. Ze stappen bij een sollicitatiegesprek na 10 minuten op 'omdat ze er geen goed gevoel over hebben'. Ondenikbaar voor mijn generatie', zegt Mesters met een glimlach. 'Maar ik ben er wel jaloers op. Deze generatie wil best in een sportwagen rijden, maar ze hoeven hem niet te bezitten. Dus producenten van sportwagens hebben een probleem. Deze generatie gaat organisaties dwingen te veranderen.'

Is er bewijs voor dat netwerkorganisaties voordelen hebben ten opzichte van traditionele instituten? Volgens Mesters wel. Zo is er parallel aan de oprichting van Silicon Valley een institutionele versie van deze broedplaats

Maslow's ROI Hierarchy for Enterprise 2.0



Figuur 1 – Maslow's ROI Hierarchie for Enterprise 2.0

van innovatie opgericht, maar is dit nooit van de grond gekomen. 'In Silicon Valley weten onafhankelijke creatieve ondernemers en experts elkaar te vinden en komt hun talent optimaal uit de verf, terwijl dit in de institutionele versie niet gebeurde. Tegenwoordig delen ZZP'ers via LinkedIn opdrachten, en de verdiensten die ermee gemoeid zijn. Google voorspelt een peer-to-peer economie, waarin ruilhandel terug is van weggeweest. In Spanje, een land met hoge werkloosheid, zijn 30 valuta's naast de euro ontstaan. Dat zet je toch aan het denken.'

Uitdagingen van ondernemingen

Volgens Mesters zijn mensen slecht in staat met exponentiele veranderingen om te gaan. 'Als je twee jaar gemakkelijk je boterham met iets hebt kunnen verdienen, moet je serieus gaan afvragen wat er mis gaat. Ondernemingen moeten constant bezig zijn met het aanpassen van hun businessmodel, maar slechts weinig ondernemers zijn zich bewust van de sense of urgency.'

Bij het aanpassen van het businessmodel is het zaak goed te kijken naar het onderscheidende vermogen en de toegevoegde waardepropositie van de onderneming. 'Wanneer je te maken krijgt met disruptieve technologie en je hebt geen pricing power, oftewel je toegevoegde waardepropositie is niet duidelijk, dan kun je wel inpakken.'

Terug naar de basis gaan en de mens terugbrengen in het bedrijfsmodel zijn de succesfactoren. 'Als je KPI's te veel in het financiële deel van de Balanced Scorecard zitten, en andere factoren worden weggedrukt, ga je het tij op lange termijn niet keren. Bedrijven die mensen alleen afrekenen op hoeveel ze bijdragen aan de winst gaan het niet halen.'

'Als we kijken naar Maslow's ROI Hierarchie for Enterprise 2.0., moeten we constateren dat de meeste bedrijven nog vaak onder in de piramide zitten en bezig zijn met kostenbesparingen', constateert Mesters. 'En dat terwijl cultuur veel belangrijker wordt de komende jaren. Social media maken

alles transparant, dus bedrijven die met de verkeerde zaken bezig zijn komen snel bovendrijven.'

Conclusie, never waste a good crisis. Mesters: 'Denk er goed over na hoe de wereld er uit ziet en wat dat betekent voor je onderneming. Klopt je businessmodel nog en ben je niet te ver afgedwaald? De voordelen van management en hiërarchie staan ter discussie, en professionals moet je managen op basis van vertrouwen. Een quote van Porter die me erg aanspreekt is 'culture eats strategy for breakfast'. En dat is helemaal waar, dus waarom meten we niet iemands bijdrage aan cultuur?'

Groei zonder winst

*'Not everything that can be counted, counts
Not everything that counts, can be counted'*

De tweede spreker – Guy van Liempt – weet met een aantal overtuigende voorbeelden duidelijk te maken waarom bedrijven aan de slag moeten met hun intrinsieke motivatie. Wie nog niet de video 'start with why' van Simon Sinek heeft gezien op YouTube moet dat snel gaan doen want het is bijzonder inspirerend. De bottom line: klanten kopen geen 'wat', maar kopen 'why'. Sinek bestudeerde succesvolle bedrijven en leiders, en kwam tot de conclusie dat al deze bedrijven naar



Han Mesters

is Sector Banker bij ABN AMRO. Hij is binnen de afdeling Sector Advisory van ABN AMRO verantwoordelijk voor de Zakelijke Dienstverlening. Mesters geeft regelmatig presentaties over trends in zijn sector en is een actieve gebruiker van social media. Hij heeft een aantal rapporten geschreven over human capital omdat dat onderwerp

het bindende element is in zijn sector. Mesters is bedrijfskundige en economisch historicus en heeft als specialisatie strategie. Hij heeft gewerkt als strategie consultant en portfoliomanager binnen de afdeling vermogensbeheer van de bank. 'De leukste baan binnen de bank. Ik kan me bezighouden met thought leadership en het creëren van toegevoegde waarde voor klanten door het aanbieden van sector kennis.'



Guy van Liempt is Programma directeur projecten van EHERO. EHERO staat voor Erasmus Happiness Economics Research Organisation. EHERO is zowel een onderzoeksorganisatie als een multidisciplinair kenniscentrum over geluk binnen de Erasmus Universiteit Rotterdam. Van Liempt's visie op marketing en branding is dat steeds meer organisaties de 'human purpose beyond profit' als het kloppende hart van hun merkidentiteit en positionering

moeten nemen. Dat vereist moed, want er zijn geen hapklare brokken en panklare antwoorden. En de lat ligt niet lager, maar juist hoger: relevantie creëren voor klanten en gebruikers én maatschappelijke relevantie én relevantie voor de eigen medewerkers – met als gevolg relevantie voor de aandeelhouders.



missie nodig.' Volgens Polman heeft ieder bedrijf de verantwoordelijkheid de wereld te verbeteren. We kunnen niet verwachten dat de overheid alle problemen gaat oplossen. Unilever heeft besloten die bal op te pakken.

'Groeit gaat over meer dan cijfers', besluit Van Liempt. 'Als je bedrijf 0,7 procent meer winst maakt, zijn de mensen dan ook 0,7 procent gelukkiger? Gaat het echt puur om meer spullen kopen? Ik denk het niet. Misschien worden er wel minder auto's verkocht, maar we zijn wel mobieler geworden. Economische krimp wordt maatschappelijke groei. Bedrijven moeten nadenken over wat hun 'purpose' is. Er ligt nog een lange weg voor ons naar een wereld waarin de mens centraal komt te staan. Hier ligt een taak voor het bedrijfsleven, want overheden kunnen het niet oplossen. Waar moet je beginnen? Ga allereerst het gesprek aan over wat de intrinsieke motivatie van jouw organisatie is. Als je de moed hebt het gesprek aan te gaan, ben je al heel ver.' ■

buiten toe communiceren waarom ze doen wat ze doen. Dat maakt ze zo aantrekkelijk voor klanten. Apple zou gewoon een computerbedrijf zijn als ze niet continu bezig zouden zijn de status quo te verleggen.

Succesvolle CEO's zoeken naar mensen met de juiste motivatie. Tony Hsieh, CEO van Zappos, bood potentiële medewerkers na hun inwerkperiode twee enveloppen aan, eentje met een vast contract en eentje met 2.000 dollar. Als ze het geld namen wist Hsieh dat ze niet paste binnen de bedrijfscultuur die hij nastreefde. Van Liempt: 'Waarom staan mensen op in de ochtend en waarom zou iemand anders dat wat moeten uitmaken? Dat zijn de twee vragen die je moet beant-

woorden. De passie van Hsieh zat niet in schoenen – de core business van Zappos – maar in customer service. De 'why' van zijn bedrijf was een stukje geluk brengen naar de wereld. Tien jaar na de oprichting in 1999 werd het bedrijf gekocht door Amazon voor 1,2 miljard dollar. Dat is toch aardig wat waardecreatie in tien jaar tijd.'

Veel bedrijven komen erachter dat ze eerst leuke dingen voor mensen moeten doen, en dat winst – een basisvoorwaarde voor continuïteit, maar geen motivatie – daarna vanzelf komt. Unilever is hier een goed voorbeeld van. CEO Paul Polman zei: 'Als ik in mijn graf ligt gaat niemand zeggen; 'hij heeft het aandeel van Robijn verhoogd'. Ieder merk heeft een sociale

Innovatie? Zeven slechte gewoontes om af te zweren

Business innovatie gaat over het vernieuwen van de manier waarop bedrijven waarde creëren. In de praktijk blijkt dit voor de meeste bedrijven enorm lastig te zijn. Aan de aanwezige know-how of wil ligt het meestal niet. Veel vaker zijn het ingesleten gewoontes die innovatie-killers van formaat blijken te zijn. Mijn collega Ron Meyer heeft die gewoonte-gedreven innovation killers eens op een rijtje gezet en het resultaat daarvan wil ik u niet onthouden.

1. De exploitatie-valkuil. De gewoonte van het uitnuttigen van investeringen uit het verleden (exploitatie) kan doorschieten naar uitmelken. Gevolg van die gewoonte: weinig aandacht voor exploratie en de continuïteit van het bedrijf komt in gevaar. Bijvoorbeeld: In Canada zijn heel wat superefficiënte bedrijven ten onder gegaan die 's winters ijsblokken verzamelden voor verkoop in de zomer. Zij legden het uiteindelijk af tegen de koelkasten van General Electric.

2. Succes als bron van falen. Dit fenomeen staat ook wel bekend als het Icarus-syndroom (u weet wel, van de Griekse mythologie). Niets is zo gevaarlijk als verblind worden door successen uit het verleden die signalen en initiatieven voor business innovatie in de kiem smoren. Nokia is daar een wrang voorbeeld van. De CEO van Toyota vertelde ooit in een interview het boekje 'How the Mighty Fall' van Jim Collins op zijn nachtkastje te hebben liggen om zichzelf voortdurend te waarschuwen tegen het Icarus-syndroom.

3. Innovatie vereist nieuwe technologie. De gewoonte om innovatie in te delen in het hokje 'nieuwe technologie' staat toegang tot allerlei innovaties in de weg. De mogelijkheden voor innovatie zonder nieuwe technologie zijn legio. Bijvoorbeeld: nieuwe technologie had Southwest Airlines niet nodig voor de ontwikkeling van het succesvolle 'low-cost, no frills' business systeem, dat we in Europa kennen van Easyjet en Ryanair.

4. Innovatie laten we over aan de R&D afdeling. Slechte gewoonte. Innovatie vergt een cross-disciplinaire aanpak, geen silo's van afdelingen die hun eigen ding doen. Ter illustratie: Het befaamde Amerikaanse DARPA heeft niet eens een eigen R&D afdeling maar draait op externe cross-disciplinaire teams.

5. Innovatie = revolutie. Vooral de populaire managementliteratuur houdt die illusie in stand, want een verhaal over een Big Bang of 'breakthrough innovation' trekt natuurlijk prettig veel aandacht. De gewoonte om innovatie in te delen in de categorie 'doorbraken' hindert de acceptatie van innovatie als resultaat van vele kleine stappen. Iedere dag een beetje vernieuwen: Toyota is er groot mee geworden.

6. Innovatie vereist geniale enkelingen. Het is een hardnekkig misverstand dat innovaties voorkomen uit genieën die in hun eentje naar een eureka-moment toewerken. De realiteit is dat innovatie veel teamwork vereist en dat de gewoonte om te werken met geïsoleerde individuen zelfs negatief uitpakt. Bij

Martijn Rademakers
Managing Director, Center for Strategy & Leadership



Pixar worden geniale enkelingen die door hun houding het creatieve teamwerk verstoren er zonder pardon uit gebonjourd.

7. Innovatie kan niet gemanaged worden. De gewoonte om innovatie aan spontane processen in de organisatie over te laten kan slecht uitpakken. Innovatie mag dan veel trekken hebben van een chaotisch (spontaan, zelfsturend) proces; het is een valse gedachte dat zonder consistente en structurele steun van het management vanzelf wel levensvatbare innovaties komen bovendrijven. Google, 3M en Gore zijn sterk innoverende bedrijven geworden doordat zij een infrastructuur hebben gecreëerd waarin innovatie goed kan gedijen.

De remedie tegen de zeven innovatie-killers is niet erg ingewikkeld. Vraag iemand van buiten om van tijd tot tijd een spiegel voor te houden: de beste bedrijven hebben daar een gezonde gewoonte van gemaakt. ■



In de rubriek FM Social kijken we naar relevante discussies tussen finance professionals op diverse social media platformen. Deze editie lichten we er twee actuele discussies uit die gevoerd worden in de LinkedIn-groep 'Finance Professionals Netherlands'. De onderwerpen zijn respectievelijk 'het verdwijnen van administratieve functies door automatisering' (zie ook artikel pag. 46) en 'boekhoudfraudes'.

In de LinkedIn-groep 'Finance Professionals Netherlands' staat de volgende stelling.

Zal 50 procent van de administratieve functies verdwenen zijn binnen 20 jaar? Wat denk jij?

'Ik denk dat de wijze van administreren volledig plaats vindt in the cloud', reageert **Walter Jongenelis QC**. (Controller MKB-Directeur Applicontrol). 'Bankinformatie wordt automatisch ingelezen en gecodeerd en alle simpele administratieve handelingen zullen verdwijnen. De mens als beslissers blijft echter nodig en mogelijk ook nog deels de analyse en adviesfunctie vanuit de overall control en risk rol. Voor de registratie van de bulk info is echter te verwachten dat veel kan worden geautomatiseerd. 50% weg binnen 20 jaar lijkt mij nog een voorzichtige schatting, ik denk aan 80% weg minimaal. Ik denk ook dat het nieuwe werken, thuiswerken of het mobiel werken steeds grotere vormen zal aannemen en dat we ook meer vrije tijd gaan krijgen en het werk anders

moeten gaan verdelen. We staan nu aan het begin van een nieuw tijdperk dat de wijze van denken over werken en geld verdienen zal gaan veranderen. De toekomst is al begonnen.'

Reineke Blok (Financieel Coördinator De Beuk Organisatieadvies): 'De toekomst is al begonnen inderdaad. Als je denkt dat dit eraan zit te komen mis je de boot. De cloud biedt nieuwe mogelijkheden en uitdagingen voor thuiswerken, maar dat laatste is zeker niet zaligmakend. Als thuiswerker moet je net zo goed zorgen voor een actief werkend leven met ruimte voor ontmoetingen en het delen van kennis. Die vrije tijd zie ik minder, wel de andere manier van werk indelen.'

Frans Elsendoorn (Ervaren Financieel Controller / Financieel Manager): 'Ook ik denk dat er veel gaat veranderen in de komende 20 jaar. Het opstellen van allerlei rapportages zal steeds meer op afstand gaan gebeuren. Waarom zou je een dure controller in dienst nemen als alle informatie over de hele wereld beschikbaar is? Als de rapportagemodules van je financieel pakket goed zijn ingeregeld heeft de controller voor

de standaard rapportages alleen een controlerende taak. Voor de ad-hoc rapportages heb je geen controller in loondienst nodig.'

'Hierdoor kan een controller gedeeld worden met nog drie of vier bedrijven. Ik verwacht dat de kleine en middelgrote accountants- /administratiekantoren zich hier in de nabije toekomst op gaan storten.'

Theo van Houten (Hoofddocent Hogeschool van Arnhem en Nijmegen): 'Ik verwacht dat de drastische daling van het aantal administratieve functies verder - en versneld - doorzet. Het gevolg zal zijn dat het aantal banen op HBO min niveau zal afnemen. Daar staan wel kansen tegenover. Omdat organisaties steeds groter en complexer worden, wordt de behoefte aan goede stuurinformatie steeds belangrijker. Denk aan gemeenten die steeds meer taken op hun bordje krijgen, en mede als reactie daarop willen of moeten fuseren met andere gemeenten en daardoor steeds moeilijker bestuurbaar zijn. De moderne, goed opgeleide controller kan hier een spin in het web zijn. Zij of hij moet dan wel een aantal zaken kunnen, zoals de (werkelijke) informatiebehoefte in kaart kunnen brengen, systemen zodanig kunnen inrichten dat de noodzakelijke gegevens worden vastgelegd en de informatie adequaat kunnen overdragen aan het management. Ik denk dat goede controllers steeds belangrijker worden, maar dat de eisen die aan hen gesteld worden steeds hoger zullen zijn. Voor administrateurs zie ik het somberder in. Straks doen computers hun werk alleen.'

Ronald Stiphout (Puur ondernemer SB): 'Ik denk dat 50% nog erg laag is ingeschat. De eigen controller zal in het MKB maar ook bij grotere bedrijven gaan verdwijnen. Dus ja, de controller zal veel allrounder moeten worden en veel meer een gezicht in de onderneming om zijn stoel te behouden. Zijn meerwaarde zal hij dagelijks moeten gaan aantonen, met als basis zichzelf als overbodig te beschouwen mits... Dat creëert een heldere geest en ruimte om te handelen.'

Wat kunnen financials leren van de recente boekhoudfraudes?

Een andere discussie in de groep betreft de smeergeldaffaires bij Ballast Nedam en SBM Offshore. KPMG is een ingrijpend intern onderzoek gestart naar Boskalis, Strukton en AM, meldt De Financiële Telegraaf. De accountantsreus houdt momenteel alle dossiers van deze bedrijven tegen het licht, op zoek naar eventuele misstanden bij de controle van hun jaarrekeningen door KPMG. Ook wordt onderzocht of medewerkers van KPMG mogelijk assistentie hebben verleend bij het verhullen van eventuele smeergelddbetalingen.

'Wat direct opvalt is de dubbele standaard', schrijft **Joop Seebus** (analyst bij ESB). 'Wat bij ons fraude heet, wordt in sommige landen geaccepteerd als een gebruikelijke manier van zaken doen. Steekpenningen zijn en blijven een vraagstuk waarmee wij altijd zullen worden geconfronteerd als wij zaken doen met vele Afrikaanse, Aziatische of sommige Zuid Amerikaanse partners, vooral bij de contracten met zes of meer cijfers. Er moeten in een internationale organisatie duidelijke richtlijnen zijn hoe hiermee wordt omgegaan, en hoe dit in de boeken verantwoord wordt. Omdat het veelal niet geregeld is, wordt het in de hoek van de duistere praktijken geduwd, en daar groeit het uit tot een monster dat zich openbaart als het lijk in de kast.'

Mark Blom (Projectleider MIS bij Ommelanden Hospital Group): 'Primair is het resultaat van elk 'cadeau' bij een

transactie natuurlijk dat je een beter gevoel krijgt bij die transactie. Soms staat dat cadeau erg dicht bij het onderwerp van de transactie, soms wat verder af. En hoe verder het daar vanaf staat hoe groter de kans op perverse prikkels.'

Paul Huigens (Turbocratie; Vinvis Tax & Finance): 'Ik denk dat we als beroepsgroep en als individuen van elke boekhoudfraude kunnen leren: hoe heeft dit plaatsgevonden, en kunnen we het voorkomen? Ik heb ervaring in een omgeving met strikte regels, over verschil tussen smeergeld en commissie (dat is de aanwezigheid van een reële tegenprestatie), en over cadeautjes aan de uiteindelijke koper versus aan de 'tussenpersoon / fixer etc.' In de bankwereld zijn de regels heel duidelijk - gedreven door Amerikaanse wetgeving - en ook de VRC stelt duidelijke gedragsregels, ook over de meldplicht van controllers wanneer wij het niet vertrouwen (inclusief toegang tot een vertrouwenspersoon). Mijn gevoel is dat het gebrek bij de naleving ligt, niet bij het gebrek aan regels.'

Walter Jongenelis: 'Wat is fraude? Dat is inderdaad een interessante vraag. Ik denk dat de grens vervaagt op het moment dat iets niet meer officieel wordt geregistreerd in de boekhouding voor de feitelijkheid. Zolang iets officieel wordt geregistreerd wordt niets geheim gedaan en fraude gaat volgens mij om zaken die in het geheim mensen bevoordelen met afwezigheid van formele registratie die past bij de vigerende fiscale wet en regelgeving die ook zichtbaar is voor controle door accountants en andere instanties. Provisie die netjes wordt geregistreerd is volgens mij nooit fraude. Ook luxe diners en dergelijke die netjes worden verantwoord vormen geen fraude. Wel komt er zelfs bij registratie een hellend

vlak indien de zakelijkheid van de transacties in het geding komt bij het zakendoen met bevriende relaties die scheutig zijn geweest met voordelen. Zeker bij de grote projecten, zoals bijvoorbeeld in de bouwsector, zul je extra alert moeten blijven op de zakelijkheid. Daar ligt ook de kracht van de meerwaarde van een goede inrichting van de control en riskfunctie en overzichtelijkheid van de besluitvorming.'

Joop Seebus: 'Walter, Dit lijkt te veel op de formele benadering van de belastingdienst. 'Als het maar in de boeken staat, geeft men geen oordeel over de moraliteit van de handeling' (bijvoorbeeld handel in drugs of andere illegale services). Rond die 'zakelijkheid' dient de organisatie zijn eigen richtlijnen op te stellen en zich daar ook aan te houden. Dat kan dan door de buitenwereld worden getoetst.'

Paul Huigens: 'Het lijkt dat we in deze discussie twee dingen door elkaar bespreken: smeergeld / corruptie, en fraude. Naar mijn mening is fraude een vorm van bedrog: boekhoudfraude is dan het (bewust) onjuist weergeven van de feiten in de boekhouding. Ik geef Walter dan gelijk dat als het maar juist geregistreerd is, het geen fraude is (maar smeergeld dat als provisie is geregistreerd is onjuist weergegeven). Maar Joop geef ik ook gelijk, dat daarmee de kous voor wat betreft de moraliteit niet af is. Ik zou overigens verwachten dat in de meeste (zo niet alle) gevallen waar sprake is van smeergeld / corruptie, ook sprake is van fraude, omdat de uitgaven op de één of andere manier verwerkt moeten worden, en niet zo snel op de grootboekrekening 'overige onoorbare uitgaven' terecht zullen komen.' ■

LinkedIn



**Finance
Professionals
Netherlands**

Discussieer verder in de LinkedIn-groep Finance Professionals Netherlands. Meld u aan via [FM.nl/linkedin](https://www.linkedin.com/groups?trk=hb_email&trkEmail=nl%40fm.nl).

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

PUBLIC CONTROLLER

VOOR IEDEREEN DIE WERKT OF GAAT WERKEN ALS PUBLIC CONTROLLER

IN EEN WEEK

Na deze vijfdaagse opleiding:

- reageert u adequaat op bezuinigingen en decentralisaties
- geeft u strategische adviezen waarnaar geluisterd wordt
- gebruikt u de nieuwste inzichten in financiën en bedrijfsvoering
- vergroot u uw invloed op belangrijke bestuursbeslissingen
- communiceert u effectief in vaak complexe bestuurlijke verhoudingen

Volg deze training op de volgende data:

- 5, 12, 19, 26 juni en 3 juli 2014,
Hotel Mercure Utrecht Nieuwegein
- 30 oktober, 6, 13, 20, 27 november 2014,
Courtyard by Marriott Hotel Amsterdam Airport

Meld u direct aan via alexvangroningen.nl

Herrie Geuzendam over public control anno 2014

‘De publieke controller is nog te afwachtend’

Door Jeppe Kleynveld

Bezuinigingen, decentralisaties, digitalisering... Er komt van heel veel tegelijk op publieke organisaties af. Wat betekent dit voor de publieke controller anno 2014? Hoe moet hij / zij de rol pakken die de organisatie nu nodig heeft? Wat zijn de belangrijkste kansen en bedreigingen? Een gesprek met expert Herrie Geuzendam (hoofddocent opleiding public controller in een week).

Publieke controllers zitten in een spagaat. Enerzijds hebben zij te kampen met veranderende overheidsorganisaties, waarbij zij moeten onderzoeken of zij bestaande en nieuwe taken zelf gaan of blijven uitvoeren, of ze het samen gaan doen met andere partners, of ze taken gaan uitbesteden, en of ze andere uitvoerders gaan faciliteren. Anderzijds hebben zij door de crisis minder middelen tot hun beschikking. Bovendien was de overheid al overvraagd kijkend naar hun budgetten en capaciteit. Kortom, een dilemma voor de public controller. Dat constateert Herrie Geuzendam (partner bij BMC en hoofddocent opleiding public controller in een week).

Een balans tussen koude en warme controls

‘Behalve bezuinigingen en toenemende digitalisering komen er ook drie grote decentralisaties op publieke organisaties af’, vat Geuzendam de uitdaging samen. ‘Gemeenten worden de komende periode namelijk verantwoordelijk voor jeugdzorg, werk en inkomen en zorg aan langdurig zieken en ouderen. Dat betekent dat de overheid een groter beroep zal moeten doen op

burgers en dat er in toenemende mate zal moeten worden samengewerkt met dienstverlenende partijen, zoals zorgverleners. Hoe kan de control-functie daarmee omgaan?’

Volgens Geuzendam zal de controller de balans moeten vinden tussen koude en warme controls. Dat zijn andere woorden voor hard en soft controls. Deze balans ziet er als volgt uit:

Stijlen voor control



‘Wat ik zie is dat er veel innovatie op de koude controls plaatsvindt’, aldus Geuzendam. ‘Denk daarbij aan KPI’s en rapportages. Door digitalisering, harde data en social media komt informatie sneller en op eenvoudigere wijze ter beschikking. Dat biedt de

publieke controller de ruimte om zich meer te richten op warme controls, zoals vertrouwen, normen, waarden en verbindingen leggen.' Is de publieke controller daar klaar voor? Volgens Geuzendam nog niet. 'De publieke controller is nog te afwachtend. Ze willen nog *teveel zekerheid* op basis van harde gegevens. Ze hebben nog niet de omslag gemaakt van sturen op harde feiten naar sturen op basis van de balans van harde hoofdlijnen en vertrouwen – een combinatie van koude en warme controls – om de ambities van de organisatie te helpen verwezenlijken.'

Op dat laatste punt – het helpen bereiken van de doelen van de organisatie – valt ook nog een wereld te winnen. Control is namelijk slechts een middel, vindt Geuzendam. 'Wat is de visie van de organisatie op het oplossen van maatschappelijke vraagstukken en wat is de rol van de controller daarbij? Die controller moet zich twee dingen afvragen: 1) waar heeft het bestuur – en het netwerk waarbinnen zijn/haar organisatie actief is – behoefte aan en 2) hoe kunnen we dit op een doelmatige wijze inrichten?' Vanwege de vele partijen waarmee publieke organisaties te maken hebben neemt de complexiteit toe. Anderzijds is er minder geld beschikbaar. 'Die ontwikkelingen lijken haaks op elkaar te staan', zegt Geuzendam. 'De controller kan dit dilemma oppakken door dialoog te creëren tussen de control-functie en de lijn. Maar het gaat nog verder: hij moet namelijk niet alleen intern de dialoog creëren, maar ook met partners uit het uitgebreide netwerk.'

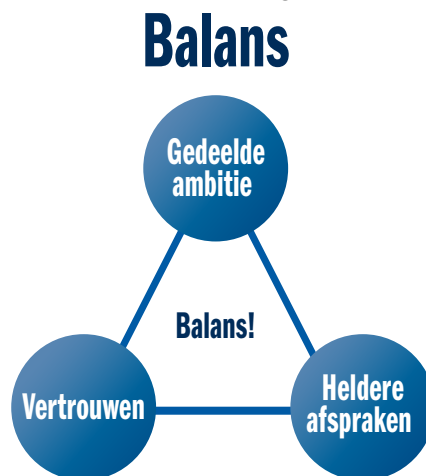
Geuzendam geeft een voorbeeld van deze uitgebreide dialoog. 'Gemeenten moeten de jeugdzorg vanaf 2014 zelf gaan aansturen. Tegen de controller van een gemeente zou ik daarom zeggen, ken jij de controllers van de zorgaanbieders waar je mee gaat samenwerken? Wat zijn de gedeelde ambities van hun organisaties en jouw gemeente? Hoe ga je die ambities met elkaar in lijn brengen?'

Controllers zijn niet gewend op elkaar af te stappen. Dat is echt noodzakelijk om wel te doen met zowel ketenpartners als binnen de organisatie zelf, vindt Geuzendam. Controllers moeten de volgende drie stappen in balans zetten:

1. Vaststellen wat de gedeelde ambitie is van een overheidsorganisatie en haar ketenpartners;
2. Vertrouwen creëren (willen we ook echt samenwerken?);
3. Duidelijke afspraken maken (wie is waarvoor verantwoordelijk?).

Hierin zie je duidelijk de balans tussen de koude en warme controls terug.

Visueel ziet dit er als volgt uit:



Vaardigheden

Wat betekent dit voor de vaardigheden van de publieke controller? Geuzendam: 'Tijdens de opleiding public controller in een week laten we de deelnemers eens goed in de spiegel kijken. Wat zijn hun sterke en hun zwakke punten? Hoe kunnen ze daarin het beste groeien? Ik vind dat ze zich het beste op hun sterke punten kunnen focussen, maar met die zwakke punten moeten ze ook wat. Dat moet je organiseren in je team. Je wilt twee kwaliteiten hebben: 1.) de basis (financiële informatievoorziening) moet helemaal op orde zijn en 2.) je wilt mensen hebben die hierover effectief en overtuigend kunnen communiceren.'

Leiderschap speelt nadrukkelijk een rol voor de publieke controller. 'Leiderschap zit namelijk niet alleen in besluiten nemen, maar ook vanuit je expertise zorgen dat er optimaal wordt bijgedragen aan het realiseren van de organisatiedoelen. Hoe zorg je dat het gebeurt? Dit is managen zonder macht.'

Wat is het profiel van de perfecte publieke controller?

- Iemand die begrijpt waar het management en bestuur naar toe wil.
- Iemand die laat voelen dat hij graag wilt ondersteunen.
- Begrip heeft van hoe hij de zaken op een doelmatige wijze kan doen.
- Politieke sensitiviteit bezit (op effectieve manier de luis in de pels te zijn).

De thema's digitalisering, social media en internet zijn ook grote drijvers voor verandering binnen de publieke sector. Wat moet de public controller daarmee? Volgens Geuzendam zorgen voor maximale transparantie en relevantie van informatie. Richting het publiek wil je maximaal transparant zijn. Wij hebben onlangs een digitale, interactieve begroting gemaakt voor een gemeente. Alle cijfers zijn daarmee voor iedere geïnteresseerde inzichtelijk gemaakt. Maar je hoeft niet alle KPI's te laten zien, alleen de belangrijkste. Door maximaal transparant te zijn, bouw je vertrouwen op. Dat kun je vervolgens gebruiken om relevanter te worden, bijvoorbeeld door slechts een paar KPI's te tonen, mits je de rest wel toegankelijk maakt.'

Samengevat hebben publieke controllers nog een flinke slag te maken. De grootste kansen zijn:

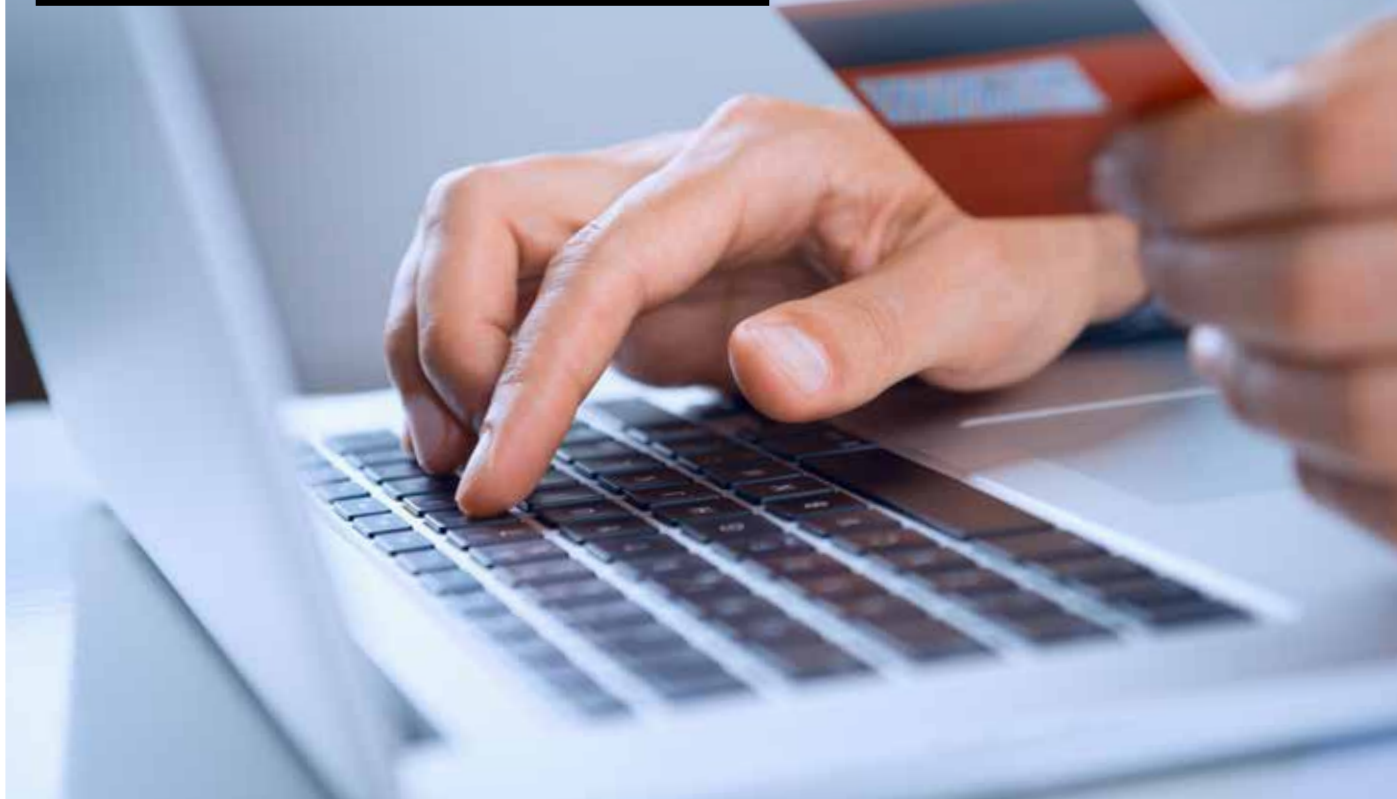
- Verplaats je in degene voor wie je werkt.
- Zorg dat je de basis op orde hebt.
- Ga actief het gesprek aan.

'Je hebt zowel verstand van zaken nodig als overtuigingskracht', besluit Geuzendam. 'Die mix is essentieel om te slagen als publieke controller anno 2014.' ■

Krijgen we na SEPA eindelijk een uniforme betaalmarkt?

Door Daniëlle Bollen, Pieter Druif en Iris van Kleef

De Europese Commissie stelde 9 januari jl. voor om de SEPA-deadline te versoepelen. Het uitstel verandert er niets aan dat SEPA komt. Alleen al in Nederland spenderen we miljarden euro's om SEPA volledig te implementeren. Dit alles met als doel de uniforme betaalmarkt te creëren, die op uiterlijk 1 augustus 2014 onze nieuwe werkelijkheid is. SEPA is echter slechts één stap in de goede richting, we zijn er nog lang niet.



De invoering van SEPA (Single Euro Payments Area) betekent niet dat bedrijven vanaf dat moment zorgeloos kunnen deelnemen aan het Europese betalingsverkeer. Als je bijvoorbeeld denkt dat je als bedrijf met SEPA eenvoudig vanuit je Nederlandse zakelijke rekening je afnemers in Italië kunt incasseren, kom je bedrogen uit. Het in Nederland zo vertrouwde incassoproduct is daar namelijk helemaal niet zo breed geaccepteerd. Als we met zijn allen Europees betalingsverkeer willen, om zo de Europese interne markt te vervolmaken, moeten we stoppen ons alleen blind te staren op SEPA.

Om uniformiteit in de betaalmarkt te realiseren, zijn er, naast het standaardiseren van overboekingen en incasso's, drie factoren waar we rekening mee moeten houden: verschillen in wetgeving, cultuur en infrastructuur. Alleen als we deze verschillen weten te overbruggen zal het Europese betalingsverkeer echt soepel verlopen.

Versillen in wetgeving

Dat we een uniforme betaalmarkt niet realiseren met SEPA wordt al duidelijk wanneer we kijken naar de SEPA-wetgeving zelf. Niet alleen krijgen specifieke niet-Euro lidstaten uitstel tot 31 oktober 2016 voor hun betalingsverkeer in euro's, ook hebben sommige landen zogeheten waivers aangevraagd. Deze uitzonderingen op de SEPA-wetgeving worden tot 1 februari 2016 toegekend aan landspecifieke niche betaalproducten, zoals de RID finanziari in Italië en de kansspelincasso in Nederland. Op deze manier blijven lokale gebruiken gelden wat ten koste gaat van de uniformiteit. Het voorstel van de Europese Commissie voor een soepele overgangstermijn biedt ruimte voor nog meer 'tijdelijke' verschillen tussen de lidstaten.

Binnen de lidstaten van de EU bestaan er verschillen in nationale wetgeving rondom betalingsverkeer. Zo kunnen consumenten in Ierland afstand doen van hun recht om 56 dagen te mogen storneren. Daarnaast eisen sommige landen dat bedrijven lokale rekeningen aanhouden om belastingen te betalen of, zoals in Frankrijk, om cheques te innen. De beperkingen die nationale wetten opleggen, conflicteren met de Europese SEPA-richtlijn, die streeft naar uniformiteit in de betaalmarkt.

Versillen in cultuur

Het motto van de EU 'United in Diversity' geldt ook voor het betalingsverkeer. Ieder land kent zijn eigen betaalgewoontes en -producten. Zo is de incasso in Nederland een populaire en goedkope manier van betalen en is men in andere landen sceptisch over deze betaalmethode. Fransen maken veelvuldig gebruik van cheques, terwijl dit betaalproduct in Nederland bijna uitgestorven is.

Een ander probleem is gebrek aan vertrouwen. Voor volledig vrij Europees betalingsverkeer is vertrouwen nodig in en tussen de instituties, banken, bedrijven en consumenten van de verschillende lidstaten. En zo ver zijn we anno 2014 nog lang niet. Consumenten en bedrijven zijn nog steeds wantrouwend om geld over te maken naar een buitenlandse rekening. Daarnaast is het voor banken niet eenvoudig om buitenlandse klanten te beoordelen. Door het gebrek aan vertrouwen wordt internationaal betalingsverkeer bemoeilijkt.

Versillen in producten en infrastructuur

Alhoewel SEPA een uniforme betaalstandaard brengt, zijn er nog steeds verschillen tussen de structuren, bestanden en producten die in de SEPA-landen gebruikt worden. Ieder

land heeft eigen implementation guidelines voor de inrichting van SEPA en veel banken hebben bovenop deze guidelines ook nog addenda. Veel softwarepakketten waarmee bedrijven hun bestanden aanmaken kunnen niet aan al deze verschillende buitenlandse eisen.

Naast de eisen aan bestanden zijn er verschillen in de aanlevering en verwerking van bestanden. Niet ieder land hanteert dezelfde tijdslijnen voor aanlevering van betaalbestanden, zo mag je in Duitsland incassobestanden 1 dag van tevoren aanleveren, waar dit in andere landen 2 tot 5 dagen van tevoren moet. Ook hiervoor gelden bankspecifieke eisen. Uit deze verschillen in infrastructuur blijkt dat uniformiteit op dit moment niets meer dan een droom is.

Conclusie

Met de komst van SEPA is een eerste stap naar een uniforme betaalmarkt gezet, er is nu één standaard voor betalingen en incasso's. Er zijn echter nog veel uitdagingen voordat bedrijven en consumenten geheel zonder obstakels kunnen betalen binnen Europa en daarmee de vruchten kunnen plukken van uniform Europees betalingsverkeer. Er moet beter worden gekeken naar verschillen in nationale wetgeving en betaalgewoonten; een meer holistische benadering is vereist. Daarnaast is het belangrijk dat het vertrouwen tussen Europese banken, bedrijven en consumenten groeit. De tijd zal leren of SEPA de eerste stap is geweest in een reeks van veranderingen die resulteren in een uniforme betaalmarkt, of dat SEPA voor veel bedrijven en banken toch vooral een kostenpost was. ■

Daniëlle Bollen, Pieter Druif en Iris van Kleef zijn consultants in het Young Professional programma van Enigma Consulting.

DÉ IT BEURS VOOR FINANCIËLE PROFESSIONALS

- ✓ Ontmoet meer dan 30 topanbieders en 1.000 professionele bezoekers op één dag
- ✓ Compleet overzicht van de markt voor IT- toepassingen voor de financiële professional
- ✓ Doorlopend programma van expertsessies en productpresentaties

Donderdag 22 mei 2014
Van 9:30 tot 18:00 uur

Nieuwegein Business Center (NBC)

Registreren voor een gratis bezoek?
Ga naar financial-systems.nl



HOOFDSPONSORS



SPONSORS



FMCLUB.NL
NETWERK VOOR FINANCIËEL MANAGERS

Tip: Bezoek de FM Club Masterclass tijdens Financial Systems. Ontdek hoe u wél rendement haalt uit IT investeringen. Meer informatie? Ga nu naar **FMClub.nl**

Wanneer verdwijnen banen in finance en accountancy door automatisering?

Door Jeppe Kleynveld

Er komt een revolutie op ons af, die dezelfde impact zal hebben als de industriële revolutie in de 19de eeuw. Dat stellen de auteurs van *The Second Machine Age*. Het proces van exponentiële technologische vernieuwing zal ingrijpende gevolgen hebben voor de samenleving, de economie en de arbeidsmarkt. Wat zijn de gevolgen voor banen in finance en accounting? En hoe kun je voorkomen dat je overbodig wordt?

Technologie – Wat komt er op ons af momenteel?

We staan aan het begin van een tijdperk van technologische omwenteling. In *The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies* bespreken auteurs Erik Brynjolfsson en Andrew McAfee hoe de ontwikkeling van computers heeft geleid tot een geleidelijke versnelling en nu klaar is volwassen te worden. De wet van Moore is van kracht, die in 1975 stelde dat computerkracht ieder jaar verdubbelde. Bijna 40 jaar later en er is nog geen einde in zicht. Bij dergelijke exponentiële groei krijg je eerst grote getallen die nog te bevatten zijn: duizenden, miljoenen en miljarden. Daarna worden de getallen waarlijk bizar en kom je in science fiction gebied terecht. In een dergelijk tijdperk zijn we volgens Brynjolfsson en McAfee nu aanbeland. Concreet betekent dit dat computers steeds beter worden in complexe patroonherkenning en communicatie.

De laatste jaren vrezen vele economen en overheidsleiders voor een einde aan economische groei. Volgens de auteurs is dit verre van de waarheid, omdat technologische vooruitgang een nieuw tijdperk van innovatie gaat inluiden. Innovatie zit veelal in het combineren van bestaande technologieën. De zelfsturende Google auto bijvoorbeeld, is tot stand gekomen door camera's, sensoren en GPS-systemen in de mix te gooien. Dergelijke innovaties gaan er nu masaal komen, omdat door Moore's wet voorheen dure technologieën nu voor weinig geld te krijgen zijn. De auteurs van *The Second Machine Age* voorspellen dan ook een langdurige periode van innovatie en economische groei. Bij de introductie van nieuwe technologieën duurt het altijd een tijdje voordat de voordelen hiervan terugkomen in de productiecijfers.

Bovendien vereisen digitale innovaties een andere kijk op economische groei. Nieuwe technologieën brengen namelijk waarde, maar niet noodzakelijk geld. Producten waar bedrijven eerst geld voor vroegen, maar die nu gratis op internet te krijgen zijn – zoals digitale content – leveren misschien geen bijdrage meer aan het Bruto Nationaal Product (BNP), maar dragen desalniettemin positief bij aan een stijgende welvaart in ruime zin.

Zo heeft het digitale tijdperk vele ongrijpbare 'assets' met zich meegebracht die er eerst minder waren: gebruikersgemak, tijdsbesparing, user generated content, welzijn en human capital. Wanneer we deze voordelen uitdrukken in een stijging van het BNP, zal de economische groei – zelfs in deze tijden van stagnatie – vele malen hoger liggen. De miljoenen uren die gebruikers bijvoorbeeld gratis doorbrengen op Facebook vinden zij kennelijk meer waard dan (betaalde) activiteiten die ze ook kunnen doen. Het BNP en onze welvaart bewegen misschien wel in tegengestelde richting momenteel. Kortom, het BNP staat is in deze tijd niet langer een adequate graadmeter voor economische groei.

Impact op de arbeidsmarkt

Dat nieuwe technologie vele voordelen met zich meebrengt voor de samenleving is duidelijk, maar hoe zit het met banen? Immers, we hebben nog altijd een inkomen nodig om te betalen voor al onze assets die nog van moleculen gemaakt zijn, zoals huizen, auto's en voedsel. De auteurs van *The Second Machine Age* constateren dat er de laatste decennia economische groei heeft plaatsgevonden, kijkend naar BNP, die voor een groot deel te danken is aan technologische vooruitgang. In lagere en middeninkomens is sinds 1999

Bring on the personal trainers

Probability that computerisation will lead to job losses within the next two decades, 2013

(1=certain)

Job	Probability
Recreational therapists	0.003
Dentists	0.004
Athletic trainers	0.007
Clergy	0.008
Chemical engineers	0.02
Editors	0.06
Firefighters	0.17
Actors	0.37
Health technologists	0.40
Economists	0.43
Commercial pilots	0.55
Machinists	0.65
Word processors and typists	0.81
Real estate sales agents	0.86
Technical writers	0.89
Retail salespersons	0.92
Accountants and auditors	0.94
Telemarketers	0.99

Source: 'The Future of Employment: How Susceptible are Jobs to Computerisation?' by C.Frey and M.Osborne (2013)

echter een teruggang meetbaar, terwijl topinkomens omhoog zijn geschoten. Kortom: toenemende inkomensongelijkheid.

Dat lijkt logisch kijkend naar de transformatie in sommige sectoren. Kodak, een bedrijf dat ooit 150.000 werknemers van een inkomen voorzag, nog los van alle toeleveranciers en retailers die met het bedrijf verbonden waren, vroeg faillissement aan in 2013. In hetzelfde jaar nam Facebook fotoservice Instagram over voor 1 miljard dollar. Het bedrijf had op dat moment slechts 15 werknemers in dienst. Dit voorbeeld is illustratief voor wat technologie kan betekenen voor werkgelegenheid en inkomens. Er is een paradox ontstaan. Het BPD is gegroeid en innovatie gaat sneller dan ooit te tevoren. Toch zijn mensen ongekend negatief over de toekomst van hun kinderen.

De toekomst van Finance & Accounting

Een sector die het zwaar gaat krijgen door de technologische ontwrichting is in ieder geval de accountancy. In het onderzoek 'The Future of Employment' (Oxford Martin School) worden accountants en auditors genoemd als beroepen waarin de komende 20 jaar veel banen verloren zullen gaan door automatisering. Hier mogen we de administratieve banen ook onder scharen.

Fou-Khan Tsang schreef onlangs op Accountancynieuws: 'Een computer zou toch nooit in staat zijn om alle facturen 100% goed te boeken? Waarom niet? Met hoeveel factoren moet een computer rekening houden om een auto veilig te laten rijden? En met hoeveel factoren moet een computer

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

rekening houden bij het boeken van een factuur? Ik denk dat in het laatste geval de hoeveelheid factoren maar zeer beperkt is en dat we binnen vijf jaar naar een 99,9% herkenning van facturen kunnen gaan.' Tsang verwacht dan ook dat 50 procent van de administratieve functies binnen 30 jaar gaat verdwijnen.

Kansen om concurrerend te blijven op de arbeidsmarkt

1. Focus op advisering

Computers kunnen misschien wel de meest complexe analyses doorrekenen, het overtuigen van anderen over de juiste te varen koers is toch nog steeds een menselijk feestje. Focus je dus op je adviseringsvaardigheden, soft skills en beïnvloedingstechnieken om je te kunnen onderscheiden.

2. Benut de kracht van technologie

Het is duidelijk dat machines steeds beter worden in complexe communicatie en patroonherkenning. Maar waar mensen nog altijd in vooroplopen is het genereren van nieuwe ideeën en oplossingen voor de problemen van deze tijd. De beste schaker ter wereld is reeds lang geleden verslagen door IBM's Deep Blue, maar in schaaktoernooien waarbij teams bestaande uit mensen en computers het opnemen tegen teams bestaande uit alleen computers, blijkt de eerste groep duidelijk sterker te zijn. Kortom, mensen en bedrijven die de kracht van technologie succesvol weten aan te wenden zullen nog altijd de voorsprong kunnen pakken.

3. Permanente Educatie

Ontwikkelingen gaan nu zo snel, dat professionals zich bijna continu moeten ontwikkelen in hun kennis en vaardigheden. Bezoek seminars, houd vakliteratuur bij, en volg relevante trainingen. Zoals bedrijven continu moeten innoveren om aan veranderende klantvragen te voldoen, moeten professionals dat ook. ■

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

Finance.nl

De vacaturesite voor financials

In deze rubriek treft u een overzicht aan van recente vacatures die geplaatst zijn op Finance.nl, dé vacaturesite voor finance professionals. Wilt u ook vacatures plaatsen op Finance.nl en de bijbehorende uitingen op het web en in print? Surf dan naar Finance.nl of neem contact op met Product Manager Sebojan Oosterboer (06-55725110) of Rienke Vingerling (06-46352657).



Medewerker Finance & Control m/v

CBK in Rijswijk

Rijswijk Wonen is een woningcorporatie met ruim 6.000 woningen in de regio Haaglanden. Rijswijk Wonen is een betrokken en professionele organisatie, die zich inzet voor aangenaam wonen in buurten en wijken. Zij bezit ruim 25% van alle woningen in Rijswijk. Daarmee wil en kan zij een betekenisvolle rol vervullen in de Rijswijkse samenleving. De Afdeling Financiën is 10 medewerkers sterk en van groot belang voor de organisatie. Zij zorgen voor een strakke beheersing van de geldstromen en leveren de managementinformatie die de managers in staat stelt om te sturen. Rijswijk Wonen zoekt momenteel een medewerker Finance & Control m/v.

Zie: Finance.nl/vacature/135273/

Veranderingsgerichte Hypotheekadviseur AnnoNu New Business Retail

ABN AMRO in Rotterdam

Ben jij een specialist op het gebied van hypotheek en heb je een commerciële drive? Zie jij het als uitdaging te werken bij één van de grootste banken van Nederland? Lees dan verder, want voor de afdeling New Business Retail zijn wij op zoek naar klantgerichte Hypotheekadviseurs. Als Hypotheekadviseur maak je afspraken met klanten die binnenkomen via collega's of via klantverzoeken. Op basis van die afspraken ga je met de klant in gesprek. Je meerwaarde blijkt uit een kwalitatief hoogstaand advies op maat wat de klant helpt de juiste keuze te maken. Je advies is klantgericht en gebaseerd op standaard en complexe hypotheek, verzekeringen, spaarproducten, consumptieve kredieten en betaalproducten.

Zie: Finance.nl/vacature/135259/

Hoofd Administratie

Mercuur Smart Logistics in Venlo

Mercuur Smart Logistics is sinds 1981 actief als logistiek dienstverlener. Het bedrijf, gevestigd in Tilburg en Venlo, is gespecialiseerd in de levensmiddelen en sierteelt logistiek. Mercuur Smart Logistics is een dynamisch bedrijf met 50 medewerkers waar de klant steeds centraal staat. Namens Mercuur Smart

Logistics zijn we op zoek naar kandidaten (M/V) voor de functie van: Hoofd Administratie. MT-positie, met als standplaats Venlo.

Zie: Finance.nl/vacature/135396/

Senior Controller bij UWV

UWV in Amsterdam

UWV verzorgt de uitvoering van werknemersverzekeringen (zoals WW, WIA en Ziektewet) in Nederland, en biedt arbeidsmarkt- en gegevensdienstverlening. De afdeling Business Control & Kwaliteit (BC&K) ondersteunt de directie van divisie Uitkeren en stelt die in staat te sturen op doelen en de verantwoording daarover. BC&K ondersteunt tevens de districten en vervult de regiefunctie op de planning & controlcyclus binnen de divisie. De afdeling BC&K, te Amsterdam, zoekt voor een vacature een Senior Controller 'die zijn business kent en van cijfers informatie weet te maken.'

Zie: Finance.nl/vacature/135395/

Financiële professionals voor de provincie Zuid-Holland

Provincie Zuid Holland in Den Haag

De financiële professionals die we zoeken worden belangrijke sparringpartners van het management en het bestuur van de provincie. In een senior rol op het gebied van planning en control, financieel advies of strategisch beleidsadvies breng je financiële risico's in kaart, stel je scenario's op en adviseer je op uiteenlopende beleidsterreinen. Daarbij acteer je zowel op project- als beleidsniveau.

Zie: Finance.nl/vacature/135378/

Hoofd Administratie

Jasa in Alkmaar

Wij zoeken een Hoofd Administratie voor onze financiële afdeling. Wij zijn een innovatieve fabrikant van verpakkingsmachines met wereldwijde afzet. Wil jij de financiële spil zijn van dit bedrijf dat in 2013 verkozen is tot het beste MKB bedrijf van Noord-Holland en ben je ca 24 uur per week beschikbaar? Lees dan snel verder want wij zijn op zoek naar een Hoofd Administratie.

Zie: Finance.nl/vacature/135381/

Senior Controller (WO, Internationaal) regio Eindhoven**Voor een klant van Kasparov in Eindhoven**

Kasparov uit Breda treedt op als intermediair voor financieel/boekhoudkundig personeel. Meer informatie over wie wij zijn en onze werkwijze is te vinden op kasparov.nl. Onze opdrachtgever is een internationale toonaangevende productie organisatie. Het bedrijf is gevestigd in de regio Eindhoven. Zodra we met je in contact zijn, geven we je bij geschiktheid uiteraard alle informatie over het bedrijf.

Zie: Finance.nl/vacature/135376/

Senior Internal IT Auditor**AkzoNobel in Arnhem**

AkzoNobel is a leading global paints and coatings company and a major producer of specialty chemicals. We supply industries and consumers worldwide with innovative products and are passionate about developing sustainable answers for our customers. Our Internal Audit capability employs 56 people across 5 office locations worldwide. Within this structure, we operate an Internal IT Audit department of 13 people from our offices in Arnhem, the Netherlands. This department is responsible for performing IT audits activities globally. These activities range from reviews of IT General Controls, QA reviews on projects and business process reviews (application controls, SoD assessments and data analytics). To assist this process, we currently seek an expert and experienced Senior Internal IT Auditor.

Zie: Finance.nl/vacature/135350/

Medewerker Reporting & Analyse**Rockwool in Roermond**

De ROCKWOOL Group is wereldwijd marktleider in steenwoloplossingen. Als toonaangevend speler in de isolatiemarkt levert ROCKWOOL duurzame oplossingen voor energie-efficiënte en brandveilige gebouwen, met een optimale geluidswering en klimaatbeheersing. Als Medewerker Reporting & Analyse ben je verantwoordelijk voor de interne - en externe rapportage en analyse voor het toegewezen aandachtsgebied binnen Sales, Productie of Logistiek. Daartoe behoort de maand- en jaarafsluiting, de periodieke financiële rapportages en de business rapportages. Daarnaast ondersteun je de controllers door het verzamelen, verstrekken en analyseren van informatie.

Zie: Finance.nl/vacature/135393/

Internal Auditor**Apollo Vredestein BV in Enschede**

Wil jij als ervaren Auditor of Controller graag aan de slag bij een bekend, groot en internationaal productiebedrijf? Ben jij zelfstandig, proactief, accuraat, communicatief vlot vaardig en enthousiast? Dan zou jij de geschikte kandidaat kunnen zijn! Vanwege een grootschalig project binnen Apollo Vredestein is de vacature ontstaan van Internal Auditor. De Internal Auditor zal de rechterhand worden van de huidige Internal Auditor, die door deelname aan het project minder tijd te besteden heeft aan het uitvoeren van audits. De Internal Auditor zal zich hoofdzakelijk gaan richten op het voorbereiden en uitvoeren van interne audits binnen diverse afdelingen en de (buitenlandse) verkoopkantoren van Apollo Vredestein. Doelstelling is om het verloop van richtlijnen/processen binnen de afdelingen en kantoren in kaart te brengen en gerichte aanbevelingen te geven.

Zie: Finance.nl/vacature/135337/

Credit manager**Martin Ward Anderson in Rotterdam**

Are you an experienced AR manager with an international track record? Have you gained experience in leading an operational finance team and improvement of processes? Join our international client to continue your career. The AR Manager will support the Global AR Manager in the transformation of the finance organization from a regional/local based financial & accounting services organization to the new financial organization with globally led processes within a shared services infrastructure. You are responsible for ensuring accurate and complete and timely transactional processing with consistent application of global accounting procedures (in line with policy) and the sign off of appropriate accounting transactions. You will directly supervise and mentor the AR & Invoicing team.

Zie: Finance.nl/vacature/135398/

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 web-portal 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

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

Aan deze editie werkten mee

Daniëlle Bollen, Joris de Bont, Joris van den Boogaard, Henk Dijk, Pieter Druif, Frank Gensen, Herrie Geuzendam, Rob ter Hedde, Huub Hofstede, Ron Hooghoff, Marco van Katwijk, Iris van Kleef, Gerrie Kolen, Guy van Liempt, Jaspert Meijburg, Han Mesters, Mark Mollen, Marco Pijnappel, Martijn Rademakers, Emile Rongen, Dennis Roof, Robert Scheenstra, Martin de Schiffart, Roy Verhoeven, Erwin Vorwerk

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: Elisabeth Beelaerts, Hans van Dijk, Eric Fecken, Hennie Keeris, Maarten Mooijman, 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:

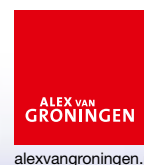
- Ontmoet vakgenoten en laat je inspireren tijdens netwerkborrels van de FM Club
- Bezoek FM Club Masterclasses over actuele financiële onderwerpen (incl. PE)
- Ontvang Tijdschrift Financieel Management, hét magazine voor de moderne financial
- Verzeker je van deelname aan de belangrijkste jaarcongressen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

Arpil 2014	Bijeenkomst	Investering	PE Uren	Programma
9 en 10 april	De Controller als Business Partner	€ 1895	14	2 dagen
10 en 11 april	Effectief Forecasts	€ 1895	14	2 dagen
15, 16 en 17 april	Financiële Analyse	€ 2295	19	3 dagen
Mei 2014				
8 mei	Credit Manager in één Dag	€ 595	7	1 dag
12, 13 mei en 16 en 17 juni	Presenteren met Overtuiging en Resultaat	€ 3995	27	4 dagen
12, 13, 14 en 23 mei	Effectief Leiderschap voor financieel managers	€ 2495	36	4 dagen
14, 15 en 16 mei	Beïnvloeden en Adviseren	€ 2295	21	3 dagen
15 en 16 mei	Business Valuation	€ 1895	15	2 dagen
21, 22 en 23 mei	Onderhandelen	€ 2395	25	3 dagen
21 mei	IFRS Essentials	€ 1195	7	2 dagen
21 en 22 mei	Excel 2010 voor financieel managers	€ 1595	14	2 dagen
21 en 22 mei	IFRS Essentials & IFRS Advanced	€ 1895	14	2 dagen
22 mei en 5 juni	Project Support	€ 995	14	2 dagen
22 mei	IFRS Advanced	€ 1195	7	2 dagen
26 en 27 mei	Finance & IT	€ 1695	14	2 dagen
26 mei	IT Essentials for financials	€ 895	7	1 dag
27 mei	Uw eigen IT Business case in één Dag	€ 895	7	1 dag
Juni 2014				
5, 12, 19, 26 juni en 3 juli	Controller in een Week	€ 4295	35	5 dagen
5, 12, 19, 26 juni en 3 juli	Risicomanagement	€ 2995	35	5 dagen
5, 12, 19, 26 juni en 3 juli	Public Controller in een Week	€ 3995	35	5 dagen
11, 12 en 13 juni	VBA Excel	€ 1995	18	3 dagen
11 en 12 juni	Corporate Recovery	€ 1895	15	2 dagen
11, 18 en 25 juni	Vastgoedrekenen; creëer zekerheid in uw projecten	€ 2795	19	3 dagen
16 en 17 juni	Actief in overnames	€ 1895	14	2 dagen
16 juni	Business case schrijven	€ 895	7	3 dagen
18 en 19 juni	Lean Essentials & Lean Accounting	€ 1495	14	2 dagen
18 en 25 juni	Strategisch Werkkapitaal Management	€ 1895	14	2 dagen
19 juni	Effectieve liquiditeitsprognoses met Excel	€ 895	7	1 dag
19 juni	Alternatieve Financieringsvormen	€ 895	7	1 dag
24 juni	Investeringsanalyses met Excel	€ 895	7	1 dag
24 en 25 juni	Enterprise Risk Management / COSO II	€ 1895	14	2 dagen
24 juni	Effectieve Rapportages	€ 895	7	1 dag
Start 11 september	Certified Business Controller	€ 9500	60	16 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 MANAGEREN

Zakelijk vast en mobiel worden 1



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

vodafone.nl/one

Vodafone
Power to you

