

F&M

FINANCIEEL MANAGEMENT

Het realiseren van
bedrijfsambities
Discussie finance
professionals

SPECIALE UITGAVE DOOR VISMA SOFTWARE



ALEX VAN
GRONINGEN

Thema
AMBITIE

VAN REGISTRATIE NAAR VOORUITKIJKEN

De controller als business partner
9 vragen en antwoorden

Wat ambiëren financials?
Onderzoek ambitie

De reis van A naar B
9292 Reisinformatie

Ruim 25 jaar ervaring in business software

Controller wordt financieel adviseur

De taken van de controller zijn sterk veranderd. Uw rol wordt steeds meer gekenmerkt door het adviseren van de business en betrokkenheid bij strategische financiële beslissingen. Uw automatisering moet daarbij aansluiten.

Visma ondersteunt u graag met betrouwbare maar tegelijkertijd innovatieve software zoals AccountView en Visma.net. Hierdoor krijgt u de mogelijkheid om vooruit te kijken en een actieve bijdrage te leveren aan een beter resultaat.

www.vismasoftware.nl





06 rondetafeldiscussie **Bedrijfsambities realiseren? Bestrijd de koninkrijkes!**

Vaak blijft de ambitie van een bedrijf steken waar zij wordt geformuleerd: in de top. Dit komt doordat de ambities niet worden gedragen door de gehele organisatie en deelbelangen de kop opsteken. Tijdens een rondetafelsessie op het Jaarcongres Controlling, gefaciliteerd door Visma Software, bespreken een aantal financiële professionals hoe zij interne koninkrijkes bestrijden en zo hun bedrijfsambities helpen realiseren....



18 thema artikel **Van registratie naar vooruitkijken**

Het thema van dit magazine is ambitie. Ambities heeft immers iedereen. Bij u als financiële professional denken we daarbij aan twee zaken: uw persoonlijke ambitie om u verder te ontwikkelen in uw vakgebied en uw bijdrage aan het realiseren van de bedrijfsambitie.

05 voorwoord

11 best practice

André Kraai (9292): Ambitieuze in automatisering en rapportage

14 expert visie

Erik Kemperman: De controller als business partner

16 de finance professional

Controller Mark Mollen: In 3 sprongen naar de CFO-functie

22 checklist

5 tips om IT succesvol in te zetten

24 column

Finance is a game
This is your strategy guide

25 carrière zaken

Onderzoek ambitie: Hoe hoog leggen financials de lat?

COLOFON

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

Website: alexvangroningen.nl/corporate
Voor Finance Executives: cfo.nl
Financieel nieuws en achtergrond: fm.nl
Grootste financiële vacaturebank van Nederland: finance.nl

HOOFDREDACTIE

Jeppe Kleyngeld
jkleynveld@alexvangroningen.nl
06 50602289

PROJECT MANAGEMENT

Christiaan van Dijk
cvandijk@alexvangroningen.nl
Tel: 06 15885665

Ezri-Joy Blaauw
eblaauw@alexvangroningen.nl,
Tel: 06 46384782

VORMGEVING

Cor Lesterhuis

FOTOGRAFIE

Eric Fecken
Hennie Keeris

DRUKKERIJ

Bal Media

© 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.

24/7
beschikbaar
via elk device



Waarom Visma.net?

- Altijd en overal beschikbaar, vanaf elk apparaat
- De toekomst van bedrijfsautomatisering
- Flexibiliteit door schaalbaarheid
- Ongekend zakelijk inzicht
- Verbindt uw team en bedrijfsgegevens



Zonder ambitie geen resultaat

'Ambitie' was de titel van het gedicht dat een Britse jongen van 15 jaar schreef in zijn middelbareschooltijd. Hij werd gezien als domkop. Hij was dyslectisch en zijn schoolprestaties waren belabberd. In zijn gedicht beschreef hij zijn ambitie als een blok beton dat boven zijn hoofd hing, en iedere dag groter en zwaarder werd. 'Zal het blok beton in goud veranderen? Of zal het instorten en op me neerdalen? Of zal het snel verdwijnen in de verte?' Zo eindigde het gedicht.

De naam van deze jongen was Richard Branson. Hij begon met niks en zijn persoonlijke vermogen wordt nu geschat op 3 miljard euro. Branson had al op jonge leeftijd het gevoel dat hij de wereld kon veranderen. En hij voelde de verantwoordelijkheid om het verschil te maken. Op zijn 15de stopte hij met school, en wilde hij wraak nemen zodat iedereen op hem zou letten. Minder dan twintig jaar later was hij eigenaar van een van de grootste platenmaatschappijen ter wereld en stond hij op het punt in de luchtvaart te stappen. Zijn mensen dachten dat hij gek was geworden, omdat het totaal afweek van wat ze op dat moment aan het doen waren en potentieel veel geld konden verliezen. Maar Branson hield van risico's nemen. En als iemand hem iets afraadde wilde hij het juist doen. Hij had een hekel aan vliegen met andere maatschappijen, en vond dat Virgin dat beter kon doen...

Virgin is nu de holdingmaatschappij voor uiteenlopende succesvolle bedrijven, actief in onder meer luchtvaart, treinen, drank, hotels, mobiele telefonie, vakanties, financiële dienstverlening, boeken en games. Het is moeilijk te ontkennen dat Branson een toonbeeld is van ambitie. Wat mij persoonlijk aanspreekt aan dit verhaal is hoe Branson ambitie omschrijft als een enorme verantwoordelijkheid. Het is niet zomaar een vrijblijvend iets, maar iets wat zo ontzettend belangrijk is, dat het de acties bepaalt van alle medewerkers van een organisatie. Ambitie is de vuurtoren in de verte, die energie aanwakkert bij de mensen in de sloep om nog even door te roeien. Zonder ambitie geen resultaat.

Om een ambitie te realiseren is allereerst motivatie nodig. Meestal begint dat bij een inspirerend leider, zoals Branson, en vervolgens druppelt die motivatie door tot in alle gelederen van een organisatie. De financiële functie speelt hierin een sleutelrol. Finance is namelijk in de lead bij het ontwerpen van het systeem waarbij strategie vertaald wordt in doelen voor afdelingen en individuen. In die doelen zit - als het goed is - precies de juiste dosis ambitie verwerkt. Finance zorgt er ook voor dat de voortgang van de strategierealisatie meetbaar wordt gemaakt, zodat tijdige bijsturing mogelijk wordt. Software is hierin een cruciaal instrument, want het stelt de financial in staat de performance te monitoren, zodat hij of zij de rest van zijn/haar agenda kan invullen met het ondersteunen, motiveren en adviseren van collega's: de business partner-rol.

In deze speciale editie van FM Magazine, aangeboden door Visma Software, hebben we het thema 'ambitie' nader uitgewerkt. We kijken hoe verschillende financials omgaan met het realiseren van hun persoonlijke- en bedrijfsambities, geven tips die u kunnen helpen in uw vak en kijken middels een onderzoek naar hoe het gesteld is met het algehele ambitieniveau van de beroepsgroep.

Wij hopen dat dit inspiratie en handvatten biedt voor de uitvoering en aanscherping van uw ambities!

Jeppe Kleyngeld
Hoofdredacteur



Bedrijfsambities realiseren? Bestrijd de koninkrijkjes!

Vaak blijft de ambitie van een bedrijf steken waar zij wordt geformuleerd: in de top. Dit komt doordat de ambities niet worden gedragen door de gehele organisatie en deelbelangen de kop opsteken. Tijdens een rondetafelsessie op het Jaarcongres Controlling, gefaciliteerd door Visma Software, bespreken een aantal financiële professionals hoe zij interne koninkrijkjes bestrijden en zo hun bedrijfsambities helpen realiseren. Tekst **Jeppe Kleynveld**

De inleiding van de discussie wordt verzorgt door Mark Mollen (lees ook interview op pagina 16), Corporate Business Controller bij TMC Group en genomineerd voor de Controller of the Year Award 2014. 'Dit is een belangrijk onderwerp voor ons', aldus Mollen. 'TMC is een detacheerder van technische specialisten en heeft grote groeiambities. Wij zijn georganiseerd in kleine eenheden van maximaal 75 man, geïnspireerd door de celfilosofie van Eckart Wintzen. Medewerkers kunnen bij ons meedenken over onze bedrijfsambities. Een uitdaging waar we mee kampten was dat de verschillende cellen - onze technische expertises - hun eigen bedrijfsresultaten belangrijker vonden dan het groepsresultaat. In het begin vonden we het niet zo erg, want wilden we de verschillende cellen allemaal zo snel mogelijk laten groeien. Maar inmiddels kijken we meer naar de lange termijn en in onze strategie naar klanten toe moeten

wij wel nauw samenwerken om cross selling te kunnen aanbieden.'

Om dit te realiseren betreft TMC zoveel mogelijk mensen uit verschillende bedrijfsonderdelen bij het opstellen van strategie. 'Dus niet alleen je managementteam, maar juist ook accountmanagers of werkondernemers', legt Mollen uit. 'Een diverse groep, dat geeft je een beter beeld. Deze aanpak heeft ons geholpen. Wel is het belangrijk om transparant te zijn naar medewerkers over wat er met hun input is gedaan. Gelukkig hebben we een inspirerende CEO. Als hij op de Bühne staat weet hij iedereen te enthousiasmeren. Inmiddels merken we dat veel van onze mensen groepsresultaat afgerekend willen worden. We zijn er toch in geslaagd een cultuur van samenwerking te creëren. Dat zit hem toch vooral in onze openheid. We komen veel bij elkaar, ook de mensen uit het veld en de lijntjes zijn kort. Daardoor kunnen we snel schakelen.'



COMPLIANCE VERSUS ONDERNEMERSCHAP

TMC Group is duidelijk een erg commerciële organisatie en qua grootte nog te overzien (600 FTE / 55 miljoen euro omzet), maar hoe gaat dat bij een echt grote organisatie? De controller van zo'n 'olietanker' vindt dat erg lastig. 'Eén van de dingen waar wij mee worstelen is bepalen wie wat bijdraagt aan de bottomline. Ook wij hebben veel techneuten in dienst, waarvan we tenminste nog kunnen bepalen wat ze bijdragen aan productontwikkeling. Maar we hebben ook veel corporate mensen. Dan is het moeilijk tastbaar te maken wat de bijdrage is.'

Een andere uitdaging voor een multinational is zorgen dat er een band ontstaat tussen de mensen, die fysiek niet bij elkaar hoeven te zitten, en ze voor hetzelfde doel laten gaan. 'Ook compliance is een niet te omzeilen afdeling bij ons. Dat is niet altijd even motiverend voor het ondernemerschap. Maar het is wel nodig, want we zijn wereldwijd actief. Als we de fout ingaan zijn we zo weg.'

BELONINGSBELEID ALS STUURINSTRUMENT

Een belangrijk instrument van een bedrijf in het bestrijden van koninkrijkjes is het bonusbeleid. TMC Group maakt hier volop gebruik van, legt Mollen uit. 'Medewerkers worden niet langer puur afgerekend op het resultaat van hun unit, maar ook op groepsresultaat. Onze strategie is gericht op cross-selling, dus we kijken bijvoorbeeld naar met hoeveel verschillende cellen we bij een bepaalde klant zitten. Ons dashboard is ook zo ingericht dat we kunnen zien wat het verhaal is achter het resultaat. Maar ik geef toe dat het lastig is om helemaal optimaal te krijgen, zo'n bonussysteem.'

Ook bij de multinational is de groepsprestatie een belangrijk onderdeel van de bonusstructuur, aldus de deelnemende controller. 'Het nadeel is dat het model heel theoretisch is, dus moeilijk is terug te vertalen naar de unit van een individuele werknemer. Ze hebben er daardoor wat minder mee. Teamleaders moeten dat tastbaar maken binnen zo'n groot bedrijf, en dat is erg lastig.'



‘Mensen moeten over hun eigen schaduw heen stappen om samenwerking te zoeken binnen het bedrijf’



‘Klanttevredenheid is een heel belangrijke stuurinstrument geworden, waar we al onze medewerkers op afrekenen’

Milco Werkhoven (Product Marketing Manager, Visma Software) geeft een voorbeeld uit de softwaresector. ‘Vroeger schafte je software aan voor een eenmalig bedrag en jaarlijks kwam daar een bedrag bij voor onderhoud en nieuwe releases. Dat model is overgegaan op een maandbedrag voor SaaS-diensten. Het feit dat je nu een abonnement hebt als klant, betekent dat switchen van leverancier veel gemakkelijker wordt. Dus ga je als software aanbieder veel meer kijken naar de klanttevredenheid. De klant tevreden houden betekent dat we veel meer contact leggen met klanten over of ze nog blij zijn met de software, en of ze het een cijfer willen geven. Dat is een heel belangrijke stuurinstrument geworden, waar we al onze medewerkers op afrekenen.’

ATTITUDE EN VAARDIGHEDEN

Weer een ander type bedrijf is het familiebedrijf. Hoe kijkt de finance man van een dergelijke onderneming aan tegen het thema ‘koninkrijkjes’? ‘We zitten in een moeilijke markt’, legt de controller van dit bedrijf - actief in logistieke dienstverlening -, uit. ‘We hebben gewerkt aan een herpositionering door op zoek te gaan naar klanten waar wij echt toegevoegde waarde kunnen leveren. We hebben een aantal services, zoals warehousing en logistiek. Als je het hebt over koninkrijkjes kom je die daar tegen. Op targets sturen en accountability, daar zijn we nog lang niet. Maar we zijn wel bezig om die slag te maken. Dat is de structuur waar we naar toe moeten, maar hoe groter je wordt als bedrijf, hoe lastiger dat is. Mensen moeten over hun eigen schaduw heen stappen om samenwerking te zoeken binnen het bedrijf.’

Ook de controller van een internationaal actieve organisatie in zonnepanelen, deelt zijn ervaring. ‘Kijkend naar koninkrijkjes heb je in onze onderneming sales in drie segmenten: grote projecten, middelgrote projecten en retail. Het komt regelmatig voor dat er overlap is tussen die segmenten. Er ontstaat dan een concurrentiestrijd. Het afbreken van deze koninkrijkjes is lastig. Er zitten sales managers die heel goed zijn, maar uiteindelijk toch niet voor het belang van het hele bedrijf gaan,

maar voor hun eigen unit. En we leggen het iedere maand uit, dus daar ligt het niet aan. Ze nemen een moeilijke corner liever zelf, terwijl er iemand voor het doel staat.’ Kun je niet het beloningsbeleid gebruiken om dit te realiseren?, vraagt Mark Mollen zich af. De controller in kwestie geeft aan dit wel te doen - er zijn vier elementen die samen de hele bonus vormen - maar desondanks blijven in het optimaliseren van de waardeketen botsende belangen voorkomen. ‘Daarnaast vind ik niet dat de bonus het enige instrument moet zijn om mensen mee aan te sturen. Ze moeten intrinsiek de motivatie hebben om de bedrijfsdoelen te halen.’

Het belang van intrinsieke motivatie herkent ook de financieel manager van een overheidsorganisatie. ‘Wij hebben helemaal geen targets, dus is intrinsieke motivatie zeer belangrijk. Toch komen duizenden mensen gemotiveerd naar het werk. Op positieve wijze in de media verschijnen is bijvoorbeeld een belangrijke motivator die niet in euro's is uit te drukken.’ Bij een hogeschool is dat hetzelfde. ‘Media is belangrijk. We proberen daarvoor allerlei risicomodellen in te bouwen waar iedereen bij betrokken is. Dat is wel enorm lastig in een grote organisatie. Ons geheim is open communiceren en dat komt toch uit het bestuur. Enkele weken geleden werden we overvallen door een bericht dat niet waar bleek te zijn. Daar moet je dan meteen open over communiceren naar buiten toe en dan blijkt hoe het ervoor staat met de saamhorigheid binnen de organisatie.’

DE ROL VAN SOFTWARE

Behalve skills en attitude speelt ook software een belangrijke rol bij het realiseren van bedrijfsambities. Milco Werkhoven van Visma Software deelt zijn visie: ‘Op het moment dat de doelstellingen worden opgelegd vanuit de boardroom is het heel belangrijk dat automatisering meteen wordt meegenomen. Het is belangrijk dat de strategie door alle lagen heen gaat op strategisch, tactisch en operationeel niveau. Software zorgt voor de efficiëncyslag en inzicht in je kpi's en hierdoor krijg je de mogelijkheid om hier als organisatie op te acteren. Op de werkvloer moeten medewerkers weten hoe ze hun targets kunnen halen,

hoe kostenstructuren in elkaar zitten en waar ze staan ten opzichte van hun targets. Resultaatmeting is belangrijk voor alle gelederen. Je moet je resultaten kunnen meten én individuele medewerkers en afdelingen moeten weten wat ze kunnen doen om bij te sturen. Aansluitend bij het verhaal van Mark: het is belangrijk om mensen te kunnen enthousiasmeren. Daar heb je leiderschap voor nodig, maar een goed ingericht dashboard waarop je direct je resultaten kunt aflezen kan daar zeker ook aan bijdragen. Software is geen doel op zich maar wel een noodzakelijk middel om je strategie en uiteindelijk je ambitie te realiseren.

Transparantie is ontzettend belangrijk, vindt Mark Mollen. Een dashboard helpt om dat te creëren en ook goede communicatie. 'We zijn vorig jaar overgenomen door private equity. Dus mensen waren enorm alert; wat gaat er gebeuren? PE is uit op het genereren van meer omzet, dat is geen geheim. Maar wij kunnen toch met de lange termijn bezig blijven, want ook PE zit er voor 4 tot 6 jaar. Maar je hebt je medewerkers wel een verhaal uit te leggen. Dan helpt het als je een CEO hebt die het verhaal goed over de Bühne kan brengen. Ook de business controller kan hier zijn rol pakken, want je wilt mensen motiveren om de strategie te behalen.'

Concluderend vinden de deelnemers attitude, nog meer dan skills en technologie, belangrijk om koninkrijkes te bestrijden. Maar je hebt alle drie nodig. 'Bovendien is het wel de vraag of je ze moet bestrijden', merkt een deelnemer op het einde van de discussie nog op. 'Je wilt ze eigenlijk juist verenigen om samen de strategie te behalen. De verbinding maken, daar gaat het om. En daar heb je skills, attitude en technologie voor nodig. Het uiteindelijke doel: het bouwen van één prachtig koninkrijk.' ■



‘Dashboards zijn er voor dat mensen van hoog tot laag weten waar de organisatie staat en wat ze kunnen doen om bij te sturen’



A portrait of André Kraai, a man with short dark hair, wearing a dark blue suit jacket over a light blue button-down shirt. He is looking slightly to his left with a subtle smile. The background is a blurred office environment with windows and interior structures.

André Kraai, Controller bij 9292

Ambitieux in automatisering en rapportage

Achter de schermen van 9292 Reisinformatiegroep bv werken **controller André Kraai en zijn team** aan het optimaliseren van de control-functie en financiële systemen. Kraai's ambitie is de rapportages optimaal af te stemmen op de behoefte van het management en de andere stakeholders, zoals de vervoersbedrijven. Tekst **Jeppie Kleynveld**

Naam: André Kraai AA
Functie: Controller
Leeftijd: 36
Opleiding: HEAO-AA
Loopbaan: Eerst acht jaar gewerkt bij Deloitte als laatste in de functie van groepsleider. Van 2008 tot 2011 was hij relatiebeheerder MKB bij accountantskantoor Meeuwse Ten Hoopen. Daarna heeft hij de sprong gemaakt naar de control-functie (accountant in business) bij 9292 Reisinformatiegroep bv.
Vrijetijd: Mountainbiken
Bedrijf: 9292 Reisinformatiegroep bv
Omzet: 8 miljoen
Aantal FTE: 71
Aantal FTE in financiële functie: 4
Financiële software: AccountView van Visma Software

Wat zijn de kernactiviteiten van uw organisatie?

'Wij bieden ov-reisinformatie, nationaal, van deur tot deur via alle relevante kanalen. Wij doen dat als shared service center van de vervoerders. Traditioneel via de telefoon, maar nu vooral via internet, mobiel internet en apps.'

Hoe financieren jullie deze activiteiten?

'Een groot deel van onze inkomsten / budget bestaat uit een bijdrage van de vervoersbedrijven. Zij hebben wettelijk de plicht om reizigers van landelijk dekkende reisinformatie te voorzien en wij voeren die plicht voor ze uit. De overige omzet komt uit advertentie-inkomsten, zakelijke dienstverlening en ons telefonische servicenummer.'

Hoe zit de financiële functie in elkaar?

'We hebben enerzijds financiën, bestaande uit administratie en beheer. Anderzijds hebben we controlling gericht op rapporteren en performance management. Ik houd me momenteel vooral bezig met invulling geven aan dit tweede gebied.'

Wat is uw top 3 van prioriteiten momenteel?

'Op het gebied van financiën is dat budget bewaking en voor controlling is dat management-reporting. Mijn derde prioriteit is liquiditeitsbeheer. We hebben veel geïnvesteerd de afgelopen jaren in web- en app-ontwikkeling. Dat was noodzakelijk, maar vraagt wel om een scherpe blik op de liquide middelen van de organisatie.'

Wat zijn de belangrijkste ambities van uw organisatie?

'Onze uitdaging is best in class te blijven. Op korte termijn vertaalt dat zich in de ambitie om real-time reisinformatie te gaan aanbieden aan onze reizigers en klanten. Nu zijn geplande verstoringen in onze reisadviezen verwerkt, maar later dit jaar willen we daar real-time reisinformatie aan toevoegen.'

Hoe hoog legt u de lat voor uzelf en de organisatie?

'Die lat leggen we hoog, maar onze omgeving doet dat ook. Wat ik al aangaf, we moeten voorop blijven lopen en meegaan met de tijd. We blijven daarom innoveren door bijvoorbeeld CO2-informatie aan het reisadvies toe te voegen en Park & Ride integraal mee te gaan nemen. We stellen onszelf steeds de vraag wat mogelijk is, en waar onze stakeholders – reizigers, vervoerders, overheden – behoefte aan hebben. Wij zijn de spin in het web en zoeken continu naar nieuwe mogelijkheden om die rol nog beter uit te voeren. Real-time reisinformatie is daar een mooi recent voorbeeld van.'

Hoe meet u hoe het realiseren van de ambities ervoor staat?

'Een belangrijke indicatie dat we er in slagen die leidende rol te blijven spelen is dat onze app

vaak op de eerste plek staat in de appstore. Een andere belangrijke KPI is het aantal reisadviezen dat wij via alle kanalen verstrekken. Dat stijgt nog steeds. Een randvoorwaarde waar we natuurlijk ook naar kijken is hoe onze financiën ervoor staan. Die zijn goed op orde. In 2011 en 2012 hadden we een negatief resultaat vanwege de eerder genoemde investeringen, maar in 2013 hebben we weer een bescheiden winst geboekt.'

Voor welke uitdagingen staan jullie momenteel?

'We zijn niet gesubsidieerd, dus we moeten onze eigen broek ophouden. Telefonie is een afnemend fenomeen, en de dienstverlening aan consumenten heeft zich grotendeels verplaatst naar web en apps. Deze zijn gratis te gebruiken. Door advertentieverkoop via deze kanalen kunnen we extra inkomsten genereren. Onze uitdaging is om ons commercieel verder te ontwikkelen om onze innovatie te kunnen financieren. Maar wat wij doen is het uitvoeren van een wettelijke taak voor vervoerders, dus wat dat betreft hebben we een bestendige positie, die zij uiteraard wel tegen minimale kosten geregeld willen hebben.'

'De rapportages bestonden vooral uit Excel-sheets met veel koppelingen en verwijzingen, wat niet zonder risico was'

Wat is de rol van software in uw werk en in het realiseren van de bedrijfsambities?

'Toen ik hier begon in 2011 liet de systeeminrichting te wensen over. Het pakket dat de organisatie gebruikte was niet goed ingeregeld. De rapportages bestonden vooral uit Excel-sheets met veel koppelingen en verwijzingen, wat niet zonder risico was. Ik ben toen op zoek gegaan naar een nieuw financieel pakket en op AccountView uitgekomen van Visma Software. Het pakket voldeed aan alle vereisten, maar de rapportagefunctie en het transistorisch boeken heeft de doorslag gegeven. Verreweg de meeste rapportages die ik nodig heb zijn geautomatiseerd en dat is natuurlijk prettig werken voor een controller.'



‘Verreweg de meeste rapportages die ik nodig heb zijn geautomatiseerd en dat is natuurlijk prettig werken voor een controller’

Welke wensen liggen er nog op systeemgebied?

‘Verbeteren van de efficiency. Wij maken gebruik van diverse software pakketten voor de financiële administratie, salaris, contractenbeheer, tijdsregistratie, crm en servicemanagement. Wij proberen zoveel mogelijk deze systemen te integreren en/of te koppelen. Hierdoor vinden er zo min mogelijk handmatige handelingen plaats. Dit voorkomt fouten en de informatie is snel en eenvoudig beschikbaar. Daarnaast willen wij een rapportage database inrichten waar alle rapportages samenkomen en onze gestelde KPI's op een dashboard gemonitord kunnen worden.’

Wat zijn uw persoonlijke ambities binnen 9292?

‘Nog beter de rapportages afstemmen op de behoefte van het management. Wij willen bijvoorbeeld graag onze performance richting de vervoerders nog beter kunnen rapporteren. In dit soort rapportages tonen we aan in hoeverre we aan SLA's voldoen en hoe onze kostprijs in elkaar zit. Real-time informatievoorziening zou ik ook wel mooi vinden. We rapporteren nu maandelijks, maar voor sommige gebieden zou real-time wel handig zijn, zoals onze beschikbaarheid, performance, capaciteit en het aantal reisadviezen per kanaal. Dat zou ik wel op een dashboard willen zien.’

Als we over twee jaar praten, wat wil je dan gerealiseerd hebben?

‘Hogere commerciële inkomsten door bijvoorbeeld E-ticketing. Dit is een bedrijfsdoelstelling. Puur voor controlling, wil ik de control-functie binnen het bedrijf helemaal geoptimaliseerd hebben met de juiste real-time managementinformatie. Daar zijn we nog niet, maar dat is niet erg. Het houdt ons scherp.’ ■

De controller als business partner

9 vragen en antwoorden

Bedrijven zoeken vandaag de dag financiële professionals die proactief zijn. Controllers met lef, die zo nodig een afwijkende mening naar voren brengen, die adviezen ‘verkopen’ en die ingewikkelde zaken eenvoudig maken. Kortom, bedrijven zoeken business controllers. Aangezien financial controllers ook minder gevraagd worden op de arbeidsmarkt, door toenemende automatisering, is het ook in het belang van de controller zelf om de omslag tijdig te maken. Hoe staat deze ontwikkeling ervoor?

We vroegen het **Eric Kemperman**, hoofddocent van de opleiding ‘De Controller als Businesspartner’.

1 Hoe staat het ervoor met de ontwikkeling van de controller tot business partner in algemene zin?

‘De economische ontwikkelingen geven de controllers in algemene zin een positieve impuls; bedrijven letten meer op de centen en de risico’s en ook financiers en andere stakeholders hechten belang aan een goede invulling van de controllersfunctie. Controllers zouden van dit momentum gebruik kunnen maken door zich meer als business partner te profileren naar hun organisatie toe. Dat is een geleidelijk proces waarin iedere controller kan werken aan zijn of haar eigen professionele ontwikkeling.’

2 Welke carrière vragen spelen bij controllers in relatie tot het ‘business partner’ thema?

‘Veel controllers willen met hun kennis en ervaring graag toegevoegde waarde leveren aan hun organisatie. Dat lukt alleen maar wanneer zij zich ontwikkelen tot volwaardige professionals met een autonome mening en wanneer zij de juiste vaardigheden ontwikkelen om hiermee daadwerkelijk hun plek in de organisatie op te eisen. Dat vraagt niet zozeer meer kennis, maar vooral durf en vaardigheden. De controllers die ik in de trainingen ontmoet zijn juist met dergelijke vraagstukken bezig; ‘hoe claim ik mijn plek in de organisatie en hoe gaat men mij zien als een financieel professional waar men naar luistert en aan wiens mening belang wordt gehecht?’ Je ziet ook dat de financials die het lukt om goed vakmanschap met overtuigende communicatieve vaardigheden te combineren, zichzelf ontwikkelen tot financieel directeur of CFO.’

3 Hoe kijk jij aan tegen de inrichting van de finance functie – moet de business controller een aparte functie zijn, of mag iedere control-

ler zich bezighouden met performance zaken? (is functiescheiding nodig tussen accounting en business partnering)?

‘Daar kan ik geen eenduidig antwoord op geven, het is afhankelijk van vele factoren bijvoorbeeld de (schaal)grootte en leeftijd van een organisatie. Je kunt je voorstellen dat bij een kleine jonge en – vaak dynamische – organisatie de controller van beide markten thuis moet zijn, terwijl bij een grote doorontwikkelde organisatie de businesscontrollersfunctie en de finance controllersfunctie van elkaar gescheiden kunnen zijn. Ook is van belang in hoeverre van de organisatie gevraagd wordt of zij aan strikte regelgeving moet voldoen (bijvoorbeeld banken en verzekeringsmaatschappijen) en hoe hiervoor het compliance kader is ingericht. Wel pleit ik ervoor dat beide groepen controllers kennis hebben van en ook kennis gemaakt hebben met beide aspecten van het controllersvak omdat enige empathie over en weer de organisatie ten goede komt.’

4 Moet een business controller deel uitmaken van het managementteam of juist niet?

‘Deze vraag stel ik ook in onze training ‘De Controller als Businesspartner’. De antwoorden hierop zijn verschillend. Sommige controllers willen geen onderdeel zijn van het managementteam vanwege het gevaar dat zij te veel onderdeel van de business worden en hierdoor hun onafhankelijke positie niet meer kunnen innemen. Zelf ben ik er wel een voorstander van om – zeker als business controller – lid te zijn van het MT. Je zit dicht bij de business, hebt direct toegang tot alle informatie en invloed op de besluitvorming en kunt hierdoor een meerwaarde zijn in het team. Wel stelt het eisen aan jouw professionele autonomie en beoordelingsvermogen en ook aan jouw communicatieve vaardigheden. Je moet

‘Ook voor controllers geldt – juist omdat het vakgebied zich zo breed uitstrekt, ken je beperkingen’

soms durven een afwijkende mening te hebben en deze te uiten. Bespreek dit ook vooraf wanneer je als controller toetreedt tot een managementteam en wacht niet totdat je een keer de hakken in het zand moet zetten. Bereid jouw teamleden voor op jouw onafhankelijke kritische rol zodat zij weten wat ze van jou kunnen verwachten.'

5 Welke beperkingen kun je tegen aanlopen in bedrijven, en heb je tips hoe de business partner hier het beste mee om kan gaan?

'In veel organisaties leeft nog steeds het beeld dat de controller vertelt wat er niet kan of mag en als een politieagent rigide de kaders bewaakt. Dat is jammer omdat controllers meer te bieden hebben vanuit hun kennis en ervaring. Vaak doen controllers zichzelf te kort door dit eenzijdige beeld in stand te laten. Controllers doen er dan ook goed aan om dit beeld te bestrijden door de meerwaarde van het vak controlling op een positieve manier onder de aandacht te brengen. Verkoop het vak, zorg dat de organisatie jou leert kennen als een professional met hart voor de business, maar ook met een eigen kritische mening.'

6 Kun je enkele situaties beschrijven – al dan niet uit je eigen praktijk – waarbij de business controller een spilfunctie kon innemen?

'Ik noem deze situaties 'de momenten van de waarheid' en iedere controller krijgt er geregeld mee te maken. Denk hierbij aan investeringsbeslissingen, business cases van grote projecten, beloningsvraagstukken, veranderende automatisering, overnames, fusies, et cetera. Juist in dergelijke situaties dient de controller de juiste balans te zoeken tussen de technische aspecten van het vraagstuk, de vooraf gedefinieerde kaders en de wijze waarop hij hier mee om wil gaan. Ben je rule based (en handel je naar de letter van de wet - 'regels zijn regels') of ben je principle based (en vind je de geest van de wet belangrijker en kun je de kaders flexibel toepassen en dienstbaar maken aan de business, zonder jouw autonomie als controller prijs te geven?) Dat is continu het dilemma voor de controller.'

7 Welke 3 prioriteiten moet een controller als business partner hebben?

'1. Kennis / vakmanschap; weet waar je het over hebt; dat is een absolute voorwaarde, waar ik ook onder versta dat je kennis neemt van de business van jouw organisatie; verdiep je hierin!
2. Communicatieve vaardigheden; welke stijlen van beïnvloeden kun je toepassen? Kun je af en toe eens 'professioneel boos' worden of schuw je het conflict?
3. Lef! Je moet als controller zeker zijn van jouw zaak en overtuigend kunnen optreden, ook tegenover stevige managers. Dit vraagt om durf, maar ook hier geldt, ga ermee experimenteren, wacht niet tot dat ene grote onafwendbare 'alles of niets' conflict, maar ga geleidelijk nieuwe stijlen uitproberen.

8 Met welke dingen moet hij/zij zich nooit bezig houden?

'Dat is moeilijk te zeggen, omdat ik vind dat het controllersvak zich uitstrekt over vrijwel alle aspecten van de organisatie. Maar hier schuilt ook een gevaar, ook voor controllers geldt – juist omdat het vakgebied zich zo breed uitstrekt, 'ken je beperkingen'. Voor ingewikkelde belastingvraagstukken zijn er doorgeleerde fiscalisten, juridische kwesties horen thuis bij juristen of advocaten, enzovoorts. Ook is het de directie die het beleid maakt en hierin zou voor de controller geen leidende rol moeten zijn, hooguit een kritische toetsende rol, om wat tegenwicht te bieden, maar business controllers die voorop lopen bij de strategie en of het maken van het beleid kunnen hun kritisch vermogen kwijt raken. Waak hiervoor!'

9 Welke kansen en bedreigingen zie jij voor de business controller in de komende jaren?

'Iedere controller kan werken aan zijn eigen professionele en persoonlijke ontwikkeling. Goede controllers die zich op beide gebieden ontwikkelen blijven schaars en kunnen mooie kansen pakken op de arbeidsmarkt. Het mooie van het controllersvak is dat – zolang er maar dynamiek is in de economie – controllers populair zijn. Immers als de economie snel en flink groeit is er ambitie en innovatie bij ondernemers, hier kan de controller onderdeel van uitmaken. Maar wanneer de economie wat afkoelt wordt beheersing van kosten en risico's, financiering en compliance weer belangrijker, daarin speelt de controller ook een rol. Pak dus het momentum en doseer de mate van control, dan zullen zich steeds weer kansen en mogelijkheden voordoen voor de professional die op een bewuste manier met het controllersvak bezig is.' ■



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

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. Schrijf u in voor de bijeenkomst van 30 en 31 oktober in Nieuwegein. Meld u aan via alexvangroningen.nl

De ambitie van Mark Mollen

In 3 sprongen naar de CFO-functie

Al tijdens zijn studie besloot **Mark Mollen, Corporate Business Controller bij TMC Group**, dat hij carrière wilde maken als finance professional. Zijn ultieme ambitie is CFO worden van een middelgrote onderneming. Dit wil hij doen in drie stappen, waarvan hij er inmiddels twee heeft afgelegd... Tekst **Jeppe Kleyngeld**



STAP 1 – ACCOUNTANCY

Zoals veel financials, begon Mark Mollen in de accountancy. Van 2004 tot 2009 werkte hij bij Deloitte als accountant en teamleider audit. 'De perfecte leerschool', aldus Mollen. 'Je kunt bij veel verschillende soorten bedrijven een kijkje in de keuken nemen, en werken als teamleider is ook goed voor het ontwikkelen van soft skills, want je stuurt teams aan en trekt nauw op met je klanten. Om het optimale uit zo'n periode in de accountancy te halen moet je vooral investeren in jezelf. Zorgen dat je de theorie beheerst en die direct kunt toepassen in de praktijk. Je werk goed doen, veel uren maken, jezelf onderscheiden en zorgen dat je daarmee opvalt.'

In deze periode studeerde hij ook voor zijn master aan Nyenrode en stippelde hij tegelijkertijd zijn carrièrepad uit. Dit pad bestaat uit drie stappen: eerst vijf jaar in de accountancy, dan twee keer vijf jaar in het bedrijfsleven en dan wil hij CFO zijn. 'Na vijf jaar in de accountancy gewerkt te hebben, heb ik aangegeven iets anders te willen doen. Ik had veel geleerd en het ging goed, maar zij en ik wisten dat ik geen pure accountant was.'

STAP 2 – CORPORATE CONTROLLER

Via detacheringsbureau Michael Page kwam Mollen bij TMC Group terecht. Het ideale bedrijf om zich verder te ontwikkelen. 'Ik wilde niet bij een multinational werken, zoals Philips of ASML, omdat je daar toch een wat beperktere scope hebt als controller', aldus Mollen. 'Het moest dus een kleiner bedrijf

‘Bij TMC stuur ik een finance team aan, maar ik wil eindverantwoordelijkheid’

zijn, maar wel een zeer professionele en ambitieuze onderneming zodat ik weer veel kon leren. TMC was perfect omdat je hier als financial het hele speelveld kunt overzien. Het bedrijf was toentertijd beursgenoteerd, dus dat bood me de kans mijn kennis met betrekking tot reporting en compliance te vergroten. Verder moet je zorgen dat je de interessante projecten krijgt. Die moet je vervolgens vastpakken en super goed doen. Last but not least; in mijn zoektocht naar de volgende stap bestudeerde ik jaarverslagen en websites van bedrijven en bij TMC zag ik ambitieuze groeiplannen. Er worden hier regelmatig pizza's besteld om nog even door te knallen. Dat sprak me zeer aan.'

STAP 3 – LEIDINGGEVENDE ROL

Inmiddels is het 2014 en is Mollen zich aan het oriënteren op zijn volgende stap. Daar gaat hij open en eerlijk de dialoog over aan met Rogier van Beek, de CFO van TMC Group, die inmiddels ook een coach en vriend is geworden. Wat wil hij in ieder geval leren de komende jaren? 'Bij TMC stuur ik een finance team aan, maar ik wil eindverantwoordelijkheid, bijvoorbeeld als Business Unit Controller. Mijn belangrijkste leerdoel is management en leiderschap. In mijn huidige rol ben ik nog vrij veel operationeel bezig. Ik zou meer willen delegeren en bijdragen aan de ontwikkeling van mensen. Ook wil ik in een MT bijdragen aan strategievorming. En dat zou bij groter bedrijf moeten waar je verschillende bedrijfsonderdelen hebt. TMC is daar te klein voor.'

BEDRIJFSAMBITIES EN DE ROL VAN FINANCE

TMC detachert zeer hoogopgeleide en schaarse technische specialisten ('werkondernemers') op het hoogste platform bij gerenommeerde bedrijven

als ASML, Philips, TNO, DAF, NXP, Bosch en VDL. 'Onze ambitie is bij te dragen 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 willen we bereiken door sociale innovatie aan de hand van het bijzondere businessmodel dat we hanteren.'

Bij de finance afdeling komt alle informatie samen. Mollen beschrijft het als een signalerende functie, waarbij je als financial veel analyses doet en verbanden legt, en zo bijdraagt aan het realiseren van de doelstellingen.

Belangrijke KPI's waar TMC op stuurt zijn omzetmarge, ebitda, productiviteit, gemiddeld uurtarief en headcount.

'De verhouding tussen directe mensen (werkondernemers) en indirecte mensen bepaalt onze winstgevendheid, dus dat is ook een zeer belangrijk kengetal', aldus Mollen. 'Software speelt uiteraard een grote rol in de ondersteuning die finance biedt aan de business. Met strategievorming heeft het niks te maken, maar des te meer met meten of we op koers liggen, en met het op de juiste wijze kunnen rapporteren en presenteren van informatie. Onze belangrijkste informatiestroom is de urenstroom. Daar heb ik onlangs een project voor uitgevoerd, namelijk het ontwikkelen van een tijdschrijffapplicatie waarmee we eerder managementinformatie kunnen genereren. We hebben nu wekelijks inzicht en we hebben de urenregistratie makkelijker gemaakt voor onze werkondernemers. Zij kunnen nu namelijk via een app uren schrijven. Ook hebben we het systeem gekoppeld aan de systemen van onze opdrachtgevers, zodat werkondernemers in één keer klaar zijn.' Een volgend project op software gebied is het ontwikkelen van toekomst georiënteerde rapportages. 'Via speciale modellen willen we voorspellingen doen over de omzetontwikkeling in toekomstige periodes. Ook gaan we het mogelijk maken om meer in detail te kijken naar hoe omzet tot stand is gekomen. Wat is de bijdrage geweest

van de individuele account managers? Daar ligt nog een mooi ICT-project de komende tijd.'

HET PAD BLIJVEN VOLGEN

Mollen geeft aan niet erg flexibel te zijn wanneer het aankomt op zijn ambitie realiseren. 'Het pad dat ik heb uitgestippeld verandert niet. Daar blijf ik aan gecommiteerd. Afwijkingen kunnen zich altijd voordoen in het leven, maar ik blijf bij mijn ambitie. Binnen een periode van vijf jaar CFO worden moet kunnen. Ik heb hier thuis met mijn vrouw ook duidelijke afspraken over. Ik ga van ons tweeën voor de carrière, dus als er deadlines te halen zijn op het werk dan hoef ik dat niet iedere keer uit te leggen.'

‘Als ik een jaar op routine draai word ik erg onrustig’

Hoe houdt Mollen er zicht op dat hij op de goede weg is? 'Allereerst moet ik ieder jaar voldoende dingen kunnen opnoemen die ik geleerd heb. Ik wil steeds nieuwe dingen leren: verslaglegging, interne projecten, M&A activiteiten, fiscaliteiten, compliance, et cetera. Als ik een jaar op routine draai word ik erg onrustig. Ik ontwikkel me vooral in de breedte. Om echt de diepte in te gaan kun je mensen aantrekken. Als CFO moet je het allemaal goed kunnen plaatsen, maar hoef je geen specialist te zijn.' Een tweede indicatie komt uit het voeren van gesprekken met marktpartijen zoals werving- en selectiebureaus. 'Die weten het beste waar er vraag naar is, en vertellen me dat ik goed op weg ben. Ook mijn recente nominatie voor de Controller of the Year Award is natuurlijk een mooie opsteker geweest.' Kortom, Mark Mollen treedt de toekomst met vertrouwen tegemoet. Wij spreken hem over vijf jaar weer, wanneer hij zijn ultieme doel ongetwijfeld heeft verwezenlijkt. ■

Finance en ambitie

Van registratie naar vooruitkijken

Het thema van dit magazine is ambitie. Ambities heeft immers iedereen. Bij u als financiële professional denken we daarbij aan twee zaken: uw persoonlijke ambitie om u verder te ontwikkelen in uw vakgebied en uw bijdrage aan het realiseren van de bedrijfsambitie.

Bedrijfsambitie wordt veelal gedefinieerd in termen als groei en winst. Begrippen waar financiële cijfers aan ten grondslag liggen en die een uitkomst zijn van de gekozen bedrijfsstrategie. In de afgelopen jaren, waarin het economisch tij minder gunstig was, is er veel focus geweest op de kostenkant van de organisatie. Wellicht ook binnen uw bedrijf. Maar om op lange termijn succes te boeken en de bedrijfsambitie te realiseren staat waardecreatie voor uw klanten centraal. Want door waarde te creëren voor uw klanten verstrekt u uw concurrentiepositie en hiermee uw succes.

Hoe kunt u als financieel manager of (business) controller bijdragen aan deze waardecreatie en aan het realiseren van de bedrijfsambitie? Vooruitkijken en een actieve rol spelen als adviseur van de business staan hierbij centraal.

In dit artikel geven wij u onze visie op hoe u dit kunt realiseren en hoe wij u hierbij kunnen ondersteunen. Enerzijds hebt u hiervoor de juiste middelen nodig, waaronder software. Anderzijds spelen gedrag, vaardigheden en kennis een belangrijke rol. Vandaar ook de samenwerking tussen Alex van Groningen en Visma Software waarbij al deze aspecten aan bod komen.

VAN REGISTRATIE NAAR VOORUITKIJKEN

De taken van de financial / controller zijn de afgelopen jaren sterk veranderd. Was u vroeger vooral verantwoordelijk voor registratie, controle

en rapportage, is nu uw primaire taak het ondersteunen van het management om 'in control' te zijn en om vooruit te kijken. Van de moderne controller wordt verwacht dat hij niet alleen controleert en signaleert maar ook dat hij actief informeert en regisseert. De effecten van strategische wijzigingen moeten op een verantwoorde manier worden doorgerekend. Hiervoor is het van belang dat de blik van de finance professional naar de toekomst is gericht.

EEN STERK FUNDAMENT

De financiële administratie is het fundament van uw primaire bedrijfsprocessen. Als financial moet u kunnen bouwen op betrouwbare data en ervoor zorgen dat de financiële afdeling zo efficiënt mogelijk kan werken. Daarnaast moet informatie sneller beschikbaar zijn en steeds eenvoudiger worden verwerkt en inzichtelijk worden gemaakt. Dat kan alleen als uw financiële software mogelijkheden biedt voor optimale transactieafhandeling en onderdeel uitmaakt van een geïntegreerd bedrijfsinformatiesysteem. Goede, betrouwbare periodieke rapportage is van groot belang om financiële grip op de onderneming te houden. Software biedt u als financial hier alle hulpmiddelen voor zodat iedereen er zeker van kan zijn dat de data op basis waarvan beslissingen worden genomen altijd actueel zijn. Financiële grip zorgt voor rust in de onderneming zodat het managementteam zich kan concentreren op de belangrijke strategische keuzes om de continuïteit en de winstgevendheid van de onderneming te waarborgen.



DEZE FINANCIËLE GRIP KRIJGT U DOOR:

- Goede, betrouwbare periodieke rapportage;
- Dagelijks up-to-date inzicht in de cijfers;
- Te sturen op Key Performance Indicators (KPI's);
- De snelheid waarmee rapportages worden opgeleverd;
- Standard Business Reporting: gestandaardiseerde wijze van elektronische gegevensuitwisseling tussen ondernemer, overheid en intermediair.

AUTOMATISERING VAN DE AUTOMATISERING

In een wereld waarin de hoeveelheid gegevens/data navenant groeit, wordt het steeds belangrijker om van deze data smart data te maken. U wilt immers graag vooruitkijken en niet alleen rapporteren over gedane zaken. Om deze ambitie waar te maken is het belangrijk dat u zich concentreert op de zaken die daadwerkelijk uw aandacht nodig hebben. De automatisering van uw automatisering kan hierbij een grote rol spelen. Hiermee bedoelen wij dat werkzaamheden en processen automatisch afgehandeld worden zonder uw tussenkomst. Neem bijvoorbeeld uw bankafschriften, deze kunnen automatisch worden ingelezen en verwerkt. Of de jaarlijkse budgetteringsrondes en de rapportage hierover, dit kan allemaal vanuit één oplossing uitgevoerd worden. Uw aandacht is alleen als controleslag nodig, daar waar informatie onjuist is en/of incompleet.

Zoals gezegd verandert uw rol in die van financieel adviseur van de business. U bent steeds meer betrokken bij strategische financiële beslissingen en in het verlengde daarvan het realiseren van de bedrijfsambities. Daarnaast bent u niet alleen verantwoordelijk voor het publiceren van cijfers. Ook taken als risicobeheer, het realiseren van kostenbesparingen en het behalen van organisatie-doelstellingen – zoals maatschappelijk verantwoord ondernemen – behoren ook tot uw rol. Hierdoor veranderen de eisen die u stelt aan uw automatisering en de vaardigheden waarover u als financial dient te beschikken. Visma Software kijkt met u mee naar de toekomst.

Deze veranderende rol brengt ook een gedragsverandering met zich mee waarvoor u andere vaardigheden nodig heeft en wellicht aanvullende kennis. Samen met Alex van Groningen willen wij u graag ondersteunen bij het uitbreiden van uw vaardigheden en kennis. Wij geven hiervoor diverse mogelijkheden, zoals een online seminar en een opleiding tot business controller. Hiermee bieden wij u zowel de softwaretools als de benodigde informatie om uw gedrag, vaardigheden en kennis verder te ontwikkelen en ambities waar te maken.

Als Visma hebben wij ook een ambitie. Wij willen u namelijk maximaal ondersteunen bij uw succes. Dit doen wij in de eerste plaats door uw processen zo efficiënt mogelijk te automatiseren met innovatieve bedrijfssoftware als AccountView en Visma.net. Daarnaast leveren wij, in nauwe samenwerking met onze partners, toegevoegde waarde in de vorm van advies zodat u het maximale uit uw automatisering haalt. Dit doen wij al ruim vijftientig jaar voor 30.000 klanten. Ook bieden wij u graag in samenwerking met Alex van Groningen trainingen aan om uw kennis op peil te houden. Wij helpen u graag en horen dan ook graag van u op welke wijze wij u kunnen ondersteunen uw ambitie te realiseren! ■



Richard Schepers is Commercieel directeur small and medium size businesses (smb) van Visma Software. In dit artikel vertelt Richard over het thema ambitie en over wat dit thema betekent voor de financieel professional én voor Visma Software

Visma Software bedrijfsprofiel

Visma Software levert open, flexibel in te richten software aan meer dan 30.000 klanten in het mkb en de semipublieke sector. Naast AccountView en Talent & Salaris bevat het portfolio Mamut One, Visma Severa, Visma.net en diverse andere SaaS-applicaties. Hiermee biedt Visma Software bedrijven een solide basis en/of geïntegreerde oplossingen voor boekhouding, groothandels- en projectadministratie, urenregistratie, accountancy, crm, hrm en salarisverwerking. Online- en backofficeapplicaties kunnen daarbij naargelang behoefte worden gecombineerd; beide communiceren via webservices met andere internettoepassingen.

Visma Software BV is een dochteronderneming van het Noorse Visma AS, marktleider in Scandinavië en behorend tot de top-10 van Europese businesssoftwarehuizen. Kernactiviteiten zijn het automatiseren, integreren en outsourcen van bedrijfsprocessen.

VOOR CONTROLLERS **MET AMBITIE**



**GRIJP UW KANS
EN MELD U AAN VIA
CONTROLLING.NL**

BENT U AMBITIEUS EN WILT U GROEIEN?

Word dan lid van het Controllers Network, hét netwerk voor controllers die gaan voor groei. Persoonlijke groei, groei van hun organisaties en groei van de economie.

Grijp uw kans en meld u vandaag aan via Controlling.nl. Profiteer het hele jaar door van alle privileges:

1. CONTROLLER FORA

Ontmoet het hele jaar door tientallen collega's tijdens de vier exclusieve Controller Fora

2. CONTROLLER MASTERCLASSES

Neem deel aan Masterclasses waarin thought leaders business cases presenteren en u uitdagen actief deel te nemen aan de discussie (incl. PE-uren)

3. CONTROLLER CAFÉS

Doe nieuwe contacten op en versterk uw bestaande netwerk tijdens Controller Cafés

4. CONTROLLER ROUND TABLES

Platinum members gaan tijdens Round Tables in gesprek met een selecte groep van 15 top controllers

5. CONTROLLER DIRECTORY

Uw prestaties, talenten en kennis worden onderstreept in de Controller Directory

6. PEER-TO-PEER ADVIES

Het Controllers Network brengt u graag in contact met de juiste collega's of een van de aangesloten boardroom adviseurs

7. JAARCONGRES CONTROLLING

Verzekert u van deelname aan het Jaarcongres Controlling. Onmisbaar voor controllers die hun bedrijf ingrijpend aan het vernieuwen zijn en openstaan voor best practices

8. FM MAGAZINE

Lees FM Magazine, hét magazine voor de moderne financial

BEZOEK KOSTELOOS EEN CONTROLLER FORUM

Maak vrijblijvend kennis met het Controllers Network. Bezoek kosteloos een Controller Forum. Neem contact op met Manager Controllers Network Christiaan van Dijk.

SAVE THE DATES

Leden van het Controllers Network ontmoeten elkaar het hele jaar door:

2014	
18 sep	Controllers Network Forum, Amsterdam
30 okt	Controllers Network Forum, Utrecht
2015	
29 jan	Controllers Network Forum, Amsterdam
Half april	Jaarcongres Controlling
21 mei	Controllers Network Forum, Utrecht
3 sep	Controllers Network Forum, Amsterdam
19 nov	Controllers Network Forum, Utrecht

WORD NU LID

Meld u direct aan voor het Controllers Network via Controlling.nl. Uw jaarlijkse investering is slechts 495 euro. Voor meer informatie neemt u contact op met Christiaan van Dijk via 06 15 88 56 65 of cvandijk@alexvangroningen.nl.

Word lid van het Controllers Network, dé community van controllers met ambitie. Bezoek nu Controlling.nl

Ondersteuning van software bij het realiseren van uw ambitie

5 tips die u, als financieel professional, helpen IT succesvol in te zetten

1

IT BETREKKEN BIJ STRATEGIEBEPALING

In de top van de organisatie worden de bedrijfsdoelstellingen bepaald en strategische beslissingen om deze te realiseren genomen. Het is belangrijk de eindverantwoordelijke voor alle it-systemen al op dit niveau aan te schakelen. Automatisering en de bijbehorende softwaresystemen vormen immers een wezenlijk onderdeel van de strategie. Het afstemmen van de automatisering van de top tot aan de werkvloer is essentieel om iedereen de data te verstrekken die nodig is voor efficiënte operatie en besluitvorming. Deze data kan worden getransformeerd naar informatie en vervolgens worden omgezet naar meetbare doelstellingen. We hebben het dan over key performance indicators, oftewel kpi's. De noodzaak van het betrekken van automatisering bij de strategiebepaling wordt hierdoor duidelijk. Voor iedere managementlaag worden kpi's gedefinieerd. Vanzelfsprekend is de optelsom vanuit de operatie weer waardevol voor de tactische laag en vervolgens ook weer voor de strategische laag. Dit geldt voor alle afdelingen, inclusief de financiële administratie.

2

INVENTARISATIE

Samen met de cio zult u als financieel professional inventariseren en toetsen of de nieuwe strategie met de huidige systemen kan worden door-

gevoerd. Dit doet u aan de hand van de gestelde kpi's. Er moeten vragen beantwoord worden ten aanzien van de organisatie: waar staan we nu en waar willen we naar toe? De cio vertaalt deze doelstellingen naar de huidige softwaresystemen: zijn deze geschikt voor het leveren van informatie of zijn er aanpassingen nodig om het systeem te integreren met de andere toepassingen binnen de organisatie? En leveren de systemen ons de gewenste data en informatie? Met de huidige 24-uurseconomie en de mobiliteit van medewerkers is het altijd online kunnen raadplegen van informatie geen toekomstmuziek maar de realiteit. Vervanging van softwaresystemen kan een overweging zijn. Een gedegen softwareleverancier met kennis van zaken over deze vraagstukken, integratie, data-extractie, omzetten van data naar informatie en verslaglegging in kpi's is dan een vereiste. Hier komt de toegevoegde waarde van het juiste softwareproduct en de kennis van de leverancier die meedenkt om de hoek kijken. Naast de verdere integratie en afstemming van de onderlinge systemen kan ook direct gekeken worden naar een mogelijke efficiëncyslag. Door systemen te koppelen dan wel (ver)oude(rde) applicaties te vervangen zullen deze investeringen moeten worden afgezet tegen te verwachten voordelen. Zo zijn door integratie bepaalde handmatige werkzaamheden en het exporteren van data niet langer nodig. Dat scheelt tijd en verkleint de kans op fouten. Nieuwe software huren in plaats van aanschaffen zorgt voor kostenbeheersing. Efficiëncyvoordelen zijn nu te behalen.

'Met de huidige 24-uurseconomie en de mobiliteit van medewerkers is het altijd online kunnen raadplegen van informatie geen toekomstmuziek maar realiteit'

3

STRATEGIE KENBAAR MAKEN DOOR WORKSHOPS

Als de strategie eenmaal is bepaald is het van belang deze te vertalen naar doelstellingen en deze voor alle lagen binnen de organisatie bekend te maken, van strategische top, naar tactische laag en de operatie. Weten uw medewerkers wat er van ze verwacht wordt? Het gaat daarbij niet

‘In workshops kan een duidelijk beeld geschetst worden van het veranderingsproces en de invoering van de strategie, vertaald naar doelen van top naar werkvloer’

alleen om de afdelingsdoelstellingen maar ook om de individuele doelstellingen. Communicatie van het veranderproces is in deze fase van belang. Om het proces vorm te geven zijn workshops aan te bevelen. Daarin kan een duidelijk beeld geschetst worden van het veranderingsproces en de invoering van de strategie, vertaald naar doelen van top naar werkvloer en de individuele doelstellingen voor de betreffende medewerker(s). Bedenk hierbij dat medewerkers al jaren gewend zijn in een bepaald patroon te werken en snel de neiging hebben om nieuwe werkwijzen/procedures te veroordelen. Door juist in deze fase helderheid te geven over het totale bedrijfsproces en de verbetering die hiermee gepaard gaat, kunnen medewerkers worden meegenomen in dit veranderingsproces. Ook een voordeel van workshops is de interactie die daarbij ontstaat tussen managers en medewerkers.

4

PROJECTORGANISATIE VOOR DOORVOEREN VERANDERINGSPROCES

De ambities en de strategie zijn duidelijk, er is een helder beeld van de eventuele aanpassingen op automatiseringsgebied en door de workshops weten uw medewerkers wat de doelstellingen zijn. Nu is het zaak om de veranderingen door te voeren. Dit vraagt om projectorganisatie. Voor de cio is het zaak om daar waar nodig de softwaresystemen aan te passen, te integreren of nieuwe systemen in te voeren. Er kunnen vanuit meerdere invalshoeken kpi's gedefinieerd en vastgesteld worden. Er zijn nieuwe werkprocedures nodig waardoor de dagelijkse gang van zaken zichtbaar wordt in de kpi's. Doelstellingen die gedefinieerd zijn moeten zichtbaar worden ten aanzien van de strategie.

Om dit proces vorm te geven moeten een stuurgroep en projectgroep worden samengesteld. In de stuurgroep moet in elk geval iemand van het managementteam aanschuiven om kernbeslissingen te nemen. Daarnaast een projectmanager en een deskundige op het werkgebied van de in te voeren toepassing of iemand die direct betrokken is bij de implementatie. De projectgroep

bestaat onder andere uit een projectleider, een key user en een consultant van de leverancier. Afhankelijk van de grootte van het project en de organisatie kunnen op specifieke deelgebieden werkgroepen worden ingezet. De project-/werkgroep houdt zich vooral bezig met de praktische invulling van de werkwijzen in de nieuwe situatie. Ook zullen door deze groep de nieuwe werkinstructies worden samengesteld.

5

REALISATIE DOELSTELLINGEN DOOR BETROKKENHEID ALLE LAGEN

Nu de organisatie staat, de softwaresystemen de (financiële) kpi's ondersteunen en weergeven is het zaak om de operatie te meten. Is de voortgang van een proces op of boven kpi-niveau dan worden gestelde doelen gehaald. Ligt men onder de beoogde koers dan zullen procedures aangescherpt of bijgesteld moeten worden. Tijdens het werkoverleg kan de voortgang van de kpi's besproken worden. Van hieruit kunnen maatregelen genomen worden die ervoor zorgen dat de doelstellingen alsnog gerealiseerd worden. Dit kan zelfs tot op het niveau van de individuele medewerker. Vanuit de praktijk is deze werkwijze sterk aan te bevelen. Het zorgt voor betrokkenheid en creativiteit van alle medewerkers om doelen te realiseren. Ook in het managementoverleg van de business unit zullen de (financiële) kpi's periodiek getoetst en daar waar nodig moeten worden bijgesteld. Automatisering van processen door succesvolle softwaresystemen en integratie hiervan om zo overall kpi's te definiëren is de basis van het verander- en groeiproces van de organisatie. Het monitoren en bijsturen van alle managementlagen van de organisatie en maatregelen nemen tot op individueel en afdelingsniveau is de sleutel tot het succes van de organisatie en het realiseren van de uiteindelijke ambities. ■



Milco Werkhoven is sinds 2013 Product Marketing Manager bij Visma Software BV. Hij heeft ruim 20 jaar nationale en internationale sales- en marketingmanagement ervaring op het gebied van (financiële) software

Finance is a game This is your strategy guide



Een grote videogamefabrikant gaat een bekend Nederlands bedrijf gebruiken voor hun nieuwe game. In het spel gaan spelers een 'Boilergigant' uit een klein land redden van de ondergang. Reken maar dat dat een uitdaging wordt...

De goed verkopende boilers gaan regelmatig stuk. Dus je raadt het scenario misschien al: Sales wordt coulanter met de garantie om de verkoopcijfers op peil te houden, R&D wil meer budget en de financials zien de omzet stijgen, maar onder de streep de winst verdwijnen. Welkom in de Boilergame!

Let's play. De 'killers' gaan direct van start. Zij willen beter zijn dan de anderen en gaan voor snelle winst. De 'achievers' streven naar meesterschap, kennis is macht! De 'explorers' gaan op zoek naar nieuwe kansen. En de 'socializers' genieten van het samenwerken om de oplossing te vinden. Soms hebben de spelers geluk, soms pech. Ze beginnen nieuwe samenwerkingen, vernietigen bestaande en ontvangen op al hun acties direct feedback: Minder levens, extra goud, een nieuw batterypack.

Je hebt het je misschien niet eerder gerealiseerd, maar het leven heeft

zo zijn overeenkomsten met een strategisch spel. Iedere speler heeft zijn eigen verhaal en uitdagingen. Het bovenstaande verhaal is, zover ik weet althans, niet opgepikt door een gamefabrikant. Het verhaal en de uitdaging komen letterlijk uit één van de 'get togethers' van het Jaarcongres Control-ling. En is gelukkig door de Boilergigant voortvarend aangepakt.

Hoe? Stel we gaan the Boilergame echt spelen. In mijn scenario trekt het team 'financials' als eerste ten strijde. ALARM, ALARM: DE WINST VERDWIJNT! En dan? Dan moeten de andere spelers in actie komen. Alleen stellen zij hun prioriteiten net een beetje anders... Wat nou ALARM, we verkopen toch goed? Clash.

Wat kun je als financial leren van de R&D afdelingen van de gamefabrikanten zodat je dit spel tactisch kunt spelen? Wat weten zij bijvoorbeeld van de spelers? Wie zijn jouw mede- en tegenstanders in dit strategische spel? Je kunt de wereld grofweg indelen in vier soorten mensen, de spelerstypen van Bartle. In elk bedrijf heb je: killers (denk aan de salestijgers), achievers (mensen van de feiten), explorers (R&D, willen ontwikkelen en ontdekken) en

socializers (denk aan die veelzijdige secretaresse, de gastvrije receptioniste).

Elke speler is gevoelig voor een andere aansturing. Zo reageert de 'killer' sterk op eerlijke en duidelijke spelregels. De 'achiever' op erkenning, de 'explorer' op nieuwe kansen en de 'socializer' op betrokkenheid. Met deze kennis heb je een voorsprong in handen. Jij weet wat de andere spelers nodig hebben. Geef hen wat ze willen en je neemt niet alleen de weerstand weg, je maakt bondgenoten voor het leven. Niemand wint tenslotte 'de Boilergame' alleen. ■



Espérance Blaauw ontwerpt vanuit haar bureau Fresp innovatieve leerconcepten en producten. Ze gebruikt graag gamification in haar ontwerpen en is auteur van Coachkaarten en de Junior Coachkaarten.

Ambitie-onderzoek

Hoe hoog leggen financials de lat?

Visma Software en FM.nl verrichte onlangs een grootschalig onderzoek naar het ambitieniveau van financials. Hierin keken we naar het ambitieniveau van de financial en waar hij/zij over 10 jaar wil staan. Ook keken we naar de vaardigheden die de financial vooral wil verbeteren en waar de financial staat ten aanzien van de vooruitkijkende business partnerrol. Tekst **Onze redactie**

ADVISEURS VAN DE BUSINESS

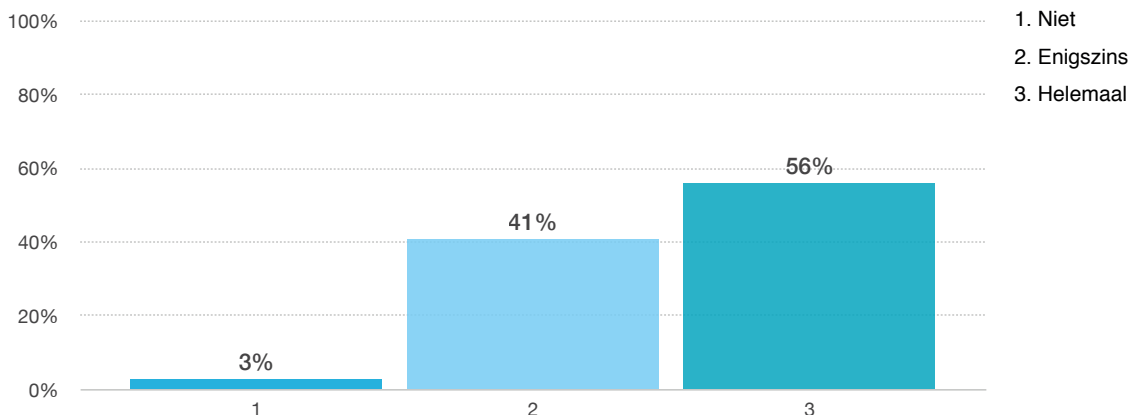
In hoeverre zien de respondenten zichzelf als financieel adviseur van de business? Slechts drie procent ziet zich helemaal niet als adviseur van de business, 41 procent als enigszins adviseur en 56 procent als volledig adviseur. In de toelichtingen stellen de meeste respondenten het adviseren als onlosmakelijk onderdeel van de finance functie te beschouwen. 'Dankzij mijn analyses van de cijfers kan ik de juiste vragen stellen en mij opstellen als kritische business partner. Dit doe ik dan ook, gevraagd en ongevraagd.' Een andere respondent stelt: 'Elke financial wordt in mijn optiek geacht vooral een gesprekspartner te zijn. Soms is dit als klokkenluider of controleur, soms als klankbord.'

Ondanks deze duidelijke visie op het vakgebied, komt nog niet iedere financial toe aan adviseren. 'De doelstelling is om adviseur van de business te zijn, maar de praktijk dwingt je te vaak om aan de financiële kant te blijven hangen', aldus een

deelnemende financial. 'Een toenemend deel van mijn werkzaamheden is gericht op het adviseren, echter neemt ook de rapportagekant nog veel tijd in beslag', schrijft een andere. De uitdaging van de hedendaagse financial is duidelijk gericht op het geven van advies naar aanleiding van rapportages en analyses, maar vanwege de tijd dat het opstellen van deze rapportages vaak nog in beslag neemt, komt deze ambitie nog wel eens in het geding.

'De populairste functies die de financials graag over vijf jaar willen vervullen zijn Financieel Directeur, Business Controller en Senior Business Controller'

In hoeverre ziet u zichzelf als financieel adviseur van de business:



AMBITIES VOOR DE TOEKOMST

We vroegen de respondenten waar ze over vijf en over tien jaar willen staan. De populairste functies die de financials graag over vijf jaar willen vervullen zijn Financieel Directeur (23%), Business Controller (16%) en Senior Business Controller (17%). De functies Financial Controller (7%) en Senior Financial Controller (5%) zijn een stuk minder populair. De functie Group CFO is maar voor een zeer select gezelschap gewild. Slechts twee procent geeft aan de ambitie te hebben om binnen vijf jaar deze rol te vervullen.

Wanneer we vragen naar de ambitie over tien jaar krijgen we een heel ander beeld. Maar liefst 39 procent wil dan Financieel Directeur zijn en tien procent Group CFO. 13 procent geeft aan dan Corporate of Group Controller te willen zijn, gevolgd door de rol als Senior Business Controller (11%). Slechts 1 procent wil nog een 'gewone' controller zijn over tien jaar.

AANVULLENDE KENNIS EN VAARDIGHEDEN

Op welke gebieden hebben de deelnemende financials aanvullende kennis en/of ervaring nodig om hun volgende carrièrestap te kunnen maken? Hieruit komt de volgende top 5:

1. Control / Business Control
2. Governance, Risk & Compliance
3. IFRS / Rapportage
4. Fusies & Overnames
5. Fiscaliteit

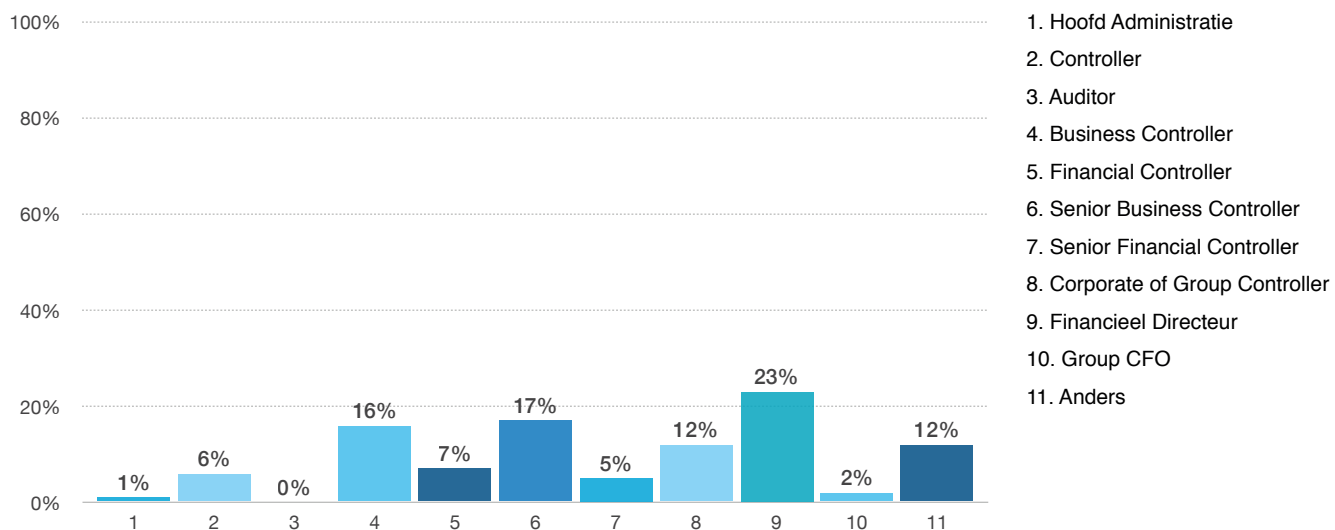
Opvallend is dat ICT niet in de top 5 voorkomt, terwijl veel financiële professionals dit wel in hun portefeuille hebben, en de bijdrage van ICT in de nabije toekomst naar verwachting alleen maar groter wordt.

Zeker de deelnemers die de ambitie hebben tot Financieel Directeur of CFO te ontwikkelen geven aan zich zo breed mogelijk te willen ontwikkelen. Kennis van risk, compliance, tax, wet- en regelgeving, et cetera. Een financieel eindverantwoordelijke moet goed beslagen ten ijs komen. Verder geven veel respondenten aan echt werk te gaan maken van business control, want 'echte business control is de sleutel tot succes.' Vaak genoemd in deze context worden ook soft skills, kennis van bedrijfspsychologie en leiderschapsvaardigheden.

Wanneer gevraagd naar specifieke vaardigheden scoort beïnvloeden het hoogste, kort daarop gevolgd door leiderschap. Daarna volgen adviesvaardigheden, onderhandelen en presenteren. 'Ik ondervind dat mijn adviezen niet altijd goed begrepen worden en daarmee ook niet uitgevoerd. Met andere woorden; er is nog wat te leren', aldus een deelnemer in de toelichting.

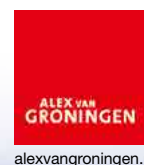
Hun Permanente Educatie-punten (PE-punten), een keurmerk van hun kwaliteit en indicatie van hun voortdurende ontwikkeling, behalen financials nog overwegend via opleidingen, gevolgd door thuisstudie, kleinschalige bijeenkomsten, online seminars en congressen. ■

Welke functie ambieert u over vijf jaar te vervullen? Binnen 5 jaar ben ik werkzaam als:



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

Juni 2014	Bijeenkomst	Investering	PE Uren	Programma
5, 12, 17, 26 juni en 3 juli	Controller in een Week	€ 4.295	35	5 dagen
5, 12, 19, 26 juni en 3 juli	Risicomanagement	€ 2.995	35	5 dagen
5, 12, 19, 26 juni en 3 juli	Public Controller in een Week	€ 3.995	35	5 dagen
11, 12 en 13 juni	VBA Excel	€ 1.995	18	3 dagen
11 en 12 juni	Corporate Recovery	€ 1.895	15	2 dagen
11, 18 en 25 juni	Vastgoedrekenen; creëer zekerheid in uw projecten	€ 2.795	19	3 dagen
16 en 17 juni	Actief in overnames	€ 1.895	14	2 dagen
16 juni	Business case schrijven	€ 895	7	1 dag
18 en 19 juni	Lean Essentials & Lean Accounting	€ 1.495	14	2 dagen
18 en 25 juni	Strategisch Werkkapitaal Management	€ 1.895	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	€ 1.895	14	2 dagen
24 juni	Effectieve Rapportages	€ 895	7	1 dag
September 2014				
10, 11 en 12 september	Onderhandelen	€ 2.395	25	3 dagen
10 en 11 september	Excel 2010 voor financieel managers	€ 1.595	14	2 dagen
Start 11 september	Certified Business Controller	€ 9.500	60	16 dagen
Start 16 september	Project Control	€ 3.100	35	9 dagen
30 september en 1 oktober	Effectief Forecasts	€ 1.895	14	2 dagen
Oktober 2014				
9 oktober	Credit Manager in één Dag	€ 595	7	1 dag
30 en 31 oktober	Business Valuation	€ 1.895	15	2 dagen
30 en 31 oktober	De Controller als Business Partner	€ 1.895	14	2 dagen
30 oktober, 6, 13, 20, 27 november	Fiscaal Management	€ 1.995	20	5 dagen
30 oktober, 6, 13, 20, 27 november	De Nieuwe CFO; Strategisch Financieel Management	€ 3.995	35	5 dagen
November 2014				
10, 11, 12 en 28 november	Effectief Leiderschap voor financieel managers	€ 2.495	36	4 dagen
12,13 en 14 november	Financiële Analyse	€ 2.295	19	3 dagen
12, 13 en 14 november	Beïnvloeden en Adviseren	€ 2.295	21	3 dagen
12 en 13 november	SAP voor Financials	€ 1.695	14	2 dagen
19 en 20 november	Integraal Performance Management	€ 1.895	14	2 dagen
25 en 26 november	Finance & IT	€ 1.695	14	2 dagen
26 en 27 november	IFRS Essentials & IFRS Advanced	€ 1.895	14	2 dagen

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

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



Meer dan 30.000 klanten gingen u voor!

AccountView huren

– snel starten tegen lage kosten

Bent u toe aan nieuwe bedrijfssoftware maar houdt de investering u tegen? Huur dan AccountView-software van Visma. U betaalt dan een vast maandelijks bedrag, ongeacht of de software online of offline wordt gebruikt.

Meer informatie? Neem contact met ons op via sales@vismasoftware.nl of 020 355 29 10.

www.vismasoftware.nl/huurbusiness

