

FM

FINANCIEEL MANAGEMENT

Omgaan met schaduw
administraties
5 benaderingen

Goede SAP
rapportages
In 4 stappen

ALEX VAN
GRONINGEN



WORD LID
VAN DE
FM CLUB

Bezoek nu FMClub.nl

OP WEG NAAR DE CIRCULAIRE ECONOMIE

Desso

Geroemd om innovatie en duurzaamheid

Organizational learning

Het geheim van de wendbare organisatie

Profiteren van big data

Écht weten wat je succes drijft

EFFECTIEF

VOOR FINANCIEEL MANAGERS DIE WILLEN EXCELLEREN

LEIDERSCHAP

5 redenen om deel te nemen:

- Optimaliseer uw vermogen om diversiteit te benutten en stimuleer eigenaarschap
- Bepaal vol zelfvertrouwen uw koers en geef succesvol richting aan veranderingen
- Schakel snel en soepel en pas communicatie aan op uw omgeving
- Ontdek uw leiderschapsstijl en ontwikkel de vaardigheden die uw direct reports nodig hebben
- Wissel constructieve feedback uit en bouw connecties waar u uw carrière lang van profiteert

Volg deze training op een van de volgende data:

- 10, 11, 12 en 28 november 2014, Huizen
- 18, 19, 20 en 29 mei 2015, Utrecht

Effectieve leiders passen hun stijl van leidinggeven aan op wat de situatie van hen vraagt. Een essentiële vaardigheid, zeker als u ook leiding geeft aan andere experts dan alleen financiële professionals. Hoe groot is uw capaciteit en flexibiliteit?



29 Best Practice 'The Floor is yours'

Volgens onderzoek van de Ellen MacArthur Foundation en consultancyfirma McKinsey & Co kunnen Europese maakbedrijven tot wel bijna 500 miljard euro besparen wanneer ze overschakelen op circulaire modellen. Producent van tapijt en tapijttegels Desso werkt continu aan deze modellen met als doel volledig hernieuwbare producten die positief bijdragen in plaats van grondstoffen kosten.



6 FM Community Corporate Growth Summit 2014

Tijdens het Corporate Growth Summit op woensdag 10 september konden bezoekers alle relevante trends en ontwikkelingen in Corporate Growth ontdekken. Welke sectoren bieden de meeste kansen? Welke strategieën werken het beste? Welke valkuilen wilt u vermijden? Een verslag dat begint bij start-ups en crowdfunding, en eindigt bij disruptive growth.



25 Risk & Compliance Zwarte zwanen kunnen altijd opduiken

Het managen van risico's is van evident belang voor het behalen van bedrijfsdoelstellingen. Vele onverwachte gebeurtenissen of uitglijdende zaken bij bedrijven tonen aan dat het systematisch omgaan met risico's een must is voor bedrijven. Maar heeft uw organisatie een cultuur waarin hier systematische aandacht aan wordt besteed?



34 Strategie & Ondernemerschap Vergroten wendbaarheid door snel en slim leren

Het aantal bedrijven dat organizational learning gebruikt als strategisch instrument laat wereldwijd een snelle groei zien. Vanwaar deze groeiende belangstelling? Volgens strategisch expert Martijn Rademakers komt dat omdat bedrijven snappen dat hun wendbaarheid in een steeds complexere wereld een steeds groter leervermogen vereist.

- 04 FM Kwartaalupdate Q3
- 10 Accounting & Verslaggeving
Omgaan met schaduwadministraties
- 16 Business Control
Profiteren van big data – Echt weten wat je succes drijft
- 18 FM Social
Wat kost een verkoopfactuur? & Hoe word je een effectieve projectcontroller?
- 20 Column
De controller als adviseur of politieagent: Kunnen we deze discussie nu eindelijk eens sluiten?
- 21 Financiering & Vermogen
Ketenfinanciering creëert mogelijkheden MKB
- 24 FM Online
Q3 – 2014: Top 10 berichten FM.nl
- 28 Column
Zen en de kunst van het publiceren van het jaarverslag
- 37 Column
Gewoon doen. Eenvoud werkt écht!
- 38 Public Finance
3D-control bij Alliade – Integrale ondersteuning RvB binnen zorgsector
- 42 Finance & IT
In 4 stappen naar goede financiële SAP rapportages
- 45 Human Capital & Skills
Top 15 tips voor bekwaam solliciteren
- 48 Vacatures
- 50 Colofon

Nieuwe maatstaven voor succes

De economie lijkt na jaren van stagnatie eindelijk weer wat aan te trekken. De groei zal volgens het Centraal Planbureau op 0,75 procent uitkomen in 2014. Die groei zal in 2015 aantrekken naar 1,25 procent. Prettig op zich, maar de meeste mensen zullen van een procentje meer of minder niet warm of koud worden. Wanneer het gaat om macro-ontwikkelingen is men meer geïnteresseerd in de thema's werkgelegenheid en banengroei. Op FM.nl zien we dat deze onderwerpen nog steeds verreweg het meeste aandacht krijgen van onze bezoekers. Een signaal dat nog veel financiële professionals onvoldoende werk hebben, of zelfs helemaal geen werk.

Op het gebied van welvaart doet Nederland het goed. Volgens een recent onderzoek van verzekeraar Allianz staat Nederland op de vierde plaats in de ranglijst van rijkste landen ter wereld na Zwitserland, de VS en België. Op dat gebied gaat het ons voor de wind. De werkloosheid is echter met 8,2 procent van de beroepsbevolking (waar ook nog veel ZZB'ers – Zelfstandigen Zonder Baan – bij opgeteld moeten worden) hoog te noemen. De verwachting is dat de werkloosheid pas volgend jaar licht gaat dalen van 650.000 naar 635.000 personen, aldus het CPB. Het is een begin, maar hier valt nog heel veel te winnen. Voor veel Nederlanders staat economisch succes nu dan ook gelijk aan een stijging in banengroei. Of beter nog: baancreatie. Immers, in de detailhandel en financiële sector, om maar een paar sectoren te noemen, zullen nog veel banen verloren gaan de komende jaren. Daar moet vervangende werkgelegenheid voor komen. Dit zullen we vooral moeten zoeken in groeisectoren, zoals de technologie. En dat brengt ons op een andere belangrijke economische succesfactor van de komende periode. Hoe goed weten we als Nederland in te spelen op nieuwe technologische ontwikkelingen en de tablet- en smartphone economie?

Niet alleen in de macro-economie, maar ook in het bedrijfsleven kijkt men vandaag de dag anders naar groei en winstgevendheid. Op het Corporate Growth Summit (zie verslag op pagina 6) stonden onderwerpen als duurzaamheid en disruptive growth centraal. De succesvolle bedrijven van tegenwoordig zijn bedrijven met een duidelijke doelstelling (purpose). En zij richten zich niet langer puur op de belangen van de aandeelhouders, maar op die van alle stakeholders. Een voorbeeld van zo'n bedrijf is Desso. Verderop in deze editie van FM Magazine vindt u een interview met de Group Sales & Marketing Controller van deze producent van tapijt en tapijttegels. Desso streeft ernaar producten 100 procent recyclebaar te ontwerpen in 2020. Deze producten moeten dan zelfs een positief rendement opleveren, bijvoorbeeld doordat ze energie besparen voor de gebruiker. Dat zijn de passieve bedrijfsambities waar we anno 2014 echt enthousiast van worden. We zitten in een transitieperiode. Financiële winsten genereren is lang niet meer het enige wat telt. De focus moet verschuiven van puur winst en omzet, naar de zaken die uiteindelijk écht belangrijk zijn. Geld verdienen is nodig voor bedrijven om te blijven bestaan, maar echt succes ziet er vandaag de dag heel anders uit.

Jeppe Kleyngeld
Hoofredacteur



ZOEKT U EEN INTERIM FINANCIAL... ...DIE VOELT ALS 'VAST'?

 /laudamefinancials
 /company/laudame-financials-b.v.
 /LaudameInterim
 /+LaudameNL

010 451 55 00
laudame.nl



Corporate Growth Summit 2014

Topondernemers en financiers delen know-how over groei

Nederlandse bedrijven worden links en rechts ingehaald door internationale concurrenten. Een kleine thuismarkt, stagnerende economie en een gebrek aan technici remmen de groei van bedrijven. Toch zijn er slimme CEO's, ondernemers en investeerders die hun bedrijven snel laten groeien. Zij deelden hun kennis tijdens het **Corporate Growth Summit bij KPMG** op woensdag 10 september, georganiseerd door de M&A en CFO Communities van Alex van Groningen. DOOR JEPPE KLEYNGELD & ELINE RONNER



Tijdens het Corporate Growth Summit op woensdag 10 september konden bezoekers alle relevante trends en ontwikkelingen in Corporate Growth ontdekken. Welke sectoren bieden de meeste kansen? Welke strategieën werken het beste? Welke valkuilen wilt u vermijden?

START-UPS

Het begin letterlijk bij de start. Rockstart is een Amsterdams bedrijf dat start-ups verder helpt middels know how, acceleration en netwerken. Algemeen directeur Don Ritzen komt in een t-shirt het podium op, trouw aan de doelgroep waar hij een diepe passie voor koestert. Jonge, ambitieuze ondernemers die geen cent hebben, maar wel dromen en plannen hebben die de wereld kunnen veranderen.



Er is een duidelijke toename in start-ups wereldwijd, aldus Ritzen. Ruim 450 miljoen ondernemers zijn momenteel bezig bedrijven te beginnen. Dat komt vooral door de dalende kosten van computing en de kansen die dat biedt. Het wordt steeds makkelijker om op low cost wijze schaalbare internet-start-ups te beginnen.

De strategische voordelen die start-ups hebben ten opzichte van grote corporates zijn helder; ze zijn sneller, innovatiever, geekier en ze hebben een DNA

voor verandering. Die eigenschappen stellen ze in staat het gevestigde bedrijven zeer lastig te maken. Volgens Ritzen kunnen bedrijven in alle sectoren hun borst nat maken, ook in meer traditionele sectoren als financiële dienstverlening. Zo maakt de Amerikaanse start-up Wealthfront momenteel het leven zuur van wealth managers door hun torenhoge fees overbodig te maken.

Wat moeten grotere organisaties en hun CFO's met deze kennis? Zich voorbereiden op disruptieve concurrenten uiteraard, maar ook werken aan hun eigen innovatieve vermogen. Je kunt veelbelovende start-ups acquireren. In dit geval is timing cruciaal, ook voor de prijs. Je kunt ook zelf beginnen met interne start-ups, maar dit is vaak zeer gecompliceerd in grotere organisaties, omdat allerlei belemmeringen zich zullen opwerpen.

De belangrijkste les is om te beginnen aan het einde van je business, zodat je je eigen 'bread & butter' ongemoeid laat. Zet niet alles op één project, maar begin verschillende kleine projecten. De CFO kan hierbij optreden als Venture Capitalist, die de start-up projecten anders behandelt als de 'business as usual'. Tot slot, haal ondernemers in huis als adviseurs van de board. General Electric heeft anderhalf jaar lang Eric Ries, één van de grootste start-up denkers, in huis

‘Je weet dat er een middellange termijn aan een participatie van private equity zit, maar zeker in het begin kun je toch flink investeren’



gehaald om ze te adviseren over hoe ze hun bedrijf moesten transformeren. GE is er ondanks de gigantische grootte in geslaagd innovatief te blijven.

HET FINANCIEREN VAN GROEI

Nu de start-ups behandeld zijn, is het tijd voor één van de belangrijkste fundamenteën van groei: financiering. In een paneldiscussie bespreken bestuurders van bedrijven die op verschillende wijze gefinancierd zijn de mogelijkheden.

Welke financieringsstructuur werkt het beste? Volgens Huub van Rozendaal, CFO van het beursgenoteerde familiebedrijf Sligro is er niet één magische formule voor. ‘Niet ieder beursgenoteerd bedrijf slaagt er goed in de lange termijn horizon te bewaken. Daar tegenover staan familiebedrijven, die vaak in de ban zijn van mooie ideeën en dan soms vergeten dat er morgen ook geld binnen moet komen. Wij weten goed de balans tussen de korte en lange termijn te vinden en die balans maakt ons succesvol.’

Iedere structuur heeft voor- en nadelen. Wat Marc van Gelder (vml CEO MediQ) aanspreekt aan private equity is dat het heel rationeel is. ‘Je weet dat er een middellange termijn aan een participatie zit, maar zeker in het begin kun je toch flink investeren.’ Maxeda, het moederbedrijf van onder

meer de Bijenkorf, heeft tien jaar geleden de beurs verlaten en is enorm getransformeerd sindsdien. Volgens Van Gelder was dat in de oude situatie nooit gelukt. ‘Ook voor Action werkt private equity erg goed, dat is een enorm groeiverhaal geworden. Maar private equity is wel erg shareholder gericht, en in Nederland hebben we het stakeholder model. Het is belangrijk om dat niet te vergeten. In wat voor structuur je ook zit, goede governance is altijd erg belangrijk.’

Hoe kijken de bestuurders aan tegen crowdfunding, de nieuwste financieringsvorm waarover zo veel te doen is? Van Rozendaal denkt dat het niet veel nieuws onder de zon is, het gaat bij crowdfunding vooral om de sympathie voor het idee. ‘Zoiets hebben wij ook: groepen klanten en werknemers die ons een warm hart toedragen laten we participeren in het bedrijf. Op die manier zoeken wij bij een brede groep de facto financiering, maar bovenal commitment. Dat is bij crowdfunding ook het geval.’

INTERNATIONALE GROEI

De financiering is geregeld, dan is het nu tijd om internationaal te groeien. Paul Hesselink, CEO van het Europese certificeringbedrijf Kiwa (eigendom van NPM Capital, management en medewerkers), vertelt over hoe

zijn organisatie dat heeft aangepakt. ‘In tien jaar tijd zijn we twaalf keer zo groot geworden’, begint Hesselink. ‘En onze marge is op pijl gebleven. Dat hebben we gedaan door onder de radar te opereren en geen open oorlogen aan te gaan. Onze markt kenmerkt zich door tien grote spelers. Wij zijn in onaantrekkelijke markten gaan zitten die deze spelers links lieten liggen, en daar zijn we groot en sterk geworden. Langzaam zijn we uitgroeid tot ‘king of the niches’.

‘Onze managers zijn ondernemers’, vervolgt Hesselink. ‘Jaarlijks stellen we een flink stuk van de winst ter beschikking voor groeiplannen. Dat brengt aardig wat creativiteit los. Onze manager krijgen vrijheid om stappen te zetten. Ze mogen elk land betreden, zolang we er bij de grootste gaan behoren in onze markten en we na een tijdje winst gaan maken.’

Ook overnames horen bij de strategie van Kiwa. Het belangrijkste daarbij is het management, aldus Hesselink. ‘Een eis van ons bij iedere overname is dat we met de tweede laag managers willen zitten. Die moeten het gaan doen binnen de Kiwa groep. Onze strategie is verder parelrijgen. Dat wordt vaak afgeraden, maar voor ons heeft het goed gewerkt. We nemen alleen kleine ondernemingen over die we goed kunnen

overzien, en een misser – die maken we ook wel eens – blijft een kleine misser.’

De parallel met Imtech werpt zich op. Ook een bedrijf met veel technisch expertise en een strategie van parelrijgen, maar vervolgens de controle verloren. Hesselink denkt dat het tempo van groeien te hoog lag bij Imtech. ‘Laat nooit de ideeën van analisten jouw handelen bepalen. Wij zijn ons bewust van de gevaren, en waken om niet in valkuilen te trappen. Dat is geen garantie, maar we doen ons best.’

NAAR EEN DUURZAME ECONOMIE

Groeien is mooi, maar als het niet blijvend is heb je er weinig aan. Daarom ook aandacht voor duurzaamheid op dit summit. Eric Broekhuizen is e-commerce ondernemer en schrijver van het boek ‘de vergeten oplossing’. ‘Waar zijn we mee bezig?’, begint hij zijn betoog. ‘We halen grondstoffen uit de grond, maken daar producten van, en na enkele jaren belanden ze op de afvalhoop. De schaal waarop dit gebeurt is moeilijk voor te stellen. Dat is zo’n enorme verspilling. Die waanzin heeft me aangezet een onderzoek te starten dat heeft geresulteerd in mijn boek ‘de vergeten oplossing.’

‘Waarom doen we dit terwijl we weten dat het niet goed kan blijven gaan? Het antwoord ligt in de economie; we kopen op de prijs. We doen alsof de schade aan het milieu niets

kost. Alsof vervuilen gratis is. Denk aan stuntprijzen voor vakantievluchten. Dit systeem van verborgen kosten houden we nu in stand. Een doorbraak wordt pas mogelijk als we overstappen op een ecoprijs – een product met een prijs waarin de kosten voor de samenleving en toekomstige generaties zijn meegenomen. Deze prijs gaat daadwerkelijk invloed hebben op ons gedrag. Duurzame producten worden namelijk relatief goedkoper.’

Gaat dit gebeuren? Broekhuizen denkt dat de kans groot is dat er een ecotaks komt op middellange termijn. Bedrijven als Shell en BP hanteren al intern veel hogere kosten voor CO2 emissie dan de marktprijs aangeeft. Kortom, ze voelen het al aankomen. ‘De nood wordt steeds hoger, dus hier is geen remmen meer aan’, aldus Broekhuizen. ‘Uiteraard moet de ecoprijs wel internationaal ingevoerd worden, omdat er anders oneerlijke concurrentie ontstaat.’ Hij sluit af met een advies: ‘wees voorbereid op de ecoprijs die verdienmodellen drastisch gaat veranderen. Breng de kosten in kaart en speel in op de kansen die dit biedt, want ook die zijn gigantisch.’

MANAGING DISRUPTIVE GROWTH

Het programma sluit af met een paneldiscussie over ‘disruptive growth’. Tijdens dit panel bespreken executives van ‘disruptive’ en gevestigde bedrijven met elkaar hoe je om kunt gaan met de opkomst van nieuwe business-

modellen en hoe je je als gevestigde onderneming staande kunt houden in deze tijden die steeds sneller veranderen en waarin concurrenten genadeloos uit onverwachte hoek komen.

Jaap Schepen, voormalig CFO Reed Business Nederland, maakte een succesvolle transformatie van zijn bedrijf mee. Maar dat vereiste keiharde maatregelen en een visionaire leider, vertelt hij. Partner bij KPMG Gert-Jan Antvelink merkt op dat zijn cliënten vaak wel zien dat ze iets moeten doen, maar dat de gevestigde orde niet goed weet wat. Disruptieve onderneming Takeaway heeft in ieder geval continue technische vernieuwing bijna religieus omarmd en investeert keihard in groei om ‘on top’ te blijven.

Ook bij disruptor Uber is opschudden, constant veranderen en met de nieuwste ontwikkelingen meegaan verankerd in het DNA. Wendbaarheid, constant vernieuwen en niet bang zijn om te falen en te desinvesteren wanneer nodig lijken belangrijke elementen. Maar juist vanwege legacy-issues voor de gevestigde orde een blijvende uitdaging.

Daarmee eindigt de succesvolle eerste editie van Corporate Growth Summit. Maar dat is zeker niet het laatste inspirerende event van dit jaar. Houd de agenda's in de gaten op MenA.nl, FM.nl en CFO.nl voor aankomende bijeenkomsten om uw kennis en netwerk op pijl te houden. ■



‘Bedrijven als Shell en BP hanteren al intern veel hogere kosten voor CO2 emissie dan de marktprijs aangeeft. Kortom, ze voelen het de ecotaks al aankomen’

Meer kennis, kansen en deals bij de M&A Community

Bekijk foto's van het Summit en meld u aan voor meer events via MenA.nl.



MEER KENNIS GROTER NETWERK SNELLERE CARRIÈRE

WORD LID VAN DE FM CLUB EN PROFITEER VAN ALLE PRIVILEGES:

- Ontmoet vakgenoten en laat u inspireren tijdens netwerkborrels van de FM Club
- Bezoek FM Club Masterclasses over actuele financiële onderwerpen (met PE Certificering)
 - Ontvang FM Magazine, hét magazine voor de moderne finance professional
 - Verzeker u van deelname aan de belangrijkste jaarcongressen voor financials
 - Bezoek interessante bedrijven

Meld u vandaag nog aan via **FMClub.nl**

Omgaan met schaduwadministraties

CFO Ewout vergroot zijn invloed en gezag binnen directie

Een half jaar terug zag het er nog heel anders uit en dreigde **Ewout**, CFO bij de Nederlandse tak van een multinational, zijn gezag te verliezen. Ewout was ruim een jaar terug via een headhunter aan boord gekomen nadat **Jan-Kees**, zijn voorganger, vanwege 'gezondheidsredenen' met een pensioenregeling het bedrijf had verlaten. DOOR KOOS OVERBEEKE

DE FINANCIËLE FUNCTIE

Ewout had een goed georganiseerde en robuust geoutilleerde financiële functie aangetroffen. De financiële administratie en de financiële processen waren door zijn voorganger uitbesteed en middels een BPO in Polen ondergebracht. De financiële processen werden ondersteund met een modern ERP systeem. Dat een en ander goed in elkaar zat, werd ook bevestigd door een accountantsrapport van EY dat gedateerd stond op januari 2013.

DISCUSSIE OVER DE FINANCIËLE VERSLAGLEGGING

Vorig jaar zomer, Ewout was amper ingewerkt, werd hij geconfronteerd met twee collega-directieleden die vriendelijk doch beslist de juistheid van de financiële maandrapportage ter discussie stelden. Die cijfers, met name de OPEX en de CAPEX cijfers, weken stevig af van de prognoses en de financiële jaarplanning. Omdat de omzet op peil bleef, schoot hierdoor de marge omhoog. De operationele directeuren betwijfelden de juistheid van de cijfers en drongen er samen met Jan, General Manager Benelux, bij Ewout op aan dat hij snel in de materie dook en waar nodig orde op zaken zou stellen.

Later die morgen liep Jan nog even bij hem binnen en vertelde vertrouwelijk dat deze discussie niet nieuw was en dat zijn voorganger ook al

met dit probleem kampte. Diens vroegde pensionering kon hier niet helemaal los van worden gezien. Maar Jan sprak uit dat hij er alle vertrouwen in had dat Ewout dit varkentje snel zou hebben gewassen.

DE CONTROLLERS WETEN MEER

Ewout riep direct zijn controllers bij zich voor spoedoverleg. Hij schetste wat hem die morgen in de directie was overkomen en de aanvulling die Jan daarop had gegeven. De controllers vertelden vervolgens dat dit fenomeen inderdaad bekend was. De werkwijze bleek al een paar jaar zo te zijn dat na discussie over de cijfers in de directie die cijfers richting het hoofdkantoor werden bijgesteld en redelijk in overeenstemming met de jaarplanning werden gebracht.

'En hoe gaat dit dan verder?', riep Ewout in verbazing uit. Heel precies kon niemand hem dat vertellen, maar Ewout begreep dat het verschijnsel in Q1 nooit een probleem was. Meestal begon de discussie in april-mei. De discussie vond zijn hoogtepunt in Q2 en Q3 en in het laatste kwartaal doofde de discussie weer uit. Rond die tijd kwamen de cijfers ook weer redelijk overeen met de prognoses.

EXTERNE ACCOUNTANT INGESCHAKELD

Eén controller merkte op dat Jan-Kees, Ewouts voorganger, naar aanleiding

van dit issue Ernst en Young opdracht had gegeven tot het uitvoeren van een uitgebreide audit op de financiële functie en verslaggeving. Dat onderzoek had echter niets opgeleverd en de financiële functie was in orde bevonden. Ewout herkende het rapport dat hij eerder in zijn bureaula had aangetroffen. Ewout vormde ter plekke een task force waarin naast zichzelf twee controllers deelnamen. Gezamenlijk stelden ze een onderzoek in, dat echter geen concrete resultaten opleverde. Afgelopen najaar 'herstelden' de OPEX en CAPEX cijfers zich weer en het issue verdween naar de achtergrond.

VOORJAAR 2014: ALLE HENS AAN DEK

Dit voorjaar stak het verschijnsel opnieuw de kop op en Ewout werd in de directie te verstaan gegeven dat hij nu toch echt voor een oplossing moest zorgen. Ewout besprak de situatie opnieuw met zijn controllers en zat enigszins met de handen in het haar. Hoe, wist hij nog niet, maar dit issue moest de wereld uit en hij riep zijn mensen op om zich tot het uiterste in te spannen om dit mogelijk te maken.

VERGELIJKBAAR PROBLEEM

De volgende dag klopte een van zijn controllers aan de deur en vroeg of hij een minuutje had. Deze controller had in het verleden bij KPN gewerkt en daar had begin deze eeuw een vergelijkbaar probleem gespeeld. Misschien kon men





Koos Overbeeke

hem daar helpen? Bij KPN trof Ewout geen collega's die zich dit voorval herinnerden of hierbij betrokken waren geweest. Dit spoor leek dood te lopen. Maar een dag later belde een van hen terug. Een controller herinnerde zich dit probleem nog goed en die had de naam van ondergetekende genoemd als de man die indertijd bij de oplossing betrokken was.

Drie dagen later zitten we samen aan tafel, bespreken de situatie en hoe we snel 'dit varkentje kunnen wassen'.

MEER VAN HETZELFDE HELPT NIET

In een situatie zoals die waar Ewout mee kampt, is het de kunst om met een nieuwe benadering te komen, want alle standaard benaderingen zijn al geprobeerd en hebben niet het gewenste resultaat opgeleverd. Wij starten ons onderzoek daarom niet in de financiële kolom. Als een gerenommeerd accountant verklaart dat die kolom goed functioneert, dan is dat ons vertrekpunt. En daarom vragen we Ewout dat hij met zijn collega's in de directie overlegt dat wij met ons onderzoek starten en dat we daar ook de operationele eenheden bij zullen betrekken.

GESPUTTER OPGELOST

Die mededeling levert wat weerstand en gesputter op in de directie. 'Wie is die vent?', 'Kent hij onze business?', 'Dit is toch een financieel-administratief pro-

bleem en geen operationeel probleem?' zijn enkele van de tegenwerpingen. Maar Ewout weet het pleit met twee argumenten in zijn voordeel te beslechten:

- Deze adviseur heeft een vergelijkbaar probleem bij KPN opgelost, nadat o.m. een gerenommeerd accountantsbureau dit niet was gelukt.
- Als je vandaag doet wat je gisteren deed, zul je vandaag ook de resultaten behalen die je gisteren behaalde. We willen een ander resultaat en dat vraagt een andere aanpak.

WAT OPVALT!

Natuurlijk steken we eerst ons licht op bij de controllers, met het doel een scherper zicht te krijgen op het reilen en zeilen binnen de organisatie. Eén controller merkt in die gesprekken op dat in de operationele business units meer klachten over de financiële administratie leven. Met name klaagt men daar dat de administratie bureaucratistisch is en slecht is afgestemd op hun business praktijk.

BESMET WERK

Wat ons verder opvalt, is dat het issue blijkbaar 'besmet' is. Men wil liever niet met het onderwerp geassocieerd worden. Controllers claimen dat ze het veel te druk hebben om echt met dit onderwerp bezig te kunnen zijn. Dat dit issue Jan-Kees de kop heeft gekost, blijkt een publiek geheim.

SCHADUWADMINISTRATIES!

In de operationele business units constateren we dat er strak op de cijfers wordt gestuurd. De jaarplanning is heilig. Deze planning wordt door operationele planners in een spreadsheet beheerd. De operationele directies ontvangen via de lijn iedere maand een managementrapportage. Deze rapportage geeft inzicht in de voortgang ten opzichte van de planning. Iedere business unit kent een stafbureau, een bedrijfsbureau dat productie- en projectplanningen bijhoudt en rapportages verzorgt.

CRUCIALE ROL BEDRIJFSBUREAUS

Deze bedrijfsbureaus zorgen ook voor de voeding van het ERP systeem. Wij verwonderen ons hierover en merken op dat het toch efficiënter zou zijn als de operationele afdelingen rechtstreeks en zonder tussenpersoon bij het stafbureau de gegevens in het ERP systeem zouden opvoeren. Dit wordt erkend, maar er wordt opgemerkt: 'het ERP systeem is complex en moeilijk te bedienen, wat veroorzaakt dat operationele managers fouten maken en te veel tijd hiermee kwijt zijn.'

HET LEK NOG NIET BOVEN TAFEL

Zo op het oog is de zaak redelijk op orde. Die schaduwadministraties zijn niet bepaald efficiënt, maar met een dergelijke constatering hebben we het lek nog niet boven tafel. We besluiten dieper in de materie te duiken en leggen de schaduwadministratie van de maand mei naast de administratieve gegevens van het ERP systeem. We constateren dat er forse verschillen zijn. We waarschuwen Ewout dat er 'herrie' kan ontstaan, vertellen hem wat we hebben ontdekt en dat we een chef-stafbureau met deze feiten gaan confronteren.

DE CHEF-STAFBUREAU LOOPT ROOD AAN

We vertellen hem wat we ontdekt hebben en vragen hem wat zijn verklaring hiervoor is. Aanvankelijk ontkent hij en zegt hij dat dit niet kan, maar als we hem de vergelijking laten zien, merken we op dat hij het warm krijgt. We stellen hem op zijn gemak en geven aan dat we er niet op uit zijn een schuldige aan te wijzen of iemand de zwartepiet toe te spelen. We willen gewoon begrijpen wat

er speelt en wat er aan de hand is, zodat we eraan mee kunnen werken dat er voor het bedrijf een optimale oplossing ontstaat. Vervolgens vragen we hem sinds wanneer dit speelt.

DE START VAN DIT PROBLEEM

We leren dat dit issue is begonnen nadat de financiële administratie naar Polen is verhuisd. Kort na die outsourcing begon men vanuit Polen met het aanbrengen van wijzigingen in het ERP systeem. Wijzigingen die vanuit de financiële kolom werden gesteund, omdat dit de hogere frequentie en de detaillering van de financiële verslaglegging ten goede zou komen. Die detaillering sloot echter niet precies aan bij de operationele business processen. Meerdere afdelingsmanagers beschikten samen wel over alle gewenste gegevens, maar afzonderlijk hadden ze grote moeite het ERP systeem te voeden. Dit probleem heeft men opgelost door deze werkzaamheden bij het stafbureau onder te brengen.

HOE DE CIJFERS GAAN DIVERGEREN EN OOK WEER CONVERGEREN?

We vragen de chef-stafbureau hoe hij de verschillen tussen de schaduwadministratie en de ERP administratie verklaart.

HET ANTWOORD IS SCHOKKEND EENVOUDIG

Ook de arbeidscapaciteit op het stafbureau is beperkt en het opvoeren van gegevens in het ERP systeem is arbeidsintensief. Een medewerker verzamelt daarom bepaalde facturen en bundelt die zo nu en dan tot een verzamelstuk. In plaats van tien facturen opvoeren met tien keer nagenoeg dezelfde gegevens, hoeft hij dat nu maar één keer te doen. Met deze informatie hebben we een verklaring in handen voor de in de loop van het jaar divergerende cijfers. Cijfers die gaan 'achterlopen' bij de werkelijkheid.

Tegen het einde van een planningjaar wordt altijd gezorgd dat de administratie bij is, omdat anders de jaarplanning en de resultaten een verkeerd beeld zouden geven. De chef-stafbureau ziet wel dat de cijfers die na Q2 en Q3 naar het hoofdkantoor gaan redelijk sporen met de planning en afwijken van de ERP administratie, maar hoe dat zit weet hij niet. Dat is niet zijn verantwoordelijkheid.

BUSINESS UNIT MANAGERS WETEN HOE HET ZIT

We spreken een Business Unit Manager en confronteren hem met onze informatie en vragen hem wat hem en zijn collega's beweegt. Hij ontkent eerst, maar snapt dat hij niet om onze feiten heen kan.

PROTEST IS GESMOORD

Hij vertelt dat hij en zijn collega's bij de invoering van de veranderingen in het ERP systeem hebben geprotesteerd en hebben aangegeven dat die werkwijze een onredelijke belasting voor de operationele afdelingen inhield. Jan-Kees had die wijzigingen echter contractueel vastgelegd met de Poolse BPO service provider en had de zaak in de directie doorgedrukt. Om de zaak werkbaar te maken en toch grip te houden op hun business, hebben ze een eenvoudige schaduwadministratie laten aanleggen. En om te voorkomen dat men zich rijk rekent, roepen ze in de directie op gepaste tijden dat ze 'de cijfers niet herkennen' (zonder in detail te treden).

HOE DIT VARKENTJE WASSEN?

We bespreken onze bevindingen met Ewout en brainstormen over een mogelijke aanpak van dit issue. Een aanpak die ervoor kan zorgen dat iedereen met opgeheven hoofd verder kan. We nemen de vijf benaderingen door die hiervoor beschikbaar zijn, met elk hun plussen en minnen.

Het is duidelijk dat de operationele directeuren – eufemistisch gesproken – minder fraai hebben gehandeld. Maar de financiële kolom en met name Jan-Kees, de toenmalige CFO, had ook veel boter op zijn hoofd door arrogant de business praktijk te negeren en eenzijdig en zonder overleg wijzigingen in het financiële regime door te voeren.

HET GOEDE NIEUWS

Schaduwadministraties hebben goede en slechte punten. Een van de goede punten is dat management met een schaduwadministratie demonstreert daadwerkelijk belang te hechten aan adequate financiële informatie. Je weet dat de interesse echt is wanneer operationele managers bereid zijn om hun eigen schaarse middelen in te zetten voor financieel-administratieve taken

die normaal bij de financiële kolom thuishoren, maar waarvan zij het gevoel hebben dat ze niet effectief uitgevoerd worden via de reguliere kanalen.

HET PROBLEEM VAN SCHADUWADMINISTRATIES

Business managers die hun eigen financiële informatie produceren, optimaliseren hun bedrijfsvoering rond hun perceptie van de eigen kortetermijnbehoeften. Ze onderschatten de onderlinge afhankelijkheden die er zijn en de meerkosten die ze genereren voor de organisatie als geheel.

MEER NADELEN

En dan zijn er nog andere nadelen. In het voorbeeld van Ewout werden bijvoorbeeld de doelen van de BPO niet gerealiseerd. 'Polen' leverde wel frequentere en meer gedetailleerde verslaglegging op, maar de cijfers in de rapportages waren niet correct en daarvoor van geen waarde.

5 BENADERINGEN VAN OMGAAN MET SCHADUWADMINISTRATIES

We zien in de praktijk dat CFO's een van deze vijf verschillende benaderingen hanteren in het omgaan met schaduwadministraties:

1. Negeren

Dit kan gevaarlijk zijn om twee redenen. Ten eerste, een organisatie die gebruikmaakt van schaduwadministraties zegt feitelijk dat de bedrijfsorganisatie ongelukkig is met wat de financiële kolom produceert. Dit negeren veroorzaakt een steeds verdergaande ondermijning van de positie van de financiële kolom. Daarnaast is het heel waarschijnlijk dat op enig moment de financiële kolom verantwoordelijk wordt gemaakt voor (het bestaan van) de schaduwadministratie. In de situatie van Ewout was deze optie bovendien niet realistisch, omdat daarmee het bestaande issue van de onjuiste financiële verslaglegging zou worden gehandhaafd.

2. Verbieden

Dit kan werken als de CFO genoeg steun van de CEO heeft. Om op deze wijze schaduwadministraties uit te roeien, moet je expliciet vastleggen welk soort administraties door operationele afdelingen kunnen worden bijge-

houden en wat niet is toegestaan. Het handhaven van dit soort regelgeving is echter bijna altijd een probleem. Het is te gemakkelijk om dit soort regels te omzeilen en op dat moment leeft de organisatie met schijnzekerheden.

3. Ontmoedigen

Dit is een iets mildere versie van 'verbieden'. Ook hierbij worden regels opgesteld over wie wat mag doen en moet laten. De handhaving van deze regels wordt echter beperkt tot situaties waarbij een operationele manager aantoonbaar met zijn handelwijze de rest van de organisatie benadeelt. In de situatie van Ewout is hier duidelijk sprake van. Handhaving levert echter wel een oplossing voor het issue dat speelt, maar niet voor het onderliggende issue van de te bewerkelijke en onvoldoende op de praktijk toegesneden ERP invoer.

4. Samenwerking zoeken en mikken op laaghangend fruit

U definieert ruimere normen en regels voor wat operationele afdelingen wel of niet kunnen doen. Vervolgens ondersteunt u de operationele afdelingen met het uitwerken van hun administraties, zodanig dat zij er goed mee kunnen werken en zonder dat het grotere geheel in de problemen komt. In de situatie van Ewout is een mogelijke oplossing dat iedere inkoophandeling apart en bij de bron in het ERP systeem wordt opgevoerd, maar dat een aantal parameters in het systeem 'open' worden gezet. Hierdoor kan men met een minimum aan gegevens de inkooporder opvoeren en wordt uitgebreidere informatie-invoer niet langer afgedwongen. Het nadeel van deze werkwijze is in dit geval dat de meer gedetailleerde verslaglegging die men had beoogd niet meer van de grond komt.

5. Samenwerking en een win-win-oplossing zoeken

De aanpak hierbij is meer fundamenteel. U gaat samen met enkele business partners onderzoeken en in kaart brengen welke informatie nu echt van belang is om vast te leggen en in rapportages op te nemen. Het is belangrijk dat u ervoor waakt dat uw mensen niet te veel professionele ambitie gaan vertonen en eisen formuleren die door de operationele mensen niet als belangrijk erkend worden.

Vervolgens richt u de invoerschermen van uw ERP systeem daarop in.

DE KEUZE VAN EWOUT

De laatste optie is de benadering die Ewout in de afgelopen maanden heeft gevolgd. Hij deed daarmee het werk opnieuw dat drie jaar terug in de voorbereiding op de outsourcing naar Polen ook al had plaatsgevonden. Het verschil zit hem hierin dat deze exercitie nu samen met de operationele afdelingen is uitgevoerd, daar waar het in het verleden een 'financieel feestje' was.

CONCLUSIE

Een schaduwadministratie kan je vijand of je vriend zijn; hoe je ermee omgaat bepaalt het verschil. Het begint altijd bij de vaardigheid om de aanwezigheid van schaduwadministraties te erkennen om die schaduwadministratie vervolgens 'uit de schaduw' te halen. Welke van de hiervoor genoemde vijf benaderingen u kunt kiezen, zal sterk afhangen van het niveau van vertrouwen dat u hebt bij de CEO en bij de business directeurs.

HET BELANG VAN VERTROUWEN

Vertrouwen is vaak een onuitgesproken onderwerp in zakelijke relaties. Maar vertrouwen is het stille fundament waarop elke samenwerking is gebaseerd.

Cumulatie van verschillende oorzaken

1. Eenzijdig doordrukken

Ewouts voorganger heeft het vertrouwen tussen de operationele eenheden van het bedrijf en de financiële functie ernstig geschaad door eenzijdig het belang van die functie erdoor te drukken zonder daarin overeenstemming en samenwerking te zoeken met de operationele eenheden.

2. De toegenomen afstand

Het is makkelijk om iemand te vertrouwen als je kunt zien wat hij doet en hoe hij het doet. Als je dagelijks contact hebt. Het is veel moeilijker om iemand te vertrouwen die ver weg zit, die jouw moedertaal niet spreekt en als je niet kunt zien wat hij doet. Met de BPO zijn de procescoördinatoren (general ledger, procure to pay, invest to capitalize, projects etc.) uit de organisatie verdwenen en zijn deze functies naar Polen verplaatst.

3. Verantwoordelijkheden ontlopen

Jan-Kees had contractueel met de Poolse BPO service provider afgesproken dat die een aantal transformaties in de procesvoering zou aanbrengen. Zoals gezegd waren de operationele afdelingen niet van deze toekomstige wijzigingen op de hoogte. Op het moment dat de wijzigingen werden ingevoerd, werden ze wel door Jan-Kees verdedigd, maar op een enigszins halfslachtige manier. Min of meer kregen 'de Polen' de schuld dat zij de wijzigingen nodig hadden omdat ze anders niet aan hun contractuele rapportageverplichtingen konden voldoen. Ook kregen zij in de schoenen geschoven dat zij hierover onvoldoende communiceerden.

Tenenkrommend gedrag, ja.

GEZAGWINST VOOR DE CFO

Gebrek aan wederzijds vertrouwen was ook in deze case de diepere oorzaak van de ontstane problemen. Met de gekozen aanpak werkt Ewout aan het herstel van de vertrouwensrelatie en door het beëindigen van de problemen in de financiële verslaglegging weet hij zijn gezag en positie in de directie fors te verstevigen. ■



De auteur, **Koos Overbeeke**, is Regie en Demand Management expert en oprichter van het platform Outsourcing NL. Aan dit artikel is meegewerkt door **Frank Bloemers RA**.

Beiden zijn als partner verbonden aan Slagkracht Management.

Nooit meer incasso...

Het uitbesteden van **debiteurenbeheer** aan een incassobureau dat maatschappelijk verantwoord incasseert, helpt opdrachtgevers om incassoprotocolen te voorkomen. **Facturen** worden tot twee keer sneller betaald en de **relatie** met klanten blijft goed. Vergelijk het met de dokter: die helpt zijn patiënten ook liever aan een gezonde levensstijl om te voorkomen dat hij ze moet genezen. DOOR PAUL NUGTEREN, DAS INCASSO ROTTERDAM

In de top 200 van Nederlandse bedrijven is er aan het debiteurenbeheer nog veel te verbeteren. Niemand wordt beter van maandenlange incassotrajecten, die vaak leiden tot een verstoorde klantrelatie. Door het gehele debiteurenbeheer uit te besteden aan professionals krijgt een bedrijf tot twee keer sneller betaald, heeft het direct grip op de cashflow en kan het aantal royementen met driekwart worden verminderd. En waarom zou je het niet uitbesteden aan een bedrijf dat er zijn corebusiness van maakt?

IN DE CLOUD

De ICT zit in een externe cloud, met debiteurenbeheer kan dat ook. Het is geen tekortkoming als je een specialist inhooft, het getuigt juist van kracht. Sommige financieel directeurs aarzelen aanvankelijk bij het idee dat een extern bedrijf hun klanten benadert, maar als het factuurbedrag direct op de rekening van het bedrijf komt, verdwijnt de twijfel. Zo geeft uitbesteden veel financiële rust en zekerheid.

NAMENS DE KLANT

Wij voeren al voor veel bedrijven het debiteurenbeheer uit; DAS Incasso Rotterdam heeft klanten in het midden- en kleinbedrijf en de grootzakelijke markt. Het debiteurenbeheer gebeurt in naam van het bedrijf. De klant, zowel consument als zakelijke klant, weet niet beter dan dat hij gebeld of aangeschreven wordt door het bedrijf waarmee hij zakendoet. Zelf doen kan natuurlijk ook, maar het is vaak niet de corebusiness van een bedrijf. In het crm-sys-

teem zitten geen handige applicaties voor debiteurenbeheer, waardoor een bedrijf dat apart moet organiseren of een extra systeem moet kopen. Bij het uitbesteden van het debiteurenbeheer geeft het bedrijf alleen nog de orderdetails en factuurinformatie door. Wij maken de facturen, versturen ze en doen de opvolging. Voor consumenten zit er direct een iDEAL-link bij de factuur, zodat ze direct kunnen betalen.

KEIHARD AANPAKKEN?

Maar hoe gaat het nu vaak? Neem een grote verzekeraar die één keer per jaar voor honderdduizenden verzekeringspolissen facturen uitstuurt. De klanten moeten de verzekeringspolis in november betalen. Het grootste deel doet dat keurig op tijd. Voor de anderen stuurt het bedrijf een maand na de vervaldatum een herinnering. Dat doen ze als het nodig is nog twee keer. En als de betaling dan nog niet binnen is, volgt een royement. Als laatste redmiddel stuurt het bedrijf na een half jaar een incassobureau, dat het keihard gaat aanpakken. Wellicht helpt dat om deze factuur te innen, maar de relatie is voorgoed verstoord.

NOG GEVOELIGER

In de energiesector ligt het incasseren van de rekening nog gevoeliger. Daar is het maatschappelijk gezien *not done* om iemand af te sluiten. Maar het energiebedrijf wil wel betaald worden voor de geleverde diensten. Het scheelt enorm als het bedrijf al binnen twee weken actie onderneemt na het verlopen van de betalingstermijn. Het sneller aanpakken is een commercieel effectieve manier van incasseren. Maatschappelijk verantwoord incasseren kan best streng zijn, afspraak is tenslotte afspraak, maar er blijft altijd oog voor de relatie.

BETAALPROBLEMEN TERUGBRENGEN

Een onderneming heeft ook de verantwoordelijkheid om het aantal mensen met betaalpro-

‘Maatschappelijk verantwoord incasseren kan best streng zijn, afspraak is tenslotte afspraak, maar er blijft altijd oog voor de relatie’

blemen terug te brengen. Wij zijn er als incassobureau dat maatschappelijk incasseert op uit om het aantal royementen wegens wanbetaling te minimaliseren. Wij incasseren op een andere manier. Dat begint met snelheid. Hoe langer een onbetaalde factuur blijft liggen, hoe groter de schuld en het achterliggende probleem wordt. Door pas ná de uiterste termijn te beginnen, schuif je het probleem voor je uit en maak je het groter. Hoe eerder je erbij bent, hoe eerder je afspraken kunt maken over het inlopen van de schuld.

VERLENGSTUK VAN AFTERSALES

Wij weten uit onderzoek en ervaring dat debiteurenbeheer een verlengstuk van aftersales kan worden als het goed wordt ingezet. Ondernemers besteden vaak veel geld aan marketing en sales en doen erg veel moeite om hun product aan de man te brengen. Op het moment dat de klant iets koopt, begint de relatie eigenlijk pas. Die relatie verslechtert direct weer als er binnen tien dagen een aanmaning volgt, wanneer de klant niet betaalt. Dan wordt die met moeite binnengehaalde klant ineens debiteur en ontstaat een negatieve verhouding. Dat is zonde van de investering.

MARKETINGACTIE

Wat zou er gebeuren als debiteurenbeheer geen probleem van de financieel directeur meer is, maar wordt gezien als een marketingactie? Het bedrijf vindt het prettig als de klant heeft betaald en weer een nieuwe bestelling doet. Van de briefteksten tot het telefoontje naar de klant: de manier van benaderen wordt anders. Met de juiste *tone of voice* wordt het klantcontact beter en daarmee ook het betaalgedrag. Dan gebeurt het debiteurenbeheer met oog voor de klant. Zogenoemde 'pre-due calls' zijn bij uitstek geschikt: er wordt dan al met klanten gebeld voordat de uiterste termijn is verlopen. Het bedrijf vraagt hoe het product bevalt en geeft aan dat volgende week de betaaltermijn afloopt. In dat contact ontdekt het bedrijf gauw genoeg of de klant er ook op rekent dat hij moet betalen. Dat helpt bij het beheersen van de cashflow en voorkomt veel incasso's. Dat levert aan alle kanten geld op.

'HOE KAN IK HELPEN?'

Incasseren van vorderingen zal de komende jaren steeds makkelijker gaan. Facturen gaan direct naar de bankrekening van klanten, de tools om te betalen worden steeds beter. Maar het aantal mensen met een betalingsprobleem groeit ook nog steeds, ondanks de aan-

'Met de juiste tone of voice wordt het klantcontact beter en daarmee ook het betaalgedrag'

trekkende economie, dus het financieel opvoeden van consumenten is belangrijk. Het is een verantwoordelijkheid van de bedrijven zelf om mee te werken aan financiële coaching. Wij werken in Rotterdam samen met de grootste bedrijven en gemeente om te bedenken hoe ze maatschappelijk verantwoord kunnen optreden tegen mensen met financiële problemen. De vraag van elk incassobureau moet dan ook zijn: 'Hoe kan ik helpen zodat u uw verplichtingen nakomt?' Het uitbesteden van debiteurenbeheer aan een bureau dat die vraag vooropstelt, leidt tot twee keer sneller betalen, voorkomt driekwart van de royementen en houdt de goede relatie met de klant in stand.

VOORKOMEN IS BETER

Nooit meer incasso - dat is misschien wat te hoopvol gesteld. Maar je kunt veel meer rompslomp voorkomen dan een financieel directeur zich realiseert. ■



Paul Nugteren is directeur van DAS Incasso Rotterdam, een van de vijf incassobureaus van DAS, waar 700 creditmanagement-specialisten vorig jaar 1,3 miljoen vorderingen behandelden.

Profiteren van big data

Echt weten wat je succes drijft

Je kunt meer met data dan mensen nu voor mogelijk houden', aldus **Marco de Jong** (Business Unit Director 'Data to Insight' bij TriFinance). 'In veel bedrijven hebben bijna alle afdelingen eigen automatisering ingericht. Deze verzuiling en onderlinge verschillen zitten nu in de weg bij het profiteren van de beschikbare data. De mogelijkheden zijn namelijk bijna onbegrensd.' DOOR JEPPE KLEYNGELD

'Vroeg of laat wil je weten wat er écht aan de hand is in je business...'

In 2012 zette Marco de Jong binnen TriFinance de nieuwe afdeling 'Data to Insight' op poten. Met zijn team data wetenschappers zoekt hij binnen bedrijven naar bottlenecks, waste en inefficiënties in processen (process mining), identificeert hij de échte business drivers en maximaliseert hij de impact van sales en marketing activiteiten. 'Er valt veel meer uit data te halen dan de meeste mensen denken', aldus De Jong. 'Een bekende toepassing is klantgegevens gebruiken voor gerichte aanbiedingen, maar je kunt data ook inzetten om producten, processen en promoties te verbeteren. Ik vind het interessant en het is mijn passie om data te gebruiken om meer feitelijk te we-

'We zijn veel beter in staat om ingewikkelde zaken te versimpelen met als doel fact based decision making'

ten te komen over je bedrijfsvoering, hoe je beter onderbouwde besluiten kunt nemen en mensen binnen kunt houden. Deze passie samen met de overtuiging van de onbegrensd mogelijkheden, is de reden dat ik gestart ben met Data to Insight.'

HET BEVRIJDEN VAN DATA

Er is momenteel een hele hype rond big data gaande. Er worden systemen opgetuigd zonder dat bedrijven echt weten wat ze ermee moeten. Het team van 'Data to Insight' heeft daartegen een pragmatische aanpak wat het concreet maakt. Volgens De Jong biedt big data de kans complexe problemen op een veel laagdrempeligere manier op te lossen dan voorheen. 'Dat komt omdat je met de enorme hoeveelheid data die er nu beschikbaar is op meerdere manieren naar een probleem kunt kijken. Voordat deze mogelijkheid er was keken bedrijven vaak slechts naar twee of drie variabelen, maar de huidige werkelijkheid is veel complexer dan dat. Tegenwoordig kun je met gemak 30 variabelen in onderlinge samenhang analyseren. In het verleden bestond hier simpelweg de rekenkracht niet voor. Nu kan men grote hoeveelheden data opslaan, koppelingen leggen, algoritmes toepassen en visualisaties maken. We zijn daarmee veel

beter in staat om ingewikkelde zaken te versimpelen met als doel fact based decision making. Deze mogelijkheden moeten veel bedrijven nog ontdekken en wie het al ontdekt heeft moet zijn angst nog kwijt raken voor de verandering die het met zich mee brengt.'

De mogelijkheden die data bieden leiden volgens De Jong tot het fundamenteel anders besturen van bedrijven. 'Wie nu nog begint aan een datawarehouse is gek', stelt hij. 'Er zijn tools die zo in je ERP-systeem kunnen duiken en de logica van de data zelf begrijpen. Nieuwe technologieën maken het mogelijk veel interactiever met data om te gaan en de data als het ware 'te bevrijden' van de begrenzingen van het systeem. Maar je moet wel de business heel goed begrijpen, anders word je niet wijs uit alle verbanden en correlaties.'

NIEUWE INZICHTEN

Het doel van De Jong en zijn team is altijd te komen tot een actielijst. Het uitgangspunt is niet 'wat wil je weten?' maar 'wat zou je kunnen weten op basis van de beschikbare data?' De Jong: 'We laten de klant goed zien hoe we aan onze feiten komen. Daarna komt een heel belangrijk



onderdeel; de discussie. We hebben daarvoor, bij de klant, nieuwsgierige mensen nodig die de business goed kennen, zodat we de juiste verbanden kunnen leggen. Vervolgens laten we zien wat we gevonden hebben om samen met de klant tot een analyse en acties te komen. Vaak zitten er verbanden in die de klant dan niet goed kan plaatsen. Dat levert altijd heel waardevolle discussies en inzichten op. Vaak komt hier de waardecreatie vandaan voor de klant. De discussie en aanpak is co-creatie tussen onze data scientists en onze klanten. Zo krijgen we een betere passende oplossing en verankering in de organisatie.' Onlangs verrichtte het Data to Insight team een analyse bij een leverancier van apotheken. 'Hun aanname was dat klantbezoeken tot meer omzet zouden leiden', zegt De Jong. 'Maar dat bleek niet te kloppen. Hoe konden ze hun omzet wel vergroten? We heb-

ben daarvoor demografische gegevens erbij gehaald. In wijken waar veel senioren wonen lopen de incontinentiepleisters beter, en in een wijk met veel jonge kinderen doen pleisters het goed. Met die informatie kon het bedrijf hun verkopers vervolgens gericht op pad sturen.'

BIG DATA ABONNEMENT

Veel bedrijven kunnen nog moeilijk omgaan met de vele nieuwe inzichten, stelt De Jong. 'Aan de slag gaan met big data brengt onzekerheid, want je weet niet wat de uitkomsten zijn. Er zouden wel eens lelijke dingen boven water komen. Sommige bestuurders vinden het te spannend, dus vertrouwen ze maar op hun huidige activiteiten. Big data bevestigt soms onderbuikgevoelens. Tussen weten en feitelijk onderbouwen zit een groot verschil, al maakt het niet perse het besluit anders.'

De rol van finance is de onzekerheid te managen, vindt De Jong, en de waarde in te zien van de nieuw verworven inzichten. Ook heeft finance de taak als onafhankelijke partij toezicht te houden en de juiste vragen te stellen. Immers, als je hiermee aan de slag gaat moet je het als financial goed kunnen uitleggen. Hoe begin je met het plukken van de vruchten van de nieuwe mogelijkheden die experimenteren met big data biedt? De Jong: 'Het heet dan wel 'big data', wij vinden dat je klein moet beginnen en moet experimenteren met een concrete business case. Definieer eerst kleine, behapbare doelen en ga die vervolgens realiseren. Dan neem je je organisatie mee in een nieuwe manier van denken. De kans van slagen is dan veel groter dan bij een big bang aanpak. Think big, act small and scale up fast.' ■

'Nieuwe technologieën maken het mogelijk veel interactiever met data om te gaan en de data als het ware te bevrijden van de begrenzings van het systeem'

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 'wat kost een verkoopfactuur?' en 'hoe word je een effectieve projectcontroller?' DOOR ONZE REDACTIE



WAT KOST EEN VERKOOPFACTUUR?

Deze vraag stelt CFO **Robert Marseille** aan de LinkedIn-groep. Hij licht toe: 'Voor een relatie ben ik benieuwd naar jullie inschatting van de kosten per factuur, voor het gehele proces vanaf het aanmaken van de factuur tot en met de volledige betaling- inclusief alle administratie processen die hierbij horen. Wat zijn hierbij de belangrijkste kostencomponenten en vooral; wat kun je doen om deze kosten te reduceren?'

Een uitgebreide reactie komt van **André Mandjes** (Owner Incassoforce): 'De kosten van een verkoop factuur variëren van zes tot tien euro. Een en ander is afhankelijk van de organisatie grootte en product en/of dienst. Naast het versturen van een factuur, reken op minimaal drie euro van het aanmaken tot verzending, zitten de grootste kosten in het aanmanen en de tijd die het personeel kost. Een manier om deze kosten te drukken is een goed en efficiënt creditmanagementsysteem waarbij de aanmaningen automatisch gegeneerd worden en de medewerker geen lijsten hoeft uit te draaien en te bepalen wie aan te manen.'

'Als je digitaal facturen verstuurd en aanmaningen ook per mail verstuurd kun je ook al flink besparen op drukwerk en portokosten', voegt **Edwin Klijn** (Owner Administratiekantoor E. Klijn) toe.

André Salomons (Fast Close expert, Financial Suite®): 'Volgens mij zitten er nog kosten voor het traject: Controleren op juiste levering en order omzetten naar factuur, die zou je ook kunnen toerekenen.'

De variatie zes tot tien euro zal voor veel organisaties te klein zijn, denkt **Walter Jongenelis QC**. (Controller MKB-Directeur Applicontrol). 'Ik verwacht dat een bedrag van 25 euro gemiddeld geen vreemde raming zal zijn voor organisaties zonder digitaal proces en zonder automatisch incassotraject. Met slimme automatisering zouden de kosten richting 15 euro kunnen gaan gemiddeld. Het gemiddelde heeft ook te maken met de betaalmoraal die gewoonlijk is in de branche en organisatie. De kosten voor een energiebedrijf met automatische incasso maandelijks is van een andere orde dan van de levering van goederen of diensten met een factuur. Er zijn vaak meer handelingen nodig en van meer personeelsleden of externen.'

'Uit ervaring weet ik, dat een facturatiemedewerker gemakkelijk 60.000 facturen per jaar kan produceren als een en ander goed is geautomatiseerd', schrijft Finance Manager **Maarten Verheul**. 'Het is alleen nog een druk op de knop en een kwestie van controleren. Als je personeelskosten, automatiseringskosten en overhead bij elkaar telt, zeg in het slechtste geval 300.000 euro gedeeld door 60.000 facturen, dan is de prijs

slechts vijf euro. Bij bedrijven als KPN en Vodafone zal de prijs daar nog ver onder liggen.

'Het feit is dat de kosten van een verkoopfactuur per bedrijf enorm verschillen', concludeert **Henri Drenth** (ervaren financieel controller). Veel is afhankelijk van de bedrijfstak waarover je het hebt en de mate van automatisering en gemiddelde factuurwaarde die daarbij hoort. Drenth: 'Een methodiek die je hiervoor zou kunnen gebruiken is Activity Based Costing. Voordeel hiervan is dat je ook de mogelijkheden tot kostenbesparingen aan het licht brengt.'

HOE WORD JE EEN EFFECTIEVE PROJECTCONTROLLER? WAT ZIJN DE DO'S AND DON'TS?

'Projecten worden steeds belangrijker voor organisaties', begint **Theo van Houten** (Hoofddocent Hogeschool van Arnhem en Nijmegen). 'Maar ze gaan ook nog erg vaak mis, wat tot gevolg heeft dat het budget wordt overschreden, het projectresultaat (veel) later wordt opgeleverd dan de bedoeling was en/of de kwaliteit van het projectresultaat minder is dan verwacht.'

Bedrijven kunnen een goede project controller aanstellen om te voorkomen dat projecten de mist in gaan. Maar waar moet een dergelijke project controller aan voldoen?

Rob de Wild RA (Manager Finance & Control): 'Het is belangrijk dat je over goede communicatieve en sociale vaardigheden beschikt. Als je als 'eigenwijze' cijferaar tussen de technen gaat zitten, wordt je met een kluitje het riet ingestuurd. Verder is van belang dat gewerkte uren en bestede



kosten/materialen goed worden bijgehouden en worden vergeleken met een goedgekeurd budget. Daarnaast moet maandelijks door de projectleiders worden opgegeven hoeveel tijd nog moet worden besteed en hoeveel materiaalkosten moeten worden gemaakt om het project af te ronden (estimate to complete). De projectcontroller moet dit vergelijken met vorige perioden en nagaan welk resultaat moet worden geboekt. Voor de projectmanager is het ook zaak om goed eventuele wijzigingen te bewaken. Hoort dit bij de opdracht of is het meerwerk? De projectcontroller moet proactief zijn, goed kunnen analyseren en goed de voortgang kunnen bewaken.'

'Het voor mij duidelijk dat de project controller minstens zo alert moet opereren als een controller in een 'normale' omgeving', aldus **Joop Seebus** (analyst, ESB). 'De risico's van kosten- en tijdoverschrijding zijn bij een project wellicht groter, en worden veroorzaakt door een veelheid van moeilijk voorspelbare oorzaken. Het lijkt dan ook juist om zo veel mogelijk instrumenten in te zetten als nodig wordt geacht om dit proces te beheersen. Maar ik wijs nog op een ander fenomeen bij veel grote projecten. Zodra de (politieke) besluitvorming plaats vindt, is het onderzoekproces vaak nog niet afgerond en de scope van het project niet 100 procent duidelijk. Om de (politieke) consensus te krijgen wordt vaak uitgegaan van een zo laag mogelijke begroting, en daar zit het gevaar dan al ingebakken van kosten- en tijdoverschrijding. Het Rijksmuseum is daar een mooi voorbeeld van. Restauratieprojecten van die grootte zijn moeilijk van te voren volledig te plannen, want veel issues komen pas naar voren tijdens de looptijd van een project. De rol van de project controller moet zich vanzelfsprekend toespitsen op signaleren, rapporteren en zorgen dat de beslissingen transparant blijven.' 'We hebben weleens discussies gehad over het vak van controller, de toekomst

van het vak van de controller en ook dat de rol van overall controller op corporate niveau zodanig veel vraagt van één persoon dat die controllers naar verwachting zullen uitsterven en er steeds meer deelcontrollers komen op onderdelen waarbij dan o.a financial controllers, business controllers en project controllers worden genoemd als aspect controllers.' **Walter Jongenelis QC**. 'Ik ben echter steeds meer van mening dat de skills van projectcontrollers eigenlijk gelijk moeten zijn aan die van de overall controllers. Immers binnen het project wil je mensen met alle expertise en kennis van alle facetten van financial control, business control en risk en die vanuit een helicopterview een project kunnen volgen maar ook kunnen afdalen tot in de kleinste details.'

Peter van Muijen (Controller Programma Huisvesting, Rabobank Nederland): 'Een mooie discussie over een prachtig vak! Ik denk dat je je als projectcontroller moet bewijzen; je plek verdienen in het projectteam en bij de projectmanager. Dus vanaf het begin investeren in de relatie en misschien wat meer geven dan krijgen. Denk bijvoorbeeld aan het vereenvoudigen van 'dat administratieve gezeur' en ook de projectdynamiek aanvoelen. Dan krijg je een serieuze zetel aan de projecttafel en is alle informatie beschikbaar voor analyses en advies. Achteraf is de realisatie vrij eenvoudig te meten; ik denk dat je als projectcontroller het verschil maakt aan de voorkant. Uiteindelijk zijn de cijfers 'slechts' een resultante van de projectuitvoering.'

Theo van Houten: 'Peter, maar hoe doe jij het tussentijds? Vooral bij projecten moet er nogal eens bijgestuurd worden, want de eisen veranderen, de omstandigheden zijn anders dan je dacht of het blijkt gewoon niet zo te lopen als je verwachtte. Dan zit je niet meer aan de voorkant, maar er midden in. Hoe zorg jij dat je dan een serieuze gesprekspartner blijft? En zie je jezelf dan ondersteunend aan de PM of als vooruit-

geschoven post / corporate policeman vanuit de staande organisatie?'

Peter van Muijen: 'Met 'de voorkant' bedoel ik vooraan in het proces, ook gedurende de projectuitvoering. Als onderdeel van het projectteam ben je zo het snelst op de hoogte van de veranderingen of verrassingen in het project. De rol van de projectcontroller is om deze veranderingen door te rekenen voor het verdere projectverloop en de consequenties (scenario's) voor te leggen om zo een afgewogen keuze te maken. Aan de voorkant kun je nog keuzes maken, achteraf (in de realisatie) is het kwaad al geschied. Analyse van de realisatie is uiteraard wel nodig; om het schoon te houden maar vooral om van te leren voor de toekomst (prognose). ■



Discussieer verder in de LinkedIn-groep Finance Professionals Netherlands. Meld u aan via [FM.nl/linkedin](https://www.linkedin.com/groups?gid=1157777).



Finance Professionals Netherlands

De controller als adviseur of politieagent: Kunnen we deze discussie nu eindelijk eens sluiten?

'Can the controller wear these two hats effectively – one that of an umpire or police officer, the other that of a helper or counselor?'

Is de strong controller een praktisch of slechts een theoretisch fenomeen? Reeds ettelijke decennia hebben diverse onderzoekers en practici getracht een antwoord te formuleren op deze vraag die Sathe stelde in het klassieke werk 'Controller involvement in management' (1982). Om de stap te maken om te bepalen of ons beroep toekomst heeft, is het hoog tijd om onder deze discussie nu eindelijk een streep te zetten.

In een eerdere blog stipte ik al zijdelings mijn belangrijkste bezwaar aan tegen een vakgebied dat zelf door middel van onderzoek en publicaties voortdurend vragen oproept over wat de rol van de controller is of zou moeten zijn, met al dan niet een weer nieuwe typing als uitkomst.

Het zaait verwarring bij het bredere publiek, terwijl de controller in mijn optiek juist behoefte heeft aan een duidelijk signatuur. Het onderzoek richt daarbij de blik naar binnen en naar het verleden (ten tijde van publicatie van onderzoeksresultaten zijn de onderliggende data vaak al weer oud), waardoor ik de relevantie van dit type onderzoek sterk betwijfel.

De blik moet vooruit en naar buiten, naar hoe wij met de brede financiële en organisatorische expertise kunnen bijdragen aan de behoefte zoals bedrijven die nu

en in de (nabije) toekomst hebben. En als het nodig is om deze blik in de juiste richting te bewegen, wil ik best proberen een definitieve streep te zetten onder de kwestie die de controllergemeenschap al te lang in zijn greep houdt.

Kortom, kan de controller zich richten op de cijfers, rapportages, het naleven van de financiële protocollen en tegelijkertijd richting de business als adviseur fungeren, al dan niet onderdeel van het management team? Voor degenen die het combineren van advies- als controlerende taken in een persoon voorstaan, heb ik een helder antwoord: deze combinatie is een illusie.

We hebben het dan namelijk over iemand die dichtbij de materie, de business, staat, dichterbij dan een accountant ooit kan staan, maar wel, als ware het een buitenstaander, de ethische bedrijfsvoering namens het publieke belang bewaakt. Deze controller, die al wel haast schizofrene trekken moet hebben, is op het zelfde moment adviseurend, meedenkend en beslissingondersteunend, zo niet beslissingsturend. Een controller in deze constellatie vormt een droombeeld: Het wakend oog van de accountant, de advies- en analysecompetenties van de consultant en als binnenstaander de materie en de organisatie door en door kennend, al deze kwaliteiten gebundeld in een persoon.

En ja, er zullen controllers zijn die beide rollen op bevredigende wijze vervullen, maar ik bespreek een beroepsgroep, niet een enkel individu. Het

combineren van beide rollen is hoe dan ook onwenselijk. In dit kader noemde ik in een eerder blog hypotheekgedrag: Hoe realistisch is het dat een controller de hand bijt die hem voedt? En ik wil dit blog afsluiten met wat hoogleraar Financial Ethics aan de Rijksuniversiteit Groningen Boudewijn de Bruin stelde toen ik hem interviewde in het kader van mijn onderzoek: 'Het kan twee kanten op: de controller is juist extra streng ten aanzien van zijn eigen management, vergelijkbaar met de orkestleider die zijn eigen kind extra hard aanpakt om alle schijn te vermijden, maar het kan ook de andere kant op. Juist het feit dat je dit niet weet, betekent reeds dat je dit niet moet willen.'

Dit was de zevende blog in een reeks gebaseerd op mijn eindschrijving ter afronding van de RC opleiding. Stap voor stap beweeg ik mij richting de eindconclusies van mijn onderzoek over de toekomst van de controller. ■



Erik de Vries

Interim Professional Finance & Business Controller, Yacht

Groei, innovatie en werkgelegenheid onnodig geremd door lange betaaltermijnen

Ketenfinanciering creëert mogelijkheden MKB

Er is in Nederland de afgelopen jaren een zorgelijke situatie ontstaan voor **het MKB**. Door het langer vastzitten van het werkkapitaal van MKB-bedrijven door lange betalingstermijnen, maakt het MKB vooral gebruik van bancaire leningen voor haar **financiering**. Van het totale vermogen bestaat gemiddeld 67 procent uit vreemd vermogen waarvan 75 procent door bankleningen is gefinancierd. Een alternatieve financieringsvorm is **ketenfinanciering**. Wat zijn de voordelen? En welke drempels zijn er om voor deze vorm te kiezen? DOOR MICHIEL STEEMAN EN JOOST VAN DEN HONDEL

Door de stijgende probleemkredieten, zien banken zich gedwongen om de eisen die gesteld worden aan kredietverlening strenger te handhaven. Daarnaast zijn banken ook terughoudend om leningen te verstrekken, daar de crisis het financieel verzwakte MKB dwingt steeds vaker extern krediet aan te vragen om haar stijgende werkkapitaal te financieren. Het risico dat MKB-bedrijven deze externe kredieten gebruiken om verliezen te financieren is groot. Vaak te groot voor banken, waardoor MKB-bedrijven financieringsmogelijkheden ten behoeve van innovatie, groei en het indirect creëren van werkgelegenheid mislopen.

STIJGING WERKKAPITAAL MKB

Steeds vaker rekken de grotere partijen in de leveranciersketen eenzijdig de termijn op waarbinnen men bereid is te betalen voor de aan hun geleverde goederen en diensten. Dit blijkt onder meer uit onderzoek van het Verbond van Credit Management Bedrijven (VCMB). Voor het MKB is het lastig om tegen deze verlenging van betaaltermijnen in te gaan door de geringe eigen marktkracht en de afhankelijkheid van deze grote bedrijven. Maar door het oprekken van de betaaltermijnen, zit veel werkkapitaal van MKB-bedrijven onnodig lang vast. Dat heeft directe gevolgen voor de liquiditeitspositie van het MKB, hetgeen ook groei, werkloosheid en innovatie beperkt.

KETENFINANCIERING ALS ALTERNATIEVE FINANCIERINGSVORM MKB

Om dit probleem bij MKB-bedrijven tegen te gaan heeft het Ministerie van Economische Zaken in juli van dit jaar het aanvullend Actieplan MKB financiering gepresenteerd. Dit plan beschrijft een aantal maatregelen die de overheid heeft genomen om de vermogenspositie van het MKB te versterken en alternatieve financieringsbronnen te implementeren en ontwikkelen. In het Actieplan wordt verwezen naar de mogelijkheden van ketenfinanciering als een alternatieve financieringsvorm voor het MKB. Het ministerie zet de komende drie jaar stevig in op het uitbreiden van ketenfinanciering naar het MKB.

De essentie van ketenfinanciering is dat leveranciers van hun afnemers een goedkeuring krijgen op uitstaande facturen, een soort betaalgarantie, waardoor versnelde betaling en voorfinanciering door een financiële instelling mogelijk wordt gemaakt. Concreet gaat het er bij ketenfinanciering als volgt aan toe; als de afnemer binnen vijf tot tien dagen akkoord gaat met de levering en bijbehorende factuur, wordt de vordering verkocht aan een financiële instelling. De afnemer betaalt de financiële instelling op het afgesproken betaaltermijn (bijvoorbeeld van 60 dagen), maar de leverancier krijgt zijn geld vaak al na vijf tot vijftien dagen. De leverancier betaalt de financieringskosten, maar die zijn aanzienlijk lager dan

‘Het verschil in financieringskosten, tussen een eigen financieringslijn en financiering via de ketenfinancieringsconstructie, kan oplopen tot wel 10 procent’

wanneer hij een beroep moet doen op een eigen financieringslijn. Dit komt door de hoge kredietwaardigheid van de afnemer. In de praktijk kan het verschil in financieringskosten, tussen een eigen financieringslijn en financiering via de ketenfinancieringsconstructie, oplopen tot 10 procent.

VOORDELEN VOOR AFNEMERS MKB

Naast de goedkopere financiering heeft ketenfinanciering voor zowel leverancier als voor de grote bedrijven, de afnemers, ook andere voordelen. Grote afnemers kunnen de betalingstermijn verlengen zonder een leverancier te benadelen. Of ze kunnen de leveranciers vragen om korting op de factuur. Belangrijker voor de afnemers is het financieel versterken van de gehele keten. Door als grote afnemer leveranciers te helpen met goedkope financiering, versterkt hij de positie van zijn leveranciers en vermindert hij daarmee zijn eigen leveringsrisico. Een goed voorbeeld van een partij die ketenfinanciering aanbiedt in Nederland is Superunie. Deze inkooporganisatie voor supermarkten, maakte recentelijk bekend ketenfinanciering te gaan aanbieden aan haar leveranciers.

KETENFINANCIERING IN HET BUITENLAND

Ketenfinanciering is in Nederland nog vrij nieuw, maar wordt in andere landen als Groot-Brittannië en Spanje al langer toegepast. In Groot-Brittannië heeft de overheid bovendien een actieve rol gespeeld bij het tot stand komen van een overeenkomst, waarin grote bedrijven zich massaal bereid hebben verklaard ketenfinanciering nog actiever aan te bieden aan hun leveranciers. Dit betekende een enorme boost voor de acceptatie en implementatie van ketenfinanciering. In Spanje wordt ketenfinanciering al gezien als een standaard betaalproduct. Een ambitie die we ook in Nederland nastreven.

DREMPELS REALISERING KETENFINANCIERING

Waarom ketenfinanciering nog niet is doorgedrongen tot het MKB in Nederland is onderzocht door consultancybureaus M3 en Zanders. Uit dit onderzoek blijkt dat hier verschillende redenen aan ten grondslag liggen. Allereerst richten de huidige programma's met betrekking tot ketenfinanciering zich vooral op de grotere strategi-

sche leveranciers. Daarnaast is er een gebrek aan standaardisatie voor de implementatie van ketenfinanciering. Standaardvoorwaarden en –contracten ontbreken, evenals een eenduidige standaard voor de boekhoudkundige verwerking van ketenfinanciering. Hierdoor zijn diverse partijen, banken, afnemers en leveranciers, onafhankelijk van elkaar het wiel opnieuw aan het uitvinden. Dit zorgt voor relatief hoge operationele en transactiekosten. Grote bedrijven willen die onkosten wel maken wanneer zij hun grotere en strategische leveranciers ermee tegemoet komen. Maar zijn hier niet toe bereid wanneer het om kleinere leveranciers gaat. Ook voor banken zijn de administratieve handelingen die voorafgaan aan het opnemen van nieuwe leveranciers binnen een financieringsprogramma arbeidsintensief, waardoor zij zich bij voorkeur alleen richten op de grotere leveranciers. Daarnaast is het voor de banken steeds moeilijker te bepalen met wie ze zaken doen naarmate de omvang van de leverancier afneemt. Tot slot is over het algemeen door het ontbreken van een standaard voor gegevensuitwisseling en betaalprotocol sprake van een situatie die de schaalbaarheid in de richting van het MKB tegenwerkt.

VERBETEREN TOEGANKELIJKHEID VOOR HET MKB

Medio juni heeft het Ministerie van Economische Zaken vertegenwoordigers van een aantal grote bedrijven uitgenodigd en zijn de mogelijkheden van ketenfinanciering voor het MKB aan hen voorgelegd. De conclusies van deze bijeenkomst waren dat ketenfinanciering het MKB kan helpen in hun financieringsvraag en dat de betrokkenen bereid zijn mee te werken aan het verbeteren van de toegang tot ketenfinanciering voor het MKB.

Wel werd er door de deelnemers duidelijk aangegeven dat er snel een oplossing moet komen voor de hoge aansluit- en transactiekosten van zowel de afnemer als leverancier. Ook is er aan standaardisatie op het gebied van voorwaarden, contracten en de manier waarop accountants ketenfinanciering beoordelen, veel behoefte. Hierin is een rol voor de overheid weggelegd vonden de vertegenwoordigers, om de diverse betrokken partijen bijeen te brengen om gezamenlijk te komen tot standaardisatie.

Daarnaast verlangt men een bankonafhankelijk platform waarbinnen diverse leveranciers en afnemers factuurinformatie en kredietinformatie kunnen uitwisselen.

Met verschillende werkgroepen waarin de beoogde deelnemers van ketenfinanciering zijn opgenomen wordt gezocht naar manieren om tot standaardisatie binnen ketenfinanciering te komen. Een werkbaar uniform model dient opgetuigd te worden voor ketenfinanciering in het MKB. Daarnaast worden er voor regionale partijen en met verschillende provincies ook awareness sessies georganiseerd door het onderzoeksprogramma Supply Chain Finance van Hogeschool Windesheim. Al deze activiteiten zijn gericht op de invoering van ketenfinanciering als alternatieve financieringsvorm voor het MKB.

VOORSORTERING MKB-BEDRIJVEN

Natuurlijk kan het MKB nu al voorsorteren op deze positieve ontwikkelingen omtrent het tot stand brengen van ketenfinanciering door zich te gaan richten op het sneller en effec-

tiever inrichten van het facturatieproces met bijbehorende elektronische facturatiemogelijkheden. De meest recente cijfers van het CBS (2013) omtrent de manier van factureren door MKB-bedrijven laten zien dat 80 procent van de facturen via de post wordt verzonden. Slechts één op de zes bedrijven maakt gebruik van elektronische facturatie. Ondanks dat dit aantal in het afgelopen jaar waarschijnlijk wel iets is toegenomen, zal nog altijd minder dan de helft van de MKB-bedrijven e-facturatie toepassen. Dit is een gemiste kans omdat digitale facturen gemiddeld 7 dagen eerder worden betaald dan papieren facturen. Dit komt doordat digitale facturen minder gevoelig zijn voor fouten, waardoor de afnemer facturen versneld automatisch kan inlezen in haar ERP systeem en deze snel kan bevestigen. Op basis van een effectief digitaal facturatieproces kan de ambitie van de overheid om de MKB-leverancier zo spoedig mogelijk te laten profiteren van de voordelen van ketenfinanciering, zonder dat uitstaande facturen en lange betaaltermijnen een belemmering vormen voor groei, gerealiseerd worden. ■



Joost van den Hondel is in opdracht van het Ministerie van Economische Zaken programmamanager voor de introductie van SCF als alternatieve financieringsvorm voor het MKB. Hij is werkzaam binnen het lectoraat Supply Chain Finance aan de Hogeschool Windesheim.



Michiel Steeman is lector Supply Chain Finance aan de Hogeschool Windesheim. Hij is daarnaast oprichter en voorzitter van de internationale Supply Chain Finance Community.

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. 9 ZAKEN DIE JE MOET REGELEN ALS JE ONTSLAGEN BENT

Toen de groep waar ik 15 jaar geleden werkte, werd overgenomen, werden de MT leden van een aantal van de overgenomen bedrijven vervangen. Ik hoorde daar ook bij. Ik weet dan ook welke impact een ontslag op jou kan hebben. Uit eigen ervaring en die van anderen weet ik dat je dan hulp kunt gebruiken en die wil ik je met deze blog graag geven. Geplaatst op 04-09-2014 door André Salomons | 1807 x gelezen | FM.nl

9. CYBERGOVERNANCE OP DE AGENDA MAAR NOG NIET OP ORDE

Veel bestuurders hebben slechts een basaal tot minimaal begrip van cyberbedreigingen en zwakheden binnen hun eigen organisatie. Cybertrainingen om dat gebrek tegen te gaan worden daarbij weinig gevolgd. Geplaatst op 07-07-2014 | 1893 x gelezen | FM.nl

8. WELKE BEDRIJVEN ONTWICHTEN DE FINANCIËLE WERELD?

Het landschap van bankieren en financiering verandert snel. Technologische innovaties minimaliseren kosten en zetten klanten voorop. Financiële dienstverleners met achterhaalde technologieën zullen binnenkort gedwongen worden zich heel snel aan te passen, of anders het speelveld te verlaten. Op de nieuwe website 'fintechcapital', een initiatief van Alex van Groningen, zijn de fintech bedrijven te vinden die oplossingen in huis hebben om de uitdagingen van financiële dienstverleners te overwinnen. Geplaatst op 04-07-2014 | 2104 x gelezen | FM.nl

7. SALARISSEN GROEIEN NOG NIET MEE MET VRAAG NAAR FINANCE PROFESSIONALS

In de loop van 2014 is de activiteit op

de Nederlandse arbeidsmarkt gestaag toegenomen. Dat zegt werving- en selectiespecialist Robert Walters, dat vandaag een overzicht geeft van de arbeidsmarkt voor finance & accounting, legal en tax. Geplaatst op 03-09-2014 | 2290 x gelezen | FM.nl

6. ONDANKS STIJGENDE DEKKINGSGRAAD IS INDEXATIE VERDER WEG DAN OOI

Pensioenfondsen staan er een stuk rooskleuriger voor dan een jaar geleden. De gemiddelde dekkingsgraad van Nederlandse pensioenfondsen stond eind juni op 114%. Dat is een stijging van 13 procentpunten ten opzichte van precies een jaar eerder. Vergeleken met vorige maand is de dekkingsgraad 2 procentpunten gestegen. Geplaatst op 01-07-2014 | 2597 x gelezen | FM.nl

5. 9 GROOTSTE FOUTEN IN EEN BANENZOEKTOCHT

Bijna iedereen droomt wel eens van een betere baan, carrière vordering en een hoger salaris. Maar er zijn er slechts weinig die daadwerkelijk graaduel stijgen op de carrière ladder. In deze checklist geven we de 9 grootste fouten die men maakt bij het zoeken naar een nieuwe baan. Geplaatst op 04-08-2014 | 5011 x gelezen | FM.nl

4. WERKLOOSHEID NEDERLAND IN JULI VERDER GEDAALD

Het aantal werklozen is voor de derde maand op rij gedaald. Dit maakt het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) vandaag bekend. De afgelopen maanden zijn er meer mensen aan het werk gegaan. Geplaatst op 21-08-2014 | 8929 x gelezen | FM.nl

3. OPVALLENDE GROEI VACATURES IN ACCOUNTANCY

In het eerste half jaar van 2014 is de

vraag naar financieel specialisten gegroeid met 15,5% ten opzichte van de eerste helft van 2013. De sterke groei die sinds het eerste kwartaal 2014 is geconstateerd zet door in het tweede kwartaal met 16% groei. De grootste en meest opvallende groeier is de accountancy, waar het aantal gepubliceerde vacatures met maar liefst 52% groeit ten opzichte van de eerste helft van 2013. Geplaatst op 04-07-2014 | 12172 x gelezen | FM.nl

2. 5 DODELIJKE FOUTEN BIJ NETWERKEN

Een nieuwe baan vinden gebeurt regelmatig via het digitale en – vooral – fysieke netwerk. Kortom, netwerken biedt kansen. Maar ongepast gedrag bij netwerken kan potentieel mooie relaties permanent beschadigen. Hoe houdt u deze activiteit zuiver en effectief? In ieder geval door deze vijf blunders te voorkomen. Geplaatst op 24-07-2014 | 16380 x gelezen | FM.nl

1. 'FINANCIALS MOETEN NIET GEZIEN WORDEN ALS KOSTENPOST'

De markt voor financials is sinds de crisis enorm veranderd, volgens bemiddelaar Experis. En die ontwikkeling gaat door. Finance professionals moeten daarom continu in beweging blijven en trends nauwgezet volgen. Het devies van Experis is om niet achterover te leunen totdat de opdracht binnen rolt, maar zelf op zoek te gaan naar welke waarde je als financieel kunt toevoegen. Geplaatst op 07-08-2014 | 18796 x gelezen | FM.nl

BLIJF BIJ OP FM.NL

Voor meer praktijk, visie en trends in finance gaat u naar **FM.nl**. Meld u aan voor de nieuwsbrief via **FM.nl/nieuwsbrief** en blijf op de hoogte van alle actuele ontwikkelingen.

Risicomanagement als 'way of life'

Zwarte zwanen kunnen altijd opduiken

Het managen van risico's is van evident belang voor het behalen van je bedrijfsdoelstellingen en de uitvoering van je strategie. Vele onverwachte gebeurtenissen of uitglijders bij bedrijven tonen aan dat het systematisch omgaan met risico's een must is voor bedrijven. Maar heeft uw organisatie een cultuur waarin hier systematische aandacht aan wordt besteedt? Dat is namelijk een essentiële randvoorwaarde. Wanneer dit voor elkaar is kunt u aan de slag met het beheersbaar maken van uw grootste risico's. DOOR JEPPE KLEYNGELD

'Wat zie je als het grootste risico voor je bedrijf?' Dat vraagt Gert-Jan Willig, risicomanagementexpert (sinds 1 januari werkzaam bij het Havenbedrijf Rotterdam na jarenlang bij eerst PWC en daarna ASMI te hebben gewerkt), regelmatig aan deelnemers van de training risicomanagement waarvoor hij kern-docent is. 'Het antwoord hangt af van de bedrijfstak en soort bedrijf waarin iemand werkzaam is.'

Voor tech-bedrijven is het verouderen van technologie het grootste risico dat ze structureel het meeste marktaandeel en geld kan kosten. 'Een voorbeeld is Nokia', zegt Willig. '15 jaar geleden hadden we allemaal zo'n telefoon, maar de strijd om de (smart)phones hebben ze toch verloren terwijl dat toen voor onmogelijk werd gehouden. Een onderneming kan lange tijd zeer stabiel opereren, maar een nieuw distributiemodel (bijv. a la Zalando) van een concurrent kan plotsklaps een grote bedreiging vormen en zelfs de continuïteit van je bedrijf bedreigen. Voor veel ondernemingen is reputatieschade een van de grootste denkbare risico's, al is dat vaak lastig in geld uit te drukken, maar dat de impact groot kan zijn behoeft weinig betoog.'

Gert-Jan Willig begon zijn carrière bij PwC in de auditgerelateerde adviespraktijk. In de jaren 90' zag hij de opkomst van risicomanagement. Ook toen al leidden gebeurtenissen met grote schade op bedrijven naar de vraag in hoeverre die terug te leiden waren naar voorzienbare risico's of gebeurtenissen die te voorkomen waren, aldus Willig. 'Was de



Gert-Jan Willig

beheersing daarvan niet beter en structureel in te regelen? Vanaf 2003, na het beruchte Enron-schandaal, kwam de Amerikaanse Sarbanes Oxley wetgeving en werd verplicht risk management vooral gericht op de betrouwbaarheid van de externe financiële verslaggeving. Zeker in het begin was de uitleg van de wetgeving zeer stringent en werd ieder mogelijk rapportagerisico, groot of klein van aard, met dezelfde inspanning te lijf gegaan. Risk-based assessments bij de afweging en keuze van beheersmaatregelen werden nog in veel mindere mate toegepast. Gelukkig is daarin veel ten goede gekeerd en heeft de wetgeving toch vooral de rol van stok achter de deur gekregen die de kwaliteit van het verslaggevingsproces bewaakt.'

DO'S EN DON'TS

De vraag die deelnemers Willig het vaakste stellen in de cursus is hoe zij de algemene Enterprise Risk Management (ERM)-handvatten naar hun eigen praktijk kunnen vertalen. 'Dat hangt natuurlijk helemaal af van het type organisatie, dus die vraag kan ik hier moeilijk eenduidig beantwoorden', aldus Willig. Wel deelt hij de belangrijkste do's en don'ts.

Do's – 'Zorg dat het gevoerde risk management begint aan de top en verder zo veel mogelijk aanhaakt bij de bestaande organisatiestructuren, processen en verantwoordelijkheden. Ga niet iets volledig nieuws neerzetten in je bedrijfsomgeving, maar zorg dat je het zoveel mogelijk integreert met je huidige managementcyclus, planning & control en governance. Dat begint op hoogste niveau, waar strategische risico's spelen en waar men de toon van het bedrijf bepaalt. Met behulp van het ERM-model kun je versterking aanbrengen waar je nog zwaktes toont door bijvoorbeeld naast financiële risico's ook operationele, strategische en compliance risico's te beschouwen. Het model begint met de doelen die de organisatie tracht te bereiken, het benoemen van de risico's die een bedreiging vormen voor het behalen van die doelstellingen en vervol-

gens het helpen ontwerpen van de juiste beheersmaatregelen en dit als proces binnen de organisatie te borgen.'

Don'ts – Het grootste risico is volgens Willig dat ERM een papieren tijger wordt. 'De toegevoegde waarde moet voortdurend aantoonbaar zijn. Het ontbreken van toegevoegde waarde is dus de grootste don't wat mij betreft. Dat ontstaat wanneer je het te beleidsmatig insteekt, maar het verder niet in de organisatie landt. Het managen van risico's moet echt 'leven' en onderdeel worden van de bedrijfscultuur. Een discussie over 'risk appetite', wat vinden we acceptabel als risico en wat niet meer, behoort daar nadrukkelijk bij. Om het echt te laten landen is wel een lang traject van twee tot drie jaar', stelt Willig.

WAAR KOMEN TOCH AL DIE ONVERWACHTE ZEPERTS EN FRAUDEZAKEN VANDAAN?

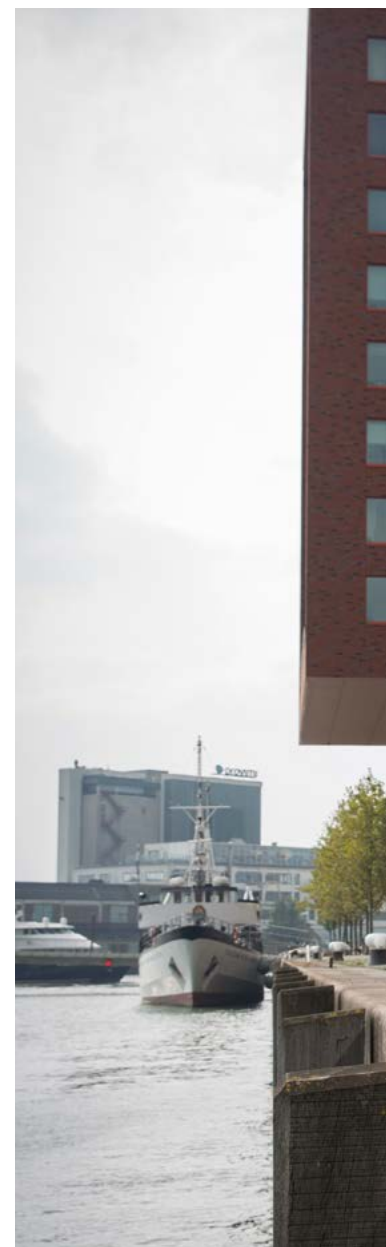
De redenen waarom het vaak misgaat zijn divers. Enerzijds ligt het veel al aan onvoldoende volwassen control, denk aan eenmalige projecten of nieuwe activiteiten, anderszins is er sprake van overmoed en te veel aan vertrouwen in een vanzelfsprekende goede afloop. Onderschatting dat het wellicht ook eens tegen kan zittten en het daar onvoldoende proactief op inspelen. Te veel vertrouwen ook dat tegenvallers of slecht nieuws op tijd worden gemeld, terwijl daar in de cultuur wellicht juist te weinig ruimte voor bestaat. Anderzijds vraag je jezelf af 'waarom ging men niet eerder kijken bij dat buitenlandse pretpark in aanbouw of zag men zaken echt niet aankomen, zoals bij die groeiende voorraden op de balans?

Een ander groot risico voor ieder bedrijf is het fenomeen 'groepsdenken' – oftewel te veel sociaal wenselijk denken binnen een groep. Hierbij omringen managers zich te veel met ja-knikkers die zelfs bij de meest riskante ideeën onvoldoende tegenwerpingen of kritische geluiden laten horen.

'Wellicht de belangrijkste factoren bij risk management zijn uiteindelijk het gedrag en de cultuur', vervolgt Willig. 'Een agressieve bonuscultuur heeft inherent een keerzijde, namelijk een hoger risicoprofiel doordat de grenzen eerder worden opgezocht. Je hebt dan voldoende 'checks and balances' nodig om de risico's bij dat gedrag te mitigeren. Cultuur is belangrijk omdat signalen dat risico's zich kunnen voordoen wel tijdig bij de juiste mensen – meestal het bestuur – moeten landen. Bestuurders hebben nog wel eens het gevoel dat ze door hun managers goed op de hoogte worden gehouden, maar op kritische momenten horen ze het slechte nieuws toch te laat. Risicomanagement

'De crisis was zo'n zwarte zwaan. Niemand zag zo'n enorme crisis in de financiële sector aankomen'

'Een groot risico voor ieder bedrijf is het fenomeen 'groepsdenken' – oftewel sociaal wenselijk denken binnen een groep'



is per definitie een kritische noot, want het betekent veelal het nemen van maatregelen en soms het bijstellen of wijzigen van plannen. Niet iedereen staat er voor open die boodschap te zenden of te ontvangen.'

Hoe kun je voorkomen dat je in deze valkuil trapt? Volgens Willig is het vooral belangrijk dat je de risico's systematisch identificeert en bespreekbaar maakt. In een risicoregister kun je risico's bijhouden en de gevolgen (impact) en kans. Vervolgens ga je de strategie bepalen voor de beheersing van die risico's. 'Je kunt risico's naast beheersen door maatregelen ook accepteren zoals ze zijn, ze vermijden of ze verzekeren', aldus Willig. 'Je kunt ze overdragen aan anderen, bijvoorbeeld middels een joint venture of samenwerking. Een goed voorbeeld hiervan het ontwikkelen van high-

tech producten voor je afnemers terwijl deze participeren in de ontwikkeling ervan. Je belangrijkste afnemers laten investeren in de op maat te ontwikkelen technologie en het creëren van een zekerdere afzet van je producten in de toekomst.'

HOE WEET JE DAT JE IN CONTROL BENT?

De million-dollar question, volgens de risk management expert, is hoe je zeker kunt weten dat je in control bent. Willig: '100 procent zeker weten kan natuurlijk nooit. Zwarte zwanen kunnen altijd opduiken. De financiële crisis als gevolg van de besmette hypotheekmarkt was zo'n black swan. Bijna niemand zag zo'n dramatische crisis in de financiële sector aankomen op een enkele roepende in de woestijn na. Niemand zag dat hedendaagse financiële instellingen zo met elkaar verweven zijn dat de hele sector naar beneden zou worden gesleept, en uiteindelijk de reële economie ook zou worden geraakt.'

Afgezien of je het (als onderneming) zou moeten willen is '100 procent in control' niet mogelijk. Wel kan een hogere mate van zekerheid worden gecreëerd door goed risico management, en dat is succesvol Enterprise Risk Management. Kortom, zoveel mogelijk binnen je mogelijkheden doen om de uitkomst van je bedrijfsvoering zeker te stellen. Als het mis gaat heeft iedereen namelijk het hoogste woord. Waarom hadden we geen werkend risico management, hadden we geen afspraken en waar waren de auditors? Waarom hebben we ons onderhanden werk niet beter geanalyseerd? Waarom zijn we daar niet eens gaan kijken bij die projecten? En hadden we maar geluisterd naar de waarschuwingen. Als risk manager heb je toch de taak de cultuur te beïnvloeden dat men voor risico signalen open staat. Een crisis zoals de meltdown van kerncentrale Fukushima in Japan komt altijd heel onverwachts, maar achteraf zijn er voldoende waarschuwingen geweest. Al ruim honderd jaar stond een steen in de nabijheid van de plek van de centrale met de tekst: 'hier niet bouwen, tsunami gevaar!'

Risicomanagement kan niet veel ellende voorkomen, maar ook een competitief voordeel opleveren, besluit Willig. 'Dat betekent dat je het bewustzijn op voldoende niveau houdt en voldoende prikkels doet uitgaan naar de organisatie om over risico's na te denken. De risicomanager heeft de taak de boel scherp te houden en het proces in gang te houden, want als het lang goed gaat verliest men toch meer en meer de interesse. Maar hij of zij moet niet als politieagent te werk gaan, maar als iemand die in dit proces faciliteert en waar mogelijk praktische zorgen wegneemt.' ■



Fotografie: Eric Fecken

Zen en de kunst van het publiceren van het jaarverslag

Het publiceren van een jaarverslag is een complex proces dat de laatste jaren steeds hectischer wordt. Recente ontwikkelingen die zijn gericht op het beter tegemoetkomen aan de eisen en wensen van stakeholders maken het proces er namelijk niet eenvoudiger op. De overstap naar online publicatie en integrated reporting en de stijgende omvang van jaarverslagen en wijzigende rapportage-eisen zijn slechts enkele oorzaken van de toenemende werkdruk.

Het knelpunt ligt in de slotfase van het proces. Want hoewel zowel het samenstellen als de opmaak en publicatie van jaarverslagen meer tijd vergen dan voorheen, is de deadline niet veranderd. Dat betekent dat de schrijven vormgevingsprocessen elkaar vaak noodgedwongen overlappen.

De oplevering van de eerste opgemaakte versie van het jaarverslag betekent voor financieel managers het begin van veel controlewerk. Zijn alle cijfers goed overgenomen? Kloppen de verwijzingen naar de toelichtingen? Vervolgens moeten alle gesignaleerde fouten en tussentijdse wijzigingen worden doorgegeven aan en verwerkt worden door het DTP bureau. De ervaring leert dat er meerdere correctierondes nodig zijn, resulterend in een reeks van aangepaste PDF-versies die steeds weer nauwkeurig moeten worden gecontroleerd.

Zodra de finale PDF-versie beschikbaar is, kan het webbureau starten met het maken van het online jaarverslag. En ook die versie moet na oplevering natuurlijk weer grondig worden nagekeken en gecorrigeerd. Door afhankelijkheid van externe bureaus aan het eind van het traject uit te sluiten ontstaat rust in het proces. Rust, die een positief effect heeft op zowel het welbevinden van medewerkers en managers als op de kwaliteit van het jaarverslag. Het doorvoeren van laatste wijzigingen en het uitvoeren van finale controles vereisen immers een hoge mate van nauwkeurigheid. En nauwkeurigheid en een extreem hoge werkdruk gaan nou eenmaal niet goed samen.

Om die rust te creëren maken steeds meer bedrijven gebruik van software die de mogelijkheid biedt om te werken met een centraal opgeslagen versie van het jaarverslag, waarin geautoriseerde medewerkers zelf teksten kunnen invoeren en tot vlak voor publicatie wijzigingen kunnen aanbrengen. En van waaruit zij vervolgens ook zelf, heel eenvoudig, een automatisch professioneel opgemaakt PDF-bestand voor de drukker en een online jaarverslag kunnen publiceren.

Software die het tevens mogelijk maakt om koppelingen met Excel in te voegen brengt nog meer evenwicht in het proces. Door bijvoorbeeld, waar nodig, gebruik te maken van voorlopige cijfers kan dan namelijk al vroeg worden begonnen met het samenstellen van het jaarverslag. Dankzij de koppelingen worden latere wijzigingen in bedragen en andere cijfers in Excel immers automatisch foutloos doorgevoerd in de opgemaakte tabellen en toelichtingen in de jaarrekening en in het directieverslag.

Met een oplossing die dit soort voorzieningen biedt is een bedrijf volledig in control, worden fouten voorkomen en wordt veel geld en tijd bespaard. En dat komt goed uit, want zeg nou zelf: het is toch veel prettiger om op vrijdag naar huis te gaan met het vooruitzicht op een relaxed weekend dan met de zoveelste uitdraai van het jaarverslag onder de arm? ■



Erwin Groenendal

Directeur, Tangelo Software (www.tangelo.nl)



John van Mook, Desso

Fotografie: Roelof Pot

‘De circulaire economie zit in onze haarvaten’

Producent van tapijt en tapijttegels Desso – sinds 2011 in eigendom van Bencis Capital Management – heeft in korte tijd een enorme verandering doorgemaakt. Van ietwat stoffig bedrijf naar toonaangevende trendsetter, internationaal geroemd om zijn innovatie en baanbrekende duurzaamheidsinitiatieven. Wat draagt de financiële functie bij aan dit succes?

Een gesprek met **John van Mook** (Group Sales & Marketing Controller) die sinds 2003 in dienst is van Desso. TEKST: JEPPE KLEYNELD

WAT MAAKT DESSO TOT ZO'N BIJZONDER BEDRIJF OM VOOR TE WERKEN?

‘De strategie en dynamiek maken het bijzonder, uniek zelfs. Sinds de totstandkoming van de huidige organisatie in 2007 gaan de veranderingen enorm snel. Het is heel bijzonder om daar deel van uit te maken. Desso liep voor 2007 niet voorop in zijn markten. Dat is nu compleet anders. Onze CEO Alexander Collot d'Escury is begin dit jaar nog gevraagd voor het World Economic Forum in Davos om te vertellen over hoe we inspelen op de circulaire economie, één van onze belangrijkste pijlers. Daarnaast zijn we de afgelopen jaren een aantal keren met onze Desso Airmaster commercial op TV geweest, wat uniek is in deze branche. Ook staan we vaak in bekende consumentenbladen met onze consumentenmerken Desso, Parade en Bonaparte, waar we weer vaak te zien zijn door onze innovaties en mooie vloerkleden en wooneilanden. Met 200 miljoen omzet is Desso een relatief klein bedrijf, maar onze exposure is enorm.’

WAAR ZIT DAT ONDERSCHIEDENDE VAN DESSO HEM IN?

‘We denken een bepaalde richting op, een richting die heel erg past in de huidige tijdsgeest en gaat over duurzaamheid, Cradle to Cradle en de circulaire economie. Het tegengaan van grondstofschaarste bijvoorbeeld. Volgens onderzoek van de Ellen MacArthur Foundation en consultancyfirma McKinsey & Co kunnen Europese maakbedrijven tot wel bijna 500 miljard euro besparen wanneer ze overschakelen op circulaire modellen. Wij werken aan deze modellen, en werken toe naar volledig hernieuwbare producten die positief bijdragen in plaats van grondstoffen kosten, bijvoorbeeld door energie te besparen voor de gebruiker. Ook dragen onze vloeren middels functionaliteit (bijvoorbeeld binnenklimaat en akoestiek) bij aan de gezondheid en het welzijn van onze klanten. In onze Airmaster tapijttegels zit gepatenteerde technologie om fijnstof in de lucht te verminderen. Dat soort innovaties

‘Niet alleen op het werk, maar ook thuis zijn we allemaal met duurzaamheid bezig’

onderscheiden ons. Wat we doen overstijgt het ontwikkelen van tapijt. We hebben een enorme mentaliteitsverandering doorgemaakt voor wat betreft duurzaamheid en dat zit nu bij iedereen die hier werkt in de genen. Niet alleen op het werk, maar ook thuis zijn we hier allemaal mee bezig.’

HOE ZIT DE STRATEGIE VAN DESSO IN ELKAAR?

‘Wij willen ’s werelds marktleider zijn op het gebied van milieuvriendelijke vloerproducten die een meerwaarde bieden qua design en functionaliteit en zo een bijdrage leveren aan de gezondheid en het welzijn van mensen. ‘The Floor is yours’ zeggen we bij Desso om te benadrukken dat de klant altijd centraal staat. Alles wat we doen moet een toegevoegde waarde hebben voor onze klanten. Onze strategie berust op vier pijlers: operationele uitmuntendheid, expansie, innovatie en communicatie. Een korte toelichting bij elke pijler. Met operationele uitmuntendheid bedoelen we het continu verbeteren van onze processen, zodat we snel en foutloos optimale kwaliteit kunnen bieden aan onze klanten. Expansie betekent uitbreiding van segmenten en landen. We hebben sinds een paar jaar teams in Australië, Azië en Zuid-Amerika en zitten daarmee in ieder continent. Innovatie zit in functionaliteit, creativiteit en Cradle to Cradle®-ontwerp. Vanuit onze creativiteit maken we tapijten met de juiste kleur, structuur en dessin om precies de sfeer te creëren die onze klanten willen. Van inspirerend tot rustgevend. Door middel van functionaliteit maken we producten die reële praktische waarde toevoegen zoals de eerder genoemde filterfunctie en het dempen van ongewenst geluid. Met Cradle to Cradle®-ontwerp brengen we de materialen en het design naar een hoger niveau. Een niveau waar onze producten en processen nog gezonder kunnen worden en materialen gerecycled kunnen worden, ten gunste van het binnen- en buitenmilieu. Tot slot vinden we het belangrijk om actief te communiceren over wat we doen, waarom we het zo doen en hoe we het doen.’

WAT OMVAT JOUW FUNCTIE ALS GROUP SALES & MARKETING CONTROLLER?

‘Ik ben verantwoordelijk voor de rapportage en analyse van het Desso Carpets onderdeel. Naast het aansturen van mijn team bestaande uit drie senior controllers en een junior con-

troller ben ik zelf direct verantwoordelijk en onderdeel van het MT voor de business to business divisie voor de regio's Nederland, Zuid Europa en de Europese consumenten divisie, waaronder onze merken Desso, Parade en Bonaparte vallen. Controlling activiteiten binnen Sales & Marketing zijn gericht op business ondersteuning, ontwikkelen en implementeren van strategie, risicomanagement, margebewaking, analyse en cost control en bijsturen waar nodig. Daarnaast ben ik business partner voor verschillende verkoopdirecteuren. We hebben nagenoeg alle finance taken gecentraliseerd in Waalwijk, evenals een aantal supply chain activiteiten en klantenservice. De landenteams komen hier geregeld naar toe voor sparringsessies met mij en mijn teamleden.’



Desso

In meer dan 100 landen is Desso een toonaangevende leverancier van tapijt en tapijttegels die worden geleverd aan onder andere kantoren, scholen, gezondheidscentra, vliegtuigen, cruiseschepen, woningen, en hotels. Desso heeft ook een leidende rol bij de productie van sportsystemen zoals de DESSO GrassMaster®, dat is geïnstalleerd op de voetbalvelden van topclubs en onlangs nog dienst deed tijdens het WK voetbal in Brazilië. Desso heeft wereldwijde bekendheid opgebouwd vanwege haar baanbrekende innovatiestrategie op basis van creativiteit, functionaliteit en Cradle to Cradle®-ontwerp en haar besluit om de bedrijfsvoering te baseren op een circulaire economie.



‘In deze functie draag ik twee petten. Ik ondersteun de business, maar waak er tegelijkertijd voor dat we in control blijven’

Team (vlnr): Richard Leus, Edwig Maas en John van Mook

IS HET IN DIE ZIN EEN BUSINESS CONTROLLER FUNCTIE?

‘Dat klopt. Behalve mijn officiële functietitel zie ik mijn rol als Senior Business Controller. Ik zie de Business Controller als een controller met voldoende financiële kennis, maar ook een sterke aansluiting met de praktijk. De hoofdmoot van mijn werkzaamheden past ook binnen de rol van Business Controller. Naast de financiële verantwoordelijkheden ben ik nauw betrokken bij de business en verschillende afdelingen, zoals productie en logistiek, en natuurlijk de sales divisies. Bij een aantal verkooptrajecten ben ik van A tot Z betrokken; bij de pricing, de levering en niet te vergeten het creditmanagement. We sturen heel strak op werkkapitaal. In deze functie draag ik twee petten. Ik ondersteun de business, maar vaak er tegelijkertijd voor dat we in control blijven.’

WAT IS HET LASTIGSTE ASPECT VAN HET DRAGEN VAN DIE TWEE PETTEN?

‘Dat ik ook wel eens een andere boodschap moet brengen dan collega’s willen horen. Ik zit in de business én bij finance. Beide hebben het belang van Desso voor ogen, maar sales ziet soms andere mogelijkheden. Als ik het anders zie moet ik mijn rug rechthouden en zoeken naar alternatieven. Mochten we er niet uitkomen, dan nemen we het hoger op. Dat klinkt zwaarder dan het is. We hebben een laagdrempelige cultuur, stappen makkelijk bij elkaar binnen en we kunnen alles bespreken.’

HOE ZIT JULLIE PLANNING & CONTROL-CYCLUS IN ELKAAR?

‘Onze planning tools zijn traditioneel te noemen. We gebruiken een jaarbudget en maken daarnaast twee keer per jaar een estimate. Voor de langere termijn hebben we een drie-jaren planning. De maandcijfers leveren we in negen dagen op. In de maandelijkse meeting die daarop volgt bespreken we de cijfers en waar we moeten bijsturen. Vanuit die analyse – waarin vanuit mijn rol de focus ligt op omzet-, marge en kosten afwijkingen en onze werkkapitaalpositie pak ik mijn business partner rol op voor de Sales & Marketing organisatie.’

‘Binnen customer service zorgen we voor steeds betere informatie bij de orders, zodat productie ze beter en sneller kunnen uitvoeren en wij onze klanten kunnen leveren’



PROFIEL

Naam: John van Mook

Functie: Group Sales & Marketing Controller

Leeftijd: 43

Opleiding: Volgde de opleiding tot Register Controller bij het TiasNimbas Business School in Tilburg en behaalde zijn MBA aan de Webster University in Leiden

Loopbaan: Begon zijn carrière als accountant bij het voormalige Mazars. Daarna ging hij aan de slag bij de Europese bakstenenproducent Hanson-Brick als controller. In 2003 begon hij bij Armstrong, de Amerikaanse voorloper van Desso. In 2007 werd de textielpoot van Armstrong onder de naam Desso verkocht aan private equity partij NPM Capital en het management. Van Mook ging daar aan de slag als Business Controller. In 2010 werd hij benoemd in zijn huidige functie: Group Sales & Marketing Controller.

Vrijetijd: Vakantie met het gezin, wielrennen, spinning

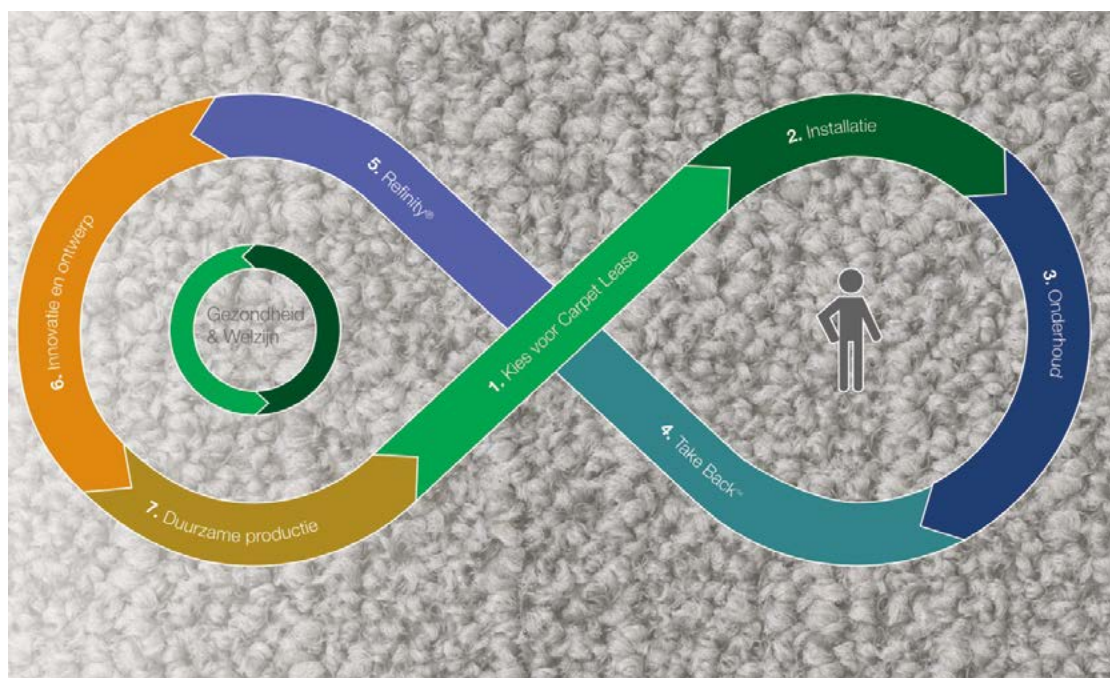
Bedrijf: Desso

Omzet: 202 miljoen (2013)

Aantal FTE: 852

Aantal FTE in financiële functie: 26

Financiële software: SAP



De route van Carpet Lease, duurzaamheid bij elke stap

HOE ZORGEN JULLIE ER MET DEZE TRADITIONELE PROCESSEN VOOR DAT JULLIE TOCH TIJDIG KUNNEN BIJSTUREN IN EEN SNEL VERANDERENDE WERELD?

‘De dynamiek is inderdaad verhoogd in de wereld. Bedrijven wachten bijvoorbeeld langer met bestellen. Ook worden onze producten complexer. Dat betekent dat onze supply chain steeds beter moet worden. Daar gebruiken we lean methodieken voor. Binnen customer service zorgen we voor steeds betere informatie bij de orders, zodat productie ze beter en sneller kunnen uitvoeren. Ook werken we aan steeds betere communicatie tussen afdelingen. De vraag is steeds: wat kunnen we aan de voorkant beter regelen, zodat men aan de achterkant beter kan presteren?’

HOE DRAAGT FINANCE BIJ AAN DE DUURZAAMHEID SINNOVATIES VAN DESSO?

‘Een uitstekend voorbeeld is Carpet Lease waarmee we recentelijk de markt op zijn gegaan. Het idee is dat klanten niet langer de eigenaar worden van een tapijt, maar het als dienst van ons afnemen. Dit model ondersteunt de circulaire economie. Wij verzorgen de installatie en de tijdige vervanging van het tapijt. Mijn rol is het opzetten van de financiering geweest in samenwerking met bancaire instelling De Lage Landen en nu het verder uitrollen van het product internationaal. Klanten spreekt dit model erg aan omdat

ze zeker weten dat het tapijt aan het einde van zijn levenscyclus weer terug in de keten wordt gebracht en grondstoffen niet verloren gaan. Zo weten ze zeker dat ze de meest duurzame oplossing kiezen en ze worden volledig door Desso ontzorgd.’

WELKE AMBITIES HEB JE VOOR DE KOMENDE TWEE JAAR?

‘Ik wil eerst dit lease-project afronden en verder bijdragen aan de strategie van Desso middels verdere stappen in duurzaamheid en de circulaire economie als een soort ‘duurzame controller’. Ook in de accounting en juridisch zijn stappen te maken. Het doel van de circulaire economie is grondstofonttrekking aan de aarde te stoppen en kosten te besparen. Maar binnen de nog altijd traditionele accounting-standaarden en wetgeving zitten hiervoor belemmeringen die ik graag aan de orde wil stellen. Ook deel ik graag kennis door gesprekken aan te gaan met andere bedrijven en partijen. Wij zijn een van de voorlopers en ik zou graag zien dat anderen ook kunnen profiteren van onze opgebouwde know how op dit gebied. Hopelijk kunnen we als organisatie blijven groeien, autonoom en/of door acquisities waardoor er weer nieuwe mogelijkheden en kansen ontstaan. Onze huidige visie richt zich op 2020 en er zijn nog genoeg mogelijkheden voor verbetering binnen onze afdelingen en binnen ons bedrijf op controlling gebied.’ ■

Organizational learning

Het geheim van de wendbare organisatie

Het aantal bedrijven dat **organizational learning** gebruikt als strategisch instrument laat wereldwijd een snelle groei zien. Ondanks de crisis zijn er weinig bedrijven te vinden die hun budget voor 'just in time' organizational learning (niet te verwarren met 'just in case' cursussen) hebben teruggeschroefd. Vanwaar deze **groeïende belangstelling**? Volgens topexpert Martijn Rademakers komt dat omdat bedrijven snappen dat hun wendbaarheid in een steeds complexere wereld een steeds groter leervermogen vereist. DOOR JEPPE KLEYNELD

Strateeg Martijn Rademakers (managing director, Center for Strategy & Leadership) voltooide onlangs zijn tweede – dit maal internationale – boek 'Corporate Universities' over het vergroten van de wendbaarheid van organisaties door snel en slim leren. Het boek heeft een brede doelgroep, leiders, HR-directeuren, lijnmanagers... 'Eigenlijk iedere professional die snapt dat organizational learning hen kan helpen strategie te realiseren', begint Rademakers. 'De inzet van dit concept groeit en er zijn internationaal tal van boeiende praktijkcases te vinden. Wat dat betreft had ik keuze genoeg voor dit boek.' Rademakers bestudeerde onder andere Canon, Mars, Deloitte, Shell en Philips om te begrijpen hoe hun corporate universities helpen zich aan een continu veranderende omgeving aan te passen en daar concurrentievoordeel mee te behalen. De kern van zijn gedetailleerde case studies is dat sinds Peter Senge's invloedrijke werk 'The Fifth Discipline' uit de jaren '90 onder senior managers het inzicht is gegroeid dat er een sterke connectie bestaat tussen leervermogen en strategie. 'De omgeving van organisaties verandert steeds sneller en het senior management kan

niet langer alles centraal aansturen. Met een corporate university kunnen ze zelfsturing bevorderen, zonder de controle kwijt te raken. Dat geeft een enorme boost aan het vernieuwingspotentieel van organisaties.'

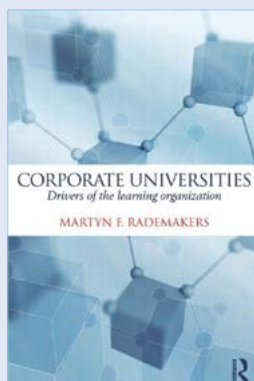
CONSTANTE AFSTEMMING

De term 'corporate university' of 'academy' zet mensen nog wel eens op het verkeerde been, legt Rademakers uit. 'Het is een concept dat uit de VS is overgewaaid en gemeengoed is geworden, maar voor de goede orde: het heeft niets met universiteiten te maken – in tegendeel – het gaat om de praktijk. De kern is organizational learning. Hoe dat verder wordt vormgegeven (afdeling, bedrijfscultuur, of een flexibele taskforce) hangt af wat past bij een organisatie. Het gaat niet over cursussen. Het gaat om de strategierealisatie: het continu opnieuw afstemmen van de waardepropositie en de organisatie op de buitenwereld.' Het sleutelbegrip is 'constante afstemming'. Bedrijven en instellingen moeten hun business systeem voortdurend aanpassen aan een veranderende omgeving. Dat vereist ook dat zij hun organisatie ontwikkelen, plus de vaardigheden en werkhouding van de mensen die er werken.

Het zijn niet alleen maar succesverhalen die hij beschrijft, benadrukt Rademakers. Maar er zijn zeker voorbeelden te vinden waar andere bedrijven van watertanden. 'Een mooi voorbeeld uit eigen land is Philips Lighting. Aan de Philips Lighting University (die valt onder Marketing) ligt een stevige strategische uitdaging ten grondslag, die door het topmanagement werd voorzien. De ontwikkelingen in de markt én technologie voor ledverlichting gaan zo snel, dat het voor Philips Lighting haar concurrenten én klanten niet eenvoudig is dat bij te benen. Ook: hoe krijg je iedereen in de organisatie mee? Inmiddels is het bedrijf dankzij haar grote leer- en aanpassingsvermogen internationaal de belangrijkste speler in de markt. Organizational learning is doorgedrongen tot in de vezels van de organisatie – mensen worden niet gedwongen om te leren, maar willen leren. Philips Lighting University zorgt op een slimme manier dat er een rijk en verleidelijk digitaal aanbod is voor duizenden medewerkers én klanten, zonder dat het al te veel kost. De manier waarop kennisdeling en vernieuwing op zowel formele als informele wijze door de organisatie stroomt, heeft enorm bijgedragen aan de snelheid waarmee de organisatie de concurrentie nu achter zich laat.' Een interessante toevoeging voor de financiële functie is de wijze waarop Philips Lighting University haar resultaten op eenvoudige wijze meetbaar heeft gemaakt. Ze kijken heel

'Met een corporate university kan het senior management zelfsturing bevorderen en het vernieuwingspotentieel van de organisatie aanspreken'

Organisaties staan continu voor de uitdaging zich aan te passen om afgestemd te blijven met hun snel veranderende en steeds complexere omgeving. Corporate universities stellen 'slim leren' centraal met strategieën om voortdurende afstemming te bewerkstelligen tussen organisaties en hun omgeving. Corporate universities worden over de hele wereld ingezet als vehikels voor strategie-gedreven leren. Het boek 'Corporate Universities: Drivers of the Learning Organization' van Martijn Rademakers is het enige boek op de markt dat een consistente verzameling concepten en strategische kaders biedt, gekoppeld aan een aantal zeer inspirerende praktijkcases uit verschillende industrieën.



and organization right – to finish fast.' Zijn strategie had het 'McKinsey-recept' van massaontslagen niet nodig. Juist het tegenovergestelde werkte uitstekend: mensen (en hun kennis) aan boord houden, hun gedrag beïnvloeden door de kernwaarden van het bedrijf te revitaliseren, plus het leiderschap op peil brengen. Daarvoor moest er heel wat worden geleerd en afgeleerd. De nieuw opgerichte corporate university werd een belangrijke aanjager van de gewenste transformatie. De 'start slow, finish fast' aanpak van Michaels bleek goed te werken. Het bedrijf veranderde binnen enkele jaren in een organisatie waar efficiëntie en groei hand in hand gaan. Daarmee was de transformatie niet voorbij. Constante aanpassing aan de omgeving door voortdurend te blijven leren was 'business as usual' geworden. De concurrentie ervaart intussen dat de lat hoger is komen te liggen in de markten waarin Mars zich beweegt.'

Bij een **Academy** is het voornaamste doel het vernieuwen van de strategie: het vinden van nieuwe manieren om waarde te creëren, zoals nieuwe business modellen en synergiën. 'Een corporate university kan bij uitstek helpen om grenzen tussen afdelingen, specialismen en zelfs organisaties te slechten. Verbinden, kennis delen en innoveren zijn hierbij de sleutelbegrippen. Bijvoorbeeld: kenniscreatie in ad-hoc teams – vaak als onderdeel van een strategisch leiderschapsprogramma – is een relatief laagdrempelige en niet al te dure

eenvoudig naar de hoeveelheid bezoeken die er op de University website plaatsvinden en hoeveel mensen slagen voor de testen die ze via de site doen. 'Philips Lighting heeft het slim bekeken', aldus Rademakers. 'Er wordt geen tijd verspild aan bureaucratie en allerlei dure metingen en het is toch duidelijk hoe succesvol het initiatief is.'

DRIE TYPEN CORPORATE UNIVERSITIES

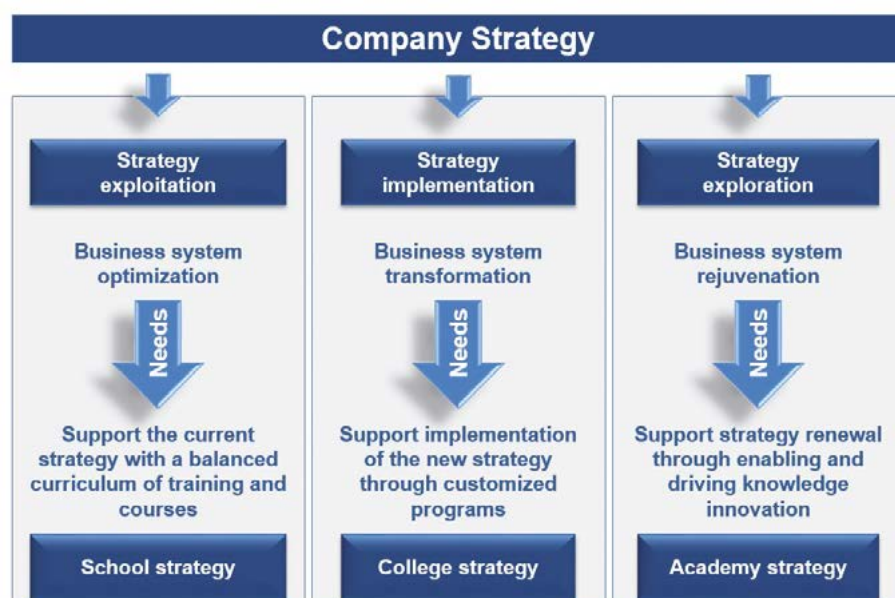
Aan een corporate university ligt meestal een strategisch vraagstuk ten grondslag. Dat was al bij de allereerste 'bedrijfsuniversiteit' van General Electric (GE) het geval in de jaren '80 van de vorige eeuw. 'Een belangrijke voorwaarde om een strategie te kunnen realiseren is het juiste management en leiderschap', aldus Rademakers. 'GE vroeg zich af of ze voldoende managers van het juiste kaliber in huis hadden om hun zeer diverse portfolio te besturen en uit te breiden. Het antwoord was 'nee'. Jack Welch heeft toen fors geïnvesteerd in wat nu nog steeds de 'business school' van GE is: het vermaarde Crotonville.'

Rademakers beschrijft in zijn boek drie typen corporate universities: School, College en Academy.

Het **School** type is gericht op het optimaliseren van de strategie. Achmea past dit concept toe in zijn Achmea Academy. De corporate university draagt op verzoek van de Raad van bestuur direct bij aan de ambitie om 'meest betrouwbare verzekeraar' te zijn. Rademakers: 'Het gaat hier in essentie om het optimaliseren en aanscherpen van de manier waarop het bedrijf waarde creëert: het business model verandert niet wezenlijk.

Leren speelt een cruciale rol om het vakmanschap en de juiste grondhouding van de mensen naar het volgende niveau te tillen binnen de toemend complexe financiële wereld.'

Een **College** type corporate university draait om het implementeren van strategische vernieuwingen in de organisatie. Het Amerikaanse familiebedrijf Mars heeft in 2004 een College-type corporate university opgezet om te helpen bij een grote transformatieslag. Het bedrijf had te kampen met achterstallig onderhoud in de eigen organisatie, waardoor efficiency ver te zoeken was en de groei was ingezakt. Rademakers: 'CEO Paul Michaels zette een strategische transformatie in gang, maar niet in 'big bang' stijl. Michaels had een andere benadering in petto: 'We are starting slow – getting our strategy, resources



‘Een corporate university kan bij uitstek helpen om grenzen tussen afdelingen, specialismen en zelfs organisaties te slechten’

manier om het beste uit de organisatie te halen. Het mes snijdt dan aan twee kanten: de organisatie wordt er beter van én het individu. Waar verschillen de afdelingen, functies of disciplines elkaar kruisen ontstaan de mooiste innovaties. Bij nogal wat bedrijven is het verwonderlijk hoe weinig mensen in dezelfde organisatie van elkaars bestaan afweten – laat staan de kennis waarmee zij elkaar kunnen helpen.’

De corporate university van DHV (inmiddels Royal HaskoningDHV) is een voorbeeld van een Academy-type. DHV heeft een zeer gediversifieerd portfolio en is verspreid over 35 landen. ‘De kennis van de vele specialisten is versnipperd over de wereld’, aldus Rademakers. ‘Toen het top management van de organisatie in 2010 het initiatief nam een nieuwe strategie te ontwikkelen en implementeren, speelde de corporate university daarin een cruciale rol. Dat deed de corporate university door de omstandigheden te creëren waarin de organisatie kon profiteren van de diepgaande kennis die verspreid was door de organisatie heen.’ In essentie werden de mensen die de nieuwe strategie moesten realiseren bijeengebracht in een op maat gemaakt leiderschapsprogramma. De mensen uit allerlei hoeken van de wereld waren nog niet binnen of de kennis begon al te stromen. ‘Je mag wel zeggen dat DHV destijds een slimme investering heeft gedaan met het programma, dat niet alleen nieuwe business- en synergievoordelen heeft opgeleverd, maar ook een wereldwijd netwerk van senior managers die nu veel makkelijker dan voorheen kennis met elkaar delen.’

Het Italiaanse Ducati is een Academy-type universiteit. ‘Wat zij doen is organizational learning pur sang. Ze vormen een ‘hot spot’ waar topbedrijven in technologie, merchandising, marketing en retail elkaar weten te vinden, met Ducati als spin in het web. Dit heeft er uiteindelijk toe geleid dat ze de slag hebben gemaakt van een producent van geavanceerde motorfietsen naar een lifestyle merk waar hun sportieve tweewielers onderdeel van uitmaken, maar lang niet meer alles zijn. Het delen van

kennis tussen organisaties zoals bij Ducati zie je steeds vaker, waterbedrijven zoeken manieren om van elkaar te leren en sommige ziekenhuizen leren van De Efteling wat gastvrijheid is, om maar wat voorbeelden te noemen.’

EXPLOITATIE VERSUS EXPLORATIE

Vanuit de CFO bezien, biedt de strategische inzet van organisatieleren kansen om de balans tussen exploitatie (uitnutten) en exploratie (business innovatie) te optimaliseren. ‘Veel organisaties leunen nogal op exploitatie en voelen de behoefte om meer aan exploratie te doen’, stelt Rademakers. ‘Exploitatie is natuurlijk belangrijk om de aandeelhouders tevreden te houden, maar investeerders met oog voor de langere termijn eisen vanzelfsprekend ook dat bedrijven zich tijdig vernieuwen om concurrerend te blijven. Organizational learning is daar een krachtig middel voor. Organizational learning is wat anders dan de optelsom van lerende individuen. Net als dat sociologie wat anders is dan psychologie. Mensen komen en gaan, maar de organisatie blijft en heeft een geheugen. Het is de kunst om vanuit strategische behoeftes te blijven redeneren als het om de inzet van organizational learning gaat. Willen we optimaliseren, implementeren of vernieuwen? Wat moeten we daarvoor kunnen, ontwikkelen, of hoe kunnen we het beste op zoek gaan? Hoe richten we dat het beste in? Hoe dan ook: wendbaarheid door organizational learning valt of staat met de mindset om van en met elkaar te willen leren. Met een eigen corporate university kan het topmanagement het belang daarvan onderstrepen en er handen en voeten aan geven.’

CONCLUSIE

Veel Corporate Universities beginnen als opleidingsacademie, maar breiden zich vervolgens uit om strategische verandering te realiseren. ‘Het is vaak een evolutie. Een strategie is niet statisch. Bij de implementatie komen voortdurend vragen naar boven; wat betekent het voor dit team, deze unit, deze samenwerking? Er moet vaak nog veel ontdekt of uitgevonden worden en ‘le-

ren’ en ‘ontdekken’ gaan hand in hand. De corporate university is in de afgelopen decennia geëvolueerd tot een geavanceerd instrument voor topmanagement. Laat de strategische potentie van het leren daarom niet liggen, maar benut het om de organisatie wendbaarder te maken’, adviseert Rademakers executives. De vele cases uit zijn nieuwste boek tonen immers aan dat er goede resultaten mee te behalen zijn op het gebied synergie, efficiency en waardecreatie. En dat moet executives – waaronder ook CFO’s – toch aanspreken. ■



Dr. Martijn Rademakers is een strateeg in hart en nieren. Zelden zult u iemand zo gepassioneerd over strategie horen praten. Rademakers is gespecialiseerd in strategie en leiderschap en doceert en adviseert op topniveau in binnen- en buitenland. Hij is managing director van het Center for Strategy & Leadership te Rotterdam en is tevens visiting faculty aan de Rotterdam School of Management, waar hij ook is gepromoveerd. Hij geniet bekendheid als auteur van strategische business cases in de stijl van zijn leermeesters van Harvard Business School. Zijn huidige onderzoek is gericht op het toenemend belang van corporate learning als vehikel voor strategie-implementatie. Rademakers verzorgt in samenwerking met Alex van Groningen de Masterclass Succesvolle strategierealisatie op 20 november 2014 in Amsterdam. Lees meer op alexvangroningen.nl

Gewoon doen. Eenvoud werkt écht!

In de afgelopen twee decennia zijn we overspoeld met afko's en vakjargon: EPM, BPM, BPR, Big Data, CRM, e-commerce, de Nieuwe Economie, ebit, burnrates, bila's, leanmanagement, business balance scorecards, TQM, Lean Six Sigma, outsourcing, INK, EFQM, Prince II, rightsourcing, kennismanagement, Kai Zen, marktwerking, zijn slechts twee handenvol begrippen die deze periode kenmerken.

Zoveel meer theorie en begrippen, maar zijn organisaties daar echt beter van geworden? Weten we beter hoe we organisaties moeten sturen? Of zijn we, gezien de nog steeds ruime aanwezigheid van consultancybedrijven binnen organisaties juist onzekerder geworden in het besturen van organisaties?

In de 23 jaar die ik inmiddels binnen diverse organisaties heb doorgebracht, zien ik de menselijke maat en het gebruik van gezond verstand steeds verder afnemen. De werkelijkheid wordt steeds ingewikkelder gemaakt waardoor managers denken dat ze het niet meer alleen kunnen. Dus zoeken ze hulp bij experts die het vaak ingewikkeld houden (zie de modellen hierboven) omdat dit commercieel interessanter voor ze is.

Typische voorbeelden hiervan uit de Finance praktijk kom ik tegen bij de enorme complexiteit van de budgetterings-, plannings- en consolidatiesystemen. Hoe kun je met droge ogen beweren dat je 'in control' bent over een systeem waarvoor meerdere experts twee jaar (!) nodig hebben om het te bouwen? En dat bijna duizend rapporten uitspuugt? Laat staan dat je het uit kunt leggen aan mensen die iets met de informatie uit die systemen moeten doen.

Bovenstaand voorbeeld is eerder regel dan uitzondering. En ik kan daar niet bij. Het produceert een soort kortsluiting in mijn hoofd. 'Doe eens normaal man!' is de uitspraak die bij me opkomt. Wat is dan 'normaal'? In mijn ogen heeft 'nor-

maal' te maken met eenvoud. Ik ben ervan overtuigd dat eenvoud écht werkt. Eenvoud versnelt, verbetert de bedrijfsvoering en maakt organisaties wendbaar. Het reduceren van complexiteit brengt de financiële professional terug bij de essentie.

Want veel financials kunnen op dit moment hun echte talenten niet volledig benutten; ze zouden nog veel meer het verschil kunnen maken. Spreadsheets houden ze echter 'gevangen' waardoor ze worden gedwongen lage toegevoegde waarde activiteiten te doen.

Finance is in mijn ogen vooral mensenwerk. We hebben behoefte aan een financial die een goed gesprek voert met mensen binnen de organisatie over het werk en over hoe het gaat. Die zich afvraagt of de goede dingen goed worden gedaan en voortdurend bezig is verbindingen te leggen tussen de strategie van de organisatie en de dagelijkse praktijk. Hierin schuilt de belangrijkste toegevoegde waarde van de finance-functie. De kunst is derhalve je los te rukken uit de complexiteit en terug te keren naar de eenvoud.

Lastig? Jazeker. Gewoon doen! ■



Rob ter Hedde

Mensgericht prestatie management specialist bij Finext Performance Management

3D-control bij Alliade

Integrale ondersteuning RvB binnen zorgsector

Er zijn verschillende manieren om de controlfunctie vorm te geven. **Alliade** heeft dit, als bestuurstichting van een aantal zorginstellingen en zorg Bv's, op een eigen wijze gedaan. **De Raad van Bestuur** onderscheidde altijd al wel duidelijk de financiële, de zorginhoudelijke en de HRM kant van het control vak maar zij wilde één aanspreekpunt hebben als het om control ging. In dit artikel gaat Concern Controller Financiën Jaspert Meijburg in op hoe deze gezamenlijke control functie bij Alliade werkt, toegespitst op een van haar dochters, te weten Talant.

In 2010 vroeg de Raad van Bestuur van Stichting Zorggroep Alliade aan de toenmalige financial controller, het hoofd HRM en de beleidsmedewerker zorg of zij de controlfunctie in gezamenlijkheid vorm wilde gaan geven. Vooral voor de financial controller was dat wennen. Er is tenslotte maar één echte controller en dat is de financial controller.

HOE ZIT ALLIADE IN ELKAAR?

Alliade is een bestuurstichting. In deze stichting zijn een aantal centrale diensten opgenomen. Deze diensten zijn de Raad van Bestuur, Concern Control, Informatisering, PR en Communicatie. Onder de bestuurstichting vallen een aantal zorgstichtingen en zorg Bv's. De grootste zorgstichting wordt gevormd door Talant. Deze stichting is verantwoordelijk voor de zorg aan ongeveer 3.000 verstandelijk gehandicapten. Talant is opgedeeld in een viertal regio's. De regio wordt geleid door een regiodirecteur. Deze wordt ondersteund door een regionale staf. De directeur is integraal verantwoordelijk voor de resultaten van de regio's. De regio's hebben een omvang van tussen de 30 miljoen euro en 50 miljoen euro. Alliade maakt gebruik van de strategy map¹ om haar strategie te bepalen en te vertalen naar de verschillende dochters, waaronder Talant.

IS DE ZORG ANDERS?

In veel dingen inmiddels niet meer. Zo krijgt de zorg voor verstandelijk

gehandicapten steeds meer te maken met elementen die in de profit normaal zijn. Ik noem hier de prijsvorming in onderhandelingen met het zorgkantoor en gemeenten. Die laatste in verband met de overheveling van een aantal zorgfuncties in het kader van de WMO naar de gemeenten per 1 januari 2015. Maar ook het vervallen van het nacalculatieregime² op vastgoed betekent veranderingen. De zorg is vanaf 2012 in toenemende mate zelf verantwoordelijk voor de funding van het vastgoed en het zorgproces. Banken zullen met een bedrijfsmatiger bril naar het debiteurenrisico kijken dat zorginstellingen binnen hun klantenportefeuille vormen. Daarnaast stijgen de kosten van de AWBZ nog steeds jaarlijks. Deze stijging kan echter niet doorgaan. Verbetering van de effectiviteit en verhoging van de efficiency moeten doorlopend in de bedrijfsvoering worden doorgevoerd.

Toch blijven er dingen die wel anders zijn. Vooral de politieke invloed is groot. Die politiek kan van de een op andere dag het speelveld volledig veranderen. Dit kan gebeuren als gevolg van doelgericht beleid maar ook op basis van incidenten. Daarnaast zijn er maatschappelijke ontwikkelingen die om andere wijzen van organiseren vragen. De wetgeving op het gebied van inspraak geeft cliënten en verwanten een duidelijke rol als gesprekspartner binnen een zorginstelling. Tenslotte blijft de primaire

zorg een onderwerp van veel regelgeving en controle. Ik noem hier bijvoorbeeld de Inspectie voor de Volksgezondheid, maar ook het zorgkantoor.

WAT MAAKT DE CONTROLLING IN DE ZORG ANDERS?

Zorg voor verstandelijke gehandicapten gaat over het bijdragen aan de kwaliteit van leven door een bepaalde kwaliteit en kwantiteit van zorg. Waar men in de profit sector vaak te maken heeft met mondige consumenten ligt dat binnen de VG sector genuanceerder. Natuurlijk zijn er cliënten die heel goed weten wat ze wel en niet willen, maar er is ook een grote groep kwetsbare cliënten bij wie dat veel minder duidelijk is en die van de medewerker in de zorg een grote mate van empathie en begrip vragen.

Daarnaast is er een groeiende groep van cliënten die weliswaar volgens de definitie binnenkort niet meer verstandelijk gehandicapt zijn, maar die wel een forse hoeveelheid grenzeloos gedrag vertonen. Al deze verschillende groepen cliënten moeten op een goede wijze zorg krijgen. Een belangrijke stakeholder daarin (naast de cliënten en verwanten) is het zorgkantoor. Hoewel het zorgkantoor financieel presteren niet onbelangrijk vindt, een instelling die failliet gaat kan voor de cliënten die bij een instelling verblijven een ingrijpende gebeurtenis zijn, is zij vooral geïnteresseerd in de kwaliteit van de zorg.



Fotografie: Elisabeth Beelaerts

Zo wil het zorgkantoor dat een aanbieder een officieel kwaliteitscertificaat heeft (in geval van Alliade is dat het HKZ certificaat). Daarnaast controleert het zorgkantoor door middel van de zogenaamde materiele controle in detail of de cliënt de geïndiceerde zorg heeft gehad in feitelijke uren door een voldoende geschoolde medewerker. Tenslotte heeft Alliade nog te maken met de Inspectie voor de Volksgezondheid, de keuringsdienst van waren, de brandweer en de arbeidsinspectie. Allemaal instanties die invloed hebben op de organisatie van het zorgproces.

FINANCIAL CONTROL VERSUS HRM EN ZORGCONTROL

De belangrijkste stakeholders van Alliade zijn dus vooral geïnteresseerd in het zorgproces en de kwaliteit van de zorg. Ondanks het feit dat de eerder benoemde profit elementen steeds belangrijker worden kent Alliade feitelijk geen stakeholders die (vrijwel) uitsluitend geïnteresseerd zijn in de financiële prestaties. Natuurlijk vinden banken (als financier) het plezierig dat de instelling beschikt over een fors eigen vermogen en een stabiel financieel resultaat, maar het is geen stakeholder wiens eisen maandelijks op de bestuurstafel aan de orde komen.

Deze focus op het zorgproces en veel minder op de financiële uitkomst onder aan de streep is ook duidelijk zichtbaar in de strategy map die

periodiek gemaakt wordt. In het beoordelen van de strategy map en de plannen die daar op stichtingsniveau uit voortvloeien is de rol van de zorgcontroller onmisbaar, zij is degene die de plannen die betrekking hebben op het zorgproces en vanuit haar vakinhoud goed kan beoordelen. Zij is ook degene die kan beoordelen of specifieke zorgsituaties die de financiële kengetallen beïnvloeden ook aannemelijk zijn of dat sprake is van een minder sterke (bedrijfsmatige) organisatie van de zorg.

HOE WERKT HET CONCREET?

De strategy map, de begroting en de periodieke rapportage worden vorm gegeven in de bekende planning en control cyclus. Vanuit de moederstichting wordt gewerkt met een strategy map met een looptijd van drie jaar. In deze overall strategy map wordt aangegeven welke strategische doelen de komende drie jaren behaald moeten worden en die in de strategy maps van Talant en haar regio's verwerkt moeten worden.

Deze doelen worden door RvB, management en Concern Control ontwikkeld en uiteindelijk door de RvB vastgesteld. Dit betekent dat de drie Concern Controllers (vooraf) gezamenlijk op basis van de ontwikkelingen op financieel, zorg en HRM gebied vaststellen welke doelen voor het opstellen van de strategy map van belang zijn. Hierbij worden de plannen van de overheid, financiële ontwik-

kelingen en bijvoorbeeld de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt meegenomen³.

In de praktijk blijkt dat de doelen in de strategy map vooral gaan over de zorg. De financiële doelen zijn beperkt. Zo wordt bij Talant in feite alleen de bijdrage van de individuele regio aan het totaal resultaat voorgeschreven. Door de directeurs wordt een maal per vier maanden simultaan gerapporteerd aan de RvB en aan Concern Control. Concern Control analyseert ten behoeve van de RvB deze rapportages. Deze analyse gebeurt in een gezamenlijke sessie van de drie Concern Controllers waarbij uitvoerig wordt gediscussieerd over de zorginhoudelijke, de financiële en HRM kant van de rapportages.

De analyse wordt aan de RvB verstrekt als input voor hun gesprek met de RvB. De vier-maandsrapportage heeft vooral het karakter van een tussentijdse verantwoording. De keuze voor een vier-maandsrapportage is ingegeven door het feit dat zaken in het zorgproces niet zeer snel (kunnen) veranderen. Daarnaast heeft de keuze voor de vier-maandsrapportage vooral praktische overwegingen. Er wordt ook maandelijks gerapporteerd. Deze rapportage is vooral financieel van aard. Het rapportageniveau betreft de individuele stichtingen. Indien noodzakelijk wordt op een lager niveau gerapporteerd. De maandrapportages hebben vooral het karakter

Stichting Zorggroep Alliade

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, Baan-Plus, Support & Co en Zorgkompas. Ze bieden gehandicaptenzorg, ouderenzorg, orthopedagogische behandeling, arbeidsre-integratie en thuiszorg.

van 'de vinger aan de pols houden'. Overigens is in een recent strategisch overleg van de Concern Controllers vastgesteld dat het werken met een driejaarlijks bedrijfsplan eigenlijk niet goed genoeg werkt. Het is waarschijnlijk veel beter om doorlopend een horizon te hebben van meerdere jaren en de strategy maps in dat opzicht flexibel te houden. Zaken die in een strategy map zijn opgenomen kunnen door de realiteit achterhaald worden of aanpassing vereisen. We spreken dan niet meer van de strategy map 2013-2015, maar van de strategy map⁴.

CONCLUSIE: 3D CONTROL WERKT

Alliade werkt al enige jaren op bovenstaande wijze met drie controllers binnen de afdeling Concern Control, en het werkt. We constateren niet meer achteraf dat de zorg niet in orde is door het zichtbaar worden van slechte financiële uitkomsten, maar dankzij de samenwerking met zorg-control en HRM control (op een gelijkwaardig niveau) kunnen we proactief bijdragen aan sturen aan de voorkant van processen. Door de samenwerking van de drie controllers op hun eigen dimensie (3D control) is Alliade en daarmee Talant in control. Daarnaast zijn de laatste jaren de rapportages korter geworden, is de doorlooptijd verbeterd en, als belangrijkste, het gaat in de rapportages primair over de zorg en niet alleen over geld. En in combinatie met de strategy map zijn

we beter in staat bij te dragen aan de vorming van de meerjarenstrategie.

Kortom wat levert 3D control op:

- Betere strategie
- Beter in control
- Betere rapportages
- Snellere rapportages
- Rapportages gaan waarover ze moeten gaan
- Betere nachtrust voor controllers

LES VOOR DE FINANCIAL CONTROLLER

In de meeste bedrijven in de profitsector gaat het uiteindelijk om de profit. Weliswaar wordt in toenemende mate belangrijke hoe die profit gehaald wordt (maatschappelijk ondernemen) maar uiteindelijk wordt het management afgerekend op wat onder aan de streep overblijft. Het ligt voor de hand dan ook sterk op financiële kengetallen te sturen. Maar bedenk goed dat het financieel presteren een uitkomst is van hoe medewerkers van organisaties hun werk doen en hoe de klanten van die organisaties het product en de wijze waarop dat wordt aangeboden ervaren en waarderen (in letterlijke zin)⁵. Je moet je als financial afvragen of jezelf wel beschikt over alle kennis om op een '3D Control' wijze te kunnen sturen. Ik heb aan den lijve ervaren dat samenwerking met mijn twee collega controllers een veel omvatter en beter (3D)control product oplevert dan dat ik ooit zelf zou kunnen maken. ■



Jaspert Meijburg is Concern Controller Financiën en Bedrijfsvoering bij Stichting Zorggroep Alliade

1 De strategy map is een hulpmiddel om focus aan te brengen in de strategie van een organisatie en deze te communiceren.

Daarnaast kan hij gebruikt worden om over de voortgang van de implementatie van de strategie te rapporteren

2 Nacalculatie wil zeggen dat de financier (i.c. VWS) vooraf instemt met de hoogte van de financiering van vastgoed en vervolgens de rente en afschrijvingskosten (=aflossing) in het budget vergoed.

3 Het besluit in 2012 van Alliade om de inspanningen ten behoeve van de WMO markt die in 2015 zou ontstaan onder te brengen in een aparte BV is een rechtstreeks uitvloeisel van een dergelijke concern control sessie.

4 Denk hierbij aan het gedachtengoed van Beyond Budgeting zoals beschreven door Dr. A. de Waal

5 Voor de liefhebbers onder u raad ik het boek 'Nieuw Europees Organiseren' van Jaap Jan Brouwer en Jaap Peters aan. Hierin wordt een scherpe analyse gemaakt over het verschil tussen Europees en Anglo-Amerikaans organiseren.

LEXUS GS 300h

EINDELIJK IN NEDERLAND



DE NIEUWE LEXUS GS 300h VANAF € 46.390,- 20% BIJTELLING

Met de nieuwste generatie Lexus Hybrid Drive combineert de GS 300h een geavanceerde 2,5 liter benzinemotor met een krachtige elektromotor. Dit vertaalt zich in een zeer laag brandstofverbruik en fiscale voordelen. De nieuwe Lexus GS 300h heeft dan ook slechts 20% bijtelling, uniek in z'n klasse. Ook uniek is de zeer rijke uitrusting. Zo is deze ruime zakensedan o.a. standaard uitgerust met een automaat, 17" lichtmetalen velgen en een parkeerhulpcamera. De GS 300h is al verkrijgbaar vanaf € 46.390,- en lease vanaf € 699,- p/m*. De nieuwe GS 300h staat vanaf nu in de showroom. U bent van harte welkom!

20%

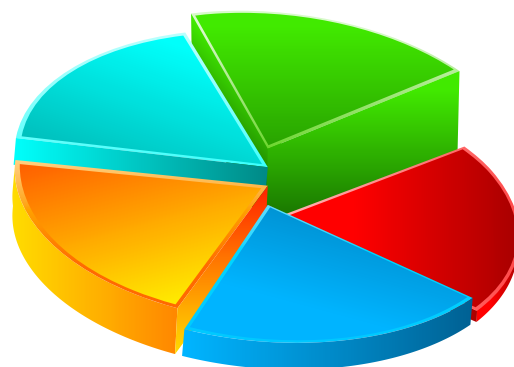
WELKOM BIJ  LEXUS

Brandstofverbruik (EC/195/2013) varieert van 4,7 l/100 km (21,3 km/l) t/m 5,0 l/100 km (20,0 km/l). CO₂ emissie 109-115 g/km.

*Gebaseerd op de vanafprijs € 46.390,-. Prijzen incl. BTW en excl. kosten rijklaar maken. Kijk op lexus.nl voor de verkoopvoorwaarden. Lexus Financial Services leasetarief p/mnd o.b.v. Full Operational Lease, 60 mnd en 20.000 km/jaar, incl. 75% bonus/malus, excl. BTW en brandstof. Afgebeeld: GS 300h PRESIDENT LINE met metallic lak twv. € 70.490,-. Wijzigingen voorbehouden. Importeur: Louwman & Parqui BV. Meer info bel 0162 - 585 288.

In 4 stappen naar goede financiële SAP rapportages

De conversie is klaar en de implementatieconsultants zijn weg. Uw **financiële administratie** is helemaal naar wens ingericht. U matcht de eerste facturen, verwerkt uw dagafschriften en draait de eerste afschrijvingsrun. Bovendien werken alle interfaces perfect. Na een paar weken bent u zelfs gewend geraakt aan die lastige gebruikersinterface. Kortom, u bent 'live' met **SAP** en u voelt zich een gelukkig mens. Geen horrorverhalen over mislukte implementaties voor u! DOOR CARLO VAN SCHIJNDEL



En dan? U kunt nu uw gegevens invoeren, maar hoe krijgt u ze er weer uit? Uw vorige systeem had van die handige overzichten, maar in SAP kunt u deze niet vinden. Daar zal toch wel rekening mee gehouden zijn tijdens de implementatie? Een telefoontje naar de helpdesk maakt duidelijk dat u het moet doen met 'standaard SAP'. Wat nu? Wat verwacht u eigenlijk aan rapportages? Welke gegevens? Welk format? Op welk moment? Kan dat wel met 'standaard SAP'? Hebt u een rapportage tool nodig? En wat gaat u dat dan kosten?

Deze vraag had u zich natuurlijk veel eerder moeten stellen. Gelukkig is het nooit te laat om te bedenken hoe uw financiële rapportagestrategie er uit ziet. In vier stappen komt u alsnog tot een goede strategie om de juiste informatie uit SAP te halen.

1. Werklijsten

Wat hebben uw medewerkers eigenlijk echt nodig om hun werk goed te kunnen doen? We praten dan over de gangbare overzichten zoals een open posten lijst, een vervaldatumanalyse of een saldibalans. Ja, die zien er inderdaad anders uit dan u gewend was. Dat kan ook niet anders, want u gebruikt immers andere software. En ja, het zou heel handig zijn geweest als net dat ene

veld ook beschikbaar was, want dat had u vroeger ook. Maar het is nu eenmaal niet zo. Hoe erg is dat?

Een praktijkvoorbeeld vanuit de debiteurenadministratie. De standaard SAP vervaldatumanalyse verdient absoluut geen schoonheidsprijs. 'Het standaard rapport deugt niet en bevat onvoldoende informatie. Daar kan ik mijn werk niet mee doen. Ik wil hetzelfde rapport als in mijn oude systeem', aldus de betreffende medewerker. Bij nader inzien blijkt het niet te gaan om de inhoud, maar toch vooral om de vorm. Die wijkt af van wat hij gewend was. Hoe belangrijk is de opmaak? Hij kan zijn werk toch doen? We kunnen alles opnieuw bouwen of vervraaien, maar ligt daar uw prioriteit?

2. Stamgegevens

De kwaliteit van stamgegevens bepaalt voor een groot deel het succes van uw SAP systeem. Daarom hebt u ook behoefte aan goede overzichten. En vanzelfsprekend wilt u deze gegevens dan kunnen downloaden naar Excel. Helaas biedt SAP niet veel op dit gebied. Mee leren leven? Niet nodig. Er is een goed alternatief beschikbaar in de vorm van SAP Query. Stelt u zich eens voor. Binnen een half uur hebt u een query gemaakt van alle financiële velden van de

artikelstam of van de NAW-gegevens van al uw buitenlandse klanten. Het selectiescherm is aan te passen, u kunt zelf de volgorde van de velden bepalen en ... u kunt alles downloaden.

De praktijk is toch iets weerbarstiger. Eindgebruikers krijgen vaak geen toegang tot SAP Query. Het blijkt ook nogal lastig te zijn om te bepalen welke tabellen u precies nodig hebt. Een stamgegeven in SAP bestaat vaak uit een combinatie van meerdere tabellen. En hoe controleert u het resultaat van uw query? Laat dit over aan een expert. Leg uw wensen uit aan de applicatiebeheerder en hij bouwt voor u die mooie query.

3. Maatwerk

Het overkomt ons allemaal. U redt het niet met 'standaard SAP'. Die ene werklust die u maandagochtend nodig heeft, maar pas op uw bureaublad staat, nadat u iedere keer opnieuw met kunst en vliegwerk een aantal standaard rapporten aan elkaar knoopt, deze naar Excel downloadt om er daar nog een ingewikkeld algoritme op los te laten. Natuurlijk rechtvaardigt dit de vraag voor maatwerk, maar dan wel goed onderbouwd. Bij voorkeur met een business case.

Tijdens een implementatie bij een groothandel vroeg iemand van de debiteurenadministratie een hele specifieke Credit Management rapportage. De standaard beschikbare oplossing bestond uit de combinatie van een open postenlijst, een vervaldatumanalyse en een overzicht van stamgegevens. Het naast elkaar openen van drie verschillende SAP schermen, deze gegevens handmatig combineren en op grond daarvan besluiten een verkooporder al dan niet vrij te geven gaf deze medewerker geen prettig gevoel. Begrijpelijk, want de gevolgen van het onterecht uitleveren van goederen, terwijl dat volgens de afgesproken credit controls niet had gemogen, kunnen bijzonder groot zijn. Vele malen groter dan de kosten voor het ontwikkelen van een maatwerk rapport, waaruit direct de risico's van uitlevering aan deze klant kunnen worden afgelezen.

4. Management informatie

Wat doen we met management informatie? Wat mij betreft is het antwoord eenvoudig. Zoek een Business Intelligence oplossing. Verzamel gegevens in een Data Warehouse en presenteer ze via de juiste tools. Waarom een Data Warehouse? Omdat er meer is dan SAP alleen. U wilt gegevens uit verschillende processen en verschillende bronsystemen combineren, maar u wilt deze ook graag verrijken met externe informatie. Twee voorbeelden uit de Retail branche.

Een fashion retailer koppelt zijn omzetcijfers

aan de buitentemperatuur. Mensen kopen nu eenmaal meer als het 20 graden is dan op een tropische dag en bij 'code oranje' kopen mensen liever in een webshop. Weersverwachtingen spelen een strategische rol. Waar zou u de temperatuur vast willen leggen in uw SAP systeem?

Een retailer op Schiphol vraagt naar uw instapkaart wanneer u iets koopt. Niet alleen omdat hij dat verplicht is, maar ook omdat hij daar zelf voordeel van heeft. Voor hem is dit een manier om te ontdekken welke artikelen de passagiers van de intercontinentale vlucht naar Bahrein kopen op Gate F8. Dat zijn namelijk andere dan die van de vakantiegangers op Gate B13 in afwachting van hun nachtelijke charter naar Faro. Waar zou u de vluchtgegevens vast willen leggen in uw SAP systeem?

Conclusie

Geen goede rapportages in SAP? Dat is veel te kort door de bocht. De keuze voor standaard software impliceert ook de keuze voor standaard rapportages. Aangevuld met een paar queries voor de stamgegevens zou u het hiermee moeten doen. Met een goede business case onderbouwt u de behoefte aan maatwerk, voor die ene enkele uitzondering. Strategische informatie haalt u uit een Data Warehouse (SAP Business Warehouse) en presenteert u met de juiste tools (SAP Business Objects). Stem de tool af op uw doelgroep. Een dashboard voor de CFO, een cockpit voor de operationeel manager en een web-rapport voor de lokale vestigingen. Dan blijft ook u een gelukkige SAP gebruiker! ■



Carlo van Schijndel is werkzaam bij Ctac als SAP Financials Trainer. Daarnaast geeft Carlo opleidingsadvies op gebied van SAP opleidingen, schrijft opleidingsplannen en coördineert de uitvoering daarvan. Carlo van Schijndel is tevens docent voor Alex van Groningen voor de training SAP voor Financials.

PERFECT INZICHT IN SAP

ALEX VAN
GRONINGEN

alexvangroningen.nl

SAP

TWEEDAAGSE TRAINING VOOR FINANCIALS

VOOR FINANCIALS

12 en 13 november 2014, Den Bosch
1 en 2 april 2015, Den Bosch

De training SAP voor Financials geeft u als financial een geweldig inzicht in SAP. In de training ontdekt u tal van slimme handige trucs en shortcuts om snel door te dringen tot de kern van de zaak. Met de opgedane kennis presenteert u rapportages waarmee u en uw bedrijf kunnen scoren.

CFO FM.NL
FINANCIEEL MANAGEMENT

14 PE UREN



Top 15 tips voor bekwaam solliciteren

Solliciteren is een vak apart, en hoewel je waarschijnlijk zeer bekwaam bent in je vak, kan jezelf verkopen best lastig zijn. Hoe vind je dan toch een geweldige nieuwe baan? Of beter nog, hoe vindt men jou? Wat is de beste manier om jezelf aan de man te brengen? DOOR JACCO VALKENBURG

Hier volgen de 15 beste tips om bekwaam te solliciteren.

1) LAAT JE (ONLINE) NETWERK WETEN DAT JE UITKIJKT NAAR EEN ANDERE BAAN

Het belangrijkste is om te beseffen dat een vacature een bepaalde levensloop heeft en tegen de tijd dat deze openbaar gepubliceerd is al weken oud is en velen op de hoogte zijn van het bestaan. Van de vrienden en familie van de werknemer die heeft besloten te vertrekken tot alle collega's op de desbetreffende afdeling, en daar weer het (online) netwerk van!

Daarom zijn mond-op-mond reclame en netwerken de beste manier om nieuw werk of opdrachten te vinden. Vooral via sociale media kan dat snel en eenvoudig. Tweet, doe een status update op LinkedIn, of laat zien waar jij nu mee bezig bent op Facebook. Verspreid bijvoorbeeld vaknieuws en reageer op berichten van anderen. Dat springt in het oog van vakcollega's en recruiters.

2) EEN GOED CV EN ONLINE ZAKELIJK PROFIEL IS JOUW VISITEKAARTJE

Een cv is eigenlijk 'alleen' bedoeld om op gesprek te komen. Van een goede timmerman beoordeel je toch ook liever zijn werk dan zijn cv-schrijven vaardigheden? Ook daarom moet je jouw netwerk inzetten bij het vinden van nieuw werk. Kunnen jouw vrienden en (zakelijk) netwerk in één zin uitleggen naar welke functie je op zoek bent, waar, en wat voor type organisatie?

3) FOCUS, FOCUS EN NOG MEER FOCUS

Weet wat je wilt: voor jou als sollicitant of freelancer zijn er veel andere gegadigden of concurrenten. Bij het solliciteren is het essentieel dat je weet wat jouw talenten en toegevoegde waarde zijn. Weet welke oplossing jij bent voor welk probleem. En vertaal dit naar één of meer functies in een branche die voor jou relevant is. Om dit voor jezelf in kaart te brengen kun je zelfhulpboeken raadplegen en tests doen, of een loopbaancoach in de arm nemen.



4) ZOEK EN SOLLICITEER GERICHT

Met een duidelijke focus heb je jouw persoonlijke arbeidsmarkt duidelijk in beeld gebracht, kun je gericht zoeken en kunnen anderen je goed helpen bij je zoektocht. Bovendien zal jouw cv uitblinken ten opzichte van de concurrentie omdat je jouw sterke punten en speciale projecten hebt benoemd die relevant zijn voor jouw toekomstige functie.

In het verlengde hiervan, als in het brief of cv staat dat je op zoek bent naar een functie als afdelingsmanager dan is het niet logisch om te solliciteren op de vacature van projectmanager.

5) KOM IN ACTIE

Bij netwerken horen acties zoals het doorgeven van informatie, ideeën en contacten van de ene persoon aan de andere en vervolgens aan nog meer mensen. Passief afwachten levert geen (re)actie op. Zoek naar personen die het werk doen dat jij wilt doen, of hun manager ervan, stel zoveel mogelijk vragen en toon interesse in hen. Zij weten wat ervoor nodig is om in die droombaan te komen en zij zijn als eerste op de hoogte van een vacature!

6) BESTEED AANDACHT AAN JE CV

Jezelf goed beschrijven is voor velen lastig. Het werk dat je dag in dag uit doet is zo vanzelfsprekend dat het lastig is om hoofdzaken van bijzaken te onderscheiden. Kies niet voor de gemakkelijke weg door het plakken en knippen van de saaie opsomming van taken en verantwoordelijkheden uit het functieprofiel naar het cv, want je vergeet daarbij jouw successen, bijzondere projecten en concrete resultaten te benoemen. Het resultaat is dat je cv er niet uitspringt, maar net zo'n saaie opsomming kent als die van de gemiddelde werknemer (of vacaturetekst).

7) HERSCHRIJF JE CV MET HULP

Iedereen heeft wel blinde vlekken voor de eigen werkzaamheden dus beschrijf deze samen met iemand anders. Dat kan een sollicitatiemaatje

zijn een (ex)collega of vriend. Laat deze bekenden of vrienden meelesen en kritische vragen stellen om blinde vlekken in het profiel te voorkomen. Jouw ervaring als teamleider, al was die maar tijdelijk, kan jouw opstapje betekenen naar een leidinggevende functie.

8) HOUD. HET. KORT.

Teveel informatie vermelden en niet in staat zijn om kernachtig je expertise, en resultaten te verwoorden is een veelgemaakte fout in cv's. Geen 20 opsommingtekens van taken die gekopieerd zijn uit een standaard functiebeschrijving dus. Vijf aspecten van je vakmanschap, en het resultaat daarvan, is het maximum om het leesbaar te houden.

9) WEES DUIDELIJK EN CONCREET

Het cv moet in een oogopslag – letterlijk in seconden – duidelijk maken dat jij de specialist bent die men zoekt. Vermeld de situatie van een of meer projecten, de ondernomen acties en de behaalde resultaten zo concreet mogelijk. Ook budget, namen van klanten, grootte projectteam, specifieke finance applicaties, en dergelijke benoemen helpt om een beter begrip te krijgen van de omgeving waarin je hebt gewerkt.

10) WEES VOLLEDIG

Vermeld data of periodes op je cv. Dat je een periode op zoek bent naar werk is niet erg maar probeer dit niet te verdoezelen. Het roept alleen maar vragen op. Selecteurs willen weten wat de meest recente ervaring was om te kunnen bepalen in hoeverre dit aansluit op het ideale profiel.

11) SCHRAP ALLE VEROUDERDE OF NIET-RELEVANTE INFORMATIE UIT HET CV

Werkervaring langer dan 10 jaar geleden is niet meer relevant en kan samengevat worden in 1 tot hoogstens 3 regels. Zelden is men op zoek naar kandidaten die een vergelijkbare functie 10 jaar geleden gedaan hebben.

12) SOLLICITEER, MAAR MET MATE

Je maakt een slechte indruk als je op veel of

verschillende functies in korte tijd solliciteert. Solliciteer niet tegelijk op een Finance Manager, Project /Programma Manager en Contractmanager vacature bij dezelfde organisatie. Zet ook niet in je motivatiebrief dat je openstaat voor al deze functies. Dat komt over als schieten met hagel. Een duidelijke focus is zoals eerder gezegd cruciaal.

13) REAGEER VAKER

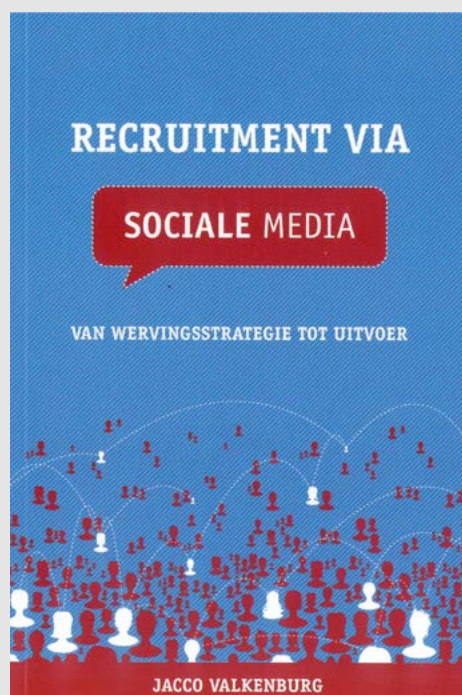
Ga er maar rustig vanuit dat elke vacature helemaal opnieuw wordt uitgezet en P&O-afdelingen zelden uitzoeken welke kandidaten eerder hebben gereageerd. Als er bovendien enige tijd tussen de sollicitaties zit dan wordt de kans groter dat anderen je cv bekijken. Organisaties kunnen zeer dynamisch zijn. Die nieuwe personen zullen er weer met een andere frisse blik naar kijken. Het kan ook zijn dat de vacaturehouder door voortschrijdend inzicht in de werving- en selectieprocedure andere criteria stelt aan de nieuwe medewerker voor dezelfde functie. Ook kan het zijn dat de organisatie eerst een senior wilde werven voordat er een junior aan kon worden genomen. Kortom, er kunnen tientallen redenen zijn om de functie opnieuw uit te zetten.

14) INVESTEER TIJD

Een sollicitatietraject vraagt om een tijdsinvestering van alle betrokken partijen. Ook als je een gewilde professional bent. Doe je die tijdsinvestering niet, dan is de samenwerking bij voorbaat kansloos. Als je als kandidaat slecht voorbereid op gesprek gaat dan kan men daar onmogelijk enthousiast van worden. De conclusie laat zich raden.

15) BLIJF CONTACT HOUDEN MET (POTENTIËLE) WERKGEVERS

Voeg na het contact of interview de leidinggevende en de HR-adviseur of recruiter aan je LinkedIn-netwerk toe. Door actief te netwerken en contact te blijven houden met een organisatie kom en blijf je in beeld en is solliciteren niet meer nodig. De volgende keer word je gevraagd! ■



BOEK: RECRUITMENT VIA SOCIALE MEDIA

Als het begrip 'sociale media' niet terugkomt in je recruitmentplan, dan doe je iets niet goed, dan zit je nog in de 'klassiek reactieve fase' van recruitment. Met het boek 'Recruitment via sociale media' leer je om naar het 'Expertniveau' van recruitment te gaan: de fase waarin sociale media een integraal onderdeel zijn van HR, recruitment en arbeidsmarktcommunicatie en je in staat bent om beter en sneller arbeidspotentieel aan te trekken én te behouden, vaak tegen lagere kosten.

Bestel het boek via:

recruitmentviasocialemedia.nl



Jacco Valkenburg, is een van Nederlands bekendste bloggers op gebied van recruitment, te weten 'Recruiting Roundtable'. Hij is een onafhankelijk expert, auteur op het gebied van recruitment, en trainer via Recruiter University. Sinds 1996 staat hij internationale organisaties succesvol bij in het verbeteren of uit handen nemen van het werving- en selectieproces. Dit alles door slim gebruik te maken van nieuwe technologieën, arbeidsmarktcommunicatie en jarenlange expertise. Met zijn bedrijf Recruit2 helpt hij organisaties succesvol om meer uit hun personeelswerving te halen, van strategie tot realisatie, met minder moeite.

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 Rienke Vingerling (rvingerling@alexvangroningen.nl / 06-46352657).

Teamleider Crediteurenadministratie

Via Brainfish in Arnhem

In deze functie ben je verantwoordelijk voor een juiste en tijdige verwerking en betaling van crediteurenfacturen (kosten en goederen) voor de diverse OPCOs waar het FSSC haar diensten aan verleent, het afleggen van verantwoording hierover (rapportage) en het beheer van de Accounts Payable gerelateerde (balans)rekeningen.

Een greep uit de werkzaamheden:

- Leiding geven aan de 6 medewerkers van en de dagelijkse activiteiten binnen de Accounts Payable afdeling binnen het FSSC.
- Initiëren, uitwerken en doorvoeren van proces veranderingen en harmonisatie van processen / procedures ten behoeve van het effectiever en efficiënter functioneren van de afdeling.
- Verzorgen van de rapportages en KPI's van de Accounts Payable afdeling voor het afleggen van verantwoording binnen het FSSC en naar de klanten van het FSSC.

Zie: Finance.nl/vacature/136424

Junior Business Controller

Bol.com in Utrecht

Je hebt een belangrijke, zelfstandige en zichtbare rol. Je bent verantwoordelijk voor het vaststellen van de financiële resultaten, het opstellen van betrouwbare financiële en operationele rapportages en het bewaken van de realisatie van financiële doelstellingen. Je ondersteunt één van de commerciële teams bij het nemen van de juiste beslissingen over prijs, inkoop, assortimentskeuzes en merchandising. Zo help je collega's in commerciële rollen om de budgetdoelstellingen van bol.com te behalen. Daarbij stel je jezelf op als een positief-kritische en proactieve sparringpartner van de teams.

Zie: Finance.nl/vacature/136301

Controller 3.0

Ajilon in Amsterdam Zuidoost

Ajilon Finance is op zoek naar ambitieuze en gedreven Controllers. Heb jij een HBO en/of een WO opleiding en sta jij open om je carrière een boost te geven in 2 tot 5 jaar, dan zijn wij naar jou op zoek!

Wat is Controller 3.0?

In een sterk veranderende markt is de rol van Controller steeds belangrijker geworden binnen organisaties. Het verzorgen van de maand- en kwartaalafsluitingen blijft belangrijk, maar de vertaling van strategische scenario's naar financiële consequenties nog meer. Daarbij vertaalt de controller stra-

tegische doelen in concrete acties en de benodigde verandering. Om deze doelen te verwezenlijken voor onze opdrachtgevers is Ajilon Finance op zoek naar de Controller 3.0.

Zie: Finance.nl/vacature/136364

Bedrijfskundig/Bancair Adviseurs die willen (blijven) ondernemen

Claassen, Moolenbeek & Partners (CM&P) in heel Nederland

Word partner bij landelijk bedrijfskundig en bancaire adviesbureau Claassen, Moolenbeek & Partners. Een prachtige gelegenheid om zelfstandig te (blijven) ondernemen, met een aantal zeer prettige bijkomstigheden. Als 'partner' bij CM&P ben je 100% zelfstandig ondernemer, maar dan mét de voordelen van onze waardevolle samenwerkingsformule.

Zie: Finance.nl/vacature/136367

Senior BackOffice medewerker met boekhoudkundige ervaring

Yuki Boekhouden in Rotterdam

Als Yuki Senior Backoffice medewerker ben je onderdeel van een team dat zorgt voor de dienstverlening aan klanten. Je hebt een gevarieerd klantenpakket dat voornamelijk bestaat uit groeiende ondernemers. Samen met de ondernemers controleer je de boekhouding op juistheid, compleetheid en je signaleert zaken die voor de klant belangrijk zijn. Samen met het team zorg je ervoor dat alle documenten en vragen dezelfde dag in het domein behandeld en verwerkt zijn. Ook controleer je samen met je teamleider de boekhouding op juistheid en compleetheid. Binnen dit bedrijf kun je jezelf goed ontwikkelen. Er zijn dan ook mooie doorgroeimogelijkheden. Dit is de ideale stap voor iemand met enige jaren werkervaring binnen een Administratiekantoor of klein Accountantskantoor.

Zie: Finance.nl/vacature/136411

Financial / GL Accountant

Martin Ward Anderson in Rotterdam

A challenging General Ledger Accountant position for several international client in the Rotterdam region. Are you looking for a second or third career step within a complex environment? Are you eager to learn and willing to develop? Then this is the right job opportunity for you. Our international clients are located in the region of Rotterdam and are active in the oil & gas, offshore and maritime sector. The organisations offer a dynamic and international working atmosphere.

Zie: Finance.nl/vacature/136452

Assistent Group Reporting Controller

ISS Facility Services in De Meern

Voel jij je thuis in een dynamische omgeving en wil je graag werken in het financiële hart van een organisatie? Ben je toe aan een 2e of 3e stap in je carrière vanuit de accountancy of een controllerspositie? Dan ben jij de Assistent Group Reporting Controller die wij zoeken! Als Assistent Group Reporting Controller ben je verantwoordelijk voor de consolidatie en tijdige totstandkoming van de juiste periodieke rapportages aan de directie in Nederland en onze moedermaatschappij in Denemarken. Je ondersteunt de budgeting & forecasting processen en levert een belangrijke bijdrage aan de maand- en jaarafsluiting. Je stelt de statutaire jaarrekening op en communiceert hierover met de accountant. Je bent medeverantwoordelijk voor de juiste toepassing van financiële interne en externe wet- en regelgeving (IFRS) en je verstrekt informatie aan het CBS en in het kader van aanbestedingsprojecten. Tevens neem je deel aan (verbeter)projecten en lever je ondersteunende werkzaamheden (bijvoorbeeld procesoptimalisaties). Als Assistent Group Reporting Controller rapporteer je aan de manager Accounting & Reporting.

Zie: Finance.nl/vacature/136454

Account Manager New Business bij BNP Paribas Cardif

Mercuri Urval in Oosterhout In deze functie ben je verantwoordelijk voor het uitbreiden en verstevigen van het klantenplatform door nieuwe klanten te acquireren en bestaande relaties te onderhouden. Je bent resultaatverantwoordelijk voor de samenwerking met intermediairs, door hen proactief te voorzien van verkoopadvies en product- en marktinformatie. Je biedt alle service en zorg die van een marktleider verwacht mag worden. De contacten met intermediairs vinden veelal telefonisch plaats, daarnaast middels productwebinars of in 'face to face' gesprekken. Je neemt initiatief in het opstellen van accountplannen voor specifieke klantdoelgroepen en bent in staat zowel kleine als grote partijen tot klant te maken.

Zie: [Finance.nl/vacature/136435](https://finance.nl/vacature/136435)

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 toprecruiters.

- 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 FM Magazine

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

Maak een Search Agent aan.

testimonials

Conclusion Financiële Professionals: 'Er wordt echt pro actief met me meegedacht'



'Voor de werving van financials en de branding van ons werkgeversmerk werken wij graag samen met Finance.nl. Niet alleen heeft het een groot bereik op diverse social media en heeft Finance.nl één van de grootste netwerken onder financiële toppers, maar ook is het bijzonder prettig met ze schakelen. Er wordt echt pro actief met me meegedacht als het gaat om de invulling van onze wervingsbehoefte en branding vraagstukken binnen deze niche doelgroep. Ook in kennisdeling is Finance.nl een goede partner. Ik zie uit naar een duurzame samenwerking en kan Finance.nl warm aanbevelen.'

Marinda Visser, Recruitmentmanager Conclusion Financiële Professionals

Over Conclusion Financiële Professionals. Conclusion Financiële Professionals voorziet in specifieke kennis en lost capaciteitsvraagstukken op binnen de financiële en bancaire tak. Al ruim 10 jaar detacheren wij financiële professionals en voeren wij projecten uit.

FinanceFactor: 'Finance.nl als strategisch wervingskanaal'

'Onderscheidend van andere bureaus maakt FinanceFactor binnen haar Interim Management, Werving en Selectie en Executive Search praktijk, gebruik van de nieuwste ontwikkelingen zoals online matches via social media, targeted en referral search en database file search via het eigen opgebouwde netwerk. Daarnaast werken wij uitsluitend, reeds jarenlang, met Finance.nl om een nog aanzienlijker bereik binnen de doelgroep te kunnen realiseren. FinanceFactor is zeer tevreden met het in contact komen van Finance professionals via Finance.nl en bereikt via dit kanaal zowel de actief als latent zoekende financieel specialist. De prijs-kwaliteits verhouding is in onze beleving uniek, wij zullen derhalve ook in de toekomst Finance.nl als strategisch wervingskanaal veelvuldig blijven inzetten.'

Albert Allmers, Eigenaar FinanceFactor



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: De topwergevers positie heeft een bruto bereik van meer dan 150.000 financials. Plaats snel uw vacature op Finance.nl.

*Wilt u meer weten? Neem dan contact op met Rienke Vingerling via 06-46352657 of rvingerling@alexvangroningen.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. FM Magazine verschijnt jaarlijks in de vorm van 4 specials.

Redactie: Burgemeester Haspelslaan 63
1181 NB, Amstelveen

E-mail: redactie@alexvangroningen.nl

Website: FM.nl

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

Aan deze editie werkten mee:

Gert-Jan Antvelink, Frank Bloemers, Eric Broekhuizen, Marc van Gelder, Erwin Groenendaal, Rob ter Hedde, Paul Hesselink, Joost van den Hondel, Marco de Jong, Richard Leus, Edwig Maas, Jaspert Meijburg, John van Mook, Paul Nugteren, Koos Overbeeke, Martijn Rademakers, Don Ritzen, Eline Ronner, Huub van Rozendaal, Jaap Schepen, Carlo van Schijndel, Michiel Steeman, Jacco Valkenburg, Erik de Vries, Gert-Jan Willig

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

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

Sales & Traffic: Tim Bosman (tbosman@alexvangroningen.nl) Tel: 020 5788909. Bent u leverancier en wilt u een advertentie, advertorial of gastbijdrage plaatsen in FM Magazine? Neem dan contact op met Tim Bosman.

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 FM Magazine? Word dan lid van de FMClub, de grootste club voor Finance Professionals in Nederland, en profiteer van de vele privileges. Ontmoet vakgenoten en laat u inspireren tijdens netwerkborels en masterclasses van de FM Club, verzeker u van deelname aan de belangrijkste jaarcongressen, word gevonden door de beste werkgevers en ontvang kosteloos FM Magazine. Voor aanmelden en meer informatie klikt u FM.nl/club

Drukker: Bal Media

Vormgeving: Cor Lesterhuis (Alex van Groningen), Anouk Bommer (stagiaire grafische vormgeving)

Fotografie: Eric Fecken, 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 verspreiden 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 u 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:

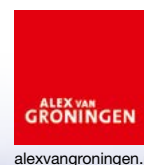
- Ontmoet vakgenoten en laat u inspireren tijdens netwerkborels van de FM Club
- Bezoek FM Club Masterclasses over actuele financiële onderwerpen (met PE Certificering)
- Ontvang FM Magazine, hét magazine voor de moderne financial
- Verzekert u van deelname aan de belangrijkste jaarcongressen voor financials
- Bezoek interessante bedrijven

Schrijf u vandaag nog in

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

VERBLUFFENDE INZICHTEN EN INSPIRERENDE ONTMOETINGEN

PERMANENTE EDUCATIE



alexvangroningen.nl

**BEOORDEELD ALS BESTE
FINANCIËLE OPLEIDER**
Bron: Springest.nl (100+ ervaringen)

8,4

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

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



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

Oktober 2014	Bijeenkomst	Investering	PE Uren	Programma
29 oktober	Effectieve liquiditeitsprognoses met Excel	€ 895	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	De Nieuwe CFO; Strategisch Financieel Management	€ 3.995	35	5 dagen
30 oktober, 6, 13, 20, 27 november	Controller in een Week	€ 4.295	35	5 dagen
30 oktober, 6, 13, 20, 27 november	Risicomanagement	€ 2.995	35	5 dagen
30 oktober, 6, 13, 20, 27 november	Public Controller in een Week	€ 3.995	35	5 dagen
November 2014				
6 en 20 november	Project Support	€ 995	14	2 dagen
10, 11, 12 en 28 november	Effectief Leiderschap voor financieel managers	€ 2.495	36	4 dagen
11 november	Business case schrijven	€ 895	7	1 dag
12,13 en 14 november	Financiële Analyse	€ 2.295	19	3 dagen
12 november	Investeringsanalyses met Excel	€ 895	7	1 dag
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
12, 19 en 26 november	Vastgoedrekenen; creëer zekerheid in uw projecten	€ 2.795	19	3 dagen
12 en 19 november	Strategisch Werkkapitaal Management	€ 1.895	14	2 dagen
17 november, 15 en 16 december	Overtuigend Presenteren	€ 2.495	21	3 dagen
19, 20 en 21 november	Onderhandelen	€ 2.395	25	3 dagen
19 en 20 november	Corporate Recovery	€ 1.895	15	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, 27 en 28 november	VBA Excel	€ 1.995	18	3 dagen
26 en 27 november	IFRS Essentials & IFRS Advanced	€ 1.895	14	2 dagen
27 november	Alternatieve Financieringsvormen	€ 895	7	1 dag
December 2014				
1 en 2 december	Actief in overnames	€ 1.895	14	2 dagen
2 en 3 december	Business Valuation	€ 1.895	15	2 dagen
3 december	Effectieve Rapportages	€ 895	7	1 dag
9 december	BI voor Financials	€ 895	7	1 dag
11 en 12 december	Lean Essentials & Lean Accounting	€ 1.495	14	2 dagen
16 en 17 december	Effectief Forecasts	€ 1.895	14	2 dagen
16 en 17 december	Excel 2010 voor financieel managers	€ 1.595	14	2 dagen
17 en 18 december	De Controller als Business Partner	€ 1.895	14	2 dagen
17 december	Effectieve liquiditeitsprognoses met Excel	€ 895	7	1 dag

Bovenstaand overzicht betreft een selectie. Voor het complete overzicht gaat u naar alexvangroningen.nl/pe. Interesse in een incompany? Bel ons voor advies.

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





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