

# FM

FINANCIEEL MANAGEMENT

Toekomstige  
(her)financiering  
Alle opties op een rij

Social media  
voor financials  
De do's & don'ts

ALEX VAN  
GRONINGEN



## OMGAAN MET PERMANENTE TURBULENTIE

**ASM International**

Focus op aankomende kwartaal

**Andy Berrens, CFO Capgemini**

Plezier krijgen in veranderen

**Planning anno 2014**

Snelheid met baseline forecasting

# CONTROLLERS NETWORK



*'Ik verwacht echte toegevoegde waarde doordat expliciet wordt gekeken naar de samenstelling van een Peer Group.'*

**Roy Verhoeven**

Concern Controller Vanderlande Industries

*'Relaties met vakgenoten kan ik structureel verbeteren. We kunnen veel van elkaar leren door regelmatig bijeen te komen.'*

**Hans Schuil**

Group Controller Royal Cosun

*'Voor diepgaande kennisuitwisseling is het cruciaal dat gelijkgestemden elkaar vaker én in besloten kring ontmoeten.'*

**Michael van Asperen**

Manager Controllers Netwerk

---

## AGENDA 2015

**maart**

Q1 Peer Groups

**23 april**

Jaarcongres Controlling

**juni**

Q2 Peer Groups

**september**

Q3 Peer Groups

**12 november**

Jaarcongres Finance Transformation

**november**

Q4 Peer Groups

---





# PERSOONLIJKE & PROFESSIONELE GROEI VOOR CONTROLLERS

**WORD OOK LID VAN HET CONTROLLERS NETWORK EN PROFITEER VAN ALLE PRIVILEGES:**

- Bouw een band op met vakgenoten
- Deel ervaringen in een vertrouwde omgeving
- Word effectiever in uw werk en voeg meer waarde toe
  - Bespaar op adviezen van consultants
  - Behaal 18 PE Uren

**Meld u vandaag nog aan via [Controlling.nl](https://controlling.nl)\***



## 29 Coverstory: ASMI Strategierealisatie in volatiele markten

ASMI wil niet alleen een leidende rol blijven spelen in de semi-conductor markt, maar zelfs harder groeien dan de markt. Dat kunnen zij omdat ze vooroplopen met de techniek ALD - Atomic Layer Deposition - waarmee ze lagen op wafers atoom voor atoom kunnen aanbrengen. Technologische ontwikkeling is de basis voor het succes, dus daarin moeten zij voorop blijven lopen, maar ook op kostengebied willen zij de top performer in de markt zijn.



## 12 Business Control Plannen in tijdperk van disruptie

Planningsexpert Joost Rongen ziet veel instrumenten voorbij komen die worden ingezet om met de toegenomen onzekerheid om te gaan. Een voorbeeld is een online tool waarmee je zelf je auto kunt samenstellen. Die data wordt door autofabrikanten gebruikt om toekomstige vraag beter te voorspellen. Zo zijn er nog velen voorbeelden.



## 24 Strategie & Ondernemerschap Plezier krijgen in veranderen

In de wereld van de technologie en consulting vindt een grote verschuiving plaatst. CFO Andy Berrens zorgt dat zijn finance team sterk genoeg is voor de omslag. 'In plaats van tegen veranderingen op te zien, hebben onze mensen er nu plezier in.'



## 38 Finance & IT IT transformatie bij Royal HaskoningDHV

Nu de meeste cijfers met een druk op de knop kunnen worden aangeleverd, komt er meer ruimte voor business partnering binnen de lokale entiteiten van ingenieursbureau Royal HaskoningDHV, een prioriteit voor Corporate Director Finance Nynke Dalstra.

05 FM Kwartaalupdate Q1 – 2015

## 06 FM Community

FM Club Masterclass:  
Hoe verhoogt u de waarde van uw bedrijf?

## 08 Accounting & Verslaggeving

10 tips om meerwerk kosten van uw accountant te voorkomen

## 11 FM Online

Q4 – 2014: Top 10 berichten FM.nl

## 16 FM Social

Discussies over 'interne doorbelastingen' en 'de CFO-rol bij Zalando'.

## 18 Event

Finance Inspiration Day:  
Technologie helpt finance verder vooruit

## 21 Financiering & Vermogen

Meerdere alternatieve opties mogelijk bij toekomstige (her)financiering

## 27 Economie

Op weg naar een nieuw economisch model

## 34 Risk & Compliance

Frauderisk management 2.0.

## 37 Column

De One Minute Mail

## 42 Markt Visie

Start-up cyclus: 12 1/2 jaar Agium Finance & Control

## 45 Column

Nieuwe banen in financieel management

## 46 Human Capital & Skills

Social media voor financials – De do's & don'ts

## 48 Vacatures

## 50 Colofon

# Fast Forward Finance

Het thema van dit nummer is 'omgaan met permanente turbulentie'. Het is inmiddels al veel te vaak gezegd en geschreven, maar het is dan ook een zeer belangrijke boodschap: We leven in een wereld waar veranderingen steeds sneller plaatsvinden en grotere gevolgen hebben, vooral gedreven door voortschrijdende technologische ontwikkelingen. Dit zal zo blijven en het heeft een enorme impact op onze levens, banen, economie en maatschappij. Wat betekent dit gegeven voor de finance professional?

## VOOR DE CARRIÈRE

De toonaangevende studie 'The Future of Employment' zet de accountant bovenaan de lijst van bedreigde diersoorten. Alleen telemarketeers scoren hoger, als het gaat om de waarschijnlijkheid dat banen in de nabije toekomst verloren gaan door computerisering. Beste financial, ga er niet op wachten tot het zover is, maar maak de carrière switch nu het nog kan! Een logische stap is die naar business controller, want organisaties worden gedwongen steeds sneller moeilijke keuzes te maken en een goed financieel adviseur is daarbij onontbeerlijk. Maar denk ook aan het toenemende belang van ICT en technologie voor bedrijven. De auteurs van het begin 2014 verschenen boek 'The Second Machine Age' voorspellen een snelle opkomst van een tijdperk van science fiction-achtige technologieën. Zij stellen terecht dat wij moeten leren te rennen mét de machines in plaats van tegen de machines. Daar liggen kansen, ook voor financials. Onze columnist Tony de Bree schetst een aantal mogelijkheden op pagina 45.

## VOOR HET WERK

Financials hebben nogal eens de reputatie innovatie tegen te houden, in plaats van het te stimuleren. Dat is niet wenselijk in een tijdperk waarin innovatie wordt gezien als redding van bedrijven die het moeilijk hebben. Maar hoe houd je het beheersbaar? John Geurts schreef hier laatst een interessant artikel over op FM.nl. Een desastreus effect is de tekortkomingen van het instrumentarium van finance voor (early stage) innovatie en de overwaardering van cijfers bij de beoordeling van innovatie, schrijft hij. Financials zijn van de zekerheid. Het persoonlijk profiel is meer risicomijdend dan avontuurlijk. Ook ontbreekt het financials aan een toolbox voor (disruptieve) innovatie. Hier is het goed om leentjebuurtje te spelen, aldus Geurts. Onder meer de 'Lean Startup' beweging van Eric Ries en de

'Customer Development' aanpak van Steve Blank zijn uitstekend in te voeren. Ook is het natuurlijk mogelijk de hele organisatie aan te passen. In zijn laatste boek 'Accelerate – Building Strategic Agility for a Faster-Moving World' opert organisatiekundige John P. Kotter dat (grote) bedrijven een duaal besturingssysteem moeten ontwikkelen: het ene geschikt voor de dagelijkse gang van zaken en het andere om snel te kunnen reageren op veranderingen. Traditionele organisatiestructuren zijn doorgaans berekend op een relatief stabiele omgeving en gericht op operationele excellentie, maar minder geschikt om de belangrijkste kansen en bedreigingen te identificeren, strategieën te ontwikkelen en uit te voeren. Het is volgens Kotter nodig dat bedrijven in tijden van tumultueuze verandering en toenemende onzekerheid voorop blijven lopen en nieuwe activiteiten ontwikkelen. Het nieuwe besturingssysteem (meer gericht op netwerken) en het bestaande systeem (hiërarchie) samen noemt Kotter een duaal besturingssysteem. Het is een systeem dat vooral de eigenschappen van start-ups vertoont. Wanneer innovatie georganiseerd wordt binnen de bestaande hiërarchische structuur, wordt het gehinderd door allerlei barrières (waaronder de afdeling finance). Kotter stelt dat er voor een goed werkend duaal besturingssysteem vijf basisprincipes zijn: een grote groep vrijwillige deelnemers, de bereidheid om bij te dragen, zowel vanuit de ratio als vanuit de emotie (passie als drijfveer), leiderschap en een relatie tussen de hiërarchie en het netwerk.

Kortom, genoeg te doen voor de ambitieuze financial professional op permanente basis. Hopelijk biedt dit nummer u daar de nodige inspiratie voor. ■

**Jeppe Kleyngeld**  
Hoofdredacteur





## FM Club Masterclass

# Hoe verhoogt u de waarde van uw bedrijf?

De FM Club was op 6 november te gast bij Credit Expo, dé beurs in Credit Management. Het thema van deze editie was 'waardecreatie'. Wat is waardecreatie precies? En wat is het niet? Wat kunt u doen om de waarde van uw bedrijf te verhogen? Aan de hand van aansprekende voorbeelden maakte expert Jan Vis deze materie voor de deelnemers inzichtelijk. DOOR ONZE REDACTIE



**'Accountants  
zijn geen  
wetenschappers,  
maar magiërs'**

De meeste bedrijven richten zich primair op het behalen van een zo hoog mogelijke omzet en winst. Slechts weinig bedrijven besteden daarbij structureel aandacht aan waardecreatie. Dit terwijl economische waarde de basis vormt van het bestaansrecht van elk bedrijf ter wereld. Hoe zit dat eigenlijk? Er is niemand die dat beter kan uitleggen dan Jan Vis MBA CMC RV, een absolute autoriteit op het gebied van bedrijfswaarderingen. 'Omzet en winst zijn boekhoudkundige begrippen', begint Vis. 'Boekhouders zijn een eigenaardig volk. Ze tellen allerlei zaken op en af, en komen dan uit op de nettowinst. Wat zegt de nettowinst over de waarde van een onderneming? Helemaal niks. Je zult dat cijfer eerst uit elkaar moeten trekken. Accountants doen wel meer rare dingen. Zo trekken ze op de rechterzijde van de balans geld uit het verleden en geld uit de toekomst bij elkaar op. Dat vind ik knap. Ik kan dat niet. Accountants zijn dan ook geen wetenschappers, maar magiërs. Als je de rekening krijgt, heb je ook wel dat gevoel dat je naar een voorstelling hebt zitten kijken.' Hier kunnen de bezoekers in de zaal wel om lachen, zelfs de eenzame accountant die zich bij het gezelschap controllers en credit managers heeft gevoegd.

Het moge duidelijk zijn: accounting heeft met waardecreatie niks te maken. Maar wat wel? Je hebt er in ieder geval mensen voor nodig, geeft Vis aan. 'Wat zou goud waard zijn in een

wereld zonder mensen? Helemaal niks. Waarde zit altijd in de perceptie van de mens. Daarnaast zit waarde nooit in wat u voor iets hebt betaald, maar wat het u gaat opbrengen. Welke opbrengst hebben we het over? Zoals ik al zei: winst is een belabberd begrip. Nee, het gaat om geldstromen. Als credit manager zou ik kijken naar bedrijven met waardecreërend vermogen, en je niet blindstaren op de balans. Ook kun je nadenken over andere betaalmethoden. Waarom doen internetbedrijven het zo goed? Omdat klanten meestal vooruit betalen. Ook Dell doet dat, terwijl ze zelf hun leveranciers pas na 90 dagen betalen. Dat is geen computer-maker, maar een geldfabriek.'

## WAARDE IN FLEXIBILITEIT

Een ander lastig probleem bij waardebepaling is de continuïteit van ondernemingen. Economische waarde omvat alle toekomstige waarde uitgedrukt in een geldbedrag vandaag. Maar je kunt er niet vanuit gaan dat ondernemingen tot in oneindigheid geldstromen blijven genereren. Sterker nog, ieder bedrijf valt op een dag omver. Hoe moet je daar mee omgaan? Vis: 'Bij het waarderen van bedrijven beschouw ik ondernemingen als project. Een paar jaar gaat het goed en dan komt er een einde aan. Beoordeel het maar op 10-12 jaar en als je dan nog iets krijgt voor de restanten is het mooi meegenomen. Bij waarderen moet je rekening houden

## ‘Als je aan de slag wilt met waardecreatie moet je weten wat er in de wereld gebeurt, en niet in de boekhouding’

met het falen van ondernemingen.’ Het tempo waarmee bedrijfstakken verdwijnen gaat sneller dan ooit. ‘Ik sprak laatst iemand van de Vereniging voor Tandheelkunde en die vertelde me dat ze binnenkort het gebit van jong volwassenen kunnen sealen, wat volledige bescherming biedt. Controle wordt dan nog iets van om de tien jaar en die kan worden afgenomen door een mondhygiëniste. Wat betekent dat voor tandartsen? De echte specialisten kunnen de stap naar kaakchirurg maken, maar voor het middenkader moet wat anders verzonnen worden.’

‘Zo gaat het in veel sectoren’, vervolgt Vis. ‘Waarom zouden banken nog willen betalen voor middenmanagers die alleen maar kunnen leuteren? Die worden weggeautomatiseerd. Als je aan de slag wilt met waardecreatie moet je weten wat er in de wereld gebeurt, en niet in de boekhouding.’ Ook voor de accountants ziet de toekomst er momenteel somber uit. ‘XBRL staat op het punt om definitief door te breken. Daarmee kan de jaarrekening met een druk op de knop uit het boekhoudpakket gehaald worden. Wat doet de accountant dan nog?’ Vis verwacht niet dat de grote innovaties van de toekomst uit Nederland zullen komen en ook niet uit Europa. ‘Europa is iets van het verleden. Dat betekent niet dat we tot de bedelstaf verheven zullen worden, maar de grote sprongen hebben we gehad. We gaan nu voor stabiliteit. We zitten op een kruispunt. De wereld is ingewikkelder dan ooit tevoren. Dat roept iedereen elk jaar, maar het verschil is dat het tempo hoger dan ooit is komen te liggen. Hoe moet je daar mee omgaan? Denk nog even aan het tandarts voorbeeld, je wilt tot de bovenkant behoren. Middelmaticiteit wordt weggeautomatiseerd.’

Voor het waarderen van bedrijven is ‘flexibiliteit’ het toverwoord in dit tijd-



perk. ‘Want’, concludeert Vis, ‘Als je niet weet wat er komen gaat moet je veel verschillende richtingen op kunnen gaan. Organisaties en mensen die dat vorm kunnen geven, daar kennen we veel waarde aan toe. Zet je dus niet vast, maar zorg dat je als bedrijf en als mens verschillende richtingen op kunt gaan. Dames en heren, ik wens u een waardevolle toekomst toe!’

### NETWERKEN

Na afloop begaven de deelnemers zich naar de borrelruimte op de beursvloer van de Credit Expo, die net op zijn einde loopt. Nog druk napratend en netwerkend, genieten de bezoekers van een drankje en een snack. Wat heeft de bezoekers gemotiveerd om aan de bijeenkomst deel te nemen? Een deelnemer die werkzaam is als financieel adviseur in het MKB geeft aan uitgenodigd te zijn door initiator Alex van Groningen omdat hij oud-cursist is van de training Actief in Overnames. ‘Ik begrijp dat op FM Club kleine cursussen worden gegeven over actuele financiële topics, goed om inspiratie op te doen en om te bepalen of het zinvol is de volledige training te volgen. Het thema van deze editie – waardecreatie – sprak me erg aan.’

Een andere bezoeker zit helaas al een jaar zonder werk en hoopt wat interessante netwerkcontacten op te doen. Hij was werkzaam voor een grote bank binnen de afdeling compliance. ‘Door grootschalige reorganisaties is mijn baan komen te vervallen. Veel van m’n collega’s zijn ook op straat komen te staan.’ Volgens de compliance professional valt het niet mee momenteel een baan te vinden binnen de financiële sector in Nederland. ‘Veel banken waar ik met mijn specifieke kennis over wet- en regelgeving een rol kan spelen zijn er niet meer, en buitenlandse banken hebben hier niet hun hoofdkantoor. Ik overweeg een carrièreswitch te maken, want ik moet nog wat jaartjes tot mijn pensioen. Zwemleraar zit ik aan te denken. Het betaalt niet zo goed, maar ik kan tenminste weer aan de bak.’

Is de FM Club voor herhaling vatbaar? Een controller van een middelgroot bedrijf komt graag nog eens terug. ‘Ik heb toch weer wat inzichten opgedaan en een paar vakbroeders gesproken. Het is goed om af en toe even achter je bureau vandaan te komen.’ ■

Houd de website van FM Club (FMClub.nl) in de gaten voor nieuwe bijeenkomsten en thema’s in 2015.

# 10 tips om meerwerk kosten van uw accountant te voorkomen

**Meerwerk** is één van de grootste ergernissen bij **de jaarrekeningcontrole** en tegelijkertijd een belangrijk verdienmodel voor de accountant. Volgens onderzoek van **BreakThrough Solutions** blijft niemand bespaard, van MKB tot internationaal beursgenoteerde onderneming. Krijg uw meerwerk onder controle door onderstaande tips toe te passen. DOOR HÉLEN STURM & VINCENT KNOTTNERUS

Meerwerk is een belangrijk verdienmodel voor zowel voor de lokale accountantskantoren als voor de gerenommeerde kantoren uit de Big4. Natuurlijk kan een organisatie door een juiste, volledige en tijdige oplevering al veel doen om meerwerk te voorkomen. Desondanks zien de experts van BreakThrough Solutions in de praktijk ook bij ondernemingen met een strakke oplevering meerwerkfacturen, die oplopen tot meer dan 100 procent van de afgesproken audit fee. U kunt dit voorkomen met de volgende 10 tips.

## **TIP 1: MAAK NOOIT GEBRUIK VAN EEN FLAT FEE IN 'BLACK BOX VORM'**

Accountants maken graag gebruik van het flat fee concept. Voor een vast bedrag wordt jaarlijks de financial audit uitgevoerd. De werkzaamheden die voor deze flat fee worden uitgevoerd zijn vaak een black box of worden onvoldoende uitgewerkt. Het verdienmodel van de accountant wordt hierdoor intransparant.

De accountant zal u voorzien van uitgebreide uitdraaien van de urenadministratie met meerwerk. Welke werkzaamheden vallen onder de reguliere werkzaamheden en waar begint het meerwerk? U heeft geen

voet om op te staan. Een ander nadeel van de black box is dat meevalers in de vorm van minderwerk niet worden doorberekend, terwijl het meerwerk scherp wordt bewaakt.

Laat om deze reden - zelfs als u een flat fee afspraak heeft met de accountant - altijd een bijlage aan het auditplan toevoegen met de geplande uren en tarieven. Uw accountant is een urenfabriek en beschikt over uitgebreide urenadministraties, met gedetailleerde urenplanningen en urenverantwoordingen per opdracht. Een uitdraai uit het systeem is een zeer beperkte inspanning.

## **TIP 2: MANAGE EXPECTATIONS**

Laat er geen misverstand over bestaan dat u van uw accountant in het controleplan een realistische inschatting van de reguliere controlekosten verwacht. Geen enkele organisatie is perfect en de marktomstandigheden zijn nooit stabiel. De accountant geeft dit echter vaak aan als oorzaken voor het ontstaan van meerwerk. Laat duidelijk blijken dat u meerwerk als verdienmodel niet accepteert. Slechts in uitzonderlijke situaties of als uw organisatie ernstig in gebreke blijft is meerwerk acceptabel.





### **TIP 3: LET OP UITGANGSPUNTEN**

In uw audit- of controleplan is een paragraaf opgenomen met uitgangspunten, die op uw organisatie van toepassing zijn. Deze uitgangspunten zijn gedefinieerd in termen van juist, volledig, effectief, efficiënt en tijdig. In het perspectief van de accountant belooft u hiermee de ideale controlecliënt te zijn. In discussies over meerwerk zult u aan het kortste eind trekken. Indien u deze voorwaarden al accepteert, laat dan dat de uitgangspunten minimaal SMART uitwerken door de accountant.

### **TIP 4: BEGRIJP HET VERDIENMODEL VAN UW ACCOUNTANT**

Uw accountant is expert op het gebied van het maximaliseren van omzet en winst. Hij kan uw organisatie daarbij ondersteunen, maar ook zijn eigen organisatie is hierop ingericht. Al vanaf het niveau van trainee word je getraind en beloond voor het zien en benutten van kansen. Meerwerk is hier een belangrijk onderdeel van. De huidige generatie partners heeft zijn positie in de regel te danken aan zijn / haar commerciële vaardigheden en de kwaliteiten om omzet en winst op opdrachten te genereren. Uw (gespreks)partners zijn in de regel geslepen onderhandelaars.

Accountancy is een zeer winstgevende bedrijfstak met goede marges. Een partner binnen een Big4 kantoor verdient ook in de recessiejaren gemiddeld 4,5 - 5 ton. En dat ondanks de scherpe tarieven op uw opdracht en de tegenvallers die ze voor hun rekening hebben genomen.

### **TIP 5: LAAT MEERWERK ALTIJD VOORAF ACCORDEREN**

Voor een accountant is het heel normaal om achteraf één of meerdere meerwerkfacturen te versturen in verband met aanvullend gemaakte uren (meerwerk). In veel gevallen komt deze factuur als een complete verrassing of kijkt de organisatie in wanhoop uit naar deze afrondende factuur. De hoogte van de factuur is namelijk vaak substantieel.

Naast de gemaakte uren dragen ook de gehanteerde meerwerk tarieven hieraan bij. Uw accountant zal u wijzen op: vragen die vanuit uw organisatie zijn gesteld, de eerder genoemde uitgangspunten die niet volledig zijn nagekomen, bevindingen tijdens controles en alle overige onvoorziene ontwikkelingen. Met name impairment analyses en fair value waarderingen hebben de afgelopen jaren tot hoge

aanvullende accountantskosten geleid. Een belangrijke regel om meerwerk te voorkomen is het principe om alleen meerwerk te betalen als hier vooraf een formeel akkoord voor is gegeven door een geautoriseerde medewerker. Dit betekent dat de accountant duidelijk en tijdig moet aangeven dat hij tegen meerwerk aanloopt, inclusief de oorzaak en de manier waarop de organisatie dit alsnog kan repareren. Laat de accountant een meerwerkofferte (p\*q) opstellen met een gespecificeerd maximaal budget. Het maximeren van het budget is hierbij een belangrijk aspect. Door het principe van vooraf accorderen strikt te hanteren, voorkomt u vervelende discussies achteraf.

### **TIP 6: INITIEER MEERWERKBEWAKING ACCOUNTANT**

Een goede meerwerkbewaking is geen luxe en de kosten worden eenvoudig terugverdiend. Zet het voorkomen van meerwerk op de vaste overlegagenda met de accountant of wijdt er specifieke overleggen aan. Alleen zwaarwegende redenen kunnen aanleiding zijn tot meerwerk. Er mag niet gestart worden aan meerwerk voordat deze is geaccordeerd door een bevoegde functionaris.

**TRAINING ACCOUNTANTSKOSTEN BESPAREN**

Betaalt u te hoge accountantskosten? Kunt u tienduizenden euro's besparen op uw audit fee? Hoogstwaarschijnlijk. Onderzoek toont aan dat er enorme verschillen zijn in de kosten van de jaarrekening. Het ene bedrijf betaalt soms wel twee keer zo veel als het andere. Accountants sturen liever hoge dan lage rekeningen, laten de post meerwerk graag oplopen en vertellen u niet dat het voordeliger en slimmer kan. Na het volgen van deze cursus weet u exact hoe u uw audit fee kunt verlagen. In de meeste gevallen met tienduizenden euro's en soms wel met 50 procent. Voor meer informatie bezoek [alexvangroningen.nl](http://alexvangroningen.nl)

**TIP 7: MAAK AFSPRAKEN OVER DE TE HANTEREN MEERWERKTARIEVEN**

Zoals eerder aangegeven zijn de meerwerkfacturen vaak fors. Naast de gemaakte uren dragen ook de gehanteerde meerwerktarieven hieraan bij. In veel gevallen hanteren accountants afwijkende meerwerktarieven. Deze kunnen oplopen tot 100 procent hoger dan de reguliere tarieven. Uw accountant is in de regel tijdens meerwerk goed aan u aan het verdienen. Veel ondernemingen zijn achteraf blij met de (enorme) kortingen die ze weten te onderhandelen op de meerwerkfacturen. Wij moeten u teleurstellen, dit is vaak een sigaar uit eigen doos... Bij een korting van 30-50 procent betaalt u namelijk nog steeds het reguliere tarief van de accountant.

Het is om deze reden van belang om inzicht te hebben in de verschillende tarieven die uw accountant hanteert in het hoogseizoen, laagseizoen en tijdens meerwerk. Indien u de perverse prikkels voor meerwerk wilt beperken, adviseren we u om in te zetten op flink lagere meerwerktarieven. In een door de accountant gehanteerd kostprijsstarief zitten nog diverse opslagen voor partners, et cetera. Er is ruimte in het verdienmodel om het tarief substantieel terug te

brengen. Zorg dat het voorkomen van meerwerk een win-win situatie wordt voor zowel u als de accountant.

**TIP 8: BLIJF ALERT IN DE LAATSTE WEKEN/DAGEN VAN DE FINANCIAL AUDIT**

Bij ondernemingen die reeds actief proberen te sturen op meerwerk is een ander fenomeen waarneembaar: de hoogoplopende meerwerkkosten in de laatste weken voor de deadline. Ondanks uw communicatie, de duidelijke meerwerkafspraken en periodieke bewaking ontstaat er onder de druk van de naderende AvA een meerwerkcrenning die behoorlijk oploopt. Druk voor deadlines maakt vaak veel vloeibaar. Belangrijkste les: u mag nooit verslappen. Intensiever in deze fase de meerwerkbewaking naar wekelijks of dagelijks indien nodig. Blijf alle gemaakte afspraken handhaven om meerwerk te voorkomen.

**TIP 9: CONTROLEER DE MEERWERKFACTUREN**

Zorg voor een gedegen controle op de binnengekomen meerwerkfacturen aan de hand van de geaccordeerde contracten. Zorg dat de facturen zijn gespecificeerd conform de gemaakte afspraken (p\*q). Laat de facturen voor-

zien van de urenverantwoordelingen. Vaak zijn er door partners en directors in het kader van het meerwerk aanvullende kwaliteitscontroles uitgevoerd en hebben aanvullende afstemmingen plaatsgevonden. Indien deze kosten niet vooraf zijn geaccordeerd hoeft u deze niet te betalen.

**TIP 10: WEES HARD OP DE ZAAK EN ZACHT OP DE MENS**

Wij spreken vaak CFO's en groepscontrollers die het vervelend vinden om de accountant aan te spreken op meerwerk. Door vooraf goede meerwerkafspraken te maken en deze te handhaven, voorkom je juist deze vervelende gesprekken. Met een accountant kunt u prima harde afspraken maken, maar zorg dat opmerkingen nooit persoonlijk worden. De integriteit van de accountant is een erg gevoelig onderwerp. Het recept voor een kwalitatieve en betaalbare financial audit is het resultaat van een goede en transparante samenwerking tussen u en de accountant.

Begrijp dat voor uw accountant meerwerk een normaal en belangrijk verdienmodel is. Belangrijker is dat uw accountant begrijpt, dat meerwerk voor uw onderneming een uitzondering gaat zijn. Het verdienmodel van meerwerk gedijt bij intransparantie en een gebrek aan afspraken en handhaving daarvan. Zorg voor heldere afspraken ten aanzien van meerwerk, waaronder het altijd vooraf accorderen van meerwerk. Handhaaf de afspraken tot de financial audit is afgerond. De uren die u steekt in het voorkomen en beheersen van meerwerk van de accountant, kunnen achteraf wel eens uw meest winstgevendende blijken... ■



**Hèlen Sturm & Vincent Knottnerus** zijn de oprichters van BreakThrough Solutions en de bedenkers van de Financial Audit Challenger®. De afgelopen jaren hebben zij vele (beursgenoteerde) bedrijven ondersteund om de regie op het audit proces terug te krijgen, dit proces te optimaliseren en drastisch op audit kosten te besparen. Voor Alex van Groningen zijn zij docenten voor de training Accountantskosten besparen en de training Fast close.



# Top 10 berichten FM.nl

In deze rubriek treft u de meest populaire online berichten over financieel management van het vierde kwartaal 2014. Wat zijn de belangrijkste trends en ontwikkelingen die leven onder finance professionals?

## 10 EFFECTIEF OMGAAN MET COCKPITS (DASHBOARDS)

Bij AFAS maken wij als control-team gebruik van cockpits om antwoord te geven op diverse vragen. Hoe doen wij het dit jaar? Hoe doen wij het ten opzichte van voorgaande jaren? Maar vooral, hoe gaan wij het de komende maanden doen? Geplaatst op 06-10-2014 | 970 x gelezen | FM.nl

## 9 'FINANCIËLE SECTOR HEEFT NIKS GELEERD VAN DE CRISIS'

In een gisteravond uitgezonden webcast werpen Ewald Engelen (hoogleraar financiële geografie en auteur de Schaduwelite), Martin Visser (financieel journalist), Kees Vendrik (lid algemene rekenkamer) en Jeroen Smit (auteur de Prooi) een blik op de financiële sector anno 2014. Hebben banken, die in 2008 met belastinggeld van de ondergang zijn gered, iets geleerd van de crisis of helemaal niks? Geplaatst op 23-10-2014 | 1093 x gelezen | FM.nl

## 8 AANHOUDEND HOGE VRAAG NAAR ACCOUNTANTS, AUDITORS EN BUSINESS CONTROLLERS

In het derde kwartaal van 2014 is de vraag naar financieel specialisten gegroeid met 10% ten opzichte van het derde kwartaal in 2013. De sterke groei die sinds de eerste helft 2014 is geconstateerd zet door maar vlakkt licht af in het derde kwartaal. Dit komt met name doordat de financieel administratieve functies een daling laten zien van 6%. Geplaatst op 09-10-2014 | 1214 x gelezen | FM.nl

## 7 10 TIPS VOOR ONDERHANDELEN IN 2015

In het turbulente zakelijke klimaat

waarin we ons begeven kan goed onderhandelen het verschil maken tussen slagen en falen. Onderhandelingsexpert Ed Brodow - auteur van het boek 'Negotiation Boot Camp' - geeft op zijn website de top 10 tips voor succesvol onderhandelen, geüpdate voor 2015. Geplaatst op 20-10-2014 | 1341 x gelezen | FM.nl

## 6 RISK MANAGEMENT – DE CRUCIALE DO'S EN DON'TS

Het managen van risico's is van evident belang voor het behalen van je bedrijfsdoelstellingen en de uitvoering van je strategie. Maar heeft uw organisatie een cultuur waarin hier systematische aandacht aan wordt besteedt? Geplaatst op 28-10-2014 | 1550 x gelezen | FM.nl

## 5 4 MANIEREN OM GEHEADHUNT TE WORDEN

Iedereen vindt het vleiend om geheadhunt te worden. Natuurlijk is het niet verstandig om alleen maar te wachten tot een recruiter jou vindt, maar er zijn wel 4 dingen die je kunt doen om de kans te vergroten dat het gebeurt. Geplaatst op 07-11-2014 | 1676 x gelezen | FM.nl

## 4 9 GEWOONTEN DIE LEIDEN TOT SLECHTE BESLISSINGEN

Nieuwe producten en diensten worden in de meeste gevallen met de beste bedoelingen ontwikkeld. Maar vaak komen bedrijven er achter – na een hoop tijd en geld geïnvesteerd te hebben – dat de gebruikers het product vreselijk vinden. Hoe komt het dat goed bedoelende mensen slechte beslissingen nemen? Als adviserende financieel expert moet u bekend zijn met deze 9 valkuilen. Geplaatst op 17-10-2014 | 1699 x gelezen | FM.nl

## 3 7 KWALITEITEN VAN ECHTE LEIDERS

Er bestaan echte leiders en baasjes die pretenderen leider te zijn. Een belangrijke kwaliteit die het verschil maakt, is dat echte leiders leidinggeven omdat hun werknemers dat van hun willen, niet omdat dit in hun titel staat. Geplaatst op 13-10-2014 | 1733 x gelezen | FM.nl

## 2 10 TIPS OM MEERWERK KOSTEN VAN UW ACCOUNTANT TE VOORKOMEN

Meerwerk is één van de grootste ergernissen bij de jaarrekeningcontrole en tegelijkertijd een belangrijk verdienmodel voor de accountant. Krijg uw meerwerk onder controle door onderstaande tips toe te passen. Geplaatst op 06-10-2014 | 1922 x gelezen | FM.nl

## 1 3 FACTOREN ESSENTIEEL VOOR BEREIKEN TOP

Essentiële onderdelen in het vormen van het carrièrepad zijn afkomst, karaktereigenschappen en het nemen van de juiste beslissingen. Naast deze factoren speelt een portie geluk ook een rol in de weg naar de top volgens 55% van de executives. Een kwart vindt zelfs dat het hen is overkomen. Geplaatst op 06-11-2014 | 5540 x gelezen | 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.



# Trends en ontwikkelingen in planning & forecasting

Het is inmiddels al lang voorbij een cliché: de veranderingen die op bedrijven en de samenleving afkomen zijn exponentieel. Hoe kunnen organisaties – en hun financiële professionals – hier mee omgaan in hun **planningscyclus**? DOOR JEPPE KLEYNGELD



## VERANDERINGEN IN DE PLANNING DISCIPLINE

Wat zijn de laatste trends en ontwikkelingen in planning, budgettering & forecasting? We vroegen het aan Joost Rongen die sinds 2011 werkt als senior business consultant bij EyeOn. Rongen heeft zeer ruime praktijkervaring in operationele en management functies bij ASML en Philips en is gespecialiseerd in integraal supply chain management en business planning. Wat zijn de grootste veranderingen die Rongen ziet binnen de planning en forecasting discipline binnen bedrijven? 'Ik denk dat het tien jaar geleden vooral een supply chain aangelegenheid was. Hoeveel stuks gaan we wanneer verkopen? Dat was meestal de centrale vraag.' Rongen ziet nu steeds vaker een integrale planning. Finance, sales, marketing en operations hebben tegenwoordig vaker de wens samen te werken aan één gestructureerde planning, waarbij zowel naar volumes, omzet en marge gekeken wordt, constateert hij. 'Deze ontwikkeling

**'Sales mensen hebben nogal eens de neiging zaken wel erg rooskleurig in te zien en financials zijn soms weer wat te voorzichtig'**

lijkt voor de hand liggend, maar een proces inrichten waarin deze disciplines samenwerken is lang niet altijd makkelijk. Het vraagt een andere mindset en veel discipline. Daarom is support en commitment van de bestuurders van een organisatie zo belangrijk. Wij zien dat Raden van Bestuur deze support steeds vaker geven. Ze zijn zich bewust van de toegenomen dynamiek en onzekerheid in de omgeving, en wat dat vraagt van hun organisaties. Kortom, planning komt meer op de agenda.'

Rongen ziet veel instrumenten voorbij komen die worden ingezet om met de toegenomen onzekerheid om te gaan. Een voorbeeld is een online tool waarmee je zelf je auto kunt samenstellen. Die data wordt door autofabrikanten gebruikt om toekomstige vraag beter te voorspellen. 'Vooraf intekenen op producten kun je ook opvoeren', aldus de planningexpert. 'Aanbieders van boeken, games en DVD's maken hier veel gebruik van. Op Amazon.com en Bol.com kun je vaak intekenen op producten in ruil voor wat korting. Dat is een prima middel om een goed beeld te krijgen bij de verwachte vraag naar een nieuw product waarvan de verwachte omzet lastig te voorspellen is. In de retail wordt point of sale data veel gebruikt om precies te kunnen aanleveren wat daadwerkelijk verkocht wordt. Dat kan zeer dynamisch zijn. In het geval van vers gesneden groente in de supermarkt wordt de planning bijvoorbeeld dagelijks vernieuwd.'

#### GEÏNTEGREERDE PLANNING

De samenwerking tussen verschillende disciplines is belangrijk om tot een zo realistisch mogelijk beeld van

#### TOP 10 REDENEN WAAROM PLANNING FAALT

1. Gebrek aan duidelijkheid over planning doelstellingen
2. Gebrek aan effectieve besluitvorming
3. Onregelmatigheid van het planning proces
4. Onvoldoende gebruik maken van statistische informatie
5. Gebrek aan focus in het planning en forecasting proces
6. Inadequaat baseline-demand forecasting en event planning
7. Gebrekkig inzicht in (potentiele) supply issues en risico's
8. Onvoldoende anticipatie op veranderingen in het product portfolio
9. Geen gedifferentieerde aanpak van producten en servicelevels
10. Onvoldoende ondersteuning met passende IT tools en rapportages

de toekomst te komen en dit af te zetten tegen strategische ambities of targets. 'Sales mensen hebben nogal eens de neiging zaken wel erg rooskleurig in te zien en financials zijn soms weer wat te voorzichtig', aldus Rongen. 'Een goede planning heeft als basis historische data. Dat is immers de meest objectieve data die je tot je beschikking hebt. Daar is geen discussie over mogelijk.'

Om van geïntegreerde planning een succes te maken heeft EyeOn een framework met bouwstenen ontwikkeld die bedrijven moeten doorlopen.

'Deze 12 blokken vormen de kern om tot een goed proces te komen', zegt Rongen. 'Alles zit er in: Proceselementen, training, tooling, informatiemanagement... Vanuit EyeOn zeggen wij dat je hier stap voor stap doorheen moet lopen. Bij ieder bedrijf zal de focus net iets anders liggen. In de handel speelt werkkapitaal en voorraad heel sterk mee. In de retail is er een sterke focus op het in- en uitfasen van producten. Dat staat ook bekend als Product Life Cycle Management. In dit framework is dat het blok 'Effective

NPI (New Products Introductions) en EOL (End Of Life)'. Het introduceren van nieuwe producten krijgt volop aandacht in een organisatie, het opruimen van restvoorraden blijft echter vaak onderbelicht. Financieel ligt daar een kans. Hoe sneller je nieuwe producten op de markt brengt, hoe groter het risico dat je blijft zitten met oude producten, tenzij je een effectief planningsproces hebt opgezet. Welke concrete acties zet je in gang om restpartijen af te bouwen? Daar moet je wat mee, anders blijven ze op de balans staan. In verschillende industrieën zie je dat er meer vraag is naar klantspecifieke producten. Daarmee ontstaat er nog een groter risico om met verouderde voorraad te blijven zitten. Hoe relevant de verschillende blokken zijn verschilt per bedrijf, maar alle typen bedrijven kunnen het framework doorlopen om hun planning robuuster en effectiever te maken.'

De rol van finance wordt groter in het proces van geïntegreerde planning. 'Eerst maakte finance en supply chain een aparte planning, maar nu ze samen optrekken draait het steeds meer om de business decisions. Het is een kerntaak van finance om de kwaliteit van de besluitvorming te verbeteren, waarbij sales, marketing en operations de benodigde informatie aanleveren. Het is goed dat financials hierin het voortouw nemen. Ze hebben een neutrale rol en kunnen van daaruit goed het proces bewaken. Een tip voor financials is wel om alleen relevante detailniveaus uit te vragen. Anders raak je de betrokkenheid van de verschillende partijen in het planningsproces, zoals marketing en sales, kwijt. Vraag gericht naar die input die helpt om de kwaliteit van het plan te verbeteren en besluitvorming effectiever maakt.'



## ‘We leven in een tijdperk van permanente verandering. Hoe gaan we met dit gegeven om in onze planningcyclus?’

### TIJDPERK VAN PERMANENTE CHANGE

Het kwam al eerder ter sprake: de snelheid van de veranderingen waar bedrijven mee te maken krijgen is enorm toegenomen. ‘Dat blijft’, stelt Rongen beslist. ‘Althans dat moet het uitgangspunt zijn. We leven in een tijdperk van permanente verandering. Hoe gaan we met dit gegeven om in onze planningcyclus?’ Als onzekerheid en dynamiek het startpunt zijn, hoe richt je dan je processen in? Rongen noemt drie aspecten die je nodig hebt:

1. Je hebt flexibiliteit nodig in je ontwikkel, productie- en leveringsprocessen.
2. Je hebt snelheid nodig in besluitvorming – Waar het in het verleden genoeg was om één keer per kwartaal te beslissen, moet dat nu misschien wel maandelijks of zelfs elke twee weken.
3. Je moet aan de slag met scenarioplanning – Kortom, niet langer denken in één mogelijke uitkomst, maar in scenario's die zich voor kunnen doen.

‘Dat zijn de belangrijkste drie’, zegt Rongen. ‘Je weet niet wat er komt, dus je moet snel kunnen reageren. Je moet flexibel zijn en kunnen denken in scenario's. En je hebt pro-activiteit nodig om tijdig stappen te zetten en voorbereid te zijn op dat wat mogelijk gaat komen.’

### TECHNOLOGIE EN BIG DATA IN PLANNING

‘Wanneer je de volgende stap wilt zetten in je planningsprocessen kun je niet zonder tooling’, aldus Joost Rongen. ‘Toch zien we bij grote bedrijven dat ze vaak meerdere systemen gebruiken. Ook wordt Excel nog volop ingezet. De meer integrale IT-oplossingen voor planning zijn traditioneel vaak de grote APS-pakketten, zoals SAP, Oracle of OMP. We zien sinds een aantal jaar de opkomst van een nieuwe generatie cloud oplossingen specifiek voor planning en forecasting. Onze ervaring is dat je in veel gevallen hiermee 90 procent van het proces adequaat kunt ondersteunen. Aangezien we net hebben vastgesteld dat de

toekomst toch erg onzeker is, is 90 procent prima. Je kunt veel beter een snel en effectief planningsproces hebben, dan een heel gedetailleerd proces.’

Ook Big Data is bezig met een snelle opmars binnen de wereld van planning, constateert Rongen. Zo is het een aanjager van de steeds grotere vraag naar gedifferentieerde producten omdat bedrijven steeds meer informatie in handen krijgen over hun doelgroepen en gericht producten of diensten willen ontwikkelen en aanbieden. Het gebruik van Big Data in plannings en forecasting processen vereist specifieke skills en kennis. Rongen adviseert bedrijven te overwegen dit onderdeel van het proces uit te besteden. ‘Als iets niet je kerncompetentie is, kun je het beter uitbesteden. Statistisch forecasten, bijvoorbeeld komt hier prima voor in aanmerking. Er is zo veel informatie. En hoe bepaal je wat relevant is en hoe je dat exact in je forecast gaat inzetten?’ Een voorbeeld dat Rongen te binnen schiet is het gebruik van Google Analytics in de consumptienelektronica. ‘Hiermee kun je gemakkelijk het zoekgedrag naar bepaalde elektronica analyseren. Dit zoekgedrag komt sterk overeen met de verkooppatronen in de winkels. Er lijkt dus een voorspellende waarde in te zitten. Maar de één-op-één relatie tussen data en sales is niet de enige voorwaarde om een databron te kunnen benutten voor forecasting. Ook moet je de data op tijd beschikbaar hebben en – wanneer je het in een reguliere planningscyclus verwerkt – moet het structureel beschikbaar

zijn. Ik verwacht veel van big data. Mensen zijn blijkbaar enorm voor spelbaar in hun gedrag.’

### FORECASTING ANNO 2014

Tot slot, wat kunnen financials morgen doen om hun planning te verbeteren? Rongen: ‘Ik begin altijd met een inschatting van de baseline verkopen. Forecast eerst je reguliere verkopen. Daarna komt enrichment: Het verrijken van je verkoopplan met markt-specifieke of productportfoliospecifieke informatie. Het is belangrijk dat je als business gezamenlijk zegt: ‘Dit is wat wij op dit moment denken te kunnen realiseren. Volgende maand kan het anders zijn.’ De tweede stap is doorrekenen wat dat betekent voor je financiën en of deze verkopen ook vanuit capaciteitsoogpunt of product-beschikbaarheid gerealiseerd kunnen worden. De omzet die uit je planning komt kun je tegen je targets aanzetten. Dan zie je de gaps. Wat voor concrete acties ga je ondernemen om die gaps te dichten en het maximale eruit te halen? Heb je het juiste portfolio van producten en diensten? Is je pricing op orde? Het proces helpt je hierbij. Het draait allemaal om het zien van risico's en gaps, en om met die inzichten effectief keuzes te maken. Uiteindelijk wil je het maximale eruit halen binnen de omstandigheden waar je als bedrijf in verkeerd. Het is belangrijk om met KPI's te meten hoe je gepresteerd hebt en structureel afwijkingen te analyseren en te doorgronden. Het optimaliseren van je planning en forecasting is bovenal een zaak van continue verbetering’, besluit Rongen. ■

## ‘Je kunt veel beter een snel en effectief proces hebben, dan een heel gedetailleerd proces’



# EFFECTIEF TWEEDAAGSE CURSUS VOOR FINANCIEEL MANAGERS FORECASTEN

16 en 17 december 2014  
Hotel Mercure Amsterdam Airport  
9 en 10 april 2015  
Regio Utrecht

## De cursus Effectief Forecasten geeft antwoord op uw vragen:

- Hoe richt ik het budgetteringsproces optimaal in?
- Moet ik kiezen voor rolling forecasting of een forecast tot jaareinde?
- Hoe integreer ik forecasting en budgettering in de bedrijfsstrategie?
- Welke rol spelen financieel manager, controller en andere medewerkers bij planning?
- Wanneer kan ik statistical forecasting toepassen?

Schrijf u direct in via [alexvangroningen.nl](http://alexvangroningen.nl)

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 '**interne doorbelastingen**' en '**de CFO-rol bij Zalando**'. DOOR ONZE REDACTIE



### INTERNE DOORBELASTINGEN, BRON VAN DISCUSSIES...

'Wat zijn jullie ervaringen met interne doorbelastingen van diensten (HR, Finance, secretariaat, Facility) en andere minder goed toe te rekenen kosten (ICT) binnen een groepstructuur?' Zo opent **Arjon Breeman** (Controller bij HSO Netherlands) de discussie. 'Hoe je ook verdeelt (headcount, omzet, m2, procentueel), altijd is er discussie omdat de ontvanger (P&L-verantwoordelijke) meer voordelen ziet in een andere verdeelsleutel. Heeft er iemand ervaring met een vorm van doorbelastingen die praktisch goed uitvoerbaar is en discussies voorkomt? Welke tooling gebruiken jullie daar zoal bij? En wat is de frequentie van bijstelling? Ik hoor graag jullie bevindingen.'

De eerste reactie komt van **Arjen Vonk** (interim controller bij Quintes holding BV): 'Veel gezien en inderdaad vaak een bron van gedoe. Naar mijn mening moet je de kosten daar laten waar ze beïnvloed kunnen worden, en is het doorbelasten veelal enkel een boekhoudkundige exercitie die niet echt bijdraagt tot een beter inzicht in de totale kosten van de onderneming.'

**Viola Poppe** (bedrijfsvoering binnen onderwijs) sluit zich hier bij aan: 'Een boekhoudkundige exercitie waar niemand vrolijker van wordt, en die weinig oplevert. Kost meestal ook nog veel tijd qua uitvoering en discussies. Die tijd kun je beter gebruiken voor zaken die er wel toe doen: de beïnvloedbare kosten per afdeling bespreken bijvoorbeeld. Of forecasts maken en scenario's doorrekenen zodat aan de hand daarvan beleid kan worden bepaald. Met al die doorbelaste kosten creëer je naar mijn mening een schijnwerkelijkheid.'

Hier komt weinig tegengeluid op, maar wat zijn dan wel goede methodes hiervoor? **Reynout Vroegop** (CFO bij Jones Lang LaSalle) doet een duit in het zakje. 'Voer één keer per jaar een goede discussie over wat er verwacht wordt van de ondersteunende activiteiten en wordt het in de slipstream daarvan eens over de allocatie principes. Dat werkt het best. Doe je eerste goed, dan is tweede een fluitje van een cent.'

'Mijn mening is eigenlijk heel simpel', schrijft **Andy Njoo** (Controller bij Outokumpu Plate Service Centers). 'Interne doorbelasting is eigenlijk niets anders dan kostenallocatie: hoe kan ik er als organisatie voor zorgen dat de (indirecte) kosten op de juiste wijze worden gepresenteerd daar waar het thuishoort? Iedere organisatie heeft nu eenmaal te maken met directe en indirecte kosten. Er zijn talloze methodieken om je indirecte kosten te alloceren naar kostendragers en ik denk niet dat er een juiste methodiek bestaat. Iedere organisatie bepaalt zelf over hoe en hoeveel. Belangrijk is niet alleen de acceptatie/

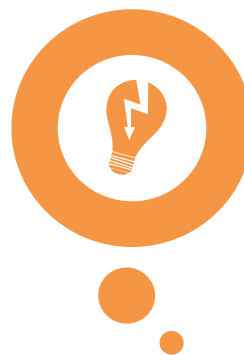
transparantie van de methodiek binnen de organisatie te borgen, maar ook dat deze kosten gemanaged worden. Daarom moet er een eigenaar zijn van deze kosten. Een alternatief is om deze indirecte kosten niet te verder te alloceren, maar deze centraal te houden en beheren.'

**Paul Huigens** (Turbocratie; Vinvis Tax & Finance): 'Interessante discussie, ik heb de ervaring dat er in de doorbelastingsdiscussie vaak nogal veel zaken door elkaar lopen, die elk een eigen dynamiek hebben:

- 1) Transfer pricing: als je de discussie voert in een internationale organisatie, dan heb je weinig keuzevrijheid: dan moet je (met inachtneming van strikte regels) kosten doorbelasten. Ook de overhead.
- 2) Waar het interne voortbrengingskosten betreft, zou je verwachten dat je eerder overgaat tot het intern verrekenen van kosten – omdat deze kosten met de voortbrenging te maken hebben.
- 3) Als de kosten beïnvloedbaar zijn door de afnemers, zou interne doorbelasting kunnen worden toegepast en nuttig zijn. Zie de discussie hiervoor over beïnvloedbaarheid van kosten. Dit kan wel tot meningsverschillen leiden over waar de kosten te beïnvloeden zijn – maar dat is een eerlijke discussie om te voeren.
- 4) Als de kosten niet beïnvloedbaar zijn door de betrokken afdeling of BU – dan heeft doorbelasten niet zoveel zin, is het misschien overbodig werk, of leidt het zelfs tot verkeerde beslissingen.

Dus – afgezien van de internationale dimensie – gaat het mijns inziens om de beïnvloedbaarheid, en daar moet je ook niet te makkelijk over denken.'





### CFO VAN ZALANDO, JE ZAL HET MAAR ZIJN

Een discussie begonnen door **Michel Smid** (ACS Entity Controller bij Honeywell). 'Zalando is vorige week naar de beurs gegaan om daar geld op te halen', zo begint hij. 'Het is weer één van die bedrijven die nog nooit winst heeft gemaakt maar het toch presenteert aandeelhouders aan te trekken. Maar je zal maar de controller of CFO zijn van dit bedrijf waarbij het business model vooral lijkt te steunen op het pleasen van klanten in plaats van winst maken. Je zou verwachten dat dan alleen schaalgrootte eindelijk tot een positief resultaat zou kunnen leiden en dan nog maar niet te spreken van de eigenaren die eigenlijk heel andere belangen hebben. Gaat dit lukken en wat zou dan de rol van de CFO moeten zijn?'

**Pieter de Kiewit** (Owner/Recruitment Consultant bij De Kiewit Treasurer Search): 'Traditionele industrieën verdwijnen, nieuwe ontstaan met verbijsterende snelheid en worden voor ongelofelijke bedragen verkocht / naar de beurs gebracht. Ik denk dat de CFO in nieuwe ondernemingen in ieder geval meer dan in het verleden expert moet zijn in het waarderen van ondernemingen op basis van verschillende grondslagen.'

**Michel Smid**: 'Je zou het issue ook in twee stukken kunnen knippen. Hoe overleeft het business model van Zalando? En hoe begeleid je een IPO met een business model als Zalando? Ergens moet er een omslagpunt liggen in de kosten van de service graad. Het

schijnt zo te zijn dat ze vooral veel kosten maken aan het verwerken van retouren. Dit zou in ieder geval heel efficiënt moeten werken. En toch lijkt het er op dat alleen schaalgrootte winst zou kunnen opleveren als ik kijk naar de opstartverliezen.'

**Arjan Dekker** (Business Finance & Sales Operations Manager EMEA bij NEC Enterprise Solutions): 'En toch geloof ik wel in het business model van Zalando. Het valt of staat, zoals reeds gezegd, met schaalgrootte. Door de beursgang kun je investeringen versnellen en een snellere groei realiseren, waardoor de treshhold om winstgevend te zijn eerder kan worden bereikt (dit lijkt me voor de investeerders ook de reden om 'in te stappen'). De CFO heeft hierin een zeer prominente rol, met name waar het gaat om het doen van de juiste investeringen (lees: Positieve NPV, hoge ROI en snelle terugverdientijd).'

**Theo van Houten** (Hoofddocent Hogeschool van Arnhem en Nijmegen): 'Juist gezien de problemen is deze baan waarschijnlijk een prachtige kans voor een goede CFO en voor goede controllers: er is een wereld te winnen en ze lijken het geld te hebben om dat nog te doen ook. Een andere kop was echter beter geweest: aandeelhouder van Zalando, je zal het maar zijn.'

**John Erwich** (Interim CFO, Business Controller Corporate Advisory, FMSA Capital Group): 'Je moet goede verkoop skills bezitten om uit te leggen dat er ooit dividend uitgekeerd zal worden. Ethisch klopt het niet, de oprichters stoppen veel geld in hun holdings

zonder dit terug te investeren en dat is hier ook de regel voor de CFO en de bankiers die de aandelen plaatsen. Maar ja, dat noemen we dan maar 'Het Kapitaal'. Deze mensen worden filthy rich, maar who cares? De CFO is hier de lachende derde.'

**Michel Smid**: '@John, dan is het nog maar de vraag of je hier aan mee wilt werken als CFO. Het zou je reputatie kunnen schaden. Een taak van CFO is ook (zoals Arjen en Theo al eerder opmerkten) om de aandeelhouder goed te informeren. Een IPO is niet alleen bestaand eigen kapitaal verzilveren in cash uit aandelen, maar ook additioneel geld aantrekken en uitleggen wat er mee gedaan gaat worden.' ■

Discussieer verder in de LinkedIn-groep Finance Professionals Netherlands. Meld u aan via [FM.nl/linkedin](http://FM.nl/linkedin).



**Finance Professionals Netherlands**



## Finance Inspiration Day

# Technologie helpt finance verder vooruit

SAP Nederland en de CFO Association organiseerden deze maand de **Finance Inspiration Day**. Ruim tachtig financials kregen aan de hand van praktijkvoorbeelden inspiratie over hoe finance zich kan aanpassen aan en het **digitale tijdperk** ten volle kan gaan benutten voor een efficiëntere en effectievere finance functie. Reporting, due diligence, de kwaliteit van informatievoorziening en planningsinformatie waren enkele van de belangrijkste onderwerpen op deze dag. DOOR MICHIEL DE VISSER



Spreker Peter-Paul de Vries was als voorman van de Vereniging voor Effectenbezitters jarenlang de luis in de pels voor raden van bestuur van beursgenoteerde bedrijven. Inmiddels zit hij met zijn investeringsmaatschappij Value8 (omzet: 100 miljoen euro, marktkapitalisatie 70 miljoen euro) aan de andere kant van de tafel. De Vries heeft sinds het begin van de jaren negentig van de vorige eeuw de omvang en het niveau van de informatievoorziening door bedrijven aanzienlijk zien verbeteren. 'Nina Brink met WorldOnline en Victor Muller met Spyker/Saab waren de dieptepunten, maar ik denk niet dat dergelijke situaties zich nu nog kunnen voordoen door de aangescherpte regelgeving. De rapportages van veel beursgenoteerde ondernemingen komen bovendien steeds sneller en dat verkleint de informatie kloof tussen bedrijf en beleggers.'

## LANGE TERMIJN

Als CEO van een investeringsmaatschappij heeft De Vries nu veel contact met overnamekandidaten. 'Een due diligence onderzoek levert inzicht in de resultaten, maar ik kijk ook scherp naar het proces: hoe snel krijg ik informatie, weten ze de kerncijfers uit hun hoofd, weten ze de weg in de systemen, zijn ze -kortom- in control? De manier van oplevering zegt heel veel over een organisatie.' De Vries vertelde door schade en schande wijs te zijn geworden. 'We hebben de Witte Molen zonder grondi-

**'Een due diligence onderzoek levert inzicht in de resultaten, maar de manier van oplevering zegt heel veel over een organisatie'**



**‘Met goede informatie was de schade van de economische crisis veel minder groot geweest’**

ge due diligence gekocht, waardoor we dit bedrijf eigenlijk onvoldoende goed kenden. Achteraf gezien was dat een onverantwoorde overname.’

Er is wel een belangrijk verschil in de manier van kijken tussen de CEO en de beleggersvoorman De Vries. ‘Bij VEB vroegen we om kwartaalrapportages en die konden we dan grondig uitpluizen om bepaalde ontwikkelingen snel te ontdekken. Als CEO ben ik verplicht om regelmatig te rapporteren, maar kijk ik veel meer naar de lange termijn. Waar staan wij over vijf jaar is volgens mij nu voor beleggers een relevantere vraag dan de details over wat we de afgelopen drie maanden hebben gepresteerd.’

#### **BELANG VAN STUURINFORMATIE**

De volgende spreker was René van Beekum, docent Risk Management aan de Universiteit van Tilburg en daarvoor Senior Manager Corporate Risk Management bij DSM. Hij benadrukte het belang van de kwaliteit van stuurinformatie. ‘Met goede informatie was de schade van de economische crisis veel minder groot geweest. Er is een grote gap tussen de potentie en de daadwerkelijke invoering van IT. Er zijn nog altijd grote administraties die draaien op Excel-sheets, dat vind ik echt onbegrijpelijk. Misschien is het een goed idee als we de procesvolgorde voortaan omkeren en IT leidend in de organisatie maken.’

#### **EFFICIËNTER RAPPORTEREN**

Alfred Blokland is Senior Financial Controller bij Achmea en in die functie mede verantwoordelijk voor het maken van de jaarrekening. ‘Het opmaken van de cijfers duurde vroeger zeven weken in een heel ingewikkeld proces met onder andere veel verschillende versies en versiebeheer in Excel. Nu we zijn overgeschakeld op SAP

Disclosure Management duurt het nog maar vier weken en is ook het beheer geautomatiseerd veel eenvoudiger. Er was aanvankelijk wel verzet tegen deze verandering. De fantasie van mensen is redelijk beperkt en je moet ze echt meenemen in het verhaal. Nu het werkt is iedereen enthousiast en komen zelfs mensen van andere afdelingen vragen of ze hun informatie via ons systeem kunnen koppelen.’

#### **TURNAROUND**

Simcha Knol vertelde over PVH-Europe, onderdeel van Phillips-Van Heusen, dat wereldwijd kleding van Tommy Hilfiger en Calvin Klein verkoopt. Als Vice President Controlling legde Knol uit hoe dit bedrijf finance en IT gebruikt om de strategie en branding te versterken. ‘De acquisitie van Warnaco in 2013 was de katalysator voor de verandering van een mono naar een dual brand company. Dat klinkt simpel, maar was voor ons een enorme opdracht. Bij deze turnaround hebben we op basis van data de kern van ons bedrijf gedefinieerd: we hebben geïnvesteerd in de kwaliteit van onze mensen en het product, want zonder talentvolle designers en merchandisers en het juiste product is er geen groei mogelijk, we hebben een geografische heroriëntatie uitgevoerd waarbij we de balans tussen de Europese regio's proberen te verbeteren en als laatste hebben we de operationele processen aangepakt en verbeterd. Onze investeringen in IT zijn gericht op het samen met een aantal andere merken ontwikkelen van een nieuwe ERP industry solution, het verbeteren van onze business intelligence omgeving zodat we meer op KPI's sturen en we hebben onlangs een nieuwe planningstool geïnstalleerd om ons budgeting & forecasting proces te ondersteunen.’

#### **UITGEBREIDE INTERACTIE**

De onderwerpen van deze Inspiration Day leefden duidelijk bij de aanwezige financials, wat bleek uit hun vragen aan de sprekers na afloop van de sessies en de uitgebreide interactie tussen sprekers en publiek. Deze interessante dag leverde veel praktische én verdiepende inspiratie op, waarmee de aanwezigen volop aan de slag kunnen in hun eigen organisatie. ■





# OPLEIDING CERTIFIED BUSINESS CONTROLLER

IN 6 MAANDEN CERTIFIED BUSINESS CONTROLLER

## De opleiding Certified Business Controller

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

## Volg de opleiding op de volgende data:

- startdatum 4 maart 2015
- startdatum 23 september 2015

## Meld u direct aan via:

[certified-business-controller.nl](http://certified-business-controller.nl)



**Meerdere alternatieve opties mogelijk bij toekomstige (her)financiering**

# Een grondige voorbereiding en kennis van financieringsmarkt vergroot de opties

De komende jaren zal in Europa voor 1,8 biljoen euro aan **bankleningen** moeten worden geherfinancierd terwijl banken onder druk van Basel III hun leningenportefeuille willen verkleinen met een duizelingwekkende 2,5 biljoen euro. Deze **liquiditeitsspanning** betekent dat ondernemingen voor de invulling van hun **(her-)financieringsbehoefte** vroegtijdig alle alternatieven dienen te onderzoeken om goed voorbereid op (financierings)pad te gaan. DOOR MARTIJN MOUWEN EN FLORIS DE KORT

Volgens Martijn Mouwen, Director Debt Advisory bij PwC, spelen banken in Nederland en Europa nog steeds een dominante rol in de financiering van ondernemingen. Ruim drie kwart van de ondernemingsfinancieringen is verstrekt door banken terwijl slechts een kwart via de kapitaalmarkt is gefinancierd. Dit is in de VS juist andersom. Langzaam maar tekent zich echter een beeld af dat Europa opschuift naar het 'Amerikaanse model'. Dit betekent dat ondernemend Europa – en Nederland – geleidelijk een andere mindset krijgt ten aanzien van financiering. De bank is in de toekomst waarschijnlijk niet altijd meer het loket voor de gehele (her)financieringsbehoefte tegen de aantrekkelijkste voorwaarden.

Zowel aan de aanbod- als vraagkant ziet Mouwen ontwikkelingen die het verkrijgen van bancaire krediet in de toekomst moeilijker maken. 'Aan de aanbodkant zie je dat Basel III hogere eisen stelt aan de kwantiteit en de kwaliteit van de bankenbalans. Dit kan enerzijds door het versterken van het eigen vermogen door middel van aandelenuitgifte of hogere winst, maar

beiden zijn in het huidige economisch klimaat uitdagend. Anderzijds zou dit kunnen door het afbouwen van de kredietportefeuille en het selectiever verstrekken van nieuw krediet. Nieuwe financieringen gaan daardoor vaak tegen striktere voorwaarden en condities, voor een kortere looptijd en veelal lager bedrag per bank.'

**'Ondernemingen doen er verstandig aan om de juiste combinatie op te zoeken en de looptijden van de financieringen te spreiden'**

**10 GOUDEN REGELS VOOR CONTINUÏTEIT VAN ONDERNEMINGSFINANCIERING**

1. Start op tijd met de voorbereidingen voor een (her-)financiering en rond de (her-)financiering tijdig af.
2. Voer een gedegen analyse van de verschillende (her-)financieringsalternatieven uit.
3. Werk meerdere scenario's / alternatieven uit, zodat op het laatste moment het alsdan meest aantrekkelijke financieringsalternatief kan worden gekozen.
4. Diversifieer de bronnen en spreid de looptijden van de (her-)financiering.
5. Leg en investeer actief in relaties met verschillende banken.
6. Ken uw belangrijkste ondernemingsrisico's en de mitiganten hiervan.
7. Ken uw banken: wees u bewust van hun strategie, producten, diensten en geografische aanwezigheid en in hoeverre uw onderneming daar al dan niet binnen past.
8. Ken uw liquiditeitspositie.
9. Houd kwalitatieve en kwantitatieve informatie, inclusief meer jaren prognoses, up-to-date.
10. Denk niet dat de nieuwe spelregels van financieren niet gelden voor uw onderneming, ook al hebt u de crisis goed doorstaan.

Bron: PwC Debt Advisory

**ALTERNATIEVE FINANCIERING**

Gezien de ontwikkelingen in de bankensector doen ondernemingen er goed aan om zich te verdiepen in de voor- en nadelen van bancaire financiering versus die van alternatieven en hoe deze elkaar kunnen aanvullen, stelt Mouwen. 'Banken zullen waarschijnlijk altijd een rol blijven spelen in het invullen van de werkkapitaalbehoefte, terwijl voor langere termijn financiering andere alternatieven complementair aan bankfinanciering kunnen zijn. Het is van belang goed te weten welke alternatieven er zijn met de bijbehorende voor- en nadelen. Niet elke vorm van financiering zal voor iedereen geschikt zijn. Doorgaans geldt wel: hoe groter en kredietwaardiger de onderneming, hoe meer alternatieven er voorhanden zijn. Desondanks zien we dat er gestaag meer alternatieven beschikbaar komen voor het segment tussen MKB en de grote multinationals (zgn. mid-market). Alleen voor het MKB, waar het financieringsprobleem het meest schrijnend is, gaat de ontwikkeling van financieringsalternatieven nog mondjesmaat. Deze ondernemingen zijn nog steeds sterk aangewezen op banken, maar ook daar zijn positieve ontwikkelingen, zoals bijvoorbeeld crowdfunding.'

Mouwen waarschuwt ondernemingen die denken dat bovenstaande ontwikkelingen niet op hen van toepassing zijn: 'Het is naïef om te denken dat

de veranderende spelregels van het financieren wel over zullen waaien of niet van toepassing zijn omdat je in de crisis de resultaten op peil hebt weten te houden. Het is immers juist de financieringsmarkt zelf die zo fundamenteel én structureel is veranderd in de afgelopen jaren. Banken zijn, naast kredietverlening, op zoek naar andere manieren om winst te maken, zoals bijvoorbeeld advisering bij het uitgeven van kapitaalmarktinstrumenten, betalingsverkeer en vreemde valuta en rentederivaten (zgn. cross-sell).'

**VOOROORDELEN ROND FINANCIERINGSVORMEN**

In de praktijk komt Mouwen bij ondernemingen nog regelmatig het fenomeen tegen van 'onbekend maakt onbemind'. Vaak worden goede alternatieven op oneigenlijke gronden terzijde geschoven omdat men bijvoorbeeld niet precies weet wat een US private placement (USPP), factoring of high yield bond inhoudt. 'Het gebeurt wel dat een onderneming zegt: een USPP wil ik niet want daar moet ik een rating voor hebben en ik wil geen pottenkijkers binnen, terwijl deze, in tegenstelling tot bij een high yield bond, helemaal niet benodigd is.' Ook ten aanzien van factoring, de bevoorschotting van debiteuren en voorraden, zijn er nog vooroordelen. Onterecht volgens Mouwen: 'In het verleden had factoring een negatieve

connotatie en was het significant duurder dan de traditionele bancaire werkkapitaalfinanciering. Door technologische ontwikkelingen, maar ook omdat het goed past in de risicorendementsmodellen van banken, is het qua pricing nu vergelijkbaar met werkkapitaalfinanciering. Factoring is in bepaalde sectoren, zoals retail, inmiddels gemeengoed geworden.'

Vooroordelen rond high yield bonds plaatsen deze vorm van kapitaalverschaffing soms eveneens naar de achtergrond. 'Grote gesloten familiebedrijven stellen dat ze dit niet willen omdat de onderneming niet past in de modellen van de rating agencies of omdat zij geen volledige openheid van (financiële) zaken willen geven.' Bedrijven die huiverig zijn voor een externe rating kunnen volgens Mouwen beginnen met het aanvragen van een rating achter de schermen (zgn. shadow rating). 'Als daar dan een rating uitkomt die niet direct aan de verwachtingen voldoet, kun je ofwel actief onderzoeken hoe je de rating kan verbeteren of alsnog tijdig een ander type financiering overwegen.'

#### TRENDS IN DE FINANCIERINGSMARKT

Er is een veelheid aan alternatieve financieringsmogelijkheden waaruit ondernemingen kunnen kiezen waarbij er volgens Mouwen niet één heilige graal is. 'Je moet juist niet al je eieren in één mandje plaatsen. Ondernemingen doen er verstandig aan om de juiste combinatie op te zoeken en de looptijden van de financieringen te spreiden. Op deze manier ontstaat een meer strategische benadering van het thema ondernemingsfinanciering. Een benadering die het thema ook verdient gezien de huidige complexiteit van het financieringslandschap.' Nederlandse bedrijven schuiven langzaam op naar de situatie in Amerika van minder bancaire financiering en meer financiering uit de kapitaalmarkt en andere alternatieven. 'Het is voor banken lastig en duur om voor langere looptijden financiering te verstrekken, zeker aflossingsvrij, dus

voor een looptijd van meer dan vijf jaar, wordt steeds meer gebruik gemaakt van USPP's en bedrijfsobligaties.'

Een andere belangrijke trend in de financieringsmarkt is de opkomst van kredietfondsen die met geld van pensioenfondsen, verzekeraars en private equity huizen zich steeds nadrukkelijker roeren. 'Het voordeel van kredietfondsen is dat zij grote bedragen op één onderneming kunnen financieren en bovendien financieringen met een langere looptijd en lagere aflossingsdruk verstrekken dan banken. Daarnaast bieden deze fondsen geen andere financiële producten aan zoals betalingsverkeer en rente en valuta hedging die voor banken steeds belangrijker worden. Kredietfondsen zijn dus een goede aanvulling op (of in plaats van) bestaande bankfinanciering.'

'Ongeacht de financieringsvorm blijven er een aantal condities waar ondernemingen rekening mee dienen te houden', stelt Mouwen. 'Voor alle alternatieven geldt, net als voor een bancaire (her)financiering, dat de kwalitatieve en kwantitatieve informatie (o.a. meer-jaren prognose en financieringsbehoefte) accuraat, compleet en up to date behoren te zijn. De tijden van verliesfinanciering zijn definitief voorbij, dus een strakke voorbereiding voor de start van een (her)financieringstraject is onontbeerlijk. Zorg voor ruime aanlooptijd om verschillende (her)financieringsopties uit te werken en voor te bereiden en sla toe wanneer de markt aantrekkelijk is. Wij zien bij onze opdrachten in toenemende mate dat meerdere scenario's / financieringsopties naast elkaar worden uitgewerkt. Op het laatste moment kiest de onderneming dan het scenario dat qua condities het aantrekkelijkst is.'

Concluderend stelt Mouwen: 'De toenemende liquiditeitsdruk in de traditionele bancaire markt en de waaier aan alternatieven die beschikbaar

is maakt het er voor ondernemingen niet overzichtelijker op. Dit is een uitdaging om uiterst serieus te nemen en met beide handen aan te grijpen. Een professioneel ingevulde (her-)financieringsbehoefte (lees: passivazijde van de balans) stelt de onderneming immers in staat om aan de activazijde van de balans de gewenste activiteiten te ontplooiën. Wacht dus niet af waar financiers zelf mee komen, maar neem het heft zelf in handen.' ■



Martijn Mouwen is Director van PwC Debt Advisory



Floris de Kort is Senior Consultant bij PwC Debt Advisory

**'Voor alle alternatieven geldt, net als voor een bancaire (her)financiering, dat de kwalitatieve en kwantitatieve informatie accuraat, compleet en up to date behoren te zijn'**



**Andy Berrens, CFO Capgemini**

# Plezier krijgen in veranderen

In de wereld van de technologie en consulting vindt een grote verschuiving plaats. Voor **Capgemini** is het een uitdaging om snel op ontwikkelingen in te spelen, en die vereiste snelheid heeft ook grote weerslag op de finance functie. CFO **Andy Berrens** zorgt dat zijn finance team sterk genoeg is voor de omslag. 'In plaats van tegen veranderingen op te zien, hebben onze mensen er nu plezier in.' DOOR JEPPE KLEYNELD

Met een brede glimlach komt hij binnenlopen. Andy Berrens gaat na 23 jaar Capgemini nog altijd met veel energie naar kantoor. Ik mag hem tutoyeren. Zelf vindt hij dat nog wel eens lastig als geboren Vlaming. In België zegt iedereen 'u' tegen elkaar, zelfs beste vrienden. 'Maar in Nederland vindt men dat nogal afstandelijk', aldus Berrens. 'Ik pas me natuurlijk aan, maar zelfs na zes jaar in Nederland glipt er nog wel eens een 'u' uit.'

2013 is een goed jaar geweest voor de Capgemini Groep. De vraag naar ICT-diensten is nauw verbonden aan de algehele economische omstandigheden, maar gelukkig voor Capgemini, wordt die vraag ook gedreven door innovatie. Andy Berrens merkt dat de focus van Capgemini's klanten – veelal grote corporates en overheden – veranderd is de laatste jaren. 'Kosten verbeteren staat hoog op de agenda, groei wat minder', aldus de CFO. 'Daar spelen wij op in door klanten te helpen met kostenoptimalisaties. Dat doen we door nieuwe systemen te implementeren of het bestaande systeemlandschap efficiënter in te richten.' Een groot strategisch voordeel is dat Capgemini zowel offshore als lokaal goed gepositioneerd is. Die combinatie maakt dat het bedrijf grote corporates die internationaal opereren succesvol kan helpen hun ICT-landschap voordeliger en efficiënter in te richten. Berrens merkt dat de markten in de VS en UK weer aantrekken, maar dat Europa nog duidelijk in de nasleep van de crisis verkeert.

**'Finance is nu actief bezig met de evolutie van de sales-funnel en hoe we die snel aangesloten krijgen op onze levercapaciteit'**

## FINANCIALS MOETEN MEE-VERANDEREN

Internationalisering kenmerkt niet alleen de klanten, maar ook de interne organisatie van Capgemini. Wat betekent dat voor de financiële functie?

Berrens: 'Onze mensen moeten hun blik erg verbreden. Bij ieder project moeten ze denken, 'dit zal een collega elders vast wel eens gedaan hebben. Hoe heeft die persoon dat aangepakt?' We zoeken voor ieder probleem een optimale oplossing die ook goed past bij onze globale visie en practices. We merken dat collega's internationaal steeds meer kennis en ervaringen delen en daarin ook steeds sneller worden. Moderne communicatiemiddelen helpen daar natuurlijk bij.'

Inhoudelijk merkt Berrens een duidelijke verschuiving binnen zijn controllers community van een focus op kosten naar een focus op de topline. 'De vraag die wij onszelf continu stellen is; welke controlling input kunnen we aan de business geven om de topline te vergroten? Kostenbesparingen zijn eenvoudiger, want de informatie daarvoor is op detailniveau beschikbaar. Bij opportuniteiten kun je veel minder bouwen op harde feiten. Finance is nu actief bezig met de evolutie van de sales-funnel en hoe we die snel aangesloten krijgen op onze levercapaciteit. Dat is een groot verschil binnen de finance afdeling ten opzichte van enkele jaren geleden.'

## TERUG NAAR DE ESSENTIE

De grootse challenge voor de financiële afdeling is goede informatievoorziening te realiseren die positief bijdraagt aan de business ontwikkeling. 'Daarvoor moeten we goed interpreteren wat veranderingen in de buitenwereld voor ons gaan betekenen', aldus Berrens. 'Daar zijn een aantal zaken voor nodig. Ten eerste moeten de basics op orde zijn. Dat is essentieel, dus we hebben goede mensen aangesteld die daar zorg voor dragen. Het tweede is change in alle facetten en aspecten. Daar hebben we mensen nodig die er plezier in hebben veranderingen te doorgronden die voor ons relevant zijn. Ze moeten ze eerst begrijpen, dan de acties initiëren die nodig zijn, en deze dan realiseren. Deze veranderingsge-

zindheid verwachten we van al onze finance en controlling mensen.'

Wat voor soort veranderingen hebben we het over? Deze hebben hoofdzakelijk betrekking op de klant, zoals de behoeften aan nieuw soort offerings. 'Misschien is er behoefte aan snellere levering, of meer pay per use. Om zo flexibel mogelijk te zijn werken we met building blocks, waarmee we diensten gefaseerd kunnen leveren. Deze werkwijze heeft een grote impact op het financieel management. Hoe gaan we daar mee om met IFRS? Wat betekent het voor onze operationele processen? Er komt veel op ons af, dus het is fundamenteel dat we ons niet gek laten maken, maar alles steeds terugbrengen naar een aantal essentials.'

**'We hebben mensen nodig die er plezier in hebben veranderingen te doorgronden die voor ons relevant zijn'**



**Andy Berrens**, geboren in Vlaanderen in 1966, is al 23 werkzaam voor het Capgemini concern. In deze periode heeft hij vele financiële en niet-financiële rollen vervuld. Daarvoor werkte hij bij Coopers & Lybrand. In 1991 ging hij aan de slag bij Capgemini België als Financieel Directeur. Vervolgens was hij drie jaar Business Unit Manager, gevolgd door twee jaar Deputy Sector Manager, beide business rollen. Na nog zes jaar Capgemini België financieel te hebben geleid, is Berrens benoemd in zijn huidige rol als CFO Benelux.

## ‘Bij opportuniteiten kun je veel minder bouwen op harde feiten dan bij kostenverbeteringen’

**Capgemini**, een van origine Frans concern, is een van 's werelds grootste leveranciers van consulting-, technologie- en outsourcingsservices. Capgemini Group is met bijna 140.000 medewerkers actief in meer dan 40 landen. Het concern helpt klanten met (digitale) transformaties om hun resultaten en concurrentievermogen te verbeteren. Capgemini levert een reeks geïntegreerde services die zijn gebaseerd op zeer geavanceerde technologie. Enkele diensten die het bedrijf levert zijn: Big Data & Analytics, Business Process Outsourcing (BPO), Cloud Services, Consulting Services, Digital Customer Experience, Infrastructure Services en Mobile Solutions.

### VERANDERCAPABILITIES FINANCE VERGROTEN

Het financiële team van Capgemini heeft in 2012 een lean management traject doorlopen. Dit was bedoeld om waste te elimineren, maar bovenal, legt Berrens uit, om de verandercapabilities van finance te vergroten. ‘In plaats van tegen de veranderingen op te zien willen we juist dat onze mensen er de lol van ervaren. Door de toegenomen dynamiek in onze markten wordt het steeds lastiger om een ‘compliance omgeving’ – oftewel een traditionele finance afdeling – af te stemmen op de buitenwereld. Het lean traject heeft geholpen om mensen comfortabeler te maken met veranderingen. Bijvoorbeeld door daily stand-up sessies te houden waarin iedereen vertelt waar hij of zij mee bezig is. De interne muurtjes vallen daardoor weg.’

In interne meetings ruimt Berrens ook ruim tijd in om nieuwe thema's aan bod te laten komen, bijvoorbeeld waarom de focus op de topline zo belangrijk is. ‘We hebben ook de Capgemini Academy voor het meer klassieke leren van bijvoorbeeld soft skills, maar het grootste stuk van het leren gebeurt in de praktijk’, vindt Berrens. ‘Daarom moeten we de belangrijke thema's aan bod laten komen, en zorgen we dat mensen zo veel mogelijk van elkaar leren.’ Teamwork en het tegemoet treden van veranderingen wordt gestimuleerd binnen de organisatie. ‘Tijdens kwartaalmeetings geven we altijd een fles champagne weg aan iemand die een bijzondere prestatie heeft verricht, bij-

voorbeeld de groep heeft meegekregen of een cruciale rol heeft gespeeld in een grote deal met een klant.’

### TOENEMENDE COMPLEXITEIT

Toen Berrens 23 jaar geleden begon bij de Capgemini groep werkten er 14.000 mensen. Dat is inmiddels meer dan 130.000. ‘Die gigantische evolutie zet de komende jaren verder door. We merken dat organisaties zich steeds verder globaal ontwikkelen, en dat de rol van technologie aan belang blijft winnen. Dat betekent dat we ons als organisatie – en als financiële functie – moeten blijven aanpassen.’

Ook het nieuwe werken draagt bij aan het snelle aanpassingsvermogen dat Capgemini nodig heeft. Na afloop leidt de CFO me rond in het imposante pand van Capgemini waar het nieuwe werken volledig is ingevoerd. ‘Eerst zat de directie op een eigen verdieping waar bijna nooit iemand kwam’, vertelt Berrens me. Hij toont zijn volledig open werkplek. ‘Iedereen kan me hier benaderen. Deze manier van werken heeft zeker bijgedragen aan het afbreken van de barrières. En moderne communicatiemiddelen natuurlijk ook.’

Is e-mail dan langzaam aan het verdwijnen?, is een vraag die zich opdringt. ‘Zover zijn we we helaas nog niet’, glimlacht Berrens. ‘Er komen nog steeds vele mails voorbij – belangrijke en minder belangrijke – die de aandacht vragen. Ook hier geldt dat de essentie eruit halen de remedie is.’ ■



# Op weg naar een nieuw economisch model

**Jeremy Rifkin**, adviseur van de Europese Commissie, bespreekt in zijn boek 'The Zero Marginal Cost Society – The Internet of Things, the Collaborative Commons and the Eclipse of Capitalism', de reis naar een nieuw economisch paradigma. Volgens Rifkin zijn we bezig met een transitie naar een **nieuw, derde economisch model**, naast kapitalisme en socialisme, door hem de Collaborative Commons genoemd. Dit laat zich nog het beste vertalen als de 'samenwerkende burgerij' of 'wij-economie', waarin gezamenlijk in (collectieve) behoeften wordt voorzien. Dit kan bijvoorbeeld door coöperaties op te richten. DOOR MARC SUTERS

Rifkin grijpt terug op de geschiedenis om duidelijk te maken dat er een nieuw paradigma aan zit te komen. Hij ziet thermodynamica, de combinatie tussen nieuwe vormen van energieopwekking, en communicatie als leidend voor de verdere maatschappelijke ontwikkeling. Zo leidde eerder de opkomst van de boekdrukkunst en energieopwekking door wind of watermolens tot een paradigmaverandering, waarin de overstap van een lokale economie naar een markteconomie werd gemaakt. De stoommachines en betere drukmogelijkheden leidden tot de eerste industriële revolutie. Een nieuw businessmodel van verticale integratie ontstond om het kapitaal aan te trek-

ken waarmee deze investeringen werden gefinancierd.

De tweede industriële revolutie, gebaseerd op olie en de verbrandingsmotor, met telefonie als innovatie op communicatiegebied, was ook gebaseerd op verticale integratie om de kapitaallasten op te brengen. Verticale integratie was nu eenmaal de enige mogelijkheid om productie en distributie efficiënt te organiseren. De derde industriële revolutie draait om het samengaan van het communicatienet met een energie-internet en een logistiek internet in een 'Internet of Things'.

Volgens Rifkin zullen we een hybride

economie zien verschijnen, deels kapitalistisch en deels bestaande uit Collaborative Commons. Naar zijn idee zal het kapitalisme zeker de komende vijftig jaar nog deel uitmaken van de samenleving, maar tegen die tijd niet langer de dominante economische vorm zijn. Die rol is weggelegd voor Collaborative Commons. Voor nicheproducten, voornamelijk als aggregator van netwerkdiensten en oplossingen zal het kapitalisme nog domineren, maar niet voor de economische ordening van de samenleving als geheel. Het Internet of Things maakt decentrale samenwerking mogelijk en versterkt daarmee de mogelijkheden voor Collaborative Commons.

**'Het kapitalisme zal zeker de komende vijftig jaar nog deel uitmaken van de samenleving, maar tegen die tijd niet langer de dominante economische vorm zijn'**

## ‘Wel ziet Rifkin nog twee ‘wildcards’ die zijn haast utopische visie in de weg kunnen staan. In de eerste plaats de klimaatverandering, in de tweede plaats het cyberterrorisme’

### HET EINDE AAN OMZET EN WINST

De kern van de verandering ligt volgens Rifkin besloten in het kapitalisme zelf, waar continu arbeidsbesparende technologie wordt ingezet om prijzen te verlagen en concurrerend te blijven. Als Rifkin deze lijn doortrekt, moet er een punt komen waarop elke additioneel geproduceerde unit bijna een kostprijs heeft van nul, los van de vaste (up-front) kosten. Als dat het geval is, wanneer het product ‘gratis’ dreigt te worden, is er geen winst meer mogelijk, waarmee de basis van het kapitalisme vervalt. De markt krimpt dan alleen maar.

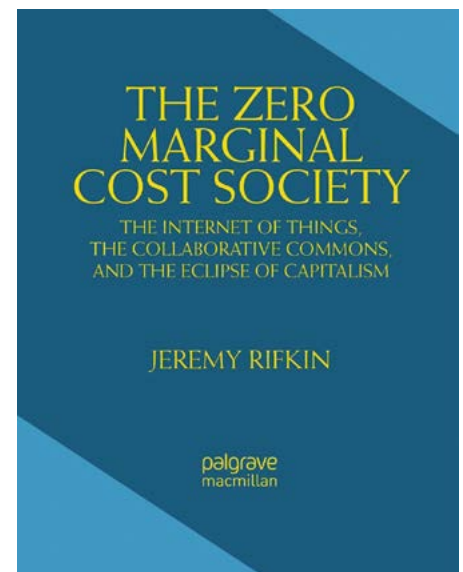
Naast deze economische factor is er nog de factor van de zich ontwikkelende deeleconomie, waarbij vooral jongeren niet geïnteresseerd zijn in het bezit van bijvoorbeeld een auto of muziek, maar in het gebruik en de toegang tot een product of dienst. Dit wordt nog weer versterkt door te verwachten technologische ontwikkelingen: waarom een auto bezitten als er te zijner tijd een zelfrijdende auto naar je toe kan komen wanneer je hem nodig hebt? Aanhaken bij de deeleconomie door traditionele bedrijven zal nauwelijks helpen om de markt te vergroten. Ook als bijvoorbeeld retailers zich inspannen om een andere rol in de levenscyclus van hun product te krijgen (bijvoorbeeld door retourstromen te verwerken en het opnieuw te verhuuren dan wel te verkopen), zal de markt daardoor eerder inkrimpen. De omzet uitbreiden door meer te adverteren heeft volgens Rifkin geen zin, omdat online klanten in de 21ste eeuw meer waarde hechten aan reviews dan aan advertenties. Uiteindelijk zal de advertentiemarkt daarmee ook in omvang afnemen. Een kostprijs van bijna nul komt nu al voor in de ICT- en entertainmentsector en begint ook mogelijk te worden in andere commerciële sectoren, zoals duurzame energie, 3D-printingfabricage (bijvoorbeeld Urbee als door 3D-fabricage geproduceerde auto) en online hoger onderwijs (denk aan onder meer Coursera).

### THE INTERNET OF THINGS

De investeringen in een ‘Internet of Things’ zijn weliswaar groot, maar vergeleken bij de eerste en tweede industriële revolutie minder omvangrijk. Wie deze investeringen mede gaat financieren, bepaalt uiteindelijk ook het succes van de derde industriële revolutie. De strijd rond de infrastructuur zal uiteindelijk bepalen of het kapitalisme dominant zal blijven of een nichemodel zal worden. Voor het internet is de strijd rond netneutraliteit van belang. De zoektocht naar verdienmodellen door partijen als Google en Facebook kan afbreuk doen aan de open en universele principes van internet. Bij energieopwekking vormt de toegang tot het netwerk een strijd waarbij de traditionele energieproducenten proberen door onder meer ‘smart meters’ een deel van de toegevoegde waarde van een ‘smart grid’ naar zich toe te halen. Als communicatie alleen met de centrale energieproducent kan plaatsvinden, aldus Rifkin, doet dit afbreuk aan de potentie die het energie-internet in zich heeft. De combinatie van online netwerken en decentrale energieopwekking in de vorm van een energie-internet kan immers leiden tot grotere efficiëntie in het energiegebruik en daarmee tot grotere productiviteit. Volgens Rifkin is er ruim voor 2040 een marktaandeel van 80 procent duurzame energie haalbaar. Dankzij de technologische ontwikkelingen kunnen producerende consumenten, de ‘prosumers’, gemakkelijker zelf de investeringen dragen, doordat de terugverdientijd steeds korter wordt.

Naast financieringsmogelijkheden van de infrastructuur moet er voor het Internet of Things, wil het tot volledige ontwikkeling kunnen komen, een antwoord gevonden worden op de zorgen rond de bescherming van de privacy. In Rifkins ogen maakt een Internet of Things ook een positieve bijdrage mogelijk aan de instandhouding van de planeet, doordat bijvoorbeeld 3D-printen grondstoffenverspilling zal tegengaan en energie duurzamer wordt

opgewerkt, waarmee de ecologische voetafdruk van de mens kleiner wordt ten opzichte van wat de biosfeer kan dragen. Rifkin ziet dit versterkt worden door samenhangende culturele ontwikkelingen waarin de loyaliteit van burgers zich steeds verder uitstrekt. Die bleef in een ver verleden beperkt tot de eigen stam, toen tot de eigen religie of nationaliteit en kan nu in theorie nog een stap verder gaan. Wel ziet Rifkin nog twee ‘wildcards’ die zijn haast utopische visie in de weg kunnen staan. In de eerste plaats de klimaatverandering, in de tweede plaats het cyberterrorisme. Een Internet of Things kan kwetsbaar zijn, zeker wanneer de energieopwekking gecentraliseerd is. Decentraal opgewekte energie moet daarom kunnen worden losgekoppeld van het centrale netwerk. Ook in dit opzicht vormt decentrale organisatie de toekomst. ■



Politicooloog en scenarioplanner **Marc Sutters** is werkzaam bij EY. Hij schreef dit artikel op persoonlijke titel. Dit artikel is oorspronkelijk gepubliceerd in CFO Magazine, Q4 - 2014



Fotografie: Roelof Pot

# Steeds meer nadruk op toekomstgerichte rapportages

Toen **Björn van Hugten** in 2010 begon als **Corporate Controller** bij ASM International zochten ze iemand die van bovenaf meer business control in de organisatie kon inbrengen. Daar heeft Van Hugten zich op toegelegd. De rapportages zijn inmiddels flink verbeterd en de voordelen van de overgang op één **ERP-systeem** worden gerealiseerd waardoor de control-functie naar het volgende niveau is gebracht. Ook is de neiging om te veel in het verleden te blijven hangen gekenterd naar een sterke focus op de toekomst. Wat brengt het nieuwe kwartaal ons? Dat is de vraag die Van Hugten en zijn teamleden zichzelf continu stellen. DOOR JEPPE KLEYNGELD



### KUN JE EEN BEELD SCHETSEN VAN HET BEDRIJF ASM INTERNATIONAL?

'ASM International is opgericht in 1968 – tijdens het absolute begin van de semi-conductor industrie – door Arthur del Prado. Onze core business vandaag de dag is het maken van machines die lagen op wafers aanbrengen. Dit wordt ook wel depositie genoemd. Wafers zijn platen van silicium waarop geïntegreerde schakelingen geconstrueerd worden. De toenemende miniaturisatie vraagt om een steeds grotere nauwkeurigheid. ASM's machines zijn in staat om dit op atoomniveau te doen. Onze klanten zijn vooral grote chipproducenten die chips maken voor hun eigen producten of voor anderen.'

### WAT ZIJN DE BELANGRIJKSTE ONTWIKKELINGEN IN DE MARKTEN WAARIN JULLIE ACTIEF ZIJN?

'Toename van applicaties en de behoefte aan lager energieverbruiken creëren de vraag naar meer rekenkracht die op hetzelfde oppervlak past. Het aantal toepassingen van chips breidt daarnaast steeds verder uit, momenteel bijvoorbeeld naar LED-lampen. De markten kenmerken zich door grote volatiliteit. We hebben te maken met technologische trends, maar ook met de economie. Zo kan een chipfabrikant de bouw van een fabriek uitstellen vanwege marktomstandigheden. Dat merken wij dan enorm in de omzet, omdat wij helemaal aan de achterkant van de keten zitten. Die schommelingen in omzet zijn kenmerkend voor deze industrie. Verder kenmerkt de markt zich door slechts een aantal klanten, want nieuwe toetreders zijn er feitelijk niet, omdat het steeds kostbaarder wordt om nog een chipfabriek te kunnen bouwen. Het aantal concurrenten is beperkt vanwege de benodigde technologische kennis die door patenten beschermd wordt.'

### HOE GAAT ASMI DE STRATEGIE REALISEREN IN DEZE VOLATIELE MARKTEN?

'We willen niet alleen een leidende rol blijven spelen in de semi-conductor markt, maar zelfs harder groeien dan de markt. Dat kunnen wij omdat we vooroplopen met de techniek ALD - Atomic Layer Deposition - waarmee we de lagen op de wafers atoom voor atoom kunnen

aanbrengen. Technologische ontwikkeling is de basis voor ons succes, dus daarin moeten wij voorop blijven lopen. Maar ook op kostengebied willen we de top performer in de markt zijn. Dat bereiken we door onze wereldwijde sourcing voortdurend te optimaliseren en onze productplatformen te consolideren.'

### KUN JE DE STRUCTUUR VAN DE FINANCE FUNCTIE KORT TOELICHTEN?

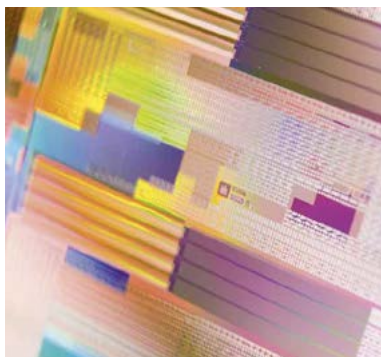
'De financiële functie wordt aangestuurd door onze CFO Peter van Bommel en is ingedeeld in drie groepen. Transactionele financiële functies zijn ondergebracht in ons shared service center in Singapore. Lokaal hebben de grotere business units, waar R&D en business ontwikkeling plaatsvinden, ondersteuning door business control en analyse. En op het hoofdkantoor in Almere bevinden zich een aantal groepsfuncties, zoals tax, treasury, group controlling en external reporting.'

### KUN JE EEN OMSCHRIJVING GEVEN VAN JOUW FUNCTIE?

'De formele rol van corporate controller richt zich primair op de interne berichtgeving en op internal control. Dat betekent dat ik ervoor zorgdraag dat het interne berichtgevingsproces goed functioneert. Dit is een brede rol, want dit omvat vele verschillende facetten van het proces: het vaststellen van de kalender, opstellen van de rapportage inhoud, overzien van maandeinde en consolidatieproces, en zorgdragen voor het budgetproces. Daarnaast functioneer ik als de rechterhand van de CFO in het besturen van de financiële functie. Dit komt onder meer tot uiting in het vertegenwoordigen van finance in groepsmeetings en in mijn rol als business eigenaar van alle financiële applicaties en business intelligence.'

### HOE HEB JE DE MANAGEMENT ACCOUNTING VERBETERD SINDS JE AANTREDEN?

'We hebben een aantal zaken gedaan. De eerste stap was zorgdragen voor data consistentie. De organisatie was namelijk in 2009 ingrijpend veranderd doordat een functionele matrix organisatie met business units ingevoerd werd.



## ASM International

ASM is een wereldwijd leidend producent van semi-conductor verwerkingmachines die gebruikt worden voor het maken van chips, een essentieel component gebruikt in de computer chip industrie. ASM is gevestigd in 14 landen, met de belangrijkste markten gevestigd in Azië en de Verenigde Staten. Het bedrijf is pionier en patenthouder in belangrijke technologische ontwikkelingen in de halfgeleiderindustrie. Recente innovaties betreffen Atomic Layer Deposition (ALD) en Plasma Enhanced Atomic Layer Deposition (PEALD) die inmiddels volop worden ingezet in het productieproces. Het hoofdkantoor van ASM International is gevestigd in Almere.





‘Niet alleen in technologische ontwikkeling, maar ook op kostengebied willen we de top performer in de markt zijn’

## ‘Wat we willen van de business is dat ze een inschatting van de range geven waarop we gaan uitkomen’

Gevolg voor finance was dat de management rapportages niet langer goed aansloten op de externe rapportages. We hebben toen eerst de data kwaliteit flink verbeterd door standaard definities voor te schrijven en duidelijk te stellen wie wat dient te rapporteren. Ook hebben we gezorgd dat de dimensies waarover we willen rapporteren consistent in het systeem beschikbaar zijn. Binnen onze interne structuur was dat wel opgave, maar toen het gelukt was konden we de interne rapportage en externe rapportage weer goed op elkaar aansluiten. Ook in het systeem zelf hebben we veel veranderd. We waren namelijk wereldwijd op één ERP-systeem overgegaan. Dat heeft wat pijn en moeite gekost, maar het is gelukt. Ik ben de functionele proces eigenaar van SAP dus alle veranderingen die men wil doorvoeren moeten langs corporate control. Vervolgens hebben we de inhoud van de maandrapportage opnieuw gedefinieerd.’

### IN HOEVERRE IS DE NADRUK VERSCHOVEN NAAR MEER BUSINESS CONTROL?

‘Daarin heeft een grote verschuiving plaatsgevonden. We leggen de nadruk in de rapportages steeds meer op de toekomst en minder op het verleden. Middels een latest estimate kijken we naar wat het huidige kwartaal en het komende kwartaal ons gaat brengen. Eens per kwartaal geeft de rolling forecast inzicht in de komende 4 kwartalen. Een forecast maken is lastig, maar we hebben onszelf voorgeschreven op welk niveau we de financials willen volgen. Het gaat absoluut niet te veel op detailniveau, want dat geeft het risico van schijnzekerheid. Wat we willen van de business is dat ze een inschatting van de range geven waarop we gaan uitkomen en de bijbehorende acties en risico's. Dan is het mogelijk om de volgende vragen te stellen en beantwoorden. Wat zijn de acties die we kunnen nemen om aan de bovenkant van de range uit te komen? Hoe kunnen we risico's vermijden en kansen benutten? De maandrapportage is minder verklarend van het verleden maar meer actiegericht op de toekomst. We hebben vaste requirements voor de business input voor de forecast dwingend voorgeschreven in de maandrapportage. Het betreft een vaste volgorde van onderwerpen die maandelijks besproken worden, en waar niemand van kan afwijken. Daarbij hebben we de kwaliteit van de forecast rapportages zien toenemen, wat helpt

bij het definiëren van de juiste vervolgstappen om onze strategie te realiseren.’

### WAT ZIJN DE GELEERDE LESSEN VAN DIT TRAJECT INTERNE VERSLAGGEVING?

‘Vooral dat je helderheid moet verschaffen voor alle betrokkenen, en dat je het in kleine stapjes moet verdelen. Ik vertel het nu als één verhaal, maar we hebben het traject echt stap voor stap gedaan. Als finance heb je nu eenmaal veel momenten in het jaar waarop je er niks meer bij kunt hebben. Het is aanlokkelijk om met een project in één keer van een 1 naar een 10 te willen gaan, maar in de praktijk gaat dit nooit lukken. Als je voor het maximaal haalbare wilt gaan is het beter de implementatie in kleine stappen te doen. De kunst is om deze stappen sneller uit te voeren. Hierdoor behaal je snel resultaat en blijft de organisatie gefocust. Je moet niet in één keer voor het maximaal haalbare gaan, maar het opbreken in kleinere stapjes en daar aan vasthouden. Projecten groeien snel uit hun voegen omdat aan het begin niet duidelijk is gesteld wat men wil bereiken. Dat probeer ik niet te doen. Ik richt me daarbij op het bewaken van de projectscope en dat zorgt ervoor dat we onze doelen steeds realiseren in een vrij korte periode. Hierdoor kunnen we ook sneller resultaten, namelijk verbeteringen, laten zien. Onze sterk verbeterde interne berichtgeving is het resultaat van heel veel kleine stappen. We veranderen ook steeds maar één ding tegelijk; de personen die het doen, het systeem of de inhoud van het proces. Niet alle drie tegelijk.’

### HOE ZIET DE INTERNAL CONTROL INRICHTING ER NU UIT?

‘Ik heb ervoor gekozen onze controls helemaal expliciet en transparant te maken door duidelijk vast te leggen wie wat doet, hoe vaak en wanneer. Dit heeft een aantal voordelen. Allereerst wordt het duidelijk wat je van iemand verwacht. Het tweede voordeel is dat als mensen vertrekken, je niet al hun kennis verliest. Het derde voordeel is dat we door het transparant te maken zien hoe het beter kan. Door basale taken op te schrijven en te delen met elkaar, zien mensen wat zij zelf doen en wat in het shared service centre gebeurt. Zo voorkomen we dat dingen dubbel of niet gebeuren. Tot slot zijn we door dit proces heel expliciet te maken, veel beter in staat eigenaar te zijn van de controls.’

**‘Je moet met een project niet in één keer voor het maximaal haalbare gaan, maar het opbreken in kleinere stapjes en daar aan vasthouden’**



### WAT ZIJN DE VOLGENDE STAPPEN?

'Wat we nu aan het doen zijn is om meer IT-tools in te zetten. Welke stukken van de basis kunnen we verder optimaliseren, automatiseren en centraliseren? Het gaat uiteindelijk om betere kwaliteit en daarvoor zijn we teruggegaan naar de basis. Waarom hebben we onze internal controls? Omdat het moet van Sarbanes-Oxley (SOX) wetgeving dat op ons van toepassing is omdat we aan de Nasdaq een notering hebben? Nee, dat is nooit de reden om controls in te richten. We doen het omdat we beheersing willen, of we nou beursgenoteerd zijn of niet. We willen beheersing zodat onze processen goed werken.'

### WELKE KANSEN ZIE JE VOOR ASMI EN DE FINANCE FUNCTIE DE KOMENDE TWEE JAAR?

'We hebben de kwaliteit van de finance functie flink verhoogd de laatste jaren. Wat we nu willen is dat laatste stapje zetten. Klopt de verdeling van mensen en taken nog tussen lokaal en het shared service centre? Het ssc is klaar voor de overdracht van nog meer taken. Daarbij is het eerste doel effectiviteit en niet

efficiency. We willen nog meer standaardiseren, zodat de lokale mensen zich nog meer op de business kunnen richten. Ook krijgen we vragen uit de rest van het bedrijf over hoe zij zaken kunnen inrichten. Dat is een bevestiging dat we met finance één van de meest volwassen functies in het bedrijf zijn geworden. Natuurlijk zien we binnen finance nog verbeteringen, maar we zijn tegelijk klaar om de rest van bedrijf te helpen hun processen naar een hoger plan te tillen.' ■

## PROFIEL

**Naam:** Björn van Hugten

**Functie:** Corporate Controller

**Leeftijd:** 40

**Opleiding:** Economie aan VU, gevolgd door de RC-opleiding aan dezelfde universiteit.

**Loopbaan:** Begonnen bij Pactiv, een Amerikaanse producent van verpakkingsmateriaal. Eerst werkte hij op het Europese hoofdkantoor en vervolgens was hij controller voor een aantal fabrieken. Zijn volgende uitdaging was Manager Planning & Analysis voor Campina. Daarna werkte Van Hugten ruim vier jaar voor TomTom waar hij op verschillende business units zat als Business Controller. In 2010 begon hij bij ASM International als Corporate Controller.

**Vrijetijd:** Tijd doorbrengen met gezin (drie zonen van 10, 8 en 5), daarnaast sport.

**Bedrijf:** ASM International

**Omzet:** 420 miljoen (eerste drie kwartalen 2014)

**Aantal FTE:** 1600

**Aantal FTE in financiële functie:** 60

**Financiële software:** SAP



## Frauderisk management 2.0.

# Malafide zakenpartners vermijden: Maak van uw hooiberg een molshoop

**12 miljoen euro.** Dat is het exorbitante bedrag dat offshoretycoon Edward Heerema zich uit de zakken liet kloppen door een Maltese oplichter. Heerema is echter niet de enige die het slachtoffer werd van een **malafide zakenpartner**. Elk jaar worden in Nederland honderden bedrijven opgelicht. Jammer, want een **risk & compliancebeleid** dat een datagedreven aanpak combineert met gezond menselijk verstand kan hier paal en perk aan stellen. Door databronnen slim aan te wenden kunnen **compliance officers** zich uitsluitend richten op bedrijven met een hoger risico. DOOR MATTIJS VAN DE WEIJER

Het blijft een ernstig probleem in Nederland: bedrijven die in moeilijkheden komen doordat ze in zee gaan met malafide zakenpartners. Uit cijfers van het Centraal Planbureau (CPB) blijkt dat de gevolgen van fraude de Nederlandse economie elk jaar zo'n 10 miljard euro kosten. Volgens het CPB zouden ook jaarlijks 400 bedrijven failliet gaan omdat ze de dupe worden van oplichting of wanbetaling. Voor een klein bedrijf kan schade ter waarde van 10.000 euro het einde betekenen. Maar schade-posten van meer dan 100.000 euro zijn ook niet ongehoord. Helemaal verbijsterend is wat de Nederlandse offshoretycoon Edward Heerema overkwam. Hij belegde 100 miljoen euro in volstrekt fictieve obligaties. Deze zouden hem 1,3 miljard euro opleveren. Althans: dit was wat een Maltese oplichter hem vertelde. Niets was echter minder waar: enkel door

de tussenkomst van de opletten-de Engelse politie verloor Heerema 'slechts' 12 miljoen euro.

### INTERNET VERGROOT KANS OP FRAUDE

Het internet heeft de afgelopen decennia voor een sterke economische groei gezorgd. Het maakte het bijvoorbeeld mogelijk om naar de goedkoopste leverancier binnen en buiten de landsgrenzen op zoek te gaan. Maar tegelijkertijd heeft het internet ook een totaal nieuwe manier van zakendoen in het leven geroepen. Een manier die oplichters en malafide bedrijven steeds meer vrij spel geeft.

Vroeger gingen bedrijven enkel in zee met lokale leveranciers die ze persoonlijk kenden en bij wie ze fysiek langs gingen. Indien zo'n leverancier hen in de maling probeerde te nemen, wisten ze hem/haar direct te vinden. Dat geluk hebben we vandaag veel minder.

Handel wordt steeds meer op nationaal of internationaal niveau bedreven via internet. Daardoor is er vaak helemaal geen fysiek contact meer tussen zakenpartners. De keerzijde van de internet-medaille is dus dat u niet meer weet wie er achter een organisatie schuilt, waardoor het risico om in zee te gaan met een malafide zakenpartner een stuk groter is geworden.

### HET OUDE FRAUDERISK PROCES IS OUT

Het hoeft geen betoog dat dit verhoogde risico op fraude een nieuwe risk & compliance-aanpak met zich meebrengt. Tot op vandaag gebeurt het risk management in veel Nederlandse bedrijven nog 'handmatig'. Alle nieuwe klanten worden door de eigen medewerkers (risk & compliance-officers, debiteurenbeheerders, administratieve krachten, et cetera) gecheckt. Ze worden manueel gescreend op kredietwaardigheid, op betalingsgedrag, op

bedrijfsstructuur, op betrouwbaarheid van de UBO (Ultimate Beneficial Owner) en noem maar op.

Om deze handmatige screening door te voeren, moeten de eigen medewerkers vaak tot verschillende malen toe uittreksels opvragen bij de Kamer van Koophandel om de UBO te vinden.

Daarnaast moeten ze zelf op zoek gaan op het internet naar mogelijk negatieve berichtgeving over de nieuwe klant. Dit is niet enkel een heel tijdrovend en dus duur proces, het leidt ook zelden tot de meest gestructureerde en objectieve screenings. In het oude frauderisk-model worden vaak ook enkel nieuwe klanten gecheckt op hun fraude-risico. Dit is vandaag echter ruim onvoldoende. Fraudeurs proberen immers meestal eerst het vertrouwen te winnen door een kleine bestelling te plaatsen en deze ook effectief volgens afgesproken overeenkomst af te handelen. Het is vaak daarna dat een groter order volgt, waarna ze met de noorderzon verdwijnen. Daarom volstaat het niet langer om enkel nieuwe klanten te screenen. Een nieuwe, geïntegreerde risk & compliance-aanpak dringt zich op.

#### **NAAR EEN FRAUDERISK 2.0 BELEID**

Een frauderisk 2.0 beleid is het antwoord op de veranderende zakenwereld waarin de Nederlandse ondernemingen zich vandaag bevinden. Deze nieuwe aanpak combineert een kwantitatieve aanpak met een kwalitatieve aanpak. Of anders gezegd: het combineert de kracht van een datagedreven methode met het gezonde verstand van het eigen gespecialiseerde personeel.

#### **KWANTITATIEVE BENADERING: ACCEPTATIEBELEID EN PERIODIEKE REVIEW**

De kwantitatieve benadering van het proces bestaat uit twee delen.

##### **Acceptatiebeleid: nieuwe klantenrelaties.**

Via een geautomatiseerd proces waarbij verschillende bronnen (Kamer van Koophandel, internet, gegevens van banken en verzekeraars,





rapporten van dataproviders) worden geraadpleegd, wordt een check gedaan van alle nieuwe klantenrelaties. Welke activiteit voert het bedrijf uit? Is het kredietwaardig? Is het bedrijf financieel gezond? Heeft het een positieve of een negatieve balans? Zijn er in het verleden dubieuze zaken vastgesteld? Is de UBO ooit negatief in de pers verschenen of komt hij of zij voor op controle- en sanctielijsten? Is het bedrijf gevestigd op een 'risicoadres' waar al veel ondernemingen failliet zijn gegaan? Via dit geautomatiseerd proces wordt een onderscheid gemaakt tussen nieuwe klanten die weinig risico op fraude vertonen en klanten die meer risico op fraude vertonen.

#### Periodieke review: bestaande relaties

Het is ook sterk aan te raden om alle bestaande klanten te checken op hun fraude-risico. Dit begint met een nulmeting waarbij op dezelfde manier als bij de nieuwe klanten een check wordt gedaan van elke zakenpartner. Daarna worden de klanten ingedeeld volgens een bepaald risicoprofiel. De richtlijnen hiervoor worden door het bedrijf zelf opgesteld. Er kan bijvoorbeeld gekozen worden om de zakenpartners in te delen in drie groepen: laag risico, gemiddeld risico en hoog risico. Vervolgens wordt intern bepaald hoe vaak elke groep gescreend wordt. Bijvoorbeeld: bij klanten met een hoog risico gebeurt de periodieke review maandelijks. Voor groepen met gemiddeld risico gebeurt dit halfjaarlijks en voor groepen met laag risico jaarlijks.

Op basis van deze kwantitatieve check, waarvoor bedrijven het best beroep doen op gespecialiseerde externe partners, kan een eerste belangrijke selectie worden doorgevoerd. Enkel bedrijven die afwijken van de standaard behoeven verder onderzoek (zie kwalitatieve benadering). Onlangs hebben wij zo'n check uitgevoerd voor een grote Nederlandse verzekeraar. Wat bleek? 96 procent van de bedrijven bleek op basis van de kwantitatieve check een laag risico op fraude te vertonen. 4 procent week af van de standaard.

#### KWALITATIEVE BENADERING: DE KRACHT VAN HET GEZOND VERSTAND

Nadat de kwantitatieve check is uitgevoerd, is het tijd voor de kwalitatieve check. De bedrijven die de geautomatiseerde screening niet 'overleefd' hebben, worden verder onderzocht om na te gaan of het verhoogde fraude-risico terecht is. Om even terug te keren naar ons voorbeeld over de Nederlandse verzekeraar: 4 procent van de bedrijven week af van de standaard. Het zijn dus deze bedrijven waar verder onderzoek door de eigen medewerkers cruciaal was. Door op deze manier te werken, zorgt u ervoor dat uw gespecialiseerd personeel zich volledig kan concentreren op waarvoor u ze in dienst hebt genomen: echte fraudeurs opsporen. Het heeft toch geen zin dat zij hun tijd verdoen aan het checken van bedrijven waarvan de UBO perfect bekend is en bedrijven die elk jaar keurig op tijd en volgens de regels hun jaarrekening deponeren?

Wat houdt deze kwalitatieve benadering nu precies in? Kort samengevat is het in deze fase dat het gezond verstand en de energie van de risk, compliance & credit medewerkers ten volle benut worden. Zij krijgen de opdracht om op zoek te gaan naar de redenen waarom een bedrijf afwijkt van de standaard. Waarom is het zo vaak van adres is veranderd? Waarom probeert de zaakvoerder angstvallig anoniem te blijven? Hoe komt het dat de jaarrekening dubbel gedeponerd is? Of waarom komt de UBO voor op een sanctie- of controlelijst?

De enige manier om dit soort vragen beantwoord te zien, is in gesprek gaan met de betrokken bedrijven. Bel hen op. Maak een afspraak met hen. Enkel zo kom je echt te weten hoe de vork aan de steel zit. En enkel zo ben je zeker dat je niet met een fraudeur in zee gaat.

Ik kan niet genoeg benadrukken dat bovenstaande acties cruciaal zijn in een frauderisk-proces 2.0. Als een bedrijfsleider op de een of andere manier voortdurend afwezig is of met een stroman blijkt te werken, en hij heeft hiervoor géén verklaring, dan is het be-

langrijk dat u dit als bedrijf weet. Want met dit soort zakenpartners loopt u natuurlijk een vergroot risico op fraude. Het voorbeeld van Edward Heerema toont aan waartoe 'zakendoen' met fraudeurs kan leiden.

#### CONCLUSIE: GEEF VOORRANG AAN DOSSIERS MET ROOK

Waar rook is, is vuur. Zeker in de zakenwereld van vandaag. Het is daarom van het grootste belang dat bedrijven hun beste krachten inzetten op de dossiers waarin er rook is te bespeuren. Want het is in deze dossiers dat de kans groot is dat er ook effectief vuur wordt gevonden. Het heeft geen zin om elke dag opnieuw naar een speld in een hooiberg te zoeken. Via het frauderisk-proces 2.0 kan het absolute merendeel van de hooiberg al meteen worden geëlimineerd. Zo blijft er enkel nog een molshoop over. Dat is goed, want zeg nu zelf: als u fraudeur was, waarin zou u uzelf dan het liefst verstoppen? In een hooiberg of in een molshoop? ■



Mattijs van de Weijer is Risk en Compliance Consultant bij Graydon. Hij adviseert bedrijven om te voldoen aan wet- en regelgeving en het voorkomen van reputatieschade. Mattijs richt zich voornamelijk op het automatiseren en standaardiseren van compliancebeleid op het gebied van de WWFT en de Sanctiewet. Daarnaast deelt hij regelmatig zijn kennis als blogger.

# De One Minute Mail

Ik ga je een concrete gelukstip geven, en het is nog makkelijk ook: begin iedere dag met een One Minute Mail.

Het gaat als volgt: op het moment dat je je computer opstart, neem je iemand in gedachten. Dat kan een persoon zijn die je waardeert, of waarvan je denkt dat hij of zij op dit moment een hand op de schouder kan gebruiken. Een collega, vriend, familielid, kies gewoon diegene die het eerste in je op komt.

Vervolgens stuur je diegene een mail (het mag overigens ook een WhatsApp, sms, tweet of ander bericht zijn). In dit bericht geef je aan waarom je diegene zo waardeert, dat hij of zij in je gedachten is, en je wenst hem of haar een fijne dag. In de praktijk kost het schrijven van de mail vaak zelfs nog minder dan één minuut. Stupid simple.

Waarschijnlijk denk je nu: is dat alles? Inderdaad. Het stelt niets voor. Maar vaak wordt het meest voor de hand liggende het snelst vergeten en het minst gedaan. En het heeft meer met geluk te maken dan je wellicht denkt. Uit onderzoek onder de meest gelukkige mensen ter wereld blijkt namelijk dat ze zich slechts op één punt onderscheiden van andere mensen. Ze zijn niet rijker, knapper of gezonder dan anderen, ze hebben ook geen betere baan. De allergelukkigste mensen ter wereld hebben een sterk sociaal netwerk.

Alle sociale contacten dragen in principe bij aan ons geluksgevoel, met uitzondering van contacten met onze baas, een politie-agent of belastinginspecteur. En ook introverte mensen blijken gelukkiger te zijn naarmate ze meer sociaal contact hebben. Het grote probleem met deze contacten is in de praktijk dat we vaak te druk zijn. We maken wel contact met anderen, maar dat is voornamelijk functioneel. Ik heb iets van je nodig en daarom mail of bel ik je.

De One Minute Mail is een simpele manier om op een dagelijkse, laagdrempelige basis mensen oprechte aandacht te geven, zonder dat we verwachten dat er iets tegenover staat. En passant onderhoud je je eigen sociale netwerk hiermee, en kun je dit zelfs uitbouwen. Want je kunt ook

een One Minute Mail sturen naar die ene persoon die je misschien afgelopen week op een bijeenkomst voor het eerst hebt ontmoet. En natuurlijk kun je de boodschap ook via de telefoon of face-to-face overbrengen, maar dat kan in de praktijk niet altijd, en kost ook meer tijd. Maar, eerlijk is eerlijk: er gaat natuurlijk niets boven oogcontact.

Mijn ervaring leert dat er op zo'n mail vaak nog een hele leuke mailwisseling volgt. Die geregeld eindigt met: laten we weer eens afspreken. Is de One Minute Mail een recept voor een lang en gelukkig leven? Nee, natuurlijk niet, daar zijn meer zaken voor nodig. Welke? Dat vertel ik u de volgende keer. Ook over dat oogcontact, want daar is iets mee...

Veel geluk! ■



**Patrick van Hees**  
Auteur van de bestseller  
De Geluksprofessor



**Fusie Royal HaskoningDHV succesvol afgerond**

# Aansturen vanuit vertrouwen en mensen in hun kracht zetten

Een succesvolle fusie is een woordcombinatie die je weinig tegenkomt, maar bij Royal HaskoningDHV kunnen ze ruim twee jaar na de aangekondigde samenvoeging spreken van één bedrijf. Hoe hebben ze de integratie aangepakt vanuit Finance en ICT-perspectief? Een gesprek met Nynke Dalstra en Eric Overvoorde. DOOR JEPPE KLEYNGELD

**‘Zowel bij de integratie van Finance als ICT is ‘best of both worlds’ het credo geweest’**

Op 28 februari 2012 werd de fusie tussen ingenieursbedrijven Royal Haskoning en DHV aangekondigd, en inmiddels kunnen Corporate Director Finance Nynke Dalstra en CIO Eric Overvoorde met droge ogen melden dat de bedrijven volledig gefuseerd zijn. Bovendien zijn niet alleen de beoogde synergievoordelen behaald, maar zelfs overtroffen. ‘Er zijn niet veel bedrijven die dat kunnen zeggen’, aldus Overvoorde. Wat is het geheim geweest van de succesvolle integratie? Dalstra: ‘Zowel bij de integratie van Finance als ICT is ‘best of both worlds’ het credo geweest. Vanaf de dag dat de fusie werd aangekondigd heeft iedereen het als opportunity omarmt, en niet als iets bedreigends

gezien. We hebben het aangestuurd vanuit vertrouwen in de mensen en we hebben onze mensen de kans gegeven verantwoordelijkheid te nemen. Door de mensen te ‘empoweren’ hebben we op bijna organische manier heel veel kunnen doen in korte tijd.’

De ICT-integratie is benaderd door de ICT-landschappen van beide bedrijven in beeld te brengen. ‘We hebben gekeken wat daarin het beste zou zijn voor de gefuseerde organisatie’, vertelt Overvoorde. ‘We hadden redelijk snel een grof plaatje van hoe het ICT-landschap eruit zou komen te zien. Aan de technische kant hebben we veel meer tijd besteed om alles aan elkaar te verbinden, dan aan het bedenken van de inrichting. Kenmerkend aan het resultaat is het gebruik van een aantal cloud diensten dat ervoor zorgt dat onze mensen wereldwijd optimaal kunnen samenwerken.’

## **STROOMLIJNEN VAN DE RAPPORTAGES**

Natuurlijk is de hele integratie niet helemaal zonder slag of stoot gegaan. Vooral de management accounting samenvoeging was een lastige opgave, aldus Dalstra. ‘Royal Haskoning en DHV waren zeer vergelijkbaar qua grootte en aandeelhoudersstructuur, maar bij de management accounting waren alleen de omzet derden en het netto resultaat hetzelfde. Alles wat daar tussen zit had andere definities. Dan heb je het over voor onze business



Fotografie: Geert Snoeier



hele wezenlijke definities zoals projectresultaat en bezettingsgraad.'

Dalstra en haar team zijn de eerste tijd na de fusie bezig geweest de cijfers en systemen op elkaar aan te sluiten. Kijkend naar het ambitieniveau van de finance afdeling was dit een stap terug, vindt zij, want zij willen graag de business helpen met analyses en adviezen over weloverwogen besluiten bij investeringen. Hoe hebben zij de informatievoorziening op orde gebracht? 'In februari 2012 is de aankondiging van de fusie geweest', vertelt Dalstra. 'Vanaf dat moment is er één team met medewerkers uit beide bedrijven aan de slag gegaan om te kijken hoe de organisatie er vanaf 1 juli 2012 uit zou zien, de datum waarop we operationeel samen zouden gaan. Dat was heel kort dag. Vanaf 1 januari 2013 zijn we ook juridisch samengegaan. In dat halve jaar van juli tot december hebben we dingen op moeten tellen in Excel-achtige omgevingen om de benodigde managementinformatie te kunnen leveren. Gelijktijdig hebben we nagedacht over hoe het er per 1 januari 2013 uit zou moeten zien.'

#### NIEUW ERP-SYSTEEM

Per 1 januari 2013 is Royal HaskoningDHV in Nederland op het ERP-systeem UNIT4 Agresso overgestapt. 'Beide bedrijven kwamen uit een setting waar UNIT4 Agresso gebruikt werd, alleen was de implementatie van DHV het meest recent. En we hebben grotendeels die inrichting gevolgd', aldus Dalstra. 'Gezien het korte tijdbestek is de implementatie heel erg goed gegaan.' Dalstra en Overvoorde zijn dan ook vol lof over alle mensen die daar aan hebben meegewerkt. Ook over de mensen van UNIT4 is Overvoorde heel tevreden, geeft hij aan. 'Bij de implementatie hebben zij goed met ons meegewerkt en onze ideeën opgepikt. Bijvoorbeeld bij het slinken van de organisatie hebben ze actief met ons meegedacht om het kostenniveau omlaag te krijgen.'

Na de implementatie van het systeem in Nederland is Royal HaskoningDHV het gaan uitrollen in andere landen.

Eric Overvoorde: 'We hebben een land gefocuste aanpak gevolgd, waarbij we eerst Nederland hebben gedaan, toen Engeland, België, India, Indonesië, Vietnam... Daar zitten we nu. Daarnaast doen we tussendoor ook veel kleine entiteiten. Maar voor de grotere entiteiten hebben we steeds een behoorlijk uitgebreid stramien aan stappen gevolgd. 80 procent van de omzet loopt nu via het gezamenlijke ERP-systeem.' Royal HaskoningDHV wordt aangestuurd vanuit een business line model. Dat maakt de noodzaak voor tijdig rapporteren over verschillende landen heen heel groot. 'Een business line directeur heeft er niks aan om te zien hoe het er in Nederland voor staat, maar wil dit over de hele wereld weten. Maandelijks maken wij een Business Line rapportage die 65 landen omvat. Dat kunnen we makkelijker realiseren als we wereldwijd op één leest zitten', aldus Dalstra. 'Vandaar dat we het tempo voor de uitrol van het systeem hoog houden.'

#### MEER STRATEGISCHE ONDERSTEUNING

Nu de meeste cijfers met een druk op de knop kunnen worden aangeleverd, komt er meer ruimte voor business partnering binnen de lokale entiteiten, een prioriteit voor Dalstra. 'In sommige landen werd finance nog vooral als administratieve functie uitgevoerd. We schuiven op richting business partner en moeten daarvoor soms ook andersoortige mensen aantrekken. We werken wel zo veel mogelijk met lokale mensen en dat is niet altijd simpel. In Nederland heb je toch controlling als apart vak. In de buitenlandse landen bestaat geen RC opleiding. Dus het juiste kaliber aantrekken vergt veel tijd. Maar we zijn een eind op weg. De lokale financieel directeurs krijgen steeds nadrukkelijker de business partner rol.'

De noodzaak voor business partnering sluit ook aan op de economische verschuivingen in de wereld. Het Midden-Oosten en Azië zijn de grootste groei-markten, terwijl het tempo in Europa duidelijk lager ligt. Royal HaskoningDHV moet van deze kansen profiteren, en daarin speelt finance een sleutelrol.



#### NYNKE DALSTRA (CORPORATE DIRECTOR FINANCE)

Nynke Dalstra (1969) startte haar carrière in 1993 bij het toenmalige EPON. Daarna ging ze aan de slag bij AkzoNobel waar ze rollen vervulde binnen controlling alsook de commerciële discipline. Na zo'n 12 jaar bij AkzoNobel werkte ze een korte periode bij Nucletron als Group Controller. In 2009 vervolgde ze haar loopbaan bij Royal Haskoning, waar ze van de functie Group Controller in 2011 doorgroeide tot Financieel Directeur. Na de fusie met DHV per 1 januari 2012 ging Dalstra binnen het gefuseerde bedrijf aan de slag als Corporate Director Finance. In deze rol is ze wereldwijd verantwoordelijk voor reporting, controlling en accounting.

**'Door de mensen te 'empoweren' hebben we op bijna organische manier heel veel kunnen doen in korte tijd'**



#### ERIC OVERVOORDE (CIO)

Na zijn bachelor in Business Informatics begon Eric Overvoorde bij PwC als IT Auditor en IT Consultant. Na zes jaar bij PwC stapte Overvoorde over naar Robeco Groep waar hij Manager Application Management was. Na zijn tijd bij Robeco keerde Overvoorde terug bij PwC waar hij een verscheidenheid aan IT Management posities bekleedde, waaronder IT Director Nederland en Programme Manager Europe IT. In 2009 werd hij CIO bij Royal Haskoning, een functie die hij ook na de fusie met DHV is blijven vervullen.

Een andere grote trend is het complexer worden van klantvragen wat vraagt om intensievere samenwerking. 'Onze klanten hebben een toenemende behoefte aan geïntegreerde oplossingen', aldus Overvoorde. 'Als een klant een gebouw neerzet wil hij ook vervoer en duurzaamheid geregeld hebben. In het verleden konden de landen redelijk zelfstandig opereren. We zien nu dat ze veel meer samen moeten werken en dat resources worden gedeeld. De markt vraagt dat ook van ons.'

Het technisch ondersteunen van deze klantvragen, vindt Overvoorde geen groot issue. 'Ons huidige ICT-landschap stelt ons in staat kennis snel te delen. Waar we wel tegen aanlopen in bepaalde landen is gebrekkige bandbreedte en netwerkmogelijkheden. In Nederland zijn we goede verbindingen gewend, maar dat is zeker geen vanzelfsprekendheid in veel groeiemarkten waar we zitten. Daarnaast zijn er culturele issues. Als we echt willen samenwerken zullen we moeten standaardiseren. Dat is wennen voor organisaties die gewend zijn autonoom en zelfstandig te werken.' Ook al is er de noodzaak tot standaardisering, Overvoorde gelooft niet in alles opleggen vanuit het hoofdkantoor. Enige ruimte voor autonomie moet er zijn. 'We hebben een standaard collaboration suite uitgerold over de hele wereld dat landen in staat stelt informatie te delen. Deelname hieraan is verplicht, want dat staat aan de basis van goede samenwerking. Maar daarnaast bepalen we per land in overleg met het lokale management de beste aanpak. We hebben daarvoor een soort brochure ontwikkeld waaruit je kunt kiezen wat lokaal nodig is. Binnen bepaalde grenzen uiteraard. Deze keuzes hangen samen met het type werk dat wij daar veel uitvoeren en de ICT die daar het beste bij past, zowel qua functionaliteit als kostenniveau.'

#### EFFICIENCYSLAG

De veranderingen gaan voorspoedig bij het ingenieursbedrijf, maar zijn er ook zaken waar Overvoorde

of Dalstra zich zorgen over maken? Voor de CIO is dat de snelheid van de veranderingen op ICT gebied. 'Er is een grote groep die moeite heeft het allemaal bij te benen', stelt hij. 'Dat heeft niet alleen met leeftijd te maken, al zit daar wel een bepaalde relatie tussen. Die groep moeten we meetrekken. Veel energie gaat zitten in het goed gebruiken van de dingen die we hebben. De nieuwe generatie is vaak leergieriger. Die gaan meer zelf op zoek naar hoe dingen werken. Dat zit bij de generatie die met internet is opgegroeid ook ingebakken. Er is ook een groep die het verteld moet worden.' Om de mensen mee te krijgen is Overvoorde met een team de business ingegaan. In deze operatie, genaamd Clean Sweep, zijn ICTers letterlijk bij mensen aan het bureau gaan zitten om issues die mogelijk nog speelden sinds de fusie op te lossen. 'Daar zijn weer veel verbeteringen uitgekomen', aldus Overvoorde.

De ambitie van het ICT-team voor 2015 is zorgen dat de mensen meer gebruik gaan maken van de beschikbare functionaliteit. 'Voor ons is 2013 het jaar geweest waarin het meeste veranderd is met de hele ERP-uitrol en alles eromheen', aldus Overvoorde. 'We zijn heel strak begonnen met de financiële boekhouding en zijn daar zaken aan gaan toevoegen zoals verschillende rapportages, digitale kostendeclaraties, procurement en risk management. We krijgen nu vragen uit de business over het ERP-systeem. Kunnen we dit of dat rapporteren? Het kan bijna allemaal, maar nog niet van alles wordt volop gebruik gemaakt.' Ook Dalstra herkent dit. 'We hebben veel gedaan, en ook veel gehoor gegeven aan wensen vanuit het oude Royal Haskoning en het oude DHV. Daardoor hebben we nu wel heel veel functionaliteit, maar of het allemaal even efficiënt is, is de vraag. Daar moeten we een slag maken. We moeten naar minder in plaats van meer', besluit ze. ■

**'Als we echt willen samenwerken zullen we moeten standaardiseren. Dat is wennen voor organisaties die gewend zijn autonoom en zelfstandig te werken'**



## Technologie dwingt de CFO strategisch na te denken.

Beheers kosten, Monitor uitgaven,  
verhoog Compliance.

Welke applicaties zijn voor u bedrijfskritisch als het  
gaat om geografisch grensoverschrijdend Mobiel gebruik,  
Beveiliging, Cloud en Travel & Expense.



**Start-up cyclus:**

**12 ½ jaar Agium Finance & Control**

# Over aanpassen, ambitie en vaste waarden

Afgelopen week hoorde ik op BNR een column van Ben van der Burg. Hij vertelde dat de gemiddelde leeftijd van een S&P 500-bedrijf in 1952 60 jaar was. Op dit moment is de gemiddelde leeftijd 18 jaar. Deze getallen wijzen op een **snel veranderende levensduur van bedrijven**. DOOR STEPHAN PERSOON

Het proces van start-up, opgroeien, volwassen worden, maximaal renderen, stabiliseren, bureaucratiseren en uiteindelijk sterven is in een stroomversnelling gekomen. Dat staat je wellicht tegen, maar je kunt ook met deze nieuwe realiteit leren omgaan. Ermee omgaan betekent: snel kunnen aanpassen aan constant veranderde technologieën, concurrentie, politieke beslissingen of wensen van klanten. In een maand waarin je 12 ½ jaar bestaat als bedrijf betrek je natuurlijk alles op jezelf. Zo ook dit artikel. Hoe snel hebben wij ons aangepast en hoe wendbaar zijn wij?

In 2002 begonnen medeoprichter Robbert van Adrichem en ik als twee ZZP'ers in samenwerking met als missie om de ambities te realiseren van onze opdrachtgevers. We bouwden aan twee pilaren: Agium Finance & Control en Agium financieel management voor het MKB. Ook deden we, tussen de bedrijven door, een eigen opdracht als controller bij het grootbedrijf en corporate Nederland. Drie zaken om op te focussen gaf ons uiteindelijk geen helder zicht. Zes jaar later, in 2008, brachten we focus aan en spraken we de ambitie uit Agium Finance & Control op de

kaart te zetten. Vanaf 2010 bouwden we onze eigen opdrachten af, en formuleerden een professioneel recruitment en HR beleid waarin het draaide om persoonlijke ontwikkeling. We zette een organisatie neer die in staat is het groot en corporate bedrijf te bedienen met de beste finance professionals. We ontvingen een Fd. Gazelle Award in 2012 en 2013.

Zes jaar later, in 2014, hebben een nieuwe foto gemaakt van onze toekomst, onze klanten en onze dienstverlening. De afgelopen jaren hebben we een veelheid van oplossingen gerealiseerd bij opdrachtgevers in diverse branches. Vaak geïnitieerd vanuit tijdelijke inzet. Nu hebben wij de ambitie om dit om te draaien. Met de kennis en referentie projecten die we hebben opgebouwd, blijft Agium de flexibele schil voor de financiële kolom, maar nu geïnitieerd vanuit de oplossing.

## **OMDAT? MARKTEN CONTINU VERANDEREN**

Reorganisaties en bezuinigingen geven veel grootbedrijven en corporates aanleiding om afscheid te nemen van personeel terwijl er vaak behoefte is aan specialistische kennis. Daarbij

**‘Het was al snel duidelijk dat het argument ‘wij hebben de beste mensen’ niet onderscheidend genoeg zou zijn naar onze opdrachtgevers toe’**

staat de markt voor consultants onder druk. Adviesuren nemen af en de tarieven dalen de afgelopen jaren door prijsdruk. Waarom is Agium dan toch zo doorgegroeid? De positionering als solution provider op het gebied van Finance & Control staat daarin centraal. Wij bieden concrete oplossingen op het gebied van procesoptimalisatie, IT-control, performance management en shared services. Oplossingen die antwoord bieden aan belangrijke uitdagingen voor finance managers en CFO's. Commitment op het resultaat staat hierbij centraal. Geen high end consultancy, geen uitvoerende handjes, maar precies ertussen in. Finance professionals die gaan voor een optimaal resultaat voor de opdrachtgever.

Het was al snel duidelijk dat het argument 'wij hebben de beste mensen' niet onderscheidend genoeg zou zijn naar onze opdrachtgevers toe.

Onderzoek bij onze opdrachtgevers gaf veel inzicht. Organisaties zijn de

afgelopen jaren gedwongen om te veranderen en mee te bewegen op een markt die snel beweegt. Variabiliteit in kosten en flexibiliteit in bezetting is een randvoorwaarde om veranderingen als een continu proces te borgen in organisaties. Deze ontwikkelingen hebben impact op de manier waarop een finance & control afdeling zich moet organiseren. Uit het onderzoek komt naar voren dat een vijftal aandachtgebieden hierbij primair zijn:

### 1. Headcount reductie

Automatisering leidt ertoe dat er steeds minder 'handjes' werk wordt verricht bij finance processen. Er is behoefte aan financials die de uitkomsten van deze processen kunnen interpreteren. Is de output van het proces correct of dient het proces te worden aangepast? Meer werk met minder mensen betekent niet dat de kwaliteit beter wordt. Procesoptimalisatie en output control zijn zaken die binnen de finance kolom steeds belangrijker worden. Opdrachtgevers weten vaak ook niet hoe ze

headcountreducties kunnen bewerkstelligen. Agium beschikt over finance professionals die Six Sigma blackbelt zijn. Professionals die finance processen kunnen optimaliseren en er zorg voor dragen dat het werk met minder mensen wordt gedaan zonder dat de kwaliteit achteruit gaat. Kwaliteitsverlies zie je expliciet bij het inrichten van shared service centra gebeuren. Wel centraliseren maar niet organiseren.

### 2. Transitie

Organisaties zijn continu in beweging. Verandering is meer een constante dan een 'eenmalig' project. Finance professionals moeten meebewegen. Rapportages en de control functie moeten dynamischer worden. Hierdoor wordt de organisatie in staat gesteld sneller te reageren. Ook hiervoor geldt dat procesoptimalisatie bepalend is.

### 3. Diversiteit aan spreadsheets en bronsystemen

Er is een grote wirwar van rapportages en spreadsheets. Nog steeds wordt er



Fotografie: Eric Fecken  
Stephan Persoon (links) & Robbert van Adrichem

## ‘Variabiliteit in kosten en flexibiliteit in bezetting is een randvoorwaarde om veranderingen als een continu proces te borgen in organisaties’

veel gerapporteerd in Excel sheets. De foutkans is daarmee groot. Verkeerde formules of koppelingen tussen sheets maken dat veel rapportages onbetrouwbaar zijn. De data wordt ontsloten uit diverse bronnen die zich aan deze sheets koppelen. Onderzoek leert dat de waarde aan incorrecte management beslissingen op basis van deze Excel rapportages in de miljarden loopt. De juiste inrichting van planning- en consolidatie software is cruciaal om tijdig en juist te kunnen rapporteren en consolideren. Financials die begrijpen hoe data zich ontsluit en bijvoorbeeld performance management kunnen inrichten, kunnen waarde toevoegen voor een opdrachtgever. Finance managers kunnen bouwen op een goed ingericht dashboard en worden daarmee sneller en accurater.

### 4. IT Controlling

Kennis van IT controlling is schaars. Controllers die echt doorzien hoe IT business cases kunnen worden gemaakt die begrijpen dat IT een enabler is en niet per definitie meer hoeft te kosten. IT kosten variabiliseren kan wel degelijk als je maar heel goed begrijpt hoe je dit inricht. Change is geen eenmalig project. Change is een constante geworden. Dat betekent dat je Life Cycle Management moet inrichten, reserveringen moet voorzien en de impact moet meenemen in je planning. De splitsing van het IT center van ING en de nieuw in te richten IT omgeving voor Nationale Nederlanden is voor Agium een geweldige opdracht geweest. De controlling van de ramp down (afbouw SLA) van de afspraken met de bank en de ramp up (opbouw SLA) met service providers was meer dan uitdagend, maar is met een fantastisch resultaat mede door diverse Agium professionals opgeleverd. Het inrichten van licentie en assetmanagement, het

bouwen van een stuurbaar kostenallocatie model naast het verzorgen van de project-PMO gaven veel diversiteit aan dit project. De opgebouwde kennis en ervaring worden inmiddels bij veel IT organisaties ingezet.

### 5. Een first class finance team

Een klantgericht finance team dat het management adviseert en helpt om de juiste beslisinformatie te verkrijgen. Met projecten flexibel opgeschaald en waar mensen werken aan persoonlijke ontwikkeling. Dat is precies wat we willen stimuleren. Door teamanalyses en persoonlijke assessments kijken we hoe teambreed de competenties zich verdelen en of dit voldoende is om een first class finance team te zijn.

Agium SSC heeft verder met Carina van Reeve een geweldige ‘trekker’ voor het SSC-domein. We maken benchmarks met opdrachtgevers om te bepalen of er een business case ligt voor een verbeterproject. Die is er heel vaak. Het is ongelooflijk hoeveel er nog steeds te winnen is. Efficiency en kostenvoordelen liggen echt voor het oprapen. Agium Enterprise Performance Management is afgelopen kwartaal gestart met als trekker Pascal Walk en Patrick Nas: twee ervaren EPM consultants. Inmiddels zijn er al twee consultants bijgekomen en worden we uitgenodigd als implementatie partner van Hyperion Financial Management en OneStream bij veel organisaties.

We kijken met vertrouwen uit naar de toekomst. Door gericht kennisgebieden uit te diepen en concrete oplossingen te bieden aan opdrachtgevers kun je waarde toevoegen. Daarbij kun je mensen helpen bij persoonlijke ontwikkeling. We starten altijd met de basis. Veel accounting kennis opdoen en zorgen dat je de systemen kent en snapt. Alleen dan kun je vervolgstappen naar het controllerschap maken. Een controller die aanvullende expertise opbouwt is van waarde voor zijn opdrachtgever. De kennisproposities ondersteunen daarbij de persoonlijke ontwikkeling van de professionals waardoor mensen gemotiveerd aan de

slag zijn en zich willen onderscheiden. 12,5 jaar Agium is iets voor ons om bij stil te staan. Samen met opdrachtgevers, professionals, accountmanagement en het office team.

Succes realiseer je met je hele team. Het is goed om te ervaren dat je zulke enthousiaste collega's hebt die er 200% voor gaan. Met het hele team hebben we een foto van de toekomst gemaakt. Een plaat waarin we onze middellange termijn doelstellingen hebben vastgelegd. Een mooi proces waarbij iedereen is aangehaakt op de plannen voor de komende drie jaar. We willen graag doorgroeien in de kennisproposities maar zullen in de basis onze finance & control achtergrond vasthouden. Juist die focus zorgt ervoor dat we de combinatie kunnen maken met de kennisgebieden. Je kunt geen specialist zijn op alle vlakken, maar door kennisringen te benoemen en boegbeelden in te zetten kan de kring het specialisme leveren. Het zijn aanpalende kennisgebieden en we merken dat dit elkaar goed aanvult.

Zo maken wij onze organisatie, en die van onze opdrachtgevers, klaar voor de volgende stroomversnelling. Wat nooit is veranderd de afgelopen 12,5 jaar? We begonnen als ondernemers en dat zijn we tot op de dag van vandaag. En onze missie: het realiseren van ambities van onze opdrachtgevers en de mensen waarmee we samenwerken. ■



**Stephan Persoon & Robbert van Adrichem** vormen de directie van Agium Finance & Control. Beide studeerden accountancy en hebben een achtergrond in controlling. De drijfveer van Robbert is het ontwikkelen van organisaties en mensen naar een hoog niveau door vernieuwende concepten. De drijfveer van Stephan, zoals een fanatiek marathonloper betaamt, omvat het beste halen uit zichzelf en de Agium professionals halen. De kracht van willen verbeteren onderscheidt Agium van de middelmaat en breekt door elk carrière harnas heen.



# Nieuwe banen in financieel management

De impact van robotisering, digitalisering en automatisering op managen, organiseren en samenwerken is al een aantal jaren groot te noemen. Deze zogenaamde 'digital disruption' slaat ook toe in financieel management, in het besturen van een organisatie en in risk en compliance. Hierdoor neemt het aantal vaste banen in hoofdkantoor- en andere ondersteunende functies in deze domeinen snel af en verandert de inhoud van senior management functies als CFO, CIO en COO. Het goede nieuws is echter dat er ook een kleiner aantal nieuwe gespecialiseerde functies bij zullen komen in en rond nieuwe slimme systemen (smart systems).

De belangrijkste trends in en rond financieel management:

- 1) De snelle reductie van het aantal managementlagen in grote organisaties.
- 2) De introductie van slimme systemen ter ondersteuning of zelfs ter vervanging van traditioneel risk management, compliance, auditen en business controlling.
- 3) Het introduceren van slimme systemen ter ondersteuning en vervanging van besturen van de organisatie (governance).
- 4) Het automatiseren van veel business processen en klantprocessen door o.a. de introductie van zelfbedieningsmodellen in een aantal takken van sport.
- 5) Het steeds vaker inschakelen van partners en leveranciers wereldwijd die ook elektronisch aan je organisatie verbonden zijn en met wie je allerlei data en informatie uitwisselt.
- 6) Het opbouwen en delen van steeds grotere databases met allerlei soorten informatie over iedereen binnen en ook buiten de organisatie waaronder je klanten.
- 7) Het geheel op gedeeltelijk automatisch besturen van een organisatie inclusief de klanten, partners en leveranciers met behulp van slimme digitale sociaal kapitaal meetsystemen.

## NIEUWE BANEN EN WERK

Hoewel er dus veel bestaande banen verdwijnen voor hoogopgeleide professionals, ontstaat er ook een aantal nieuwe banen en nieuw werk in en rond financieel management en GRM (Governance & Risk Management):

- 1) Slimme systemen (smart systems) moeten ontworpen, gebouwd en getest worden.
- 2) Geformaliseerde kennis en ervaring zullen

ingebracht moeten worden in de verschillende slimme systemen rond financieel management en GRM om ze goed te kunnen laten functioneren.

3) Nieuwe digitale sociaal kapitaal prestatie-meetpunten zullen gedefinieerd en geïntroduceerd moeten worden in alle meetsystemen binnen de organisatie.

4) Als de systemen cases signaleren, dan zullen speciaal opgeleide professionals deze cases moeten onderzoeken en evalueren. Voor case handling en exceptie management dus. In risk, compliance, business control en bij finance.

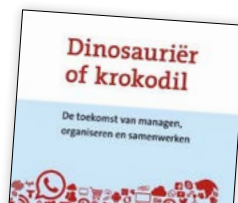
5) Senior managers zullen om- en bijgeschoold moeten worden tot eCFO, eCOO en eCIO. Op het gebied van e-metrics, economische wetten in de nieuwe digitale economie en nog veel meer.

6) Alle financieel managers, controllers, auditors en risk & compliance officers zullen om- en permanent bijgeschoold moeten worden.

7) Er ontstaat een groeiende behoefte aan databasespecialisten, data analisten en databaseontwerpers op de kennisgebieden in- en rond financieel management, risk, compliance, auditing, accounting en business controlling.

## CONCLUSIE

Hoewel er dus inderdaad veel traditionele banen voor hoogopgeleide professionals in en rond financieel management verdwijnen door automatisering bij grote organisaties, ontstaan er nieuwe banen en nieuw werk op een aantal terreinen. Digital disruption kost dus inderdaad veel vaste bestaande banen en werk, maar ICT levert ook nieuwe banen en nieuw soort werk op voor specialisten die zich op tijd om- en bijscholen om klaar te zijn voor de nieuwe digitale economie.



**Tony de Bree** heeft 26 jaar ervaring in en rond de internationale financiële sector. Hij is adviseur voor grote organisaties en voor start-ups, online ondernemer, dagvoorzitter, spreker, gastdocent en auteur van 'Dagboek van een bankier'. In zijn nieuwe boek, 'Dinosauriër of krokodil' schetst hij de belangrijkste aspecten van de digitale kenniseconomie, wat de nieuwe economische wetten in de digitale economie zijn, hoe je immateriële assets waardeert, welke nieuwe banen er ontstaan en hoe je een nieuw digital sociaal kapitaal meetsysteem construeert.



# Social media voor financials – De do's & don'ts

Door **de snelle opkomst** van social media is de wereld van recruitment de laatste jaren behoorlijk op zijn kop gezet. Wat betekent dat voor de werkgevers en (latent) werkzoekende finance professionals? Hoe kun je van de ontwikkelingen **profiteren** en voor welke **valkuilen** moet je waken? DOOR JEPPE KLEYNVELD

Wat de ontwikkelingen betekenen voor de vraag en aanbodkant van financieel management vroegen we aan Jacco Valkenburg, die onlangs het boek 'recruitment via sociale media' uitbracht. 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, stelt Valkenburg. Hetzelfde geldt voor de werkzoekende financial. Wat is precies de invloed van social media op het recruitment proces? 'Recruitment draait om het vinden van de best geschikte kandidaten', begint

Valkenburg. 'Dat is het doel, maar met traditionele sollicitatie- en selectieprocedures sla je vaker de plank mis omdat deze niet zo'n goede voorspeller zijn van welke kandidaten het daadwerkelijk goed gaan doen.'

De benadering door werkgevers is nu veel proactiever geworden, aldus Valkenburg. Via LinkedIn benaderen zij potentiële kandidaten en verleiden hen te komen werken voor hun bedrijf. 'Daarnaast is er ook het fysieke netwerk – ons kent ons – en ook dat wordt tegenwoordig via LinkedIn aangestuurd. Deze nieuwe door social media

gedreven methoden leiden tot hogere snelheid, lagere kosten en betere kwaliteit. Maar je moet er wel goed mee om weten te gaan. Het is veel meer een proces waar je continu mee bezig moet zijn, dan een periodiek traject met een kop en een staart.'

## Wat zijn de belangrijkste do's en don'ts voor werkgevers?

Valkenburg: 'Een belangrijke 'do' is heel expliciet maken naar wat voor kandidaat je op zoek bent. Dat begint met een gedegen 'vacature intake' en is een ontzettend belangrijke exercitie die je moet doorlopen voordat je het wervingsproces start. In de praktijk gebeurt dat te weinig. Als er een vacature online gezet moet worden haalt de HR-manager meestal ergens een standaard functieprofiel vandaan en zet dat online. Dat is meteen een grote don't. Je moet compleet helder hebben wat voor profiel je echt nodig hebt, wat je te bieden hebt en wat iemand concreet moet gaan opleveren voor je onderneming. Ook moeten werkgevers zich ervan bewust zijn dat de actieve wervingsmethode mogelijk prijziger uitpakt dan de traditionele route. Immers, je wilt iemand verleiden bij jouw bedrijf te komen werken. Dan kun je niet met een tijdelijk contract aan komen zetten of een salaris dat helemaal aan de onderkant van de schaal zit. Als je niet bereid bent dat aan te bieden kun je beter een advertentie plaatsen.'

## Welke kant gaat het op met recruitment?

Contact maken wordt steeds gemakkelijker, verwacht de recruitment expert. 'Een brief schrijven met een postzegel erop zien we al lang niet meer. Met mobiele sites kun je met een druk op de knop nu al aangeven dat je interesse hebt voor een opdracht of functie. Het liefst doe je dat via je netwerk, dan heb je een streepje voor. Maar andersom verwacht ik hetzelfde te zien. Werkgevers zullen niet langer vertrouwen op een advertentie, maar zelf actief kandidaten zoeken via LinkedIn en hen benaderen.' Zijn er ook nadelen verbonden aan de nieuwe manier van werven? Valkenburg geeft aan dat een nadeel kan zijn – zoveel voor werkgevers als kandidaten – dat ze teveel in hetzelfde kringetje blijven zoeken.

### Wat betekenen de ontwikkelingen voor (latent) werkzoekende financials?

Financials zullen veel actiever hun online netwerk moeten beheren willen ze nog aansluiting vinden op de krappe arbeidsmarkt. LinkedIn is daar een ideaal platform voor. 'Netwerken is altijd belangrijk geweest op aan banen en opdrachten te komen', aldus Valkenburg. 'Maar met LinkedIn heb je een tool in handen die je voor je kunt laten werken. Voor succes zul je er wel continu mee bezig moeten zijn. Potentiele werkgevers moeten aan jou denken als ze een vacature plaatsen. Sterker nog, misschien wordt de vacature niet eens gepubliceerd. Als je een kans wilt maken zul je heel zichtbaar moeten zijn in je netwerk.'

'Hoe kom ik op het netvlies van bedrijven?', zullen veel financials zich afvragen. Dit vereist een inspanning, want je zult acties moeten ondernemen. 'Je moet hier liefst dagelijks mee bezig zijn', aldus Valkenburg. 'Door relevante updates te plaatsen en mensen actief te benaderen zorg je dat je zichtbaar bent en blijft. Stel, je vind Philips een interessant bedrijf. Alles is openbaar en transparant: wie er werken, wat ze doen en hoe de afdelingen in elkaar zitten. Maak verbinding met die mensen; dat zijn stappen die je kunt zetten. Social media heeft dit allemaal veel eenvoudiger gemaakt. Met een paar klikken kun je de arbeidsmarkt in kaart brengen en contacten leggen. Het is heel laagdrempelig. Als je in verbinding staat is het zaak contact te houden. Stuur om het half jaar weer eens een berichtje: alles goed? Wat speelt er bij jou momenteel? Zo blijf je zichtbaar en zal je connectie aan je denken wanneer er een project voorbij komt waar je een rol in zou kunnen spelen of een vacature vrijkomt.'

### Welke fouten worden nog wel eens gemaakt op social media?

De fout die Valkenburg het vaakste tegenkomt op LinkedIn is dat gebruikers hun profiel niet op orde hebben. 'Dan staat er: 'op zoek naar nieuwe uitdaging'. Je moet je verplaatsen in de recruiter en zo concreet mogelijk maken waar je naar op zoek bent. Schrijf dat je een vaste baan zoekt als financieel analist in Eindhoven

voor vier dagen in de week. Hoe concreter, hoe beter. Daarbij moet je niet vanuit jezelf redeneren maar vanuit de ander. Welk probleem kun jij voor een bedrijf oplossen? Daar is een mooie term voor: personal branding. Waar sta jij als persoon voor? Waar kun je anderen mee helpen? Wat is jouw toegevoegde waarde? Als een recruiter moet zoeken naar wat je precies wilt en kunt, en dat is lastig te vinden, dan val je snel af.'

### Moet ik nog andere social media gebruiken behalve LinkedIn?

Hier is Valkenburg heel helder in: Ja! 'Als je het niet doet loop je kansen mis. Twitter is een schitterende bron voor tijdelijke klussen. Vroeger moest dat via vacaturebanken en duurde het al gauw een week. Nu zet ik een opdracht op Twitter en komen na vijf minuten al reacties binnen. Het medium is heel snel en vluchtig, maar perfect om de essentie van een klus te plaatsen met een linkje erbij voor meer informatie.' Ook Facebook vindt Valkenburg een belangrijk medium. Ieder bedrijf zou een Facebook pagina moeten hebben waar je een goede indruk kunt krijgen van hoe het is voor een bedrijf te werken. Ook vacatures kun je plaatsen op die pagina.

### CONCLUSIE

De arbeidsmarkt is krappere geworden sinds de crisis en dat betekent dat je continu bezig moet zijn met netwerken. 'Het is belangrijk om vacaturesites in de gaten te houden, maar in het ideale geval ben je al op de hoogte van een openstaande vacature voordat hij gepubliceerd is. Anders moet je gaan concurreren met vele andere sollicitanten. Er is een grote verborgen vacaturemarkt. Als je nauw contacten onderhoudt met vakgenoten hoor je het direct wanneer er ergens een positie vrijkomt. Wees je er van bewust dat de meeste vacatures worden ingevuld via het fysieke netwerk, dus ga netwerken, netwerken, netwerken.' ■

### 5 LINKEDIN TIPS VOOR FINANCIALS

- Help recruiters door te zorgen dat je profiel ten allen tijde helder is ingevuld.
- Redeneer vanuit de ander, niet vanuit jezelf: Welke problemen kun je oplossen?
- Besteed dagelijks tijd en aandacht aan je zakelijke netwerk.
- Leg contacten met vakgenoten bij potentieel interessante bedrijven.
- Blijf zichtbaar via status updates en door je contacten af en toe wat te laten horen.



**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. Met zijn bedrijf Recruit2 helpt hij organisaties succesvol om meer uit hun personeelswerving te halen, van strategie tot realisatie, met minder moeite. Hij is ook blogger voor Finance.nl, hét carrièreplatform voor finance professionals.



# 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).

## Financieel Manager

**Motion10 in Rotterdam**

Als financieel manager bij Motion10 maak je deel uit van het MT en geef je, met oog voor teamgeest en betrokkenheid, leiding aan twee financieel medewerkers. Zij zijn op hun beurt verantwoordelijk voor de dagelijkse grootboek- en projectenadministratie. De helft van je tijd besteed je aan de controle op de financiële administratie en het verzorgen van de financiële rapportages. De andere helft van je functie bestaat uit het tot stand brengen van de management-informatie (business control) en het analyseren van investeringsvoorstellen.

**Zie: [Finance.nl/vacature/136799](https://finance.nl/vacature/136799)**

## Junior Manager Audit

**Mazars in Capelle aan de IJssel**

In deze functie geef je leiding aan het controleteam en begeleid je diverse werkzaamheden. Ook onderhoud je contact met andere betrokken disciplines binnen ons kantoor en netwerk. Je bent verantwoordelijk voor de uitvoer, evaluatie en rapportering van controleopdrachten. Verder heb je een adviserende rol richting de cliënten, die zich zowel in het MKB als het grotere, internationale segment bevinden. Uiteraard ben je ook betrokken bij business development, coaching van collega's, bijdrage aan cursussen en de uitbouw van de organisatie.

**Zie: [Finance.nl/vacature/136612](https://finance.nl/vacature/136612)**

## Finance Manager (HBO, projecten) regio Den Bosch/Nijmegen

**Voor een klant van Kasparov in Ravenstein**

Kasparov uit Breda treedt op als intermediair voor financieel/boekhoudkundig personeel. Meer informatie over wie wij zijn en onze werkwijze is te vinden op kasparov.nl. Onze opdrachtgever is een projectenorganisatie met het kantoor in de regio Den Bosch/Nijmegen. Voor deze vooruitstrevende organisatie zijn wij momenteel op zoek naar een Finance Manager. In deze uitdagende rol ben je verantwoordelijk voor het sturen en het controleren van de financiële administratieve stromen binnen de organisatie. Je geeft hierbij leiding aan een team van 7 FTE. Tevens ben je de rechterhand en sparringpartner van de CFO.

**Zie: [Finance.nl/vacature/136779](https://finance.nl/vacature/136779)**

## Controller

**MEE Groningen in Groningen**

MEE Groningen is op zoek naar een ondernemende / resultaatgerichte controller met oog voor maatschappelijk ondernemen (24 uur - 32 uur per week). Een professional, die op adequate wijze bijdraagt aan de ontwikkelingen binnen

MEE Groningen in relatie tot de transities in het sociaal domein. Je bent verantwoordelijk voor je eigen portefeuille waarin je op zelfstandige wijze invulling geeft aan advisering en ondersteuning van de directeur – bestuurder ten aanzien van de financiële meer-jaren strategie, de strategische bedrijfskundige risicoanalyses, de treasury-functie. Je stelt de begroting, management informatie en de jaarrekening op. Verder ben je verantwoordelijk voor de ICT, planning en control en de kwaliteit van de financieel-administratieve bedrijfsvoering.

**Zie: [Finance.nl/vacature/136743](https://finance.nl/vacature/136743)**

## Jr. Controller

**Specialized in 's Heerenberg**

Onze klant, Specialized Europe B.V., is de distributeur van de Amerikaanse fabrikant van innovatieve fietsen en fietsonderdelen onder het motto: voor rijders, door rijders. Specialized Europe is momenteel op zoek naar sportieve ambitieuze finance professionals om hun internationale financiële team in 's-Heerenberg te komen versterken. Jij bent iemand die invloed wil hebben op je eigen ontwikkeling. Je bent op zoek naar een uniek bedrijf met een unieke cultuur waar je de gelegenheid krijgt om je sportieve en professionele ambities waar te maken. De functieomschrijving is slechts het startpunt van waaruit je jezelf verder gaat ontwikkelen. Je bent proactief, ondernemend, communicatief sterk en je beschikt over goed ontwikkelde financiële en analytische vaardigheden.

**Zie: [Finance.nl/vacature/136707](https://finance.nl/vacature/136707)**

## Finance Manager

**Center Parcs Zandvoort in Zandvoort**

Binnen deze veelzijdige functie moet je in staat zijn om je vast te bijten in de cijfers, om zo de details te kennen en processen bij te sturen indien nodig. Je bent een sparringspartner voor het gehele Management Team en de General Manager in het bijzonder. Je bent alert, proactief en communicatief zeer sterk, daarnaast heb je sterke managementvaardigheden, ben je ondernemend en hanteer je een resultaatgericht beleid. Je hebt sterke affiniteit met financiële processen en kengetallen en hebt zowel oog voor detail als een scherp compleet overzicht. Je bent hands-on en bereid om je extra in te zetten ook buiten reguliere werktijden. Omdat je medeverantwoordelijk bent voor het totale park, werk je regelmatig ook in de weekenden en avonden en sta je in nauw contact met de gasten op het park.

**Zie: [Finance.nl/vacature/136706](https://finance.nl/vacature/136706)**

## Controller Special Processes

**Ajilon in Amsterdam Zuidoost**

Onze opdrachtgever is een technische organisatie in het zuiden van het land. Voor deze opdrachtgever zoeken wij een Senior Controller met sterke analytische vaardigheden binnen technische en financiële processen. De Controller werkt in een Controlling team met ± 5 collega's. In jouw functie ben je verantwoordelijk voor het signaleren van knelpunten en of storing in het productieproces. Deze knelpunten dienen met de verantwoordelijke (shopmanager) besproken en geanalyseerd te worden. De kosten die ontstaan door deze knelpunten en of storing dienen in kaart gebracht en geadresseerd te worden aan de hiervoor verantwoordelijke partij.

**Zie: [Finance.nl/vacature/136470](https://finance.nl/vacature/136470)**

## Risk controller (tijdelijk 1,5 jaar)

**Brainfish in Willemstad**

Ligt jouw passie bij het in kaart brengen van risico's, compliance, AO-IC en Sox, dan is dit een mooie opdracht voor je. Voor een gerenommeerde internationale organisatie in de regio Willemstad ben ik op zoek naar een tijdelijke risk controller. Ondersteuning van de CFO bij het identificeren van risico's binnen de onderneming en deze middels procedures, instructies, uitvoering en de controle op de uitvoering mitigeren.

**Zie: [Finance.nl/vacature/136440](https://finance.nl/vacature/136440)**

## Manager European Reporting

**Martin Ward Anderson in Schiphol-Rijk**

This role will be two-sided. On the one hand, the employee will be responsible for the two key areas above as well as supporting the Senior Manager Group Reporting with the periodic work relating to the European Group's USGAAP consolidated financial statements for internal and also external purposes. This will be done on both a monthly and quarterly basis when needed. This person will be the point of contact on Coordination between the External Group Reporting and FP&A. This is a demanding role requiring adherence to deadlines, technical expertise, travelling, high standards and a flexible approach.

**Zie: [Finance.nl/vacature/136778](http://Finance.nl/vacature/136778)**

## Controller

**Blooming Hill in Amsterdam**

Voor een commercieel en innovatief bedrijf met een maatschappelijke missie, opgericht in 2003, vervult onze opdrachtgever al meer dan tien jaar de missie om een positieve bijdrage te leveren aan nieuwe generaties. Je bent verantwoordelijk voor het maken van verschillende businessmodellen en analyses hierop. Verder draag je zorg voor de aansturing van het finance team (3 fte). Je zit in het MT en rapporteert hiërarchisch aan de CFO. Je bent sparringpartner op gebied van finance & investments met de MT-leden.

**Zie: [Finance.nl/vacature/136701](http://Finance.nl/vacature/136701)**

## 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.

### Proud People, 'Solide businesspartner die ons meehelpt ondernemen'

'Vijf jaar geleden is Proud People gestart. Op dat moment zijn we op zoek gegaan naar een solide businesspartner die ons helpt om de best beschikbare financials te vinden voor de vacatures die ons zijn toevertrouwd door onze opdrachtgevers. Gedurende de afgelopen jaren heeft Finance.nl deze verwachting meer dan waargemaakt. Vanwege het grote netwerk en de enthousiaste, proactieve en meedenkende contactpersonen. Daarnaast hebben ze goed nagedacht over hun propositie: met hun diverse producten kun je altijd maatwerk maken voor iedere unieke situatie. Finance.nl is daarmee voor ons een waardevolle partner om onze sterke groei te blijven realiseren.'

**Marc Schram, directeur Proud People**

Over Proud People. Proud People is expert in de bemiddeling van financials om trots op te zijn, zowel vast als tijdelijk. We pakken dit op onderscheidende wijze aan: fris, enthousiast en gedreven. Op proudpeople.nl ontdek je hoe onze toegevoegde waarde jou of jouw organisatie helpt doelen realiseren.



## 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](mailto:rvingerling@alexvangroningen.nl)

**Financieel Management (FM)** is de informatiebron voor financieel managers en controllers van middelgrote bedrijven. Het multimediale platform bestaat uit een webportal en online discussiefora, een tijdschrift en diverse events. Het multimediale portfolio van FM is optimaal ingericht om finance professionals te bereiken met praktijk, visie en trends. FM Magazine verschijnt jaarlijks in de vorm van 4 specials.

**Redactie:** Burgemeester Haspelslaan 63  
1181 NB, Amstelveen

**E-mail:** [redactie@alexvangroningen.nl](mailto:redactie@alexvangroningen.nl)

**Website:** [FM.nl](http://FM.nl)

**Hoofredacteur:** Jeppe Kleyngeld  
([jkleynveld@alexvangroningen.nl](mailto:jkleynveld@alexvangroningen.nl))  
Tel: 020 5788905

#### Aan deze editie werkten mee:

Andy Berrens, Tony de Bree, Nynke Dalstra, Patrick van Hees, Björn van Hugten, Vincent Knottnerus, Floris de Kort, Martijn Mouwen, Eric Overvoorde, Stephan Persoon, Joost Rongen, Charles Staats, Hèlen Sturm, Jacco Valkenburg, Jan Vis, Michiel de Visser, Mattijs van de Weijer

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

**Marketing:** Paul van Beckum  
([pvanbeckum@alexvangroningen.nl](mailto:pvanbeckum@alexvangroningen.nl))  
Tel: 020 5788919

**Sales & Traffic:** Tim Bosman ([tbosman@alexvangroningen.nl](mailto: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/](http://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 FM Club, de grootste club voor Finance Professionals in Nederland, en profiteer van de vele privileges. Ontmoet vakgenoten en laat u inspireren tijdens netwerkborrels en masterclasses van de FM Club, verzeker u van deelname aan de belangrijkste jaarcongressen, word gevonden door de beste werkgevers en ontvang kosteloos FM Magazine. Voor aanmelden en meer informatie klikt u [FM.nl/club](http://FM.nl/club)

**Drukker:** Bal Media

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

**Fotografie:** Eric Fecken, Roelof Pot, Geert Snoeier

#### © 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](mailto: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 netwerkborrels van de FM Club
- Bezoek FM Club Masterclasses over actuele financiële onderwerpen (met PE Certificering)
- Ontvang FM Magazine, hét magazine voor de moderne financial
- Verzeker 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



**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

| December 2014                  | Bijeenkomst                                    | Investering | PE Uren | Programma |
|--------------------------------|------------------------------------------------|-------------|---------|-----------|
| 1 en 2 december                | Actief in overnames                            | € 1.895     | 14      | 2 dagen   |
| 1, 2, 3 en 19 december         | Effectief Leiderschap voor financieel managers | € 2.495     | 36      | 4 dagen   |
| 2 en 3 december                | Business Valuation                             | € 1.895     | 15      | 2 dagen   |
| 4 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     |
| 18 december                    | Accountantskosten besparen                     | € 1.095     | 7       | 1 dag     |
| <b>Maart 2015</b>              |                                                |             |         |           |
| Start 4 maart                  | Certified Business Controller                  | € 9.500     | 60      | 16 dagen  |
| 11 en 12 maart                 | Excel 2010 voor financieel managers            | € 1.595     | 14      | 2 dagen   |
| 16 en 17 maart                 | Actief in overnames                            | € 1.895     | 14      | 2 dagen   |
| Start 17 maart                 | Project Control                                | € 3.100     | 35      | 9 dagen   |
| 18 en 19 maart                 | Corporate Recovery                             | € 1.895     | 15      | 2 dagen   |
| 19, 26 maart, 2, 9 en 16 april | Controller in een Week                         | € 4.295     | 35      | 5 dagen   |
| <b>April 2015</b>              |                                                |             |         |           |
| 8 en 9 april                   | De Controller als Business Partner             | € 1.895     | 14      | 2 dagen   |
| 8 en 9 april                   | Integraal Performance Management               | € 1.895     | 14      | 2 dagen   |
| 8 en 9 april                   | SAP voor Financials                            | € 1.695     | 14      | 2 dagen   |
| 9 en 10 april                  | Effectief Forecasts                            | € 1.895     | 14      | 2 dagen   |
| 14, 15 en 16 april             | Financiële Analyse                             | € 2.295     | 19      | 3 dagen   |
| <b>Mei 2015</b>                |                                                |             |         |           |
| 18, 19, 20 en 29 mei           | Effectief Leiderschap voor financieel managers | € 2.495     | 36      | 4 dagen   |
| 18 mei, 8 en 9 juni            | Overtuigend Presenteren                        | € 2.495     | 21      | 3 dagen   |
| 20, 21 en 22 mei               | Onderhandelen                                  | € 2.395     | 25      | 3 dagen   |
| 20, 21 en 22 mei               | Beïnvloeden en Adviseren                       | € 2.295     | 21      | 3 dagen   |
| 20 en 21 mei                   | Excel 2010 voor financieel managers            | € 1.595     | 14      | 2 dagen   |
| 20 en 21 mei                   | IFRS Essentials & IFRS Advanced                | € 1.895     | 14      | 2 dagen   |
| 21 en 22 mei                   | Business Valuation                             | € 1.895     | 15      | 2 dagen   |
| 21 mei                         | Credit Manager in één Dag                      | € 895       | 7       | 1 dag     |

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

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



**CFO**



**FM**



**M&A**



**FMCLUB.NL**  
NETWERK VOOR FINANCIEEL MANAGEREN



## 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](mailto: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](http://www.creditsafe.nl)