

FM

FINANCIEEL MANAGEMENT

ALEX VAN
GRONINGEN

Finance & IT

speciaal
**BEWAAR-
NUMMER**

TIPS, TOOLS & TRENDS VOOR FINANCIALS

2015 FM.NL



NEW TAILOR

NEWTAILOR.NL



Disruptie

6. Rol van finance in slimmer, sneller en beter worden

Als de finance functie nog bestaat over tien jaar, hoe ziet deze er dan uit? Dat is één van de vragen die gesteld wordt tijdens de Finance Inspiration Day met als thema 'Putting your business in the fast lane through simplifying finance'.



ERP

12. Ray Leclercq, CFO Unit4, over de ultieme business partner met ERP

Een nieuwe trend in ERP is 'zelfsturende ERP'. Dit maakt het mogelijk om mensen te bevrijden van de routinematige werkzaamheden, zodat ze zich kunnen richten op de zaken die echt het verschil maken, aldus de CFO van UNIT4



IT & Change Management

59. Centralisatie bij Dienst Financiën, Nationale Politie

Met de vorming van de Nationale Politie worden niet alleen de vroegere korpsen gecentraliseerd naar 11 eenheden, maar is ook de gehele bedrijfsvoering ondergebracht bij het Politiedienstencentrum. De financiële administraties van alle 26 voormalige korpsen zijn gecentraliseerd naar één centrale administratie in Rotterdam.



IT Investerings

65. Prof. dr. Chris Verhoef over de IT business case

Prof. Dr. Chris Verhoef is hoogleraar informatica aan de Vrije Universiteit in Amsterdam en wetenschappelijk adviseur voor overheid en bedrijfsleven. We vroegen hem om tips en tricks voor het maken van de IT business case en hoe finance professionals de waarde uit IT-investeringen kunnen maximaliseren.

5. Voorwoord
6. SAP Finance Inspiration Day
10. 5 financiële functionarissen die door blockchain dreigen te verdwijnen
16. IT's a pain in the butt, but...
18. Master(s) of the Universe en de Cloud
21. "Robots stellen mensen in staat talenten beter te benutten"
53. Hoe Exact zijn zelfvertrouwen hervond
55. Lean Management & Six Sigma - Administratie kan vaak 25 tot 50 procent efficiënter
57. John Lambrechts, Rabobank: "Effectieve stuurinformatie? Houd het simpel"
63. Trends in managementinformatie: what's happening?
67. Dinosauriër of krokodil? De toekomst van managen, organiseren en samenwerken
70. Rondetafeldiscussie bloggers Finance.nl: Financials verantwoordelijk voor eigen bedrijfsvoering
72. Vacatures

Experts & Dienstverleners

24. HSO
26. GlobalOrange
28. Asset Experts
30. DDi
32. Payroll Group
34. AcceptEmail
36. Sigma Conso
38. Masters in Finance
40. DAS
42. Inergy
44. Exact
46. Cash Software
48. Bizon Software

BIG DATA

TWEEDAAGSE TRAINING VOOR FINANCIEEL MANAGERS

VOOR FINANCIALS



Vijf voordelen:

- Maximaliseer het gebruik van beschikbare en waardevolle data
- Optimaliseer performance op basis van relevante inzichten
- Overtuig uw collega's via praktische Big Data toepassingen
- Voorkom 'over focus' op één ingrediënt
- Doorgrond Big Data & Analytics en pas de juiste middelen succesvol toe

Schrijf u direct in:

- 17 & 18 december 2015, Amsterdam
- 9 & 10 juni 2016, Amsterdam

Meld u eenvoudig aan via **AlexVanGroningen.nl**

Met de juiste dingen bezig zijn

Het zal geen financial ontgaan zijn dat er een grote digitaliseringsgolf aankomt die de finance functie blijvend gaat veranderen. Een recente analyse van Accenture toont aan dat in 2020 cross-functionele en geïntegreerde teams 80 procent van de traditionele finance diensten leveren, dat productiviteit van finance met twee tot drie keer zal toenemen, en dat de kosten van de finance organisatie met 40 procent zullen afnemen.

Zelfs als dit zwaar overdreven is - wat gezien de vele andere onderzoeken in deze lijn niet waarschijnlijk lijkt - ziet de nabije toekomst er voor finance mensen behoorlijk anders uit. Van een kosten beheersende, spreadsheet gedreven accounting en reporting functie, naar een toekomst voorspellende, data-analyserende functie die zich bezig houdt met het creëren van waarde voor de business en het managen van risico's. Gaat het ideaalbeeld van de financiële functie nu echt werkelijkheid worden? En wat betekent dat voor u als financial?

Door de technologische vooruitgang zullen er banen verloren gaan, maar er komen zeker ook banen bij. Immers, zelfs als technisch alles mogelijk is, zijn het toch de mensen die de inrichting moeten doen en de voordelen moeten gaan benutten. Bovendien willen de business mensen graag advies van u op het gebied van de (financiële) uitvoerbaarheid van hun plannen, en kunt u ze ook blij maken met verbluffende nieuwe inzichten uit interne en externe data. Kortom, de digitaliseringsgolf biedt grote kansen, en sowieso is het beter een digitale overwinnaar te worden dan een digitaal slachtoffer.

Één probleem, het reguliere financial control en rapportage werk is nu nog slechts ten dele geautomatiseerd, en vereist dus nog veel handmatig werk - evenals de vele ad hoc verzoeken uit de business - terwijl u tegelijkertijd veron-

dersteld wordt om innovaties te omarmen en u nieuwe vaardigheden eigen te maken, zoals werken met analytics. U moet als financial daarom heel goed nadenken over waar u uw tijd en energie nog insteekt. Steek een paar weken in een rapport dat niemand leest, dan bent u niet met de juiste dingen bezig. Volgens de Nationale Denktank ligt er in Nederland een potentie van 50 miljard euro aan performance improvement en kostenbesparingen met Big Data. Het kan toch niet zo zijn dat financials dit laten liggen omdat ze nog teveel met hun traditionele werk bezig zijn?

Als financial zult u - net als bedrijven zelf - moeten innoveren aan de rand van uw finance organisatie. Uw core business - oftewel de administratie en planning & control - zal stukje bij beetje steeds efficiënter moeten, zodat er steeds meer tijd komt voor de waardetoevoegende finance activiteiten. Dat is makkelijker gezegd dan gedaan, maar wel echt noodzakelijk. 2020 is niet ver meer weg... ■

Jeppe Kleynveld
Hoofdredacteur



SAP Finance Inspiration Day 2015

Rol van finance in slimmer, sneller en beter worden

Als de finance functie nog bestaat over tien jaar, hoe ziet deze er dan uit?

Dat is één van de vragen die gesteld wordt tijdens de SAP Finance Inspiration Day.

DOOR JEPPE KLEYNELD & MONIQUE HARMSSEN

SAP organiseert jaarlijks de Finance Inspiration Day in Den Bosch, in samenwerking met de CFO Association, voor een kleine 100 CFO's. Het thema van deze editie is: 'Putting your business in the fast lane through simplifying finance'. Oftewel, hoe kan finance de business helpen slimmer, sneller en beter te worden? Dagvoorzitter Rens de Jong maakt een rondje zaal om de grootste dilemma's in kaart te brengen waar financials bij deze missie tegenaan lopen. "Verschillende IT-systemen, ontstaan door meerdere fusies, die niet met elkaar communiceren", oppert een CFO. Een ander ervaart vooral stropigheid in de manier waarop mensen iets proberen te bereiken. Technologie en culturele issues dus, die het zo lastig maken. Hoe kijkt gastheer Epco Pottinga, Director Business Analytics bij SAP, er tegenaan? "De drie dingen die je nodig hebt zijn mensen, structuren en technologie. Mensen zullen moeten samenwerken om snelheid in het bedrijf te brengen. De rol van finance is inzichten te creëren, bijvoorbeeld door financiële data met operationele data, zoals sales of HR, te combineren en daarmee trends in kaart te brengen. Op basis daarvan kan de business betere besluiten nemen, zoals het anders inzetten van de resources. Deze inzichten creëren doet finance al, maar de tijd tot inzicht is te traag. We hebben steeds meer informatie, maar we moeten het wel sneller kunnen vertalen naar praktische insights."

TIJDPERK VAN DISRUPTIE

Beelden van Thaise stranden voor de tsunami. Toeristen praten over hoe de zee zich mysterieus terugtrekt, en hoe er vervolgens een hoge golf opbouwt. Niemand op dit strand op Phuket beseft wat er zich binnen enkele ogenblikken gaat voltrekken...

VAN SCHAARSTE NAAR OVERVLOED

De Singularity University volgt ontwikkelingen in technologie die zich exponentieel ontwikkelen. Onlangs publiceerde Van Geest met mede-auteur Salim Ismail de Amazon bestseller 'Exponentiële Organisaties' over bedrijven - zoals Uber en Airbnb - die door de



De afloop krijgen we niet te zien, want die kennen we al. Maar het gevoel dat spreker Yuri van Geest (Singularity University) wilde overbrengen is geland bij het publiek, CFO's van Nederlandse toponderingen. "Dit is een typisch geval van kijken naar een nieuw fenomeen en dit proberen te interpreteren met een bestaande mindset."

toepassing van nieuwe technologieën een exponentiële groeicurve vertonen. Onlangs zagen we de opkomst van de unicorn - bedrijven die een jaar na oprichting al 1 miljard dollar waard zijn. Ook dit is al weer achterhaald, volgens Van Geest. "De snelheid waarmee het nu gaat hebben we nog nooit gezien."

Een smartphone in je lichaam die

middels sensoren van alles vastlegt en telepatie mogelijk maakt? Komt eraan. Je eigen DNA-profiel voor één dollarcent laten vastleggen? Dat kan binnenkort. Real-time high-res video beschikbaar van de hele wereld? Dat is niet meer ver weg. Waarom horen we hier niets over in de media?

“De snelheid waarmee ontwikkelingen gaan hebben we nog nooit gezien”

Die kunnen het volgens Van Geest ook niet meer bijhouden. “We gaan van een tijdperk van schaarste naar een tijdperk van overvloed. Neem de digitale fotografie: je kunt voor nul marginale kosten onbeperkt opnames maken. In plaats van de perfecte foto proberen te maken in een gelimiteerd aantal pogingen is ‘selectie’ de uitdaging geworden. Dit zien we op vele andere gebieden ontstaan, zoals de energie. De prijs van zonnecellen daalt in een waanzinnig tempo. Of recentelijk robots van 100 dollar die de Baxter robot ontwrichten van 15.000 dollar. Sensoren die steeds goedkoper worden. De levensduur van een S&P 500 bedrijf is gedaald van 67 jaar naar 15 jaar. Bedrijven moeten continu innoveren om relevant te blijven.”

NIEUWE MODELLEN

Waarom komt de exponentiële organisatie nu op? “De reden is dat de oude lineaire modellen niet meer werken. Wie gebruikt er nog een telefoon van 15 jaar geleden? Niemand. Wie gebruikt organisatiemodellen van 100 jaar geleden? Bijna alle traditionele organisaties doen dat. We zijn getraind in het optimaliseren van schaarste, maar allerlei verschillende technologieën hebben de levensfase bereikt waarin ze overvloed gaan creëren. Organisaties maakte altijd gebruik van schaarste om een concurrentievoordeel te verwerven. In tijden van overvloed wordt toegang belangrijker.”



De organisatie van eigendom wordt volledig omgekeerd, volgens Van Geest. “Klanten gaan alles voor jou doen: R&D, marketing, logistiek, enzovoorts. Uber en Airbnb doen alleen nog de matching. Hun klanten bieden de input. Hoe kun je daar als traditionele organisatie mee concurreren? Procter & Gamble kost het 300 dagen om een productidee naar het schap te krijgen. Community platform Quirky doet het in een maand. Local Motors bouwt 1.000 keer goedkoper een auto dan traditionele manufacturers. De community doet alles.”

Een andere ontwikkeling is dat software de wereld opeet. “In welke industrie je ook zit, je bedrijf wordt een softwarebedrijf. Zelfs voedselbedrijven gaan hun klanten faciliteren in het thuis kweken van groente.” Hardware bedrijven moeten zich omvormen tot softwarebedrijven. En dat moeten ze snel doen, want het tempo dat de ambassadeur van de Singularity University waarneemt is moordend. Ieder bedrijf - klein, middel en groot - is nu met twee dingen tegelijk bezig: de core business managen en innoveren. “De fout die veel bedrijven maken is willen innoveren in de core business. Als je dat doet treedt meteen het anti immuunsysteem in werking”, besluit Van Geest. “Je moet innoveren aan de randen van je organisatie met kleine multidisciplinaire teams. Hier moet je continu mee bezig zijn.”

DISRUPTIE IN DE ENERGIESECTOR: NOODZAAK VOOR NIEUWE VISIE

Na de inspirerende opening van Yuri van Geest is het tijd voor een praktijkverhaal over hoe een organisatie finance kan versimpelen om de business te helpen versnellen. Arjan Blok, voormalig CFO van Essent, heeft bijgedragen aan de integratie van RWE en Essent en deelt zijn ervaringen in het transformeren van de finance functie.

De energiemarkt staat al langer bloot aan grote disrupties. “De verdienmodellen staan continu onder druk”, aldus Blok. “Klanten willen meer en meer zelf aan het stuur, variërend van meer inzicht en control door de toepassing van slimme thermostaten, tot aan de productie van stroom door zonnepanelen en warmte-koude opslag.” Niet alleen ontwikkelingen aan de klantzijde stimuleren de omslag van leverancier naar facilitator van het energienet. Ook aan de aanbodzijde verandert er veel. Blok: “Er zijn onlangs een aantal spelers bij gekomen. Vereniging Eigen Huis bijvoorbeeld, die via een veiling kortingen bedingt voor klanten en daarbij zelf een marge meepakt. Of Google die de slimme thermostaat NEST koopt voor 3,2 miljard dollar. Waarom? Omdat ze waarde zien in de gebruiksgegevens die door de thermostaat worden verzameld. Waarde voor zichzelf en voor de klant. Over een aantal jaren vinden we het normaal als we in het energienet



Yuri van Geest: "Ongekende snelheid"

meldingen krijgen als: let op, je was-machine vertoont kuren, neem contact op met deze of deze reparateur."

FUNDAMENT GELEGD IN PASSIE

Wat betekent dit nu voor Finance? "Alle ontwikkelingen zorgen ervoor dat de houdbaarheid van huidige en nieuwe verdienmodellen wordt verkort", stelt Blok. Het betekent dat bedrijven zich continu opnieuw moeten uitvinden. "En dan is het 'leuk' dat je als financial kunt uitleggen waarom de performance minder is geworden, maar dat draagt niets bij aan het verbeteren van de toekomstige winstgevend. De nieuwe visie van finance is daarom het navigeren en het ondersteunen van waardecreatie. Concreet betekent dit veel meer focus leggen op de toekomst: wat gebeurt er vandaag dat mijn verdienvermogen van de toekomst beïnvloed? En wat kan ik nu doen om in te spelen op die ontwikkelingen? Het betekent ook daadwerkelijke ondersteuning van de business: niet alleen het adviseren

"Hoe confronterend is het voor een controller om te horen dat niemand je rapporten leest?"

bij de keuze van het juiste innovatieve idee, maar ook dat idee snel en foutloos op de markt implementeren. De navigerende business partner mag zich alleen met dergelijke vraagstukken bezig houden, niet meer met het reguliere finance werk. Reporting processen organiseren we in separate units, waar de focus volledig ligt op simplificatie en standaardisatie."

Een fundamentele transformatie kan pas slagen als de medewerkers zelf in beweging komen. Een onderdeel van de transitie was daarom het organiseren van klantkringen waarin de business praatte over de waarde van finance, met de controllers in een kring eromheen. "Hoe confronterend is het voor een controller om te horen dat niemand je rapporten leest?" aldus Blok. "Soms was de boodschap echt niet leuk, maar het hielp wel om veranderingen snel door te voeren. Om per direct het nutteloze rapport niet meer te maken."

De nieuwe visie kan alleen slagen met de juiste financial op de juiste plaats, zeker nu dat andere competenties worden gevraagd. "We hebben via het concept van 'open sourcing' iedereen opnieuw laten solliciteren. Dat heeft de mensen aan het denken gezet: wat kan ik eigenlijk? En belangrijker: wat wil ik eigenlijk? Sommige controllers vonden innovatie iets te spannend, dus zijn geswitched naar de reporting factory. Prima.

We hadden ook managers die Excel-koning waren, maar minder geschikt om een groep mensen mee te krijgen. Die zijn van plek gewisseld en leveren nu, naar ieders tevredenheid, meerwaarde door snelle en relevante informatie. We hebben ons nieuwe fundament gelegd in passie. Iedereen doet wat zij goed kunnen en willen, en ze weten wat zij vandaag kunnen doen om impact te maken."

FINANCE TRANSFORMATIE BIJ SAP

Softwaregigant SAP maakte de afgelopen jaren een grote transformatie door, waarbij het business model van de onderneming verschoof van het leveren van on-premise softwaresystemen naar het leveren van softwarediensten in de cloud. Niet langer mikt de onderneming alleen op organische groei, maar is een belangrijke rol weggelegd voor acquisities van bedrijven die actief zijn in cloud-technologie. Om het nieuwe business model consistent wereldwijd in te kunnen voeren, moest het gedecentraliseerde model plaatsmaken voor een strakke centrale aansturing.

Luka Mucic, sinds 2014 CFO en COO van SAP en in die rol verantwoordelijk voor het transformeren van alle corporate finance-activiteiten en administratieve processen, licht toe: "Voor de finance-functie betekent de transformatie dat transactionele processen zoveel mogelijk zijn geoptimaliseerd door automatisering. Dit gebeurde echter niet uit het oogpunt van kos-



Boardroom van de toekomst

tenbesparing, maar vanuit het idee dat de besparingen weer worden geïnvesteerd in mensen en systemen om een optimale business partner te kunnen zijn voor zowel de commerciële afdeling bij het sluiten van deals als op macroniveau voor financiële planning.”

De transformatie bracht ook meer snelheid in de onderneming. “Onze closing is met vijf dagen teruggebracht sinds 2013. Snelheid op zich is geen kwalitatieve waarde, voor mij als CFO is het belangrijk dat we door de snelle closing onze volgende planning- en forecastcyclus eerder kunnen beginnen. Je kunt hierdoor de business meer sturen”, stelt Mucic. Daarnaast biedt de extra tijd de mogelijkheid om de kwaliteit van de cijfers goed te waarborgen. Voor CFO’s die in de voorbereiding van een grote transformatie zitten heeft Mucic een praktische tip: “Het grootste gevaar in denken over transformatie is jezelf dood plannen.

“Wees niet te wetenschappelijk in de planning van je transformatie”

Wees niet te wetenschappelijk in de planning van je transformatie, je moet een steen in het water gooien en accepteren dat het niet perfect zal zijn.”

CFO MOET CIO WORDEN

De titel ‘CFO moet CIO worden’ staat op het scherm. “De CIO? Dat is toch onze IT Manager?” begint de volgende spreker Frank Geelen (Partner CFO Services bij Deloitte Consulting). “De traditionele financial is gewend te focussen op de kostenkant omdat de topline jarenlang heel stabiel was. Die is nu enorm in ontwikkeling. Hypergrowth and krimp zien we steeds vaker. De focus moet verschuiven van kostenfocus naar topline focus.”

Bestaat de CFO nog over 10 jaar? Geelen denkt van niet. Maar de Chief Information Officer wel, en daarmee doelt Geelen niet op de IT manager.

“In onze huidige rol zijn we veel te veel bezig met verantwoording en lagging indicatoren”, aldus Geelen. “Het maken van kwartaalrapportages kost zeeën van tijd en zijn ze nog relevant? In toenemende mate niet meer. Ondertussen laten we het lopen als het aankomt op data-informatie.

“Als we als finance iets moeten doen is het alles wat met data-analyse te maken heeft naar ons toetrekken”

Als we als finance iets moeten doen is het alles wat met data-analyse te maken heeft naar ons toetrekken. Wij zijn goed in consolideren, interpreteren en rapporteren. Maar wie trekt nu alles met data en business intelligence naar zich toe? De IT-functie. Ik heb niks tegen IT, maar wij zijn beter geëquipeerd om data om te zetten in waardevolle informatie.”

“De i in de titel staat ook voor Chief Influence Officer”, vervolgt Geelen. “Als we niet oppassen worden we steeds minder relevant. We moeten ons focus-

sen op alles wat niet financieel is. Leuk dat we snel financials kunnen opleveren, maar de winst gaan we pakken op de KPI’s waar de business echt op kan sturen. Wat gebeurt er voor in de keten? Hoeveel ideeën gaan er in de R&D pipeline? Hoe staat de medewerkerstevredenheid ervoor? Daar kunnen we op sturen. Op de i van influence valt nog veel te winnen voor finance.”

Tenslotte, de derde i is van innovatie. Dat gaat dan niet om nieuwe ideeën, stelt Geelen. Die zijn er genoeg. Het gaat om het omzetten van die ideeën in echte businesses. “Nieuwe business modellen, daar moeten we instappen. Afrekenmechanismen en pricing zijn gebieden waar finance als business partner moet aanhaken.”

En wat vindt de CIO daar van? “Die wordt CTO”, voorspelt Geelen. “Alle onderliggende technologieën met elkaar verbinden, cybersecurity en het integreren van nieuwe technologie, zoals robotics en 3D printing. Die komt helemaal niet meer toe aan business informatie.”

“Tot slot”, besluit Geelen, “moeten we gaan werken aan self destruction. Maandverslagen moet de business on demand uit de muur kunnen trekken. Achteruit kijken is een commodity. Dit duurt nog een aantal jaren, dus laten we zorgen dat we tegen die tijd comfortabel zijn in de nieuwe rol van finance.” ■



Arjan Blok (vml CFO Essent): “Veel meer focus op de toekomst”

5 financiële functionarissen die door blockchain dreigen te verdwijnen

Nieuwe technologieën creëren nieuwe banen, maar graven vaak ook het graf voor beroepsgroepen waarvan de werkzaamheden zijn geautomatiseerd. De financiële wereld heeft hier in beperkte mate last van gehad. Weliswaar is mede dankzij innovaties als internetbankieren en apps het aantal bankkantoren in de afgelopen tien jaar gehalveerd, maar zijn de hogere echelons in de financiële wereld redelijk buiten schot gebleven. Zaken als specialistische kennis en vertrouwen zijn moeilijk door technologie te vervangen. Of toch niet? Blockchain, de technologie die ten grondslag ligt aan cryptocurrencies, zoals de Bitcoin, kan de financiële wereld volledig op zijn kop zetten de komende jaren. DOOR TIM JANSEN

De blockchain is een digitaal netwerk van boekhoudingen. Dit netwerk kan gezien worden als een gezamenlijk openbaar digitaal grootboek waarin alle transacties binnen het netwerk verwerkt worden. Dit gebeurt slechts enkele minuten nadat de transactie heeft plaatsgevonden. Van ieder van deze transacties worden binnen het netwerk de tijd, data, eigenaren en bedragen of eenheden geregistreerd. Een transactie wordt pas goedgekeurd als alle nodes (een soort knooppunten) in het netwerk consensus bereiken over de transactie. Iedere node bezit dan ook een volledige en actuele kopie van het grootboek.

Er is dus sprake van een zogeheten enkelvoudige bron van waarheid (single source of truth). In het geval van dubieuze transacties zijn de nodes het oneens en kan deze geen doorgang vinden. Hierdoor zijn er geen derde partijen meer nodig om de authenticiteit van transacties en betrokkenen vast te leggen en te verifiëren. Hierdoor kan er bijvoorbeeld wereldwijd gemakkelijker geld overgemaakt worden zonder de tussenkomst van derde partijen, zoals banken. Een blockchain kan niet alleen ingezet worden voor cryptocurrencies, maar in iedere eenheid geprogrammeerd worden. Via een blockchain kunnen ook vaten olie, edelmetalen, contracten, energie,

aandelen of stemmen bij verkiezingen worden geregistreerd en uitgewisseld.

Indien de revolutionaire technologie van blockchain doorzet zal dat voor veel functies in de financiële wereld ingrijpende gevolgen hebben. De macht van zogeheten trusted third parties, zoals notarissen en accountants neemt af. Sommige financiële functies zullen door de blockchain-technologie drastisch veranderen of misschien zelfs wel verdwijnen.

5 beroepen die geraakt zullen worden door de blockchaintechnologie.

1. ACCOUNTANTS

Aandeelhouders, crediteuren, banken, subsidieverstrekkers en vele anderen bouwen op accountants als het gaat om het nemen van hun beslissingen. Met een goedkeuring van de jaarrekening bevestigen accountants dat bedrijven, stichtingen of instellingen een getrouw beeld van hun financiële positie geven. Daarnaast controleren zij of gedane transacties conform de geldende wet- en regelgeving zijn vastgelegd en juist zijn. Met de blockchaintechnologie ontstaat er een netwerk van grootboeken dat de transacties registreert en verifieert. Op het moment dat een transactie is goedgekeurd door verschillende knooppunten

wordt deze versleuteld opgenomen in het openbare en gedeelde grootboek. Doordat het netwerk zelf alle transacties verifieert en betrouwbaar, onwispelbaar en herleidbaar vastlegt, lijkt de rol van accountant als vertrouwde derde partij uitgespeeld.

2. NOTARISSEN

Momenteel wordt de blockchaintechnologie vooral ingezet voor alternatieve digitale munten, zoals de bitcoin. De technologie kan echter ook ingezet worden voor andere eenheden, zoals contracten. Notarissen functioneren als onafhankelijke partij in het opstellen, vastleggen en uitvoeren van contracten. Advocaat Juriaan Mensch legt in een column op Advocatie.nl uit hoe notarissen, in ieder geval in theorie, overbodig kunnen worden. Als consument kun je zelf een testament schrijven dat als een 'smart contract' op de Blockchain staat, met geld of een cryptocurrency in het contract verwerkt. Het testament checkt automatisch op regelmatige basis bij het overlijdensregister of je bent overleden. Zodra dat het geval is, treedt het testament in werking en voert het zichzelf uit.

3. CONTROLLERS

In het controllerlandschap wordt de afgelopen jaren sterk het belang van controller als business partner



benadrukt. Er wordt steeds minder tijd besteed aan traditionele controllerstaken als het verzamelen en rapporteren van informatie en het bijwerken van spreadsheets. Het verzamelen en actualiseren van gegevens is door diverse technologische ontwikkelingen steeds makkelijker geworden. Controllers gaan zich dan ook steeds meer toeleggen op het meedenken over het bijsturen van de business op korte termijn, strategie en toekomstige verdienmodellen. Met de opkomst van de blockchaintechnologie en gedeelde grootboeken wordt het administreren en verzamelen van (financiële) data nog gemakkelijker. Krijgen degenen die stellen dat de dagen van de financial controller geteld zijn gelijk?

4. BROKERS

De opkomst van internet zette uiteindelijk de brokersmarkt volledig op zijn kop. Online brokers als Alex, BinckBank, Saxo Bank en DEGIRO konden dankzij de automatisering van brokersdiensten fors lagere tarieven bieden dan de traditionele banken en brokers. Met behulp van de blockchaintechnologie zouden aandelen binnen een gedeeld vertrouwd netwerk tegen veel lagere transactiekosten van eigenaar kunnen wisselen. Beursplatformen en brokers zouden zo overbodig kunnen worden.

5. BANKIERS

Veel deelnemers die voorop lopen in de blockchaintechnologie richten hun pijlen op de financiële sector. Een sector die, eufemistisch uitgedrukt, weinig populair is sinds de Grote Recessie. De blockchaintechnologie kan het bankierswezen stevig op haar grondvesten doen schudden. Neem als voorbeeld het uitvoeren van een internationale betaling tussen Nederland en Noorwegen. Om zo'n transactie te bewerkstelligen heb je twee banken nodig. Één aan de Nederlandse zijde en één aan de Noorse zijde. De clearing van grensoverschrijdende betalingen binnen Europa verlopen dan doorgaans via een systeem van de European Banking Association. Aan grensoverschrijdende transacties zijn vaak extra kosten gekoppeld. Bovendien kosten dergelijke transacties soms enkele dagen. Via de blockchaintechnologie is er geen derde partij nodig om internationaal geld (of andere waardeproducten) over te maken. Zodra een transactie door diverse nodes is goedgekeurd kan deze doorgang vinden. Dit gaat sneller dan via het banksysteem en bovendien tegen een fractie van de kosten die banken in rekening brengen. In een systeem waarin alle transacties worden geregistreerd en gevalideerd is het in theorie zelfs niet noodzakelijk om

een bankrekening aan te houden. Alle transacties kunnen via de blockchain worden uitgevoerd.

Banken lijken zich ervan bewust dat stil zitten geen optie is en onderzoeken hun mogelijkheden op het gebied van de blockchain. Zo hield ABN AMRO eerder dit jaar een bijeenkomst over de mogelijkheden van de blockchain en identificeerde het Spaanse Santander naar eigen zeggen 20 à 25 wijzen waarop de blockchaintechnologie de financiële infrastructuur en het bankierswezen kan veranderen. ■

Maak kennis met de 100 meest innovatieve en disruptieve FinTech bedrijven van Europa

De European FinTech Awards is hét platform voor toonaangevende FinTech-bedrijven. Duizenden banen in de bankwereld verdwijnen binnen enkele jaren door talloze 'FinTech-startups'. Innovatieve bedrijven staan te popelen om talloze gefrustreerde klanten van financiële instellingen van dienst te zijn. Wereldwijd wordt er meer en meer geïnvesteerd in techbedrijven die de gevestigde orde graag omver willen werpen. Lees meer over de FinTech Community op fintech.nl.



Ray Leclercq, CFO Unit4

Waarde toevoegende financials worden al snel slachtoffer van eigen succes

Ray Leclercq is geboren in Zuid-Afrika, woont in Engeland en werkt in Nederland. Eén jaar en 27 dagen is hij nu CFO van UNIT4 en hij geniet van elke minuut. Samen met het management werkt hij aan wat waarschijnlijk de grootste transformatie is die het bedrijf ooit heeft gekend. “Het is mijn taak om het bedrijf te laten groeien en presteren, en tegelijkertijd te vernieuwen.” Leclercq praat met FM Magazine over de transformatie van het bedrijf, de ideale rol van finance en hoe finance met behulp van nieuwe technologie - zoals zelfsturende ERP - een betere business partner kan zijn. DOOR JEPPE KLENGELD

De groei die Unit4 wil realiseren moet van haar kernmarkten komen: Scandinavië, Groot-Brittannië, Frankrijk, Duitsland, de Benelux en Noord-Amerika. Het bedrijf is ook actief in opkomende markten in Azië en Zuid-Afrika. “Onze strategie is om onze producten te voorzien van extra functionaliteiten, gericht op specifieke markten”, aldus Leclercq. “Onze ERP-oplossingen zijn niet geschikt voor elk type bedrijf. De oplossingen zijn ontwikkeld voor mensgerichte sectoren, en met name geschikt voor professionele dienstverlening, onderwijs, overheidsbedrijven, non-profit, vastgoed en de groothandel. In die sectoren zien we veel groeimogelijkheden. Omdat we gespecialiseerd zijn, doen we het op deze gefragmenteerde markten beter dan onze concurrenten.” De functionaliteiten worden zelf ontwikkeld of gekocht. “We hebben onlangs Three Rivers Systems overgenomen, een softwarebedrijf dat zich richt op het hoger onderwijs. Door hun studentenbeheeroplossingen te verbinden met onze researchmodules voor universiteiten en onze ERP ontstaat het meest complete systeem

in de markt. Deze functionaliteit beslaat de gehele studentencyclus – toelating, cursusschrijving, facturering, dienstverlening, fondsenwerving en nog veel meer.”

Leclercq benadrukt dat naast verticale functionaliteit horizontale functionaliteit, zoals HR, salaris- en basisgegevensadministratie, net zo belangrijk is. “Neem bijvoorbeeld HR”, zegt Leclercq. “Dat houdt tegenwoordig veel meer in dan de personeels- en salarisadministratie. Het gaat ook over het werven en inwerken van nieuwe medewerkers. Het gaat over het ontwikkelen en behouden van talent, over beloning en prestatie management. Onze oplossingen moeten deze processen optimaal ondersteunen.”

ÉÉN GLOBALE ORGANISATIE WORDEN

Historisch gezien bestaat Unit4 uit een aantal onafhankelijke bedrijfsonderdelen. “Het probleem is”, aldus de CFO, “dat we nooit een optimaal resultaat krijgen als elk onderdeel alleen in de eigen producten investeert. Met de transformatie willen we het bedrijf opschalen naar één wereldwijde onderneming. Bepaalde functies worden gemonialiseerd en processen

“De vraag fluctueert tussen landen en we willen dus niet dat al onze mensen en middelen ‘vastzitten’ op één plek”

gestandaardiseerd, en voor Finance, IT en HR worden wereldwijde platforms opgezet.” De rol van Leclercq in de reorganisatie is gegroeid. Tijdens de ontwerpfase werkte hij vooral aan het vijfjarenplan, dat moest worden vertaald naar operationele begrotingen per jaar. Daarnaast moesten de kosten worden geanalyseerd en risico's en marktkansen worden geïdentificeerd, en ten slotte moest er een prognose worden gemaakt van de te verwachten resultaten. Momenteel is hij niet alleen verantwoordelijk voor de reorganisatie van Finance en IT, maar houdt hij ook toezicht op de transformatie van de rest van het bedrijf. “Een van de projecten is het opzetten van een groot, mondiaal distributiecentrum in Portugal voor het leveren van professionele diensten”, aldus Leclercq. “De vraag naar middelen fluctueert tussen landen. We willen dan ook niet dat al onze mensen en middelen ‘vastzitten’ in specifieke regio's. We willen juist mensen en middelen vrijelijk kunnen inzetten daar waar de vraag zich voordoet. We kunnen veel dingen leveren, zoals software-upgrades op afstand vanuit één wereldwijd centrum. We hebben voor Portugal gekozen omdat dit land vanuit kosten oogpunt aantrekkelijk is, maar ook een jong, goed opgeleid en kwalitatief hoogwaardig personeelsaanbod heeft. Van daaruit kunnen we onze klanten een vergelijkbaar, maar liefst beter, serviceniveau bieden als zij van ons gewend zijn. We hebben ook de R&D-functie, die onze wereldwijde producten ondersteunt, gecentraliseerd op twee locaties in Polen en Spanje. Hierdoor kunnen we overal gebruik maken van de best practices, profiteren van schaalvoordelen en zijn we kostenconcurrerend.”

FINANCE TRANSFORMATIE

Finance wordt binnen Unit4 ook als een wereldwijde functie beschouwd. De reorganisatie van deze afdeling richt zich op drie elementen:

- Organisatorische opzet van het finance-team;
- Vaardigheden en capaciteiten van de mensen;
- Processen en instrumenten.

“We zien finance als een wereldwijde functie. Op basis daarvan is besloten welke aspecten

lokaal moeten blijven, welke transactiewerkzaamheden in shared service centers gedaan moeten worden en wat aan de zogenoemde centers of excellence toegewezen kan worden. Daarna hebben we voor de kwartaalrapportages, procure-to-pay, order-to-cash, contractmanagement en (reis)kosten de processen heringericht en gestandaardiseerd. We hanteerden daarbij een methode die ik ‘meedogenloze standaardisatie’ noem. Dat betekent dat elk onderdeel gestandaardiseerd wordt, en dat daar alleen om juridische, wettelijke en contractuele redenen van afgeweken kon worden. Als je je daar niet strikt aan houdt, wordt alles een uitzondering”, vindt Leclercq.

Voor het opzetten van de shared service centers werkt Unit4 samen met Capgemini. “We hebben de overstap opgedeeld in vier fases”, aldus Leclercq. “De eerste fase ging deze maand van start. Binnen het organisatorische ontwerp hebben we centers of excellence voor onder andere Treasury en Tax. Deze houden we binnen Unit4. Zij blijven centraal, maar als een bedrijfsonderdeel of land daarvoor het meest geschikt blijkt te zijn, dan kunnen zij het center of excellence worden. Op die manier hebben we alle ruis en productiewerkzaamheden uit de landen weggehaald en alleen een klein aantal hoogwaardige business partners gehouden die met het bedrijf samenwerken. Zij doen de analyse, interpreteren het resultaat en brengen het bedrijf naar een hoger niveau wat betreft prestaties en besluitvorming.

ZELFSTURENDE ERP

Unit4 ‘drinkt zijn eigen champagne’ bij de reorganisatie van finance, aldus de CFO, wat betekent dat zoveel mogelijk gebruik gemaakt wordt van de eigen diensten. ERP is daarbij van essentieel belang. Een nieuwe trend in ERP is ‘zelfsturende ERP’. Wat betekent dat in de ogen van de CFO? Leclercq: “Ik zal een paar praktische voorbeelden geven. Bij professionele dienstverlening kan dit op verschillende manieren worden ingezet. Wanneer je bijvoorbeeld een tender wilt uitbrengen voor een nieuw project, dan kun je een aantal kenmerken van de tender invoeren in het systeem. In feite vertel je het systeem: zoek voor mij vergelijkbare projecten die succesvol zijn geweest. Wat is er betaald en hoe is dat gefinancierd? Het systeem kijkt naar het verleden en geeft op basis daarvan de tariefstructuur en de financieringsmogelijkheden. Je hoeft dus niet bij nul te beginnen, maar hebt de mogelijkheid om succesvolle onderdelen van eerdere, vergelijkbare projecten te gebruiken voor je eigen project.” Een ander voorbeeld is de tijdregistratie door mensen die in de dienstverlening zitten. Het systeem kan in de agenda van de professional kijken en op basis daarvan de tijdregistratie

vooraf invullen. "Het systeem ziet waar je bent geweest en bij welke klanten. Op basis daarvan wordt een voorstel gemaakt hoe je week eruit gaat zien. Dit hoeft je alleen maar aan te passen en ook nu hoeft je dus niet helemaal bij nul te beginnen." Hiervan kan ook gebruik worden gemaakt bij financiële processen, zoals kostenregistratie of facturering. "Zelfsturende ERP informeert bijvoorbeeld degene die zijn goedkeuring moet geven dat er tien facturen afgehandeld moeten worden. Voor negen daarvan kan het systeem al met 99,9 procent nauwkeurigheid aangeven dat alles er goed uitziet: het tarief en het aantal klopt, de leverancier is bekend, het totaal is gelijk aan de vorige keer, et cetera. Bij de laatste bestaat er een kans op fraude, dus daar moet echt even naar gekeken worden."

"ERP maakt het mogelijk om mensen te bevrijden van de routinematige werkzaamheden, zodat ze zich kunnen richten op de zaken die echt het verschil maken"

Dit laatste voorbeeld, waarin het factureringsproces wordt aangevuld met patroonherkenning en zelflerende technieken, staat gepland voor 2017. Aan de andere voorbeelden wordt door UNIT4 momenteel gewerkt. Leclercq verwacht daarin wel een versnelling: de techniek is er klaar voor. Volgens hem is dit belangrijk omdat veel van de routinematige werkzaamheden eenvoudige, maar zeer arbeidsintensieve activiteiten zijn. ERP helpt mensen om efficiënter te werken. Of om hun werk beter te doen. Om hen te bevrijden van de dagelijkse routinematige werkzaamheden, zodat ze zich kunnen richten op de zaken die echt het verschil maken. En we weten wat dat betekent voor de financiële functie...

ULTIEME BUSINESS PARTNERS

Finance speelt volgens Leclercq een belangrijke rol in het proces dat het bedrijf in staat moet stellen om betere en snellere besluiten te nemen, om waarde te creëren: "Finance heeft verschillende petten op. We nemen deel aan de strategische besluitvorming. We beheren het bedrijf: we moeten het besturen, begeleiden en het uit de problemen houden. Daarnaast zijn we ook nog uitvoerders: we doen ons eigen deel binnen het bedrijf. We zijn dus niet alleen dienstbaar aan het bedrijf, we besturen het ook

en zorgen ervoor dat het zo goed mogelijk presteert. Wij bij finance zijn het objectieve geweten van de organisatie. Functioneert het bedrijf zo goed als maar mogelijk is? Worden er geen te grote risico's genomen? Wordt aan alle eisen voldaan? Wordt er gewerkt in een gecontroleerde omgeving? Aan welke risico's en verliezen is het bedrijf blootgesteld? Er is niets mis met risico's nemen als het maar een bewuste keuze is; er is niets erger dan jezelf onbewust aan risico's bloot te stellen. De rol van finance is zeer proactief. Je moet de spil van een onderneming zijn, begeleidend, bewakend, ondersteunend en sturend.

Zoals Leclercq het beschrijft, is de rol van finance die van de ideale business partner. Maar is finance al klaar voor deze rol? Vaak wordt finance door het bedrijf niet als zodanig gezien, maar eerder als neezeggers en cijferaaars. "Het is een uitdaging", aldus Leclercq. "Het begint naar mijn idee bovenaan: het bestuur moet van finance verwachten dat het deze rol vervult. De CEO en de rest van de bestuursleden moeten op één lijn staan. En je moet een vastberaden CFO hebben, die deze ambitie ook wil realiseren. Wanneer dan duidelijk wordt dat je toegevoegde waarde levert, en het bedrijf dat ook ziet en beseft dat het er voordeel bij heeft, dan wordt je al snel het slachtoffer van je eigen succes. Wanneer je mensen van topkwaliteit naar binnen haalt, die geloofwaardigheid zijn, gerespecteerd worden en objectief zijn, en die voortdurend waardevolle adviezen geven, dan wordt al snel hun advies ook gevraagd bij zaken waarvan je misschien niet verwacht dat finance daarbij betrokken is. Als dat gebeurt, dan weet je dat je het ultieme bewijs hebt geleverd. Je moet natuurlijk wel oppassen dat je je niet te veel laat afleiden. Je moet gefocust blijven. En ik heb het niet over veel mensen, maar een aantal echt goede mensen."

Is er ten slotte nog iets waar de CFO wakker van ligt? "Het zou raar zijn om helemaal geen zorgen te hebben over de transformatie van onze bedrijf en onze finance-afdeling. We zijn goed op weg, maar het is nog niet klaar. Maar het tempo ligt hoog. We zijn denk ik op ongeveer twee derde. Met de meeste projecten bevinden we ons in de realisatiefase. Het ontwerp is klaar, de uitvoering, de opbouw... nu worden de voordelen duidelijk. Dat is best spannend. Of ik me soms zorgen maak? Zeker. Maar we hebben geweldige mensen die hard werken. De uitdaging is om het bedrijf op koers te houden en tegelijkertijd te transformeren. Tijdens een transformatie kan een bedrijf erg op zichzelf gericht zijn, en onvoldoende oog hebben voor de markt. Maar uiteindelijk is de concurrentie daarbuiten en niet hierbinnen." ■

IT's a pain in the butt, but...

Enkele weken geleden had ik een ontmoeting met een aantal financiële managers. Ik vroeg ze om aan te geven of ze tevreden waren met de rol van IT in hun organisatie. Van de 9 managers waren er 8 ontevreden... DOOR JACCO SCHONEWILLE

De persoon die aangaf tevreden te zijn vroeg ik of hij misschien net begonnen was binnen deze organisatie. Dit was het geval. Wat is de moraal van dit verhaal? Blijkbaar zijn er op IT-gebied nog steeds zoveel problemen dat managers ontevreden zijn over de rol die IT speelt in hun organisatie. Hoe valt dit te verklaren na alle investeringen die organisaties in IT hebben gedaan en de boodschap van leveranciers dat IT nu zo goed is geregeld dat we het als een nutsvoorziening moeten beschouwen?

Een van de antwoorden die vanuit onderzoek en ervaring gegeven kan worden is dat de verwachtingen rondom IT niet realistisch zijn. Het is opmerkelijk hoeveel managers verwachten dat IT precies doet wat ze nodig hebben; dat dit in zeer korte tijd gerealiseerd kan worden; en dat het zonder al teveel inspanning en investering bereikt kan worden.

Even terug naar de financiële managers, bij een aantal heb ik wat doorgevraagd wat ze precies bedoelde met 'niet tevreden over IT'. Wat blijkt: men is over IT ontevreden op dezelfde manier als men ontevreden is over de kwaliteit van de schoonmaker die hun kantoor moet bijhouden. 'Ze' maken niet goed schoon. Dit is precies de reden waarom ik nooit zo'n fan geweest ben van de uitspraak dat IT een commodity of nutsvoorziening is.

IT IS GEEN COMMODITY

In diverse trainingen en bijeenkomsten wordt er vaak naar een ICT-afdeling gewezen als er zaken op IT-gebied niet goed lopen. Blijkbaar is het bij



veel organisaties nog steeds niet doorgedrongen dat IT geen onderwerp is dat bij de ICT-afdeling neergelegd kan worden. IT is organisatie breed en de verantwoordelijkheid van IT moet bij top management liggen. Tegenwoordig is IT zo verweven met het DNA van een organisatie dat het een productiefactor van betekenis is geworden. Klachten over IT moeten daarom niet alleen in de brievenbus van de ICT-afdeling belanden, maar moeten van-

uit een integrale verantwoordelijkheid worden opgepakt.

Het tweede punt dat ik moet noemen is het idee dat IT een commodity is. Wat hier precies mee bedoeld wordt hangt af van de kennis van de persoon die dit zegt. In algemene zin wordt ermee bedoeld dat IT niet onderscheidend is en ook geen organisatie specifieke invulling behoeft. Ook dit is in mijn visie achterhaald. IT is juist

wel onderscheidend en moet altijd organisatie specifiek ingevuld worden. Het is mijn overtuiging dat deze commodity gedachte er alleen voor heeft gezorgd dat de afstand tussen business en IT groter is geworden en dat de IT-strategie verworpen is tot een boodschappenlijstje.

DE BOUWSTENEN VAN IT

Het effectief inrichten van IT is voor veel organisaties een grote uitdaging. Het is belangrijk om de elementaire bouwstenen van IT te onderscheiden. Dit zijn er vijf:

1. Sturing: Het managen van IT een organisatie.
2. Operatie: De werkwijze die wordt gehanteerd om IT uit te voeren.
3. Functionaliteit: De applicaties die ingezet worden.
4. Techniek: De infrastructuur die als fundament wordt gebruikt.
5. Innovatie: Het onderzoeken en toepassen van nieuwe IT-ontwikkelingen.

Het is van belang om deze bouwstenen te onderscheiden om enerzijds de juiste vragen te kunnen stellen en anderzijds gerichte acties per bouwsteen te ontplooiën. De eerste bouwsteen beslaat het management van IT in een organisatie. In de praktijk zien we dat deze verantwoordelijkheid vaak onder de financiële afdeling of CFO valt. Los van de vraag of dit nu de meest verstandige keuze is, moet IT geen ondergeschoven kindje worden. IT is voor veel organisaties zo kritisch dat adequate IT-kennis en ervaring noodzakelijk is om IT effectief in te zetten. Organisaties moeten zich afvragen of de eindverantwoordelijke voor IT deze kennis en ervaring heeft. De tweede bouwsteen is de operatie. Hieronder vallen zaken als het uitvoeren van de IT-dienstverlening en het managen van IT-projecten. De IT-operatie moet een geoliede machine zijn die zowel continuïteit als vernieuwing kan borgen. Hiervoor is intensieve betrokkenheid en inhoudelijke betrokkenheid nodig. Welke directeur kan met droge ogen zeggen dat hij of zij de kwaliteit van de IT operatie kan garanderen?

De derde bouwsteen is functionaliteit. Voor veel organisaties is dit het meest belangrijke domein aangezien hier de informatiesystemen onder vallen. Veel

organisaties hebben zoveel applicaties en gebruiken hieromheen zoveel extra tools (zoals Excel sheets) dat ze door de bomen het bos niet meer zien. Inzicht en doortastendheid zijn nodig in dit domein om systemen te rationaliseren. De vierde bouwsteen is de techniek. Het domein dat in de ogen van eindgebruikers vaak bevolkt wordt door 'nerds' en 'aliens'. Alhoewel het ook een domein is waarin veel innovatie plaats vindt, moet het vooral een domein zijn dat stabiel is en continuïteit borgt. De laatste bouwsteen is het domein van innovatie. IT verandert zo vaak en snel dat een organisatie een discipline moet ontwikkelen om op de hoogte te zijn van ontwikkelingen en hieruit ook de relevante zaken voor de organisatie weet te destilleren. De vijf bouwstenen geven een handvat om IT op een gestructureerde manier te organiseren.

DE VERANTWOORDELIJKHEID VOOR IT

Onderdeel van een herijking op de rol van IT in een organisatie is het beleggen van de formele managementverantwoordelijkheid. Dit is een aspect dat met name in kleinere organisaties nogal eens onduidelijk is. Wie is er nu echt verantwoordelijk voor IT en wordt dit door de organisatie ook gerespecteerd? Het beleggen van de IT-verantwoordelijkheid is belangrijk om in een organisatie daadkracht te kunnen tonen op IT-gebied en niet voor iedere euro een investeringsprogramma te hoeven opstellen. Deze verantwoordelijkheid betreft ook het definiëren en implementeren van de IT-strategie. Het gebeurt nog al eens dat organisaties geen beschreven IT-strategie hebben, omdat dit volgens hen simpelweg niet nodig is. Maar niets is minder waar. Juist op het IT-domein is een goed beschreven strategie een onmisbaar instrument. Dit hoeft trouwens geen boekwerk te zijn, maar kan ook op enkele pagina's uiteengezet worden. Het belang van een IT-strategie is evident, omdat IT-ontwikkelingen snel gaan en IT een lange termijn visie nodig heeft om consequent te professionaliseren. Een strategie laat zien hoe IT aangewend kan worden om een bedrijf beter te laten functioneren en de klant beter te bedienen. Het laatste aspect van de IT-verantwoordelijkheid is de invulling van de IT-organisatie. Dit betreft de mensen die betrokken zijn bij IT, zowel vanuit de leverende als ontvangende kant. Alhoewel IT vaak

gezien wordt als een technisch domein weten we vanuit onderzoek en de praktijk dat het echte succes afhangt van de kwaliteit van de mensen. Het is heel eenvoudig: goede IT professionals zijn een voorwaarde voor effectieve IT in een organisatie. Als er veel IT-problemen zijn en IT geen toegevoegde waarde levert, moet een organisatie zich de vraag stellen of dit misschien ligt aan de mensen die betrokken zijn bij IT. Een oplossing kan zijn om meer externe expertise in te huren, maar ook het ontwikkelen van eigen mensen door training en begeleiding bij IT-onderwerpen geeft soelaas.

Hoe nu verder? Mijn advies is om te beginnen met het beleggen van de eindverantwoordelijkheid van IT. Wie kan een organisatie aanspreken als IT gewoonweg niet functioneert? Mocht u als CFO, Finance Manager of Controller verantwoordelijk zijn, schuif het IT-probleem dan niet door naar de IT Manager. Hij of zij is slechts de uitvoerder. Ik wil graag afsluiten met een denker-tje voor al die managers die de IT-afdeling zien als de 'slechte' schoonmaker van het pand: de titel van dit artikel gaat juist over jullie! Het is jullie 'pijn', jullie 'achterste', maar ook jullie IT. Ik hoop dat dit artikel bijdraagt aan de acceptatie dat IT in een organisatie verder gaat dan de IT-afdeling en zeker geen commodity is. ■

Jacco Schonewille is directeur van IT-Counselor en docent bij Alex van Groningen

ONMISBARE IT KENNIS VOOR FINANCIALS IN DE MASTERCLASS FINANCE & IT (14 PE UREN)

Ontdek in deze masterclass hoe u als financieel verantwoordelijke betere keuzes maakt, het rendement verhoogt, kansloze projecten tijdig stopt en snel kunt ingrijpen waar nodig. Twee topexperts bieden u unieke inzichten, best practices, tips en praktijkervaringen. Volg de tweedaagse masterclass Finance & IT, voorkom veelgemaakte fouten en maak direct het verschil. Meld u direct aan.

Ga naar alexvangroningen.nl voor meer informatie en inschrijven.

Master(s) of the Universe en de Cloud

Wetenschappers hebben jarenlang ontkend dat er water op Mars was. Na de recentelijke ontdekking van water op Mars, moeten veel stukken herschreven worden. Zou dat ook gelden voor internet? Want wetenschappers ontkennen ook nog steeds het ontstaan van internet en cloud op Mars.

DOOR ANDRÉ SALOMONS



Tot het tegendeel bewezen is, heersen de grote partijen die cloud-diensten aanbieden in de cloud dus taalkundig nog steeds als Masters of the Universe en gaat de strijd om de eretitel Master Of the Universe gewoon door. Een beetje vergelijkbaar met miss Universe maar dan anders. Er zijn een aantal interessante ontwikkelingen te melden. Laat ik met het meest recente feit beginnen.

HET VERDRAG TUSSEN DE VS EN EUROPA INZAKE DATA OVERDRACHT IS ONGELDIG

En daar is één man verantwoordelijk voor: Edward Snowden. Verdere uitleg is niet nodig. Maar de man heeft met zijn acties wel een ommezwaai in de waarneming over dataopslag en privacy teweeg gebracht. De Europese commissie besloot in 2000, 15 jaar geleden al weer, dat persoonlijke data vanuit Europa naar de VS mochten worden doorgestuurd. Wie na 2000 naar de VS is gevlogen kan zich ongetwijfeld herinneren dat je drie uur voor boarding van de vlucht op Schiphol moest zijn en langdurig werd ondervraagd bij het inchecken. Vervolgens werden de data uit deze ondervragingen naar de States gestuurd. Deze ondervragingen zijn later geautomatiseerd in de vorm van Esta. Esta is twee jaar geldig en je mag het zelf betalen. Vreemd toch?

Op 24 september 2015 kwam advocaat generaal Yves Bot van het Hof van Justitie van de EU met het advies dat het verdrag uit 2000 ongeldig is. Dit advies volgde in de zaak die een Oostenrijker tegen Facebook had aangespannen. De VS is onder andere door toedoen van

Snowden niet langer een 'Safe Harbor' met betrekking tot de opslag van Europese data. Een Europees burger heeft het recht om te weten waar zijn data is opgeslagen en mag zijn data terugtrekken wanneer hij dat wilt. Europese burgers zullen beter beschermd zijn tegen ongewenste data onderzoeken uit de VS als het Hof de aanbevelingen van Bot volgen. Het betekent ook dat Google, Facebook en anderen nu in navolging van Microsoft ook Europese datacenters zullen moeten openen om de data van hun gebruikers in Europa op te slaan. Het is de vraag of de VS kunnen volstaan met een afspraak met de EU of dat ze per land afspraken moeten maken. Een uitspraak volgt later in 2015.

ANDERE TRENDS OP CLOUD-GEBIED, HET TITANENGEVECHT OM DE EERSTE PLAATS

Na de dominantie van Microsoft op de markt van operating systems met hun op de hardware geïnstalleerde Windows besturingssystemen, schuiven ze met Windows 10 op naar besturingssystemen die zich voor een deel in de cloud bevinden. Dit kenmerkt zich onder andere door de wijze van updaten.

De verschuiving van desktops, laptops en handheld pc's naar krachtige handheld computers in de vorm van tablets. Misschien kun je ze handlets noemen? De tabletrend is gezet door Apple en voortgezet, of zo u wilt overgenomen, door Microsoft met de Surface 4. Met de introductie van de Surface, een tablet met de kracht van een PC, heeft Microsoft een nieuwe dimensie ontsloten. Het is een tablet waar eenvoudig een toetsenbord en andere accessoires aan gekoppeld kunnen worden. Begin oktober is de Microsoft Surface 4 Pro onthuld tijdens het Windows 10 devices event. Meer pixels, een groter trackpad en een zesde generatie Intel Skylake processor maken het tot een geweldige handset om gebruik te maken van de cloud applicaties die iedere CFO gebruikt. Hij is pas leverbaar sinds 26 oktober in de VS.

Zelfs Apple heeft in een artikel op Business Insider toegegeven dit een smart move van Microsoft te vinden. Apple is ondertussen met de Apple iPad Pro op de markt gekomen en Google heeft de Google Pixel C uitgebracht. In hun omschrijving noemen ze hem een Surface killer, wat

Handlets?



meestal een erkenning is van het product waarnaar verwezen wordt. Apple noemde de nieuwe iPad 'Apple's version of the Surface'. Hoe anders was het met de eerste generatie Surface. Ook HP heeft op 07 oktober 2015 nieuwe tablets uitgebracht onder de naam van de nieuwe James Bond film SPECTRE. Of is de synchronisatie met James Bond toeval? Feit is dat ook HP zich bij de introductie spiegelt aan de Surface 4.

AMAZON STOPT VERKOOP MEDIASPELERS VAN APPLE EN GOOGLE

In de strijd om Master of the Universe toont Amazon waar het staat door de Apple TV en Chromecast van Google uit zijn online winkel te halen. Amazon is namelijk bezig met zijn eigen streaming dienst en ervaart beide producten daarbij als bedreigend. Normaal voert Amazon dit soort strategieën niet, maar een Forrester analist vindt het wel een logische en onvermijdelijke stap in deze strijd der titanen. We zien dus dat de grote partijen hun territorium op alle fronten afbakenen.

SECURITY, SECURITY EN NOGMAALS SECURITY

Wat we bij alle grote partijen duidelijk, of niet zo duidelijk, of helemaal niet terug zien, is security. Zo laat Microsoft via haar office mechanics series duidelijk zien hoe men bij Microsoft een apart team heeft om de security te bewaken, en hoe er met aanvallen wordt omgegaan. Er is ook uitgebreide

informatie over security van al hun producten terug te vinden op hun sites. Er wordt duidelijk aangegeven waar de data staat en ik kan me voorstellen dat ze daarmee een voorbeeld kunnen zijn voor de andere groten van het universum. Gebruikers van Office365 ervaren deze security informatie als zeer transparant. De andere groten zullen dat vermoedelijk ook doen, maar hebben daarover niet gepubliceerd. Bij Facebook is de security informatie het lastigst om te vinden.

FINANCIAL SYSTEMS, SECURITY IS KEY

In de cloud categorie SaaS (Software as a Service) vind je veel financiële software, zoals van Exact, Twinfield en - sinds meer recentelijk - SAP. Ook andere leveranciers van legacy systemen hebben eindelijk de cloud ontdekt. Hier zie je heel duidelijk een trend dat de grote software systemen last hebben van hun legacy systemen. Het zijn oudere systemen die naar de cloud worden gebracht en waarbij klanten deze leveranciers dwingen om aan te geven of ze wel verstand hebben van security en of de modernste internet methodes zijn toegepast. Aan gebruikers van deze financiële systemen worden ook andere eisen gesteld. Beheersen ze de agile en scrum methodes? Weten ze wat big data is en hoe ze dat moeten toepassen? Beheersen ze BI technieken? Et cetera. Ook moeten ze kennis hebben van Finance over alle platformen, inclusief mobile. Security is niet uitsluitend zaak van de

applicatiebeheerder, systeembeheerder of leverancier, maar is ook steeds meer een zaak van de CFO en last but not least de gebruiker van de software.

WAT IS DE IMPACT VAN HET INZETTEN VAN CLOUD APPLICATIES?

Dataopslag

Een belangrijk argument om niet in cloud-diensten te willen stappen wordt door het ongeldig verklaren van het verdrag tussen de VS en de EU en de daarop volgende acties van Amerikaanse cloud-leveranciers aan juristen en financials ontnomen. De Patriot Act werd lang door financials en juristen gebruikt om geen cloud diensten te hoeven gebruiken. In navolging van Microsoft, dat de Europese data in Ierland opslaat met een backup in Amsterdam, zullen ook Facebook, Google en anderen moeten volgen om de data van Europese klanten hier op te slaan.

Security

Het blijft lastig om de security informatie boven water te krijgen bij de

leveranciers van financiële software in de cloud. Minimum vereisten voor SaaS zijn toch wel dat er een recent ISAE 3402 en ISO 27001 certificaat behaald zijn en dat de organisatie aantoonbaar maakt wat hun security eisen zijn en hoe zij de risico's afdekken. Een goede leverancier zal graag inzicht verschaffen in de certificaten.

Continuïteit

Veel potentiële cloud-klanten zijn bang voor een vendor lock-in, het aan een leverancier gebonden zijn door de geleverde software. Mocht je kiezen voor een grote leverancier als Amazon, Apple, Google, Microsoft, Salesforce of een grote speler, dan weet je eigenlijk dat de continuïteit geborgd is. Je zou kunnen stellen dat ze 'too big to fail' zijn geworden. Zo investeert Microsoft jaarlijks miljarden in zijn cloud infrastructuur en cloud software. De bedragen die de andere genoemde bedrijven investeren zijn niet openbaar gemaakt.

SAMENVATTING VOOR DE FINANCE FUNCTIE

Het goede nieuws is dat je geen zorgen meer hoeft te hebben over de vraag

waar je data staat, dat is geregeld of wordt geregeld. Microsoft heeft dit al goed geregeld, de andere Amerikaanse bedrijven zullen moeten volgen. Security is voor de grote bedrijven geen issue meer, als je in zee wilt gaan met kleinere bedrijven let dan op hun certificering, security oplossingen, SLA's en eventuele Cloud Escrow mogelijkheden. Wil je de ROI berekenen en afzetten van cloud diensten zorg er dan voor dat je de vergelijking baseert op een termijn van drie jaar en ook alle personele kosten in de vergelijking betreft.

Net zoals bij iedere software keuze is het niet overbodig om je bij te laten staan door een goede adviseur. Een goede adviseur is een adviseur over wie je aanbevelingen hebt gekregen. Bel niet zomaar met je accountant of adviesbureau. Als je daaraan de voorkeur geeft, vraag dan altijd om referenties, vraag naar de inhoud van de case, de oplossingen en de ervaringen van de referentie. Als het geen advies over de cloud betrof, ga dan niet met deze adviseur in zee. Na zoveel jaren cloud is het vreemd als er door deze adviseur geen adviezen over cloud computing zijn gegeven.

Vraag je altijd af wat je naar de cloud wilt brengen en in welke vorm je dat wilt doen. Wil je bijvoorbeeld documenten in de cloud opslaan, in bijvoorbeeld SharePoint online, sla deze zaken dan niet volgens de folderstructuur op, dan mis je een aantal voordelen en schiet je je doel voorbij. Laat je dus adviseren.

Kortom een financial die niets over de cloud of van de cloud wil weten, telt op korte termijn al niet meer mee. De controllers functie wordt al danig uitgehold en de functies van die ooit tot de controllers behoorden, worden verdeeld over de CFO, data analist en business controller.

Het vak van financial is misschien wel één van de laatste die verandert door nieuwe technologieën, maar veranderen doet het! ■

André Salomons, oprichter Financial Suite® (software voor fast close), is een bij de Big 4 opgeleide en in de praktijk gevormde professional op het gebied van Fast Close en Reporting. Tegenwoordig deelt hij zijn kennis via events, trainingen en artikelen.



“Robots stellen mensen in staat talenten beter te benutten”

Robotisering wordt vaak gezien als iets engs en ongrijpbaars. Misschien zelfs als een bedreiging voor de rol van de mens in het arbeidsproces. Robert H. Brown, assistant vice-president bij het Center for the Future of Work van Cognizant, betoogt echter dat robots mensen de ruimte geven om hun unieke talenten aan te spreken. Door aan te sturen op samenwerking met robots kunnen bedrijven sneller, beter en goedkoper werken. DOOR TIM JANSEN



“Bij robotisering denken mensen aan bekende (film)robots als C-3PO, The Terminator of Robby the Robot. Hierdoor hanteren we vaak een dystopische visie op robotisering, maar de werkelijkheid is een stuk milder. Robots hebben geen menselijk voorkomen, maar zijn gewoon functionele dingen. Ze stofzuigen ons huis, assembleren auto's of maaien ons gras”, zegt Brown. Volgens de Amerikaan is het cruciaal dat er op de werkvloer een samenspel komt tussen mensen en robots.

Business Process Outsourcing gaat volgens Brown heden ten dage over meer dan goedkoop arbeidsprocessen outsourcen. “BPO kan strategische waarde toevoegen aan een bedrijf. Robots zijn sterk in het uitvoeren van repetitieve taken. Dit kunnen zij sneller en beter dan menselijke krachten”, zegt Brown. De essentie van het verbeteren van bedrijfsprocessen zit volgens hem niet zo zeer in robotisering zelf, maar in de omgang met data. “Momenteel zit er nog veel data opgesloten in systemen. Robots kunnen deze data ontsluiten en aan elkaar koppelen. Dankzij deze technologieën kan er een hoger niveau van procesefficiëntie worden bereikt”, meent Brown.

INTELLIGENT PROCESS AUTOMATIZATION

In het whitepaper ‘The Robot and I’ komen Brown en zijn mede-auteurs van Cognizant tot drie grote conclusies. Deze conclusies vatten zij samen onder de drie M's: Money, Meaning-making en Monday. Voor het whitepaper deed Cognizant onderzoek onder ruim 500 Noord-Amerikaanse en Europese banken, (zorg)verzekeraars en andere bedrijven. Bijna een vijfde van de respondenten stelde in het afgelopen jaar meer dan 15 procent aan kosten te hebben bespaard dankzij automatisering. Daarnaast verwachten veel deelnemers van de survey dat in de komende jaren minder mensen direct betrokken zullen zijn bij procesoptimalisatie.

Nog waardevoller dan kostenbesparing is volgens Cognizant de data die dankzij automatisering gegenereerd en gekoppeld kan worden. Dankzij de optimalisering van (real-time) data door Intelligent Process Automatization (IPA) kunnen analytics steeds vaker gebruikt worden om toekomstige scenario's te schetsen. Brown bemerkt soms weerstand bij bedrijven om IPA in te voeren. “Zij vrezen dat dat het een omvangrijk, dus tijdrovend proces is”, beschrijft de Amerikaan. Daarom verwijst de derde M naar

Monday. “Je kunt direct op kleine schaal beginnen met Intelligent Process Automatization. Bijvoorbeeld door op maandag een process readiness assessment te doen”, zegt Brown. Hij geeft het voorbeeld van een retailer die veel tijd kwijt was aan ‘invoice reconciliation’, het vergelijken van in- en uitgaande facturen met de activiteit op de bankrekening. “Dit kostte tientallen, zo niet honderden kleine menselijke handelingen per week. Dit soort processen zijn al rijk aan ondersteunende technologie, maar vereisen alsnog veel menselijke input om de data te integreren. Met IPA kan deze menselijke interventie overbodig gemaakt worden, terwijl de kans op fouten afneemt”, legt Brown uit.

“Een strategie waarin er wordt geautomatiseerd om het automatiseren zal falen”

INVESTEREN IN ROBOTICS

“Bedrijven moeten wel goed nadenken over automatisering”, stelt de Amerikaan. “Een strategie waarin er wordt geautomatiseerd om het automatiseren zal falen. Daarom is een stapsgewijze aanpak verstandig. IPA kun je gebruiken om processen opnieuw in te richten, maar het vergt soms enige tijd. In het meest gunstige geval treedt er direct efficiëntiewinst op.” Hoewel er soms afgetast moet worden op het gebied van robotisering denkt Brown dat de investeringen zich over het algemeen snel terugbetalen. “Vaak komen Robotic Process Automatization-oplossingen met licentiekosten. De terugverdientijd is door de besparing op arbeidskosten vaak gering”, stelt Brown. Om de IPA-business te versterken nam Cognizant vorig jaar TriZetto over dat een sterke positie op de Amerikaanse healthcaremarkt heeft. Met de oplossingen van TriZetto kunnen zorgaanbieders en -verzekeraars veel sneller declaraties verwerken.

“Wie had vijf jaar geleden kunnen bedenken dat een Twitter data wrangler één van de meest gevraagde beroepen zou zijn?”



Volgens Brown staan we aan de vooravond van een grote revolutie op het gebied van IPA. Momenteel worden de technologieën vooral door grotere partijen toegepast, maar hij ziet ook zeker mogelijkheden voor het midden- en kleinbedrijf. Zorgen over de invloed van IPA op de arbeidsmarkt wuift Brown weg. “Automatisering is van alle tijden. Uiteraard zullen er banen verdwijnen, maar dankzij innovatie worden ook altijd nieuwe banen gecreëerd. Wie had vijf jaar geleden kunnen bedenken dat een Twitter data wrangler één van de meest gevraagde beroepen zou zijn?”, illustreert Brown die graag verwijst naar wat hij het Budding-effect noemt. Engelsman Edwin Budding vond in 1830 de grasmaaiër uit. “Voor die tijd maaiden mensen het gras met een zeis. Dankzij de uitvinding van Budding verdwenen er aanvankelijk banen voor de maaiers. Zijn uitvinding leidde er echter ook toe dat er op gras getennist kon worden en dat putting greens op golfbanen ontstonden.” Greenkeepers en de groundsman van Wimbledon mogen Budding dus nog steeds dankbaar zijn. ■



**Experts en
Dienstverleners**

Praktijkcase Chrysal

ERP-implementatie, 7 lessen voor CFO's

Het in Naarden gevestigde bedrijf Chrysal, dat verzorgingsproducten voor snijbloemen levert, is volop bezig met de implementatie van Microsoft Dynamics AX. Met behulp van dit ERP-systeem kan het wereldwijd actieve bedrijf efficiënter werken, de werkkapitaalbehoefte verminderen en gegevens beter beheeren. Wij spraken met CFO Per Anders Persson, die ons vertelde over het hele proces, vanaf de selectie van de software tot de huidige implementatiefase, en de belangrijkste lessen die hij daarbij heeft geleerd. DOOR JEPPE KLEYNELD

Chrysal levert al ruim tachtig jaar hoogwaardige verzorgingsproducten die helpen om snijbloemen in een optimale conditie te houden. In de recente geschiedenis is er binnen het bedrijf veel gebeurd. In 2007 fuseerde Chrysal-Pokon met Vitabric, een Zweedse producent van bloemenvoeding, en werd Per Anders Persson de CFO van de nieuwe organisatie. Niet lang na de fusie besloot het bedrijf, waarin een private equity-partij een meerderheidsbelang had, om Pokon te verkopen en zich uitsluitend te richten op de zakelijke snijbloemenmarkt, met negentien dochterondernemingen in tien landen, vier productielocaties en distributeurs over de hele wereld. In 2014 werd Chrysal door Nordian Capital Partners en het management overgenomen van het Zweedse R12 Kapital.

Chrysal ontwikkelt producten voor de na-oogst verzorging van snijbloemen. Het assortiment bestaat momenteel uit drie segmenten: producten om bloemen te voeden nadat ze net gesneden zijn, producten voor tijdens het transport, en producten voor retailers en de consument. Daarnaast wordt het assortiment nu uitgebreid met professionele verzorgingsproducten voor potplanten. "Het netwerk en de supply chain hebben we al. Deze spin-off is dus een logische strategische stap", aldus de CFO. "Niettemin is het een uitdaging, omdat er heel ver-

schillende producten en kennisgebieden bij betrokken zijn."

GLOBALISEREN

Er is de afgelopen acht jaar veel veranderd in de business. "Onze afnemers, de telers en de boeketmakers, hebben hun activiteiten in Nederland en Europa verplaatst naar Afrika en Zuid-Amerika om zo groei te realiseren, kosten te besparen en hun CO2-voetafdruk te verkleinen. Dus moesten wij onze activiteiten ook globaliseren", legt CFO Per Anders Persson uit. "We zijn van een Naardens bedrijf uitgegroeid tot een wereldspeler. We hebben nu productielocaties in Nederland en in Kenia, Colombia, Ecuador en Japan. We hebben een omzet van 45 miljoen euro en meer dan 200 medewerkers." Chrysal is marktleider maar moet blijven investeren in onderzoek en ontwikkeling om die positie te behouden. "We hebben sterke banden met een aantal toonaangevende universiteiten. Dat stelt ons in staat om ideeën uit te wisselen en leidend te blijven in alle innovaties in ons vakgebied."

IT-TRANSFORMATIE

Een mondiaal bedrijf moet ook een mondiaal systeem hebben met gestandaardiseerde processen, maar het IT-landschap is nu nog erg versnipperd, vertelt Per Anders Persson: "SAP in Europa en Afrika, Navision in Noord- en Zuid-Amerika en lokale software in Japan. De afgelopen jaren hebben we een coherenter rapportage- en beheersstructuur ontwikkeld,

maar door de verschillende systemen kregen we problemen met gegevensbeheer en -aansluiting."

Per Anders Persson werd door de CEO uitgedaagd om een ICT-strategie op te stellen voor de komende tien jaar. "We hebben een projectgroep opgezet – waar ik de aanjager van was – en in alle openheid besproken wat we wilden bereiken en wat daarvoor de oplossing zou zijn. De belangrijkste verbeteringen die we wilden bereiken, waren meer efficiëntie, verminderen van de werkkapitaalbehoefte, gebruiksvriendelijkere software, een coherente back-up, betrouwbaarheid en beter databeheer. We zaten toen ook in de fase dat we SAP moesten upgraden, dus we stonden voor de keuze om te upgraden of



helemaal opnieuw te beginnen met een nieuw mondiaal systeem. Uiteindelijk kozen we voor dat laatste." Het projectteam heeft dat verder onderzocht en een externe partij benaderd om te helpen bij de selectie van de software. "Het was een langdurig proces omdat we het heel serieus aangepakt hebben. Er was een handvol leveranciers dat volgens onze specificaties kon leveren. Uiteindelijk viel om verschillende redenen de keuze op Microsoft Dynamics AX. Door slaggevend waren de gebruiksvriendelijkheid en het feit dat we een vrij eenvoudig documentbeheersysteem konden toevoegen dat een zeer goede ondersteuning biedt aan sales en marketing. Dat wilden we erg graag hebben. Dus hebben we twee jaar geleden voor deze oplossing gekozen."

"Zodra we het ERP-systeem wereldwijd hebben uitgerold, kunnen we precies dezelfde interne beheersmaatregelen en processen uitrollen"

DE IMPLEMENTATIE

Chrysal had een implementatiepartner nodig en benaderde HSO, aangezien zij experts zijn met betrekking tot de supply chain, die een cruciale factor was in de implementatie van de software. "We zijn anderhalf jaar geleden begonnen met de implementatie", aldus Per Anders Persson. "Omdat we een Europees magazijn hebben, moesten we een big bang-implementatie voor heel Europa uitvoeren. We zijn nu drie maanden in de go-live fase voor Europa, die naar verwachting in de komende maanden wordt afgerond." Het projectteam is nu bezig met de afronding van een ontwerp - een gestandaardiseerd werkproces - dat het team bij alle dochterondernemingen wereldwijd gaat uitrollen. "Naast het ERP-systeem zal er dus ook een nieuw proces worden uitgerold. Dat is een uitdaging, maar levert ook veel voordelen op. Zodra we het ERP-systeem wereldwijd hebben uitgerold, kunnen we precies dezelfde interne be-

heersmaatregelen en processen uitrollen. Een ander voordeel van het nieuwe ERP-systeem en de coherente accountstructuur voor ons als wereldwijd opererend bedrijf is dat we kostenboekingen altijd kunnen herleiden, ongeacht waar ze zijn ingevoerd."

SUCCEFACTOREN

"Ik zou liegen als ik zou beweren dat een ERP-implementatie een eitje is", geeft de CFO van Chrysal toe. "Vooral aan de supply chain kant was het soms net een achtbaan. Maar als ik kijk naar onze forecast ziet het er goed uit. HSO heeft ons geholpen om de functionaliteit van Microsoft Dynamics AX op te rekken, en er was vrij veel maatwerk nodig vanwege onze relatief complexe structuur. We hebben de meeste problemen opgelost en hoeven nu nog maar een paar kleine hobbels te nemen. Gelukkig hadden we eerst SAP, dus waren we al bekend met procesbeheer. Als je vanuit een eenvoudig ERP-systeem komt, is de overgang veel moeilijker. Wij hadden de luxe dat bij ons bijna het omgekeerde het geval was. We hebben ook een goed samenwerkingsverband met onze implementatiepartner HSO. Tijdens de ontwerpfase daagden ze ons uit om onze op SAP gebaseerde werkwijze te overwegen. Daardoor gingen wij ons afvragen of onze manier van werken wel echt de beste was of dat er een betere oplossing kon worden gevonden. Gedurende de implementatie hebben ze goed gereageerd op problemen en verantwoordelijkheid genomen voor de implementatie."

Welke lessen heeft Per Anders Persson uit deze ervaringen geleerd? "Vanaf dag één moet je duidelijk vastleggen wie waar verantwoordelijk voor is en hoeveel tijd het mag kosten bepaalde issues op te lossen. Dat moet direct binnen de stuurgroep worden bepaald. Wij hebben daar veel tijd aan besteed en volgens mij is dat een goede investering geweest. Je moet ook een zeer goed contract opstellen met de implementatiepartner. Ik kan niet genoeg benadrukken hoe belangrijk dat is. Het gebeurt zo vaak dat ICT-projecten in de soep lopen en men in een conflictsituatie terechtkomt met grijze gebieden. Gelukkig zijn wij erin geslaagd om alle problemen op te lossen, maar als dat niet lukt, is het cruciaal dat je een gedetailleerd contract met je implementatiepartner hebt."



Je moet ook veel tijd reserveren voor testen. Hoewel we beseften dat we niet alles konden testen, hebben we er veel tijd aan besteed. Tot slot moet je nooit onderschatten hoeveel training er nodig is. De kennisoverdracht bij dit soort projecten wordt altijd onderschat. Dat is een leerpunt, ook voor ons onszelf bij de verdere uitrol."

Per Anders Persson en zijn team gaan zich nu eerst richten op het realiseren van een stabiele oplossing in Naarden. "Het ontwerp is bijna klaar. We moeten nu binnen een jaar de uitrol in Afrika en Japan doen. We willen binnen twee jaar wereldwijd uitrollen. Dan zullen we er pas echt de vruchten van gaan plukken. We hebben al enorm veel tijd en geld geïnvesteerd, dus nu moeten we de volgende stappen zetten, zodat we ook leveren wat we beloofd hebben." ■

7 LESSEN VOOR CFO'S BIJ EEN ERP-IMPLEMENTATIE

1. Bepaal eerst je strategie voordat je begint
2. Zorg dat de verantwoordelijkheden vanaf dag één duidelijk vastliggen
3. Stel een rechtsgeldig en gedetailleerd contract samen op met je implementatiepartner
4. Stel een betrouwbaar en professioneel projectteam samen
5. Onderschat nooit hoeveel training er nodig is
6. Communicatie is tijdens het hele traject essentieel
7. De kwaliteit van de tests is cruciaal

De voordelen van FinTech, heeft u ze al ontdekt?

De Financiële Technologie (FinTech) industrie is anno 2015 één van de snelst groeiende markten. Innovatieve bedrijven ontwikkelen in razendsnel tempo producten met een focus op gebruiksgemak en procesoptimalisatie. In sommige sectoren wordt de acceptatie van deze diensten nog geremd door conventies of gewoontes. Maar is dit wel terecht? Wij spraken hierover met Erik Seveke, directeur van softwareontwikkelaar GlobalOrange, en Martijn van Galen, oprichter van Simplified Card. Beiden hebben een achtergrond in de traditionele bankwereld. Daarnaast vertellen zij over de voordelen van FinTech-startups en over het ontstaan van hun eigen FinTech-product: Simplified Card.

Waarom opeens FinTech?

Voor Erik Seveke is het antwoord duidelijk: "Simpelweg omdat er vraag is naar snellere, betere en goedkopere financiële producten. Voor consumenten én zakelijk gebruik. FinTech is echter een trend die eigenlijk nog geen grote 'disruptive' vertegenwoordiger heeft, zoals bijvoorbeeld Uber voor vervoer en Airbnb voor accommodatie. Toch zijn er talloze startups die hard op weg zijn deze status te bereiken."

Wat bepaalt het succes van een FinTech-dienst?

Volgens Martijn van Galen richten FinTech-bedrijven zich in de eerste plaats op hun dienstverlening: "Is die uniek, gebruiksvriendelijk en beter dan wat traditionele banken bieden? Dan heeft zo'n dienst kans van slagen."

Seveke vult aan: "Denk daarbij aan bedrijven als Wealthfront, dat geautomatiseerd financieel advies levert. Of Adyen, een leverancier van omni-channel betaaloplossingen. Het succes van een FinTech-dienst wordt namelijk bepaald door de volwassenheid van het product en de kennis van financiële infrastructuren en regelgeving. Het is daarom ook essentieel om met een ontwikkelpartner te samenwerken die daar verstand van heeft."

Waarom zijn sommige organisaties terughoudend als het gaat om



FinTech?

Van Galen: "Juist het feit dat het geen traditionele financiële diensten zijn, kan soms remmend werken op de acceptatie ervan. Applicaties die met financiële informatie werken, moeten immers voldoen aan de hoogste beveiligingseisen, wettelijke regels en procedures. Of zo'n nieuwe FinTech-dienst dan wel betrouwbaar is, vinden bedrijven daardoor soms lastig om in te schatten."

De terughoudendheid als kans voor mogelijkheden

Juist door deze terughoudendheid van organisaties, ontdekte Van Galen al gauw een gat in de markt. Ondanks

de voordelen die traditionele zakelijke betaalpassen bieden, zag hij dat veel organisaties terughoudend zijn in het gebruik ervan: "Werkgevers geven zakelijke bankpassen niet in grote aantallen uit aan werknemers. Daar is immers een bankrekening en een bestedingslimiet aan gekoppeld. Daarnaast komen er allerlei contracten en overeenkomsten bij kijken. Mijn idee was daarom om dit systeem drastisch te vereenvoudigen."

Hierop ontwikkelde van Galen 'Simplified Card', in samenwerking met GlobalOrange. Laatstgenoemde softwareontwikkelaar heeft namelijk veel ervaring opgebouwd met het ontwikkelen van

FinTech-applicaties voor klanten als Ticketscript, Statler en Kroodle. Seveke: “Zoals ik eerder aangaf wordt het succes van een FinTech-dienst bepaald door de volwassenheid van het product en de kennis van financiële infrastructuur en regelgeving. En daar zit dan ook precies onze meerwaarde.”

Wat is Simplified Card?

Simplified Card is een online dienst (SaaS) waarmee bedrijven zelf betaalpassen kunnen uitgeven en beheren. De pas gebruik je als een normale bankpas, maar er is geen bankrekening aan gekoppeld. Een beheerder past de bestedingslimiet zelf realtime aan wanneer nodig. Bovendien integreert het systeem naadloos met financiële software. Simplified Card biedt de ideale oplossing om de administratieve last van declaraties uit te bannen. Daarnaast ondersteunt het nieuwe regelgevingen zoals de Werkkostenregeling en het geeft de mogelijkheid tot fraudedetectie.

Aanvulling op traditionele dienstverlening

Tussen alle startups die strijden om de meest unieke of innovatieve dienst te leveren, ziet Van Galen zijn eigen FinTech-product juist als een nuttige aanvulling op de traditionele dienstverlening: “Traditionele banken reageren om die reden heel positief op Simplified Card. Ik denk dat de aanpak van Simplified Card zo succesvol is, omdat het vertrouwd is voor de gebruiker. Wij leveren immers betaalpassen die net zo werken als reguliere bankpassen.



“Men verwacht nu nog steeds dat een implementatie van financiële software een heel complex project moet zijn”

Dat verhoogt de acceptatie enorm. En daarnaast is de meerwaarde zo ontzettend helder.”

Toch vragen veel bedrijven nog steeds om een implementatieplan: “Dat heeft alles te maken met de manier

waarop men vroeger over financiële software dacht. Men verwacht nu nog steeds dat een implementatie een heel complex project moet zijn, terwijl dit bij FinTech-applicaties zelden het geval is”, aldus Van Galen.

“Simplified Card bant de last van declaraties uit”

Volgens hem is het aantonen van de meerwaarde van een dienst als Simplified Card niet moeilijk: “Maar je moet daarnaast ook goed onderbouwen dat een snelle en eenvoudige implementatie niet betekent dat de oplossing niet volwassen genoeg is. Integendeel zelfs. Door Simplified Card te gebruiken, zorg je er op een zeer veilige manier voor dat declaraties niet meer nodig zijn. En ook verwerkt Simplified Card zakelijke uitgaven automatisch in de administratie. Tel uit uw winst.”

Concluderend kunnen we zeggen dat er in het snel groeiende FinTech-landschap zeer veel diensten te vinden zijn met een grote meerwaarde voor bedrijven. De toegevoegde waarde van FinTech ligt immers in zaken als gebruiksgemak en het vergroten van operationele efficiëntie. Uiteindelijk zal elke organisatie deze voordelen positief ontvangen. ■



go GlobalOrange
software ontwikkeling

Van Product Based naar User Centric

Ander ICT-landschap vraagt om ander financieel controle model

Cloud computing zorgt dat een grote verscheidenheid aan ICT-diensten, van alleen infrastructuur tot complete oplossingen als Salesforce, Office 365 en Dropbox snel en eenvoudig beschikbaar is. Bij de meeste bedrijven ontstaat er een wisselwerking tussen deze Cloud diensten en de reeds aanwezige ICT. DOOR LEO VAN SELM

De traditionele lokale ICT-omgeving verandert naar een hybride ICT-omgeving. Dit hybride landschap maakt het mogelijk om snel gewenste ICT-functies door te voeren waarbij nieuwe toepassingen gebruik maken van informatie uit bestaande lokale systemen. Deze verandering omvat veel meer dan technologie alleen. Het hele management en de governance van het hybride ICT-landschap wijzigt. Productbeheer wordt vervangen door regievoering op leveranciersdiensten. Licentiemodellen veranderen, maar ook de centrale aankoop van desktops en laptops kan veranderen naar een vergoeding voor het gebruik van eigen hardware: BYOD.

VERANDEREND CONTROLE MODEL

Het financiële control framework verandert van product based naar user centric. Dit geldt zowel voor software als hardware. In de traditionele ICT-omgeving worden licenties gekocht en (meerjaarlijks) afgeschreven. Naast terugkerend onderhoud en aanpassingen aan de ICT-omgeving dient jaarlijks tijd te worden besteed aan budgettering en eventuele doorbelasting. Producten worden aangeschaft, afgeschreven en vervangen in een meerjaarlijkse lifecycle. Het traditionele control framework is gericht op lifecycle management en compliance. Het is niet zo erg als er

gedurende het jaar wat fluctuaties en afwijkingen zijn, als het bij de jaarlijkse teldatum voor de vernieuwing (true-up) maar weer in orde is. User management is vooral vanuit het oogpunt van informatiebeveiliging van belang, maar in de lokale ICT vaak niet direct aan kosten gerelateerd.

Dit verandert in de Hybride ICT-omgeving. Er vindt een verschuiving plaats van lifecycle management naar regie op geleverde diensten. Cloud licentiemodellen zijn user based, maar ook traditionele licentiecontracten (Microsoft, Oracle, Adobe) veranderen naar een gebruik per user model. Hardware wordt nu nog meestal gekocht en afgeschreven, maar er ontstaan veel nieuwe afreken modellen waarbij de medewerker een vergoeding krijgt en zelf zijn/haar PC mag kiezen.

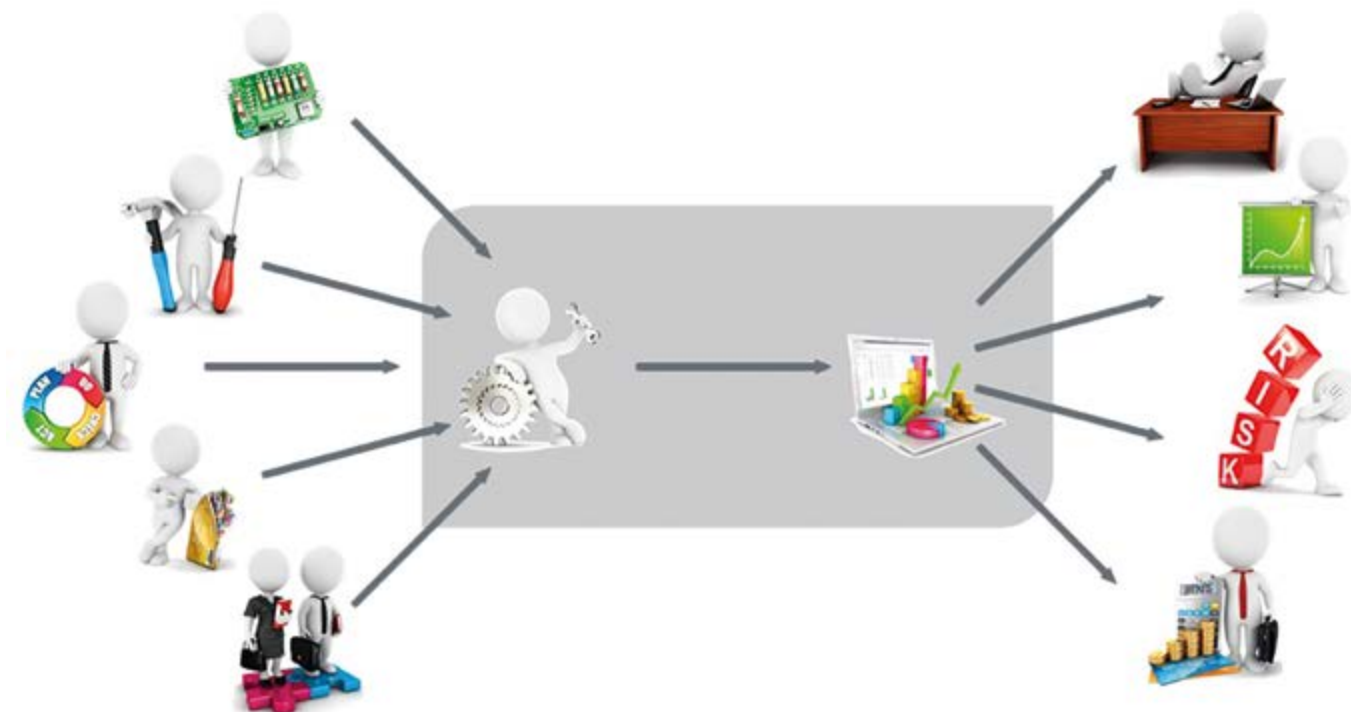
Het financiële control framework verandert van product based naar user centric verandert ook de frequentie waarmee afgerekend wordt (en dus compliance vereist wordt) van jaarlijks naar minimaal maandelijks. Niet compliant zijn heeft nog meer impact! Het gaat niet alleen meer om het te weinig afdragen van licentiekosten ten opzichte van het werkelijke gebruik: je kunt simpelweg niet inloggen als er niet is betaald. Niet compliant zijn betekent ook dat er abonnementskosten voor medewerkers worden betaald die er geen gebruik van maken omdat ze

bijvoorbeeld het bedrijf hebben verlaten of een andere functie binnen het bedrijf hebben gekregen.

“Omdat er per maand afgerekend wordt, dient er veel frequenter actueel gerapporteerd te worden”

CONTROLE MODEL AUTOMATISEREN

Omdat er per maand afgerekend wordt, dient er veel frequenter actueel gerapporteerd te worden. Daar waar dit in het traditionele model een jaarlijkse exercitie met spreadsheets was, wordt dit voor het nieuwe model veel te kostbaar. Maar niet kunnen beschikken over actuele rapportages is geen optie. Dit kost geld aan gemiste besparingen en het risico van niet compliant zijn is groter dan voorheen. De enige manier om actueel en continu over de juiste informatie te beschikken is een geautomatiseerd proces. Dit vraagt ook om accurate informatie in de bronsystemen en inzicht hierin. De compleetheid en juistheid van de bronsystemen als de configuratie database (CmdB)



en Active Directory (AD) zijn vaak een probleem. Informatie verkregen via het changeproces is vaak niet compleet of onvolledig waardoor de CmdB niet juist bijgewerkt wordt. Medewerkers of apparatuur zijn al weg, maar staan nog in AD. Juist deze bronssystemen moeten actueel zijn, want het hybride landschap verandert continu.

“Dat wat vandaag uit een on-premises systeem komt staat morgen in de cloud. Het financieel control framework dient hier dan direct op te zijn aangepast”

Dat wat vandaag uit een on-premises systeem komt staat morgen in de cloud. Ook het financieel control framework dient hier dan direct op te zijn aangepast. Het vereist specifieke kennis en expertise om het controle model aan te laten sluiten op de administratieve rapportage van verschillende cloud providers.

ASSET INTELLIGENCE CENTRE

Het Asset Intelligence Centre (AIC) is specifiek ontworpen om in deze behoefte aan actuele en accurate informatie in een snel veranderend ICT-landschap te voorzien. Het AIC biedt een volledig, juist en actueel overzicht van uw ICT-middelen vanuit één centraal punt. Het AIC omvat informatie over zowel lokale assets als over cloud diensten in één dashboard. Dit betreft zowel operationele als financiële gegevens over hardware, software, de bijbehorende licenties en de gebruikers ervan. Het AIC biedt een geautomatiseerd controle model wat actueel en accuraat inzicht geeft middels dashboards. Door intelligente ETL-logica worden alle verschillende bron rapportages, zowel cloud-als on-premises systemen, geüniformeerd en als heldere informatie weergegeven. Op deze manier kan de jaren durende transitie van product based naar user centric probleemloos financieel worden bewaakt. Het simpelweg aanschaffen van een tool alleen is dus niet de oplossing omdat deze continu aangepast moet worden aan de veranderende ICT-omgeving. Daarom wordt het AIC als geïntegreerde (cloud) dienst geleverd, waarmee de zorg voor het actueel en aangesloten houden overgenomen wordt. ■



Leo van Selm is een ervaren professional op het gebied van Asset en Service Management. Naast zijn inhoudelijke deskundigheid op het gebied van (ITIL) processen, grotere ICT organisaties en (identity management) technologie heeft hij vele jaren ervaring als project manager in diverse grote ICT infrastructuur projecten. Vanuit deze ervaring is zijn voorliefde voor ICT administraties ontstaan. Met name de koppeling tussen de financiële administratie en de ICT administratie in de Hybride ICT omgeving heeft zijn aandacht, die hij deelt met Aernout van den Brink en Maarten Verstralen, mede oprichters van Asset Experts.



Meer Weten?

Wilt u meer weten over de veranderende ICT-omgeving en de impact daarvan op de financiële controle, lees dan onze white paper Asset Management in de Hybride ICT-Omgeving of kijk op www.assetexperts.nl.

Factuurverwerking, wat is belangrijk voor u?

Digitale of automatische factuurverwerking is al jaren aan een opmars bezig. Het onderwerp keert geregeld terug in de pers, we horen veel commercials voorbijkomen 'scan naar Exact / AccountView / AFAS' en ook tijdens congressen krijgt dit onderwerp veel aandacht. Waarom toch eigenlijk? Waarom is de elektronische verwerking van inkoopfacturen nu zo interessant? In dit artikel probeer ik hierop vanuit een aantal verschillende invalshoeken antwoord op te geven. DOOR THOM MENSSINK

We raken er zo langzamerhand aan gewend dat steeds meer facturen via de email – meestal als PDF – worden toegestuurd. De eerste signalen tekenen zich al af dat PDF-facturen steeds vaker vervangen zullen gaan worden voor 'XML/UBL-facturen'. Het streven is dat organisaties de belasting op hun administratieve werkzaamheden verder kunnen verlichten en transacties kunnen optimaliseren.

Op zichzelf mooie ontwikkelingen die het steeds eenvoudiger maken om inkoopfacturen sneller en makkelijker te verwerken. Echter, dit gaat niet vanzelf. De praktijk wijst uit dat

iedere organisatie haar eigen specifieke wensen heeft en eisen stelt. Bij de ene organisatie ligt de nadruk op het invoergedeelte (boeken van de facturen), terwijl een ander juist grip wil krijgen op het logistieke (flatterings-) proces. Een volgend bedrijf wil haar inkoopfacturen en kostenfacturen met zowel het ERP/Inkoopsysteem als het boekhoudsysteem verwerken. Juist deze diversiteit aan wensen en eisen maakt geautomatiseerde factuurverwerking een interessant topic. Laten we er nog eens wat verder op ingaan via enkele praktijkvoorbeelden.

DIGITALISEREN OF AUTOMATISEREN?

Ongetwijfeld ontvangt u steeds vaker facturen via de e-mail. Nagenoeg altijd als PDF bijlage. Misschien ontvangt u zelfs al enkele 'UBL facturen'. Daarnaast blijven ze ook nog steeds op papier binnenkomen. Al die verschillende verschijningsvormen maakt het er niet makkelijker op. Zonder processen te veranderen lijkt het vaak het handigst om de PDF en UBL facturen te printen. Op papier sluiten ze dan weer aan op het bekende en gewenste verwerkingsproces. Dit is een keuze die veel organisaties maken.

Daarentegen is de groei aan PDF en UBL facturen voor velen de aanleiding om de factuurstroom deels of volledig te automatiseren. Papieren facturen worden gescand. De uitdaging zit hier eigenlijk niet meer zo zeer in het digita-

liseren. Scannen is inmiddels een standaard handeling geworden. U kunt de gescande facturen nu – vaak manueel – koppelen aan uw boeking. Ditzelfde geldt voor de PDF facturen of UBL facturen die digitaal zijn toegestuurd.

Juist het automatiseren van het gehele proces is wat de uitdaging brengt. Geautomatiseerd facturen die via verschillende bronnen worden ontvangen (scans, email, UBL) digitaal uniformeren en aanbieden voor verdere verwerking. Zonder menselijk handelen, zoals bijvoorbeeld eerst de PDF factuur uit de email halen. Een belangrijk aspect in geautomatiseerde factuurverwerking als u een stap verder wil gaan dan alleen digitaliseren.

FACTUURREGELS AUTOMATISCH AFLETTEREN?

Handels- en productiebedrijven hebben meestal een andere insteek. Voordat de factuur wordt ontvangen, is in het ERP/inkoopstelsel allang vastgelegd wat er gefactureerd mag worden door de leverancier. De factuurboeking staat als het ware klaar om definitief gejournaliseerd te worden. Klinkt eenvoudig zo en dat is eigenlijk ook zo. Toch kan de hoeveelheid werk om deze facturen te verwerken omvangrijk zijn. De factuur moet immers inhoudelijk overeenkomen met wat besteld en geleverd is. Dit leidt in de praktijk tot een omvangrijke klus waar per factuurregel gecontroleerd wordt of deze conform inkoop en levering is. Bestellijsten en/of leveringslijsten worden



geprint en naast de inkoopfactuur gelegd. Regel voor regel zoeken medewerkers naar verschillen.

Regelherkenning schept hier grote verwachtingen. Alle regels op de factuur moeten automatisch herkend en gecontroleerd worden met de bestelling en levering. Vervolgens moeten de regels die afwijken voor de gebruiker inzichtelijk worden gemaakt. Gaat het in de eerste plaats wel over hetzelfde artikel? Is het dan een leveringsverschil of is een ander bedrag dan afgesproken in rekening gebracht? De techniek om een goed en rendabel werkend 'matching systeem' te realiseren is niet altijd beschikbaar. Besteld u bijvoorbeeld bij een groot aantal verschillende leveranciers, dan wordt de uitdaging al een stuk groter. Tegelijkertijd nemen de mogelijkheden toe en profiteert een behoorlijk aantal bedrijven hier al van.

HET LOGISTIEKE PROCES IS DE BOTTLENECK?

Als de 'handelsfacturen' matchen met de inkooporder en levering dan kunnen deze in veel gevallen direct worden afgehandeld. Matchen ze niet dan gaan ze doorgaans naar de afdeling inkoop en die regelt het verder met de leverancier. Dit is op hoofdlijnen het meest voorkomende logistieke proces bij de verwerking van de handelsfacturen.

Het traject wat de zogenaamde 'kostenfacturen' doorlopen verschilt per organisatie enorm. Zeker bij de grotere en/of meer formelere organisaties zijn er vaak vele functionarissen bij betrokken. Hierdoor kunnen facturen intern (te) lang onderweg zijn. De crediteurenadministratie houdt vervolgens weinig grip op deze facturen. Terwijl zij organisatorisch wel de verantwoordelijkheid draagt voor de correcte boeking, tijdige betaling en de fiscaal/wettelijke aansprakelijkheid voor wat betreft de waarpplicht. Vooral de accountant is hier kritisch op en onderwerpt organisaties regelmatig aan een audit.

Bij deze wat complexere procuratieprocessen is het evident dat iedere factuur voor de crediteurenadministratie 'in control' blijft. Analoo (op papier) is dit mijns inziens onbegonnen werk. De afhankelijkheid van derden is te groot voor de bijbehorende verantwoordelijkheid. De kans op fou-

ten, het zoekraken van facturen, te late betalingen, toch per ongeluk betalen van spookfacturen, budgethouders herinneringen moeten sturen... Zomaar enkele veel voorkomende klachten van organisaties die het fiat-teringsproces nog niet hebben geautomatiseerd. Juist op dit onderdeel van het gehele proces biedt geautomatiseerde factuurverwerking een grote toegevoegde waarde.

Iedere organisatie is uniek en heeft haar eigen beweegredenen haar factuurproces al dan niet deels of volledig te digitaliseren, te automatiseren en te optimaliseren. Innovatie en snelle ontwikkelingen maken het ook niet eenvoudig om de juiste keuze te maken. Door o.a. Cloud technologie zullen aanbieders hun dienstenpakket ook weer uitbreiden. Tot zelfs volledige outsourcing van het werk op de crediteurenadministratie. ■

Thom Mensink is directeur bij DDi Information Automation Engineers en erkend specialist in document proces automation. DDi heeft verschillende varianten van haar DDi Factuur oplossing ontwikkeld. Deze worden gebruikt bij een diversiteit aan organisaties in het bedrijfsleven, zorg- en onderwijsinstelling en bij woningcorporaties.



Strategische PersoneelsPlanning en budgettering

Uw organisatie beter voorbereid op de toekomst

Elke Finance- en HR Professional weet dat een organisatie met inzicht in de personeelspopulatie en de hierbij behorende financiële cijfers tot betere besluitvorming in staat is. Waarom is het dan zo moeilijk deze kritische informatie boven tafel te krijgen? En hoe kan de Strategische PersoneelsPlanning van HR & Payroll Group uw organisatie wèl tijdig van de juiste gegevens voorzien?

Behalve de tegengestelde belangen die Finance (cijfertjes) en HR (poppetjes) hebben, spelen ook andere factoren mee die het verkrijgen van inzicht in de toekomstige kosten van de personeelspopulatie belemmeren.

HR VS FINANCE

De afdeling HR buigt zich over de vraag van een optimale personeelspopulatie. Niet alleen voor nu, maar ook voor de toekomst. Welke talenten moeten behouden blijven? Wie moeten er boventallig worden verklaard? Hoe kan er optimaal georganiseerd worden? Waar moet nog worden opgeleid of gerecruteerd? En dat allemaal binnen de budgetrestricties.

De afdeling Finance daarentegen buigt zich over de financiering. Zij letten scherp op de cash inflow en -outflow. De eerste moet uiteraard groter zijn dan de tweede. Alle mooie verhalen over human capital ten spijt; het personeel vormt meestal het leeuwendeel van de cash outflow. Bij tegenvallende inkomsten zal Finance met argusogen naar de personeelskosten kijken en er scherp op toe zien dat de bezuinigingen gehaald worden. Maar ook het lijnmanagement is een stakeholder in de

zen. Voor hen geldt dat ze bovenal hun taken moeten realiseren. Ze worden afgerekend op omzet-, winst-, productie-, of klanttevredenheids doelstellingen. Wanneer ze die doelstellingen met minder mensen moeten realiseren, worden ze voor extra uitdagingen gesteld. Zij zullen tegendruk aan een bezuinigingsoperatie geven, zodra ze hun targets niet meer denken te kunnen halen. Verder zullen velen van hen als budgethouder acteren en voortdurend willen weten welke budgetruimte ze nog over hebben.

PERSONEELKOSTEN

Wat gaat het personeel ons in totaliteit kosten? De Total Cost of Workforce? Vroeger waren deze personeelskosten nog redelijk inzichtelijk: Men had levenslang een vaste baan en werkte fulltime. Nu is het een komen en gaan van werknemers in alle vormen, zoals parttimers, flexwerkers, zzp'ers, contractors, outsourcing en insourcing. Voor een werkgever is het iedere dag weer een verrassing wie er voor hem of haar aan het werk is. Voeg daaraan de steeds complexere beloningen als prestatiegericht belonen, cafetariamodelle en werkkostenregeling toe en het is niet verwonderlijk dat het overzicht kwijt is en de personeelskosten nauwkeurig

uitgerekend moeten worden.

BUDGETTEREN

De nauwkeurigheid van een budgettering hangt af van de nauwkeurigheid van de de grootste posten, meestal zijn dat omzet en personeel. Budgetten worden gemist omdat men doorgaans omzetten te hoog en personeelskosten te laag inschat.

PRIJSKAARTJE WERKNEMER (P)

Aan iedere beloningscomponent hangt een prijskaartje. Of het nu een schaalbedrag, een vergoeding van een zakelijk gereden kilometer, of werkgeversbijdrage aan de kinderopvang is. Bij een normale gang van zaken is de tendens dat deze bedragen met een zekere regelmaat veranderd worden als gevolg van cyclische trends, die al dan niet het gevolg van politieke en/of wettelijke maatregelen zijn. Waarbij men erop bedacht moet zijn dat niet ieder beloningscomponent voorkomt in dezelfde aantallen (Q). Voor bovengenoemd voorbeeld geldt: hoeveel werknemers vallen in die schaal, hoeveel zakelijke kilometers worden er gereden, hoeveel werknemers komen in aanmerking voor een bijdrage aan kinderopvang, hoe verhouden regelingen zich op basis van leeftijd?



den dat men er minder invloed op kan uitoefenen. Voor een historisch juiste kostenvergelijking moeten deze kosten ook meegenomen worden.

De vraag wordt dan niet: "Hoeveel gaat deze organisatie straks kosten?"

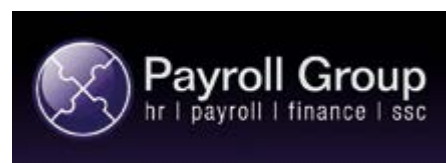
maar:

"Hoeveel organisatie kunnen we ons nog permitteren voor maximaal zoveel geld?"

Met name die laatste vraag wordt regelmatig gesteld. Om business redenen wordt het personeelsbudget gemaximeerd. Minder mensen moeten vaak meer werk verzetten.

SYSTEME

Zoals een grootboekstelsel gegevens bevat over het verleden, zou een budgetstelsel alles over de toekomst moeten vertellen, zoals budgetten, best estimates, lange termijn plannen en reorganisatieplannen. Beiden zouden moeten zijn afgestemd op dezelfde grootboekregels. Het probleem echter was dat tot voor kort HR- en Payrollsystemen geen toekomstequivalent van het grootboekstelsel hadden. ■



De HR & Payroll Group biedt met de Strategische PersoneelsPlanning wel een budgetstelsel. Een budgetstelsel dat u de mogelijkheid geeft om tijdig te anticiperen op in-, uit- en doorstroom en om nauwkeurig de personeelskosten te budgetteren, zodat uw organisatie klaar is voor de toekomst.

Meer weten? Belt u naar 0172 51 99 00 of mailt u naar advies@payroll-group.nl. Onze Business Consultants voorzien u graag van informatie.

Bedrijven die overnames doen, herkennen de complexiteit. Er zijn ongetwijfeld wel een paar arbeidsvoorwaarden te vinden die bij de overgenomen partij rianter zijn dan binnen het eigen bedrijf. De overgenomen werknemers willen op deze arbeidsvoorwaarden niet inleveren en de eigen werknemers willen hierop niet achtergesteld worden. Een rondje onderhandelen ligt in het verschiep. Maar het maakt het een groot verschil of het gaat om éémalige verhogingen of meerjarige verhogingen. Ook juridisch is er een verschil. Een procent schaalverhoging voor het salaris bijvoorbeeld ligt meerjarig vast, terwijl een vergoeding voor een mobiele telefoon dat niet is. Wanneer de mobieltjes of lease-auto's goedkoper worden, is er reden om deze vergoeding te verlagen.

Voor werkgevers tellen vooral de absolute bedragen die uitgegeven moeten worden. Deze werken immers direct door in de Verlies & Winstrekening. Voor werknemers, evenals voor vakbonden en ondernemingsraden tellen ook andere zaken mee. Zij zijn minder bekend met de opbouw van de personeelspopulatie, maar hebben meer oog voor de branche als geheel (de cao). Wanneer de branche floreert, willen

ze meedelen in de winst. Ook sociale thema's zoals werkgelegenheidsgaranties worden meegewogen.

Samengevat: Onderhandelingen monden doorgaans uit in afspraken omtrent verhogingen van de prijskaartjes, waarbij de werkgevers er vooral op beducht zijn dat de prijskaartjes met de hogere kwantiteiten niet al te snel stijgen.

KWANTITEITSCOMPONENT (Q)

Iedere beloningscomponent heeft naast een eigen prijskaartje ook zijn eigen volume. Het product van volume en prijskaartje ($P \times Q$) vormen de kosten van de beloningscomponent. De optelsom van al deze beloningscomponenten ($\Sigma P \times Q$) bepaalt uiteindelijk de totale personeelskosten (Total Cost Of Workforce). Nu dreigt dit volume, ofwel de omvang van de personeelspopulatie, steeds heftiger te gaan fluctueren, zoals beschreven onder Personeelskosten. Daarbij lijken de kosten van het eigen personeelsbestand binnen de perken, maar de rekeningen van de externen zijn dat vaak niet. Kosten verdwijnen niet wanneer men taken gaat outsourcen. Het werk moet nog steeds gedaan worden en ook de kwaliteit moet nog steeds geleverd worden. Hooguit kan gesteld wor-

Gele strook wordt digitale betaalstrook

Eenvoud van betalen voor de klant, snellere informatie en een hogere betaalkans zijn redenen waarom bedrijven kiezen voor e-mail om rekeningen te verzenden. Zeker nu de acceptgiro op het punt staat van verdwijnen. AcceptEmail heeft een standaard neergezet en kijkt zelfs al verder. “Je kunt met AcceptEmail ook heel makkelijk een digitale machtiging voor een automatische incasso geven.”

DOOR KOOS PLEGT

Wat hebben woningcorporaties, telecom- en internetbedrijven, verzekeraars, kranten, scholen en kinderdagverblijven met elkaar gemeen? Het antwoord: allemaal sturen ze hun klanten rekeningen per e-mail, die de ontvanger direct vanuit het bericht kan betalen met een druk op de knop. Het grote gemak maakt dat rekeningen minder lang blijven liggen, met minder betalingsherinneringen en incassokosten tot gevolg. AcceptEmail, dat een standaardmethode ontwikkelde, werd onlangs tot winnaar uitgeroepen in de categorie ‘payments’ van de Dutch FinTech Awards 2015. Het digitaliseren van betaalverzoeken heeft al langer de aandacht van bedrijven, waarbij op de achtergrond veranderende wetgeving speelt.

“De acceptgiro verdwijnt eind 2018. Voor organisaties die nog miljoenen acceptgiro’s komt die deadline angstig dichtbij”

MEEVEREN MET DE KLANT

De acceptgiro, met de bekende gele strook, verdwijnt eind 2018. En ook de traditionele machtiging voor automatische incasso is op de schop. “Voor organisaties die nog miljoenen acceptgiro’s versturen zoals energiebedrijven, goede doelen en de overheid, komt die deadline angstig dichtbij. Zij moeten nu echt in actie komen”, zegt Robert der Kinderen, commercieel directeur van AcceptEmail. Maar nog veel meer dan dat is het voor hen de uitdaging om het hun klanten zo eenvoudig mogelijk te maken. Meeveren met de klant, is de missie van veel billers. Zorgverzekeraar CZ bijvoorbeeld, biedt haar klanten daarom verschillende betaalmethoden. De automatische incasso is daar, met afstand, de meest populaire. Daarnaast biedt CZ (nog) acceptgiro aan en tenslotte AcceptEmail. FINBOX zal bij veel billers uit het betaallandschap verdwijnen.

GEEN GEDOE

Snel en gemakkelijk kunnen betalen draagt bij aan klanttevredenheid. Inherent hieraan is dat je omslachtige betaaldrempels moet weghalen. “Bijvoorbeeld een verzoek om in te loggen op een ‘mijn omgeving’. Als consument vind ik dat vervelend. Ik wil helemaal niet naar zo’n omgeving. Het is omslachtig en je vergeet wachtwoorden. Je hebt er ook zo twintig in je adresboek staan.” Betalen moet juist gemakkelijk, snel en eigentijds zijn. “De consument moet ook vanaf zijn mobiele telefoon kunnen betalen. Dat mag je zien als een stuk service naar je klant toe. Niemand zit te wachten op

allerlei bijlagen en gedoe met downloaden van apps of inloggen.”

“Een standaard draagt bij aan herkenning, vertrouwen en geeft daarmee de hoogste betaalkans bij de ontvanger”

FACTUUR IS COMMUNICATIEMIDDEL

Bedrijven onderkennen volgens steeds meer dat betalen onderdeel uitmaakt van de ‘customer journey’ en soms zelfs mogelijkheden biedt voor upsell. Wanneer de klant in een positieve stemming is, kan deze wellicht nog geprikkeld worden om een extra reisverzekering af te sluiten of om inktcartridges voor een printer aan te schaffen. Der Kinderen legt liever de nadruk op de drie belangrijkste voordelen van rekeningen via e-mail: kostenbesparing, snelheid van betalen en klanttevredenheid. “Onze visie, toen wij hier acht jaar geleden mee begonnen, was om een standaard neer te zetten met AcceptEmail. Een standaard draagt bij aan herkenning, vertrouwen en geeft daarmee de hoogste betaalkans bij de ontvanger. De acceptgiro is een mooi voorbeeld van zo’n standaard. Als je er

een in de bus krijgt, weet je direct wat er van je verwacht wordt. En dat is ook wat we met AcceptEmail doen.”

MIGRATIE NAAR E-MAIL

De voordelen van digitaal factureren zouden bedrijven genoeg stof tot nadenken moeten geven, maar ondertussen is het toch vooral ook de veranderende wetgeving waardoor zij anticiperen op het verdwijnen van de acceptgiro. “Grote billers zijn aan het migreren naar AcceptEmail, wat betekent dat ze actief moeten worden in het opvragen van e-mailadressen. Die heb je niet allemaal van vandaag op morgen en daarom beginnen ze er tijdig mee. Bij grote verzekeraars met miljoenen klanten betaalt 80 procent van de klanten met automatische incasso en de overige 20 procent ontvangt Acceptgiro's. Die laatste groep bestaat dus uit honderdduizenden klanten die elke maand of kwartaal een acceptgiro ontvangen. Dat geeft de schaal wel aan.”

GERICHT CREDITMANAGEMENT

Een betaalverzoek dat met AcceptEmail wordt verstuurd, maakt het voor de verzender mogelijk veel sneller bij te sturen. Zo kan hij zien of een e-mail aankomt en geopend wordt, wat bij een brief per post niet vast te stellen is. “Op die informatie kun je acteren. Stel dat je een betaalverzoek stuurt met een vervaldatum van twaalf dagen en er gebeurt na twee dagen niks. Dan kun je nog twaalf dagen wachten voordat je een herinnering stuurt, of je stuurt direct een herinnerings-sms. Dat zijn gerichte creditmanagement-acties.” Een ander voordeel is dat er direct te zien is of een betaling succesvol is geweest. “Bij T-Mobile is dit erg effectief. Daar zitten mensen op een klant contact center die bellen met achterstallige debiteuren. Tijdens zo'n telefoongesprek kan een AcceptEmail gestuurd worden, waarmee de debiteur direct kan betalen. Nog tijdens het gesprek kan de agent zien of de betaling gelukt is en de klant bedanken of juist afsluiten in het geval van geen betaling. Je zit heel kort op de bal.”

RUIMTE VOOR VERBETERING

De SEPA-deadline brengt de markt in beweging waar het elektronisch factureren betreft, maar deze deadline zou eigenlijk niet nodig moeten zijn vindt Der Kinderen. “Een papieren factuur



kost al snel 2,50 tot 3 euro. En als een acceptgiro in mijn brievenbus valt, moet ik de envelop openmaken en de gegevens overtypen in mijn internetbankieren. Er is een gerede kans dat dit fout gaat, met extra kosten tot gevolg voor de biller en voor mij een aanmaning met incasso-kosten. Er zijn diverse redenen, los van SEPA, om daar nou eens van af te willen.” Der Kinderen raadt bedrijven dan ook aan zich te oriënteren op hun factureringsproces en te kijken waar dit beter kan. Zelf doet hij dit ook, zegt hij. “We kijken ook naar andere kanalen

naast e-mail, zoals social media en WhatsApp. Nu worden deze omgevingen toch wat meer gebruikt voor vluchtige privé zaken en het is zeker nog geen gemeengoed dat facturen en masse op Facebook terechtkomen, maar ik sluit niet uit dat men hier over een paar jaar anders naar kijkt. Wat we in ieder geval niet willen, is nieuwe kanalen opzetten zoals banken hebben gedaan met FINBOX. Het verleden heeft ons wel geleerd dat je juist bestaande kanalen moet gebruiken, hier zijn we immers aan gewend.” ■

Contributieoverzicht in consolidatie

Een functie met een aanzienlijke meerwaarde

Het volume van informatie, het aantal ondernemingen in een groep, bepaalde complexiteiten vanwege het aantal consolidatieherwerkingen, en wijzigingen in de consolidatiekring... Deze zaken maken het moeilijk om belangrijke situaties te analyseren en te identificeren zonder tijd te verliezen. Een efficiënt contributieoverzicht biedt de mogelijkheid om zich te focussen op deze belangrijke situaties. Het is dan ook een belangrijk onderdeel in een 'fast close' strategie en een noodzaak wanneer men de aankoop van een nieuwe consolidatiesoftware in acht neemt. Onderstaand artikel focust zich op dit aspect van de consolidatie: wat is nu een contributieoverzicht en waarom is het voor auditors en directieleden zo belangrijk?

Wat is een contributieoverzicht? Rekening gehouden met het feit dat een consolidatiekring kan bestaan uit 10, 20, 50... of meer ondernemingen, zal een contributieoverzicht in één enkele klik alle individuele entiteiten tonen die bijdragen tot een geconsolideerde rekening van de balans, de P&L, het kasstroomoverzicht en van elke toelichting.

Deze functie blijkt een zeer sterke tool te zijn voor het analyseren van een aanzienlijke reeks cijfers. De voorbeelden die in dit artikel worden uitgewerkt komen rechtstreeks uit de praktijk en werden vastgesteld bij veel groepen in verschillende landen.

HET 'BLACK BOX' PROBLEEM BIJ SUBCONSOLIDATIES

Wanneer een groep een subgroep met een aanzienlijk aantal nieuwe ondernemingen aankoopt, zijn er in het algemeen twee opties:

- De subgroep realiseert zijn geconsolideerde rekeningen, die nadien worden geconsolideerd in de moederonderneming; of
- De moederonderneming beslist om elke individuele onderneming in zijn consolidatiekring op te nemen.

Indien men kiest voor de optie waarbij de geconsolideerde cijfers van de subgroep in de consolidatie op hoger niveau worden opgenomen, is het contributieoverzicht eerder gelimiteerd. Men kan slechts één waarde voor de gehele subgroep waarnemen, maar geen gedetailleerde informatie over de verschillende ondernemingen die tot de subgroep behoren. Zij blijven in een 'black box' omgeving, en de enige manier om hierover meer te weten te komen is het opvragen van bijkomende informatie. CFO's en auditors die dergelijke informatie opvragen wensen snel een antwoord en hierdoor kan men in een vervelende situatie terecht komen.

Dit is dan ook de reden waarom het aan te raden is om alle ondernemingen van de subgroep op directe wijze te consolideren in de groep om zo onmiddellijk een gedetailleerd overzicht te krijgen van alle ondernemingen via het contributieoverzicht.

ANALYSE VAN DE AUDITOR: SELECTIE VAN 'AFWIJKENDE' ONDERNEMINGEN IN ÉÉN OOGOPSLAG

De meeste auditors beginnen hun audit met een beperkt aantal rapporten: de geconsolideerde balansrekening, P&L en ... het contributieoverzicht van deze twee. Waarom?

Auditors scannen eerst alle posten van de geconsolideerde balansrekening. Eens zij een abnormale waarde ondervinden, gaan zij meteen naar het contributieoverzicht om te analyseren welke ondernemingen bijdragen tot deze variatie. Een dergelijk overzicht bespaart dus tijd voor de auditors. Bovendien kunnen zij de consolidatieherwerkingen voor een gelimiteerd aantal ondernemingen opvragen indien een diepere analyse gewenst is. Dit wordt ook de 'audit-trail approach' genoemd.

De combinatie van het contributieoverzicht per onderneming en het contributieoverzicht per journaal zorgt voor een bijzonder nauwkeurige analysetool die kan helpen om bepaalde vragen van de auditor te beantwoorden (bijvoorbeeld de toelichting van de transitie van lokale rekeningen naar geconsolideerde rekeningen per entiteit).

WIJZIGINGEN IN DE CONSOLIDATIEKRING

In de meeste gevallen zijn externe waarnemers van de geconsolideerde rekeningen (niet alleen auditors, maar ook CFO's) verbaasd over bepaalde verschillen die worden waargenomen tussen twee consolidatieperiodes.

Het contributieoverzicht biedt hierop vaak onmiddellijk een antwoord door

weer te geven dat het verschil te wijten is aan:

- Een nieuwe onderneming die voor de eerste keer wordt opgenomen in de consolidatie;
- Een bestaande onderneming die aan derden werd verkocht;
- Een wijziging in de consolidatiemethode tussen de huidige periode en de referentieperiode.

HET 'HIT PARADE' CONTRIBUTIEOVERZICHT

Men kan zich voorstellen dat het consolidatieoverzicht makkelijk te beheersen is voor een consolidatiekring van redelijke grootte. Indien een groep bijvoorbeeld meer dan 100 ondernemingen bezit, wordt het uiteraard moeilijk om bepaalde ondernemingen te identificeren die een 'audit-trail' analyse nodig hebben.

In een professionele consolidatiesoftware kan het contributieoverzicht ook een gelimiteerd aantal ondernemingen tonen, bijvoorbeeld de 20 procent ondernemingen die bijdragen tot 80 procent van de cijfers. Een aantal andere functionaliteiten kunnen ook een toegevoegde waarde brengen voor iedereen die de cijfers moet analyseren: bijvoorbeeld, de mogelijkheid tot presentatie van de contributie van de entiteiten, niet alleen gesorteerd op naam maar ook op basis van de huidige- of referentiecijfers, of op basis van de verschillen tussen twee periodes.

CONTRIBUTIE EEN STAP VERDER DAN INTERCOMPANIES

Aan het einde van het consolidatieproces tonen de rekeningen een netto waarde die slechts de impact van de transacties met de buitenwereld voorstellen. Eén van de meest interessante rekeningen is natuurlijk de omzet. In het algemeen weet men wat de statutaire omzet is van een onderneming, maar na intercompany eliminaties is dit soms herleid tot een immateriële waarde. Dit is een eerder realistisch, maar soms verrassend beeld dat door een contributieoverzicht wordt weergegeven.

CONTRIBUTIE VAN STATUTAIRE OF HERWERKTE BEDRAGEN

Een consolidatiesoftware die een functie aanbiedt voor contributie van statutaire of herwerkte bedragen, biedt een hogere efficiëntie voor analyse aan. Dit komt omdat men de oorzaak van een

onderneming die op een abnormale manier bijdraagt tot een bepaalde post moet zoeken bij de statutaire bedragen of bij de consolidatieherwerkingen. Een soort van uitwisselingscontributie tussen deze twee bedragen zal dan ook snel worden opgevraagd door de personen die dergelijke cijfers dienen te analyseren.

WAARDERING VAN EEN ONDERNEMING

Een contributieoverzicht zal helpen om bepaalde vragen te beantwoorden, zoals bijvoorbeeld 'Voor welke prijs zou ik deze entiteit moeten verkopen om geen impact te hebben op de geconsolideerde P&L?'. In het meest voorkomende geval is de volgende regel van toepassing: bepaal de boekwaarde van de betreffende participatie, kijk naar de contributie in de geconsolideerde reserves, voeg beide bedragen samen en men zal het antwoord krijgen!

SEGMENTINFORMATIE VOOR IFRS

Indien elke groep kan geclassificeerd worden volgens zijn activiteit, geografische locatie of gelijk welke andere criteria, zal een goed contributieoverzicht in een eerste niveau de belangrijkheid van deze segmenten weergeven en een opsplitsing van de ondernemingen binnen elk segment in een tweede niveau. Dergelijke informatie betreffende de segmentatie brengt een interessant overzicht van de geconsolideerde cijfers, bovendien maakt IFRS dit verplicht.

PRESENTATIE VAN DE CONTRIBUTIE VAN DE GECONSOLIDEERDE REKENINGEN

Wanneer de consolidatie klaar is voor audit, volgt er meestal een interne presentatie van de cijfers aan de Raad van Bestuur en de auditors. In dergelijke presentaties worden de resultaten op een scherm weergegeven, en indien één van de aanwezigen meer gedetailleerde informatie nodig heeft wordt een dubbel contributieoverzicht in de vorm van een matrix weergegeven. In deze matrix komen in de rij de ondernemingen van de groep en in de kolom de rekeningen die bijdragen tot de post van de balansrekening (of P&L). Wanneer de laatste rekening van de balans en P&L is bereikt, is meteen ook een belangrijk deel van de audit reeds uitgevoerd!

CONTRIBUTIE EN BIJLAGEN

Gedurende dezelfde sessie als hierboven beschreven zal het contribu-

tieoverzicht van de posten van de balansrekening, de P&L en van het kasstroomoverzicht de belangrijkste zaken aankaarten die in de geconsolideerde toelagen in detail worden besproken. Opnieuw is een belangrijk deel van de toelichting al gerealiseerd.

CONCLUSIE

Een contributieoverzicht biedt dus de mogelijkheid om zeer snel belangrijke situaties of gebeurtenissen te analyseren binnen een groep. Het maakt deel uit van de 'Fast Close' strategie van de groep en is een absolute noodzaak indien men de aankoop van een nieuwe consolidatiesoftware overweegt.

Toch zal de beste consolidatiesoftware en een efficiënt contributieoverzicht geen toegevoegde waarde hebben indien de consolidatiemethode zich niet baseert op één basisprincipe: alle herwerkingen moeten worden geboekt in elke betrokken onderneming en niet in een 'dummy' of moederonderneming! ■

OVER SIGMA CONSO

Sigma Conso biedt software, opleidingen en diensten aan op het gebied van Corporate Performance Management (CPM): consolidatie, managementrapportage, intercompany reconciliatie, planning en budgettering... Ga naar www.sigmaconso.com voor meer informatie.

SigmaConso
Make figures talk.

Contact

Dorien Roes
Sales Manager
Tel +31 (0) 76 523 60 48
dorien.roes@sigmaconso.com

Portret van een Master in Finance

“Masters in Finance geeft u graag meer inzicht in het projectresultaat van haar mensen, het portret van Jordy is de derde in rij.” Maak kennis met Jordy, Master in Finance.

“Toen ik wegging was er een goed draaiende organisatie met een inzichtelijke financiële administratie”

Jordy Steehouwer is op dit moment interim financieel vakspecialist bij CNV Connectief. Binnen deze fuse-rende organisatie verzorgt hij onder meer de jaarrekening van de oude organisatie en maakt hij de begin-balans van de fusieadministratie. Maak kennis met Jordy, Master in Finance.

Proactief zijn

“Door mijn achtergrond als con-trolerend accountant hoor en zie ik veel en ik ben van nature geïn-teresseerd in alles wat er om mij heen gebeurt. Daardoor krijg ik vaak teruggekoppeld dat ik zaken snel op de juiste waarde inschat en interpreteer. Ik kan in korte tijd de kern van het probleem benoemen en gericht oplossingen aandragen. Als voorbeeld: samen met een collega van Masters in Finance heb ik voor een nieuwe BV van een bestaande holdingmaatschappij alle operatio-nele processen ingericht en daar alle operationele en boekhoudkundige systemen op aangesloten. Is dat proactief? Ja, want er was helemaal niets en er moest snel iets komen. Resultaat: toen ik wegging was er een goed draaiende organisatie met uitgeschreven processen, een goed functionerende boekhouding en een inzichtelijke financiële administra-tie. Daar krijg ik energie van!”

Tijdwinst door één rapportage

“Een ander voorbeeld van mijn resultaatgerichte aanpak speelde op de afdeling internal reporting van een opdrachtgever. Tijdens bespre-kingen van de maandcijfers met de managers viel het me op dat de helft

van de cijfers niet besproken werd. Ik heb gevraagd en uitgezocht wat voor cijfers dat waren en waarom dit niet aan de orde kwam in de maand-besprekingen. Dat bleken gegevens over o.a. ziekteverzuim en sales-planning te zijn. In samenspraak heb ik van de verschillende rap-portages één rapportage gemaakt. Deze kon daardoor twee werkdagen eerder dan normaal worden opgele-verd. Pure tijdwinst dus.”

Bewuste keuze voor Masters in Finance

“Mijn vorige werkgever heb ik ver-laten om een nieuwe stap in mijn ontwikkeling te kunnen maken. Ik ben toen geswitcht van accountancy naar controlling om mijn werkerva-ring te verbreden. Collega's van mijn opleiding vroegen of detachering niets voor mij was aangezien ik van afwisseling en snelle tussensprints hou. Nu zijn er nogal wat detachee-rders op de markt. Wat mij aan-sprak bij Masters in Finance was de persoonlijke benadering, de intieme sfeer en de laagdrempeligheid. Wat voor mij doorslaggevend was is dat Masters in Finance op zoek is naar allrounders en daar graag in inves-teert door opleidingen en opdrach-ten binnen verschillende branches.”

Zo snel mogelijk manoeuvreren

“Je komt binnen om een probleem op te lossen maar achter dat pro-bleem schuilt vaak een andere uit-daging. Je bekijkt het en bespreekt het, analyseert het en draagt er een oplossing voor aan. Daarbij moet je de opdrachtgever ontzien, zelfstan-dig stappen zetten en zo min moge-lijk het reguliere proces verstoren. Ik ben er namelijk van overtuigd dat je meer moet kunnen dan alleen de oorspronkelijke opdracht uitvoeren.

Dus gebruik je de tools die je hebt: je analytische skills om de proces-sen te doorgronden. Je soft skills om met mensen in gesprek te gaan. Je moet je altijd aanpassen en aanvoe-len wat de normen en waarden zijn en zo snel mogelijk manoeuvreren.”

Groeiend zelfinzicht

“Voordat je aan een opdracht begint heb je een bepaalde insteek en je denkt: ‘dit is er aan de hand, zo ga ik het doen.’ Maar zodra je met mensen in gesprek raakt, kan het zijn dat je van gedachten verandert. Door je ervaring merk je dat je in staat bent om meer waarde toe te kunnen voegen aan een opdracht waardoor je deze beter kunt vol-brengen. Het is dus belangrijk om goed naar de mensen om je heen te luisteren, de meningen en verha-len te absorberen en vervolgens de juiste keuzes te maken.”

Advies aan opdrachtgevers

“Zorg ervoor dat de managementin-formatie gemaakt wordt vanuit de behoefte van het management. Vaak worden rapportages gemaakt op basis van de aanwezige, makkelijk rapporteerbare informatie. Daardoor blijft de werkelijke managementin-formatie nogal eens onbehandeld. Neem de ziekteverzuimcijfers. Als deze in de rapportages zijn opge-nomen is men geneigd hier naar te kijken en erop te gaan sturen zodra deze bovengemiddeld worden. Als er vanuit het businessmodel geen ri-sico bij het ziekteverzuimpercentage ligt maar wel op een ander aspect waarvan de cijfers niet makkelijk beschikbaar zijn, dan zal dat laatste aspect onbelicht blijven. Er wordt dan energie verspild aan de verkeerde zaken. Opdrachtgevers zouden daar scherper op moeten letten.”

BIOGRAFIE JORDY

Jordy Steehouwer is als interim financieel professional in vaste dienst bij Master in Finance en op dit moment bij CNV Connectief vooral bezig met accounting- en reportingopdrachten. Op termijn wil hij via de bestuurlijke informatievoorziening doorgroeien naar een bestuurdersfunctie. Hij volgde de opleiding BSc Accountancy aan Nyenrode, gevolgd door een MSc Controlling waarvoor hij nu de scriptie schrijft. Jordy woont samen met zijn vriendin en is een fervent sporter: korfbal (aanvoerder van het eerste team), wielrennen en skiën. In het verleden was hij bestuurslid van zijn korfbalvereniging en lid van de raad van toezicht van Octocare, een stichting die kinderen met een beperking, stoornis of ontwikkelingsachterstand ondersteunt.

**Maak kennis met Masters in Finance**

Wij streven ernaar om het beste en meest transparante financiële detachings- en interimbureau van Nederland te zijn. De meeste interimposities vullen wij met 'eigen' Masters in Finance in. We zijn in staat om zeer snel – vaak binnen 24 uur – een geschikte kandidaat voor te dragen. U krijgt altijd de juiste interim-finance professional voor een eerlijke prijs. Transparantie is één van onze merkbeloften en dit vindt u onder andere terug in ons open calculatiemodel. Nieuwsgiering hiernaar of naar het profiel van één van mijn collega's? Kijk op: www.mif.nl

Goede bedrijfsinformatie legt risico's en kansen bloot

Om het risico van oninbare vorderingen of onafgedekte voorfinancieringen te voorkomen dienen bedrijven goed te weten met wie ze in zee gaan. Nieuwe wet- en regelgeving beschermt echter de privacy van de particuliere klant. Hoe kunnen ondernemingen hier mee omgaan? En hoe kunnen ze profiteren van de opkomst van big data die bedrijfsinformatie steeds goedkoper maakt?



Charles Staats, lid van de directie van DAS

Grote organisaties hebben hun bedrijfsinformatie vaak goed op orde en selecteren aan de poort met wie zij zaken willen doen.

Een grote groep daaronder is juist in tijden van crisis minder kritisch op zakenpartners en zet de deuren wijd open, met alle risico's van dien. Voor deze bedrijven is er nog een wereld te winnen, zeker nu de prijs van kritische bedrijfsinformatie dankzij big data naar beneden gaat.

KREDIETRISICO ANALYSE IN HET MKB

Volgens Maarten Pieter Remmen, directeur van EDR Credit Services, een onderdeel van DAS, analyseren grote bedrijven alle beschikbare rapporten en jaarstukken om trends te ontdekken. Daarnaast maken ze ook gebruik van andere informatie, zoals rapporten van analisten en artikelen uit de media, om een weloverwogen afweging te maken. Dat laatste is niet altijd eenvoudig. Er is volgens Remmen een grote groep bedrijven, vooral in het MKB, waarover de komende jaren steeds minder bekend zal worden, doordat de deponeringsplicht verandert.

“Voor micro-instellingen met minder dan 10 fte's of een omzet van minder dan een miljoen euro komt de deponeringsplicht te vervallen. Ze hebben nu al de vrijheid om zelf te bepalen wat ze wel en niet in de gedeponeerde stukken zetten. Rating agencies kunnen goed werken op basis van winst-

en verliescijfers, maar als die niet of slechts gedeeltelijk aanwezig zijn, zullen ze op andere informatie moeten terugvallen. Dan wordt er gekeken naar het privéleven van de bestuurder of aandeelhouders. Hoe iemand privé is, straalt vaak af op zijn manier van zakendoen.”

Hiervoor wordt gebruikgemaakt van de grote consumentendatabase van EDR. “Op het moment dat iemand een faillissement op zijn naam heeft staan of in de schuldsanering heeft gezeten en vervolgens nog maar heel kort met een bedrijf bezig is, vragen wij ons af of je die persoon krediet moet geven. Dat afwijzen gebeurt niet zomaar, onze klant wil meestal dat we met behulp van data ook statistisch bewijzen dat deze persoon echt een risico is voor de toekomst.”

BIG DATA

De komende jaren zal door de opkomst van big data en steeds meer gedeelde informatie de prijs van bedrijfsinformatie enorm naar beneden

“De inkoop van data wordt steeds goedkoper, maar je onderscheidt je door het voorspellende model dat je bouwt”

gaan, volgens Charles Staats, lid van de directie van DAS. "In het verleden werden de jaarstukken door mensen geanalyseerd, nu is dat geautomatiseerd. Je ziet nieuwe spelers die de technologie hebben om rapportages te maken tegen een ander kostenniveau. Je ziet ook dat data veel breder beschikbaar worden in het mkb." Een toenemend aantal bedrijven zet met gebruikmaking van de technische mogelijkheden zelf een systeem op om klanten te screenen, maar het is volgens Remmen de combinatie van data van verschillende partijen die de oplossing veel beter maakt. "Voor het maken van een scorecard voor een incassoproces zijn gegevens van alleen het incassobedrijf niet voldoende. Je moet er een bron bij aansluiten die allesomvattend is en heel veel data-elementen bestrijkt. Dan krijg je een veel beter en sterker model met een hogere voorspellende waarde. De inkoop van data wordt steeds goedkoper, maar je onderscheidt je door het voorspellende model dat je bouwt."

Volgens Staats zijn het vooral ondernemers in het midden- en kleinbedrijf die in tijden van crisis de deur meer openzetten in plaats van kritisch naar hun klanten te kijken. Zij lopen daarmee extra risico's. "In het kleinbedrijf zijn de bedragen vaak klein, maar zijn de consequenties als het misgaat groot." Voor bedrijven die zich richten op de consumentenmarkt is het vaak lastig te voorspellen waar zich betalingsproblemen zullen voordoen. "In de crisis zag je vooral dat tweeverdieners met een koophuis in de problemen kwamen, bijvoorbeeld door ontslag. Dezelfde ontwikkeling doet zich voor aan de bedrijvenkant. Bedrijven zijn vaak verrast als de betaling van een trouwe zakenpartner plotseling uitblijft. Zij zitten snel in lastig vaarwater."

De vraag dringt zich op of de problemen bij Imtech met zo'n controle naar voren zouden zijn gekomen. "Met een simpele controle op jaarstukken lukt dat niet", stelt Remmen. "Maar er zijn wel zaken waar je met een bepaalde methodiek seintjes op krijgt en waar je met een analist naar moet kijken." Veel controle gebeurt op basis van de jaarrekening, iets wat volgens Remmen vrij archaïsch is. Er zijn andere modellen en informatiebronnen beschikbaar.



Maarten Pieter Remmen, directeur van EDR Credit Services, onderdeel van DAS

RETENTIE

In de hele discussie over het gebruik van bedrijfsinformatie om risico's te beperken merkt Staats op dat bedrijven de zaak ook van de andere kant kunnen benaderen door die informatie te gebruiken om de juiste klant voor het bedrijf binnen te halen. Remmen noemt een andere belangrijke dimensie, namelijk die van de retentie. "Je ziet vaak dat zwakke broeders in het bedrijfsleven of op consumentenniveau heel korte klantcontacten hebben. Als je iemand drie jaar als klant moet hebben om een terugverdienmodel te creëren en hij is al na een jaar weg, heb je een probleem. Hij mag dan in dat jaar wel betaald hebben, maar als hij stopt, houd je een portefeuille met risico over, want de dienstverlening voor de rest van de portefeuille loopt gewoon door. Je moet niet alleen de kredietwaardigheid checken, maar ook of iemand lang klant blijft. Nog veel belangrijker is het om te weten wie je goede klanten zijn. Daar wordt te weinig op gefocust. Alles wordt aan-gevolgen vanuit risico's in plaats van kansen. Het gaat erom dat je een gezonde portefeuille binnenhaalt."

WET- EN REGELGEVING

Hoewel de toekomst van bedrijfsinformatie er rooskleurig uitziet, zullen leveranciers en verwerkers van bedrijfsinformatie rekening moeten houden met extra risico's als gevolg van nieuwe wet- en regelgeving. Ook gaan er beperkingen komen in het gebruik van data. Remmen: "De consument moet nog nadrukkelijker dan nu het geval is toestemming geven voor wat er met zijn data gebeurt. Dat betekent

dat grote bedrijven die nu bijvoorbeeld betaalgegevens met elkaar delen, daar echt goed naar moeten kijken. Ze moeten oppassen dat daar geen data tussen zitten die naar de consument te herleiden zijn, want hiermee riskeren ze een hoge boete. Je hebt het dan over risico's en dat is iets wat thuishoort bij de CFO."

De boetes kunnen volgens de Europese Privacy Verordening die rond 2017 zal ingaan, oplopen tot 100 miljoen euro of 5 procent van de globale concern-omzet. "Heb je als CFO niet in beeld dat je marketingafdeling voor een actie verkeerde data gebruikt, dan heb je een probleem", stelt Staats. "Je krijgt wel eerst een waarschuwing en de kans om het te herstellen. Deze regels gelden voor ieder bedrijf dat data van consumenten aanhoudt. Processen zullen anders moeten ingeregeld. Daar moet je capaciteit voor vrijmaken. Er komt een heel ander systeem en een meldingsplicht. Als je het vermoeden hebt dat er een datalek is, moet je dat direct bij de instanties melden. Ook als er bijvoorbeeld een laptop verdwijnt."

In de toekomst gaan we volgens Remmen toe naar een situatie waarin je identiteit op internet een vaststaand gegeven is en dat er een bepaalde standaard komt voor je kredietrisico. "Dat is in de VS al volkomen normaal. Daar leer je dat je als achttienjarige een lening moet nemen, zodat je kredietstatus opgebouwd kan worden. Dat scheelt je veel tijd en moeite op het moment dat je een hypotheek wilt hebben. Daar gaan we in de internet-economie naartoe." ■

Het is tijd dat de CFO zich laat gelden

Onlangs vond het 600Minutes CFOexecutive event plaats van Management Events. Voorafgaand aan het event heeft de organisatie aan financial executives gevraagd wat zij belangrijke ontwikkelingen vinden voor de finance functie en welke middelen zij nodig hebben om die te kunnen volgen. Het zal niemand verbazen dat thema's als digitalisering, automatisering en ook efficiënt gebruiken van data het meest genoemd worden. Wat mij wél verraste, is dat veel CFO's nog zoeken naar een goede invulling op deze onderwerpen. DOOR RICHARD VAN SEETERS

De belangrijkste doelen die CFO's noemen, zijn het ondersteunen van groei, het verbeteren van de organizational performance en kostenreductie. Elke finance professional is doordrongen van het belang om data op een goede manier te ontsluiten en te analyseren. Betere en meer op feiten gefundeerde beslissingen nemen, begint met betrouwbare data en analytics. Toch blijkt het nog niet zo eenvoudig om hier op een goede manier mee van start te gaan.

DE ROL VAN FINANCE

Het zijn roerige tijden voor de finance professionals. Hun wereld verandert ingrijpend nu steeds meer rapportages bij wijze van spreken – of sterker nog, letterlijk – met één druk op de knop uit systemen rollen. Bovendien verliest een deel van deze rapportages haar relevantie. Steeds meer bedrijven stoppen zelfs met (delen van) de traditionele verantwoordingsrapportages omdat er simpelweg niemand is die ze leest of de meerwaarde niet opweegt tegen de effort die het kost om die rapportages te produceren.

Er ligt binnen finance van oudsher veel nadruk op controle, en op wat er niet kan. Terwijl de business tegenwoordig geen genoegen meer neemt met rapportage over het verleden, maar veel meer behoefte heeft aan een blik op de toekomst. Om relevant te blijven voor de business is het voor finance van cruciaal belang om het resultaat van betrouwbare data-analyse op een leesbare, toegankelijke manier te presenteren.

VAN RAPPORTEREN NAAR VOORSPELLEN

In gesprekken met CFO's hoor ik regelmatig dat zij zoeken naar mogelijkheden om de waarde van data boven tafel te krijgen. Daarbij ligt de nadruk vaak op compliancy met wet- en re-

gelgeving. Terwijl echte predictive analytics toch iets anders is. De financiële afdeling van bedrijven en organisaties, is veelal gewend aan lijstjes. Overzichten en tabellen met 'cijfers, regels en kolommen'. Binnen die cultuur is de overstap naar inzichtelijke dashboards die voor iederéén leesbaar zijn, een grote. Dat kan zelfs als bedreigend ervaren worden. Vandaar dat de route naar meer datagedreven werken ook weerstand oplevert. De verandering van rapportage naar voorspellende analyse van data vergt een tactvolle maar doortastende aanpak. Het vraagt ook een nieuwe houding, een andere manier van werken van finance. De CFO moet zich heel nadrukkelijk opstellen als adviseur van de business. Om relevant te blijven in die rol, is het aan finance om te zorgen voor een onderbouwd advies als het gaat om onder andere innovatie, vraagprognose en risicobeheer. Verantwoorde groei en succesvolle innovatie beginnen bij een gedegen advies van de CFO. Die zal zich daartoe ook meer in de inhoud gaan verdiepen met als aandachtspunt om de control en de bedrijfskritische blik die daarbij past goed te organiseren. Opdat veelbelovende innovatieve ideeën wel serieus getoetst blijven worden zonder dat control belemmerend gaat werken.

'BEGINNEN IS WINNEN!'

Inergy organiseerde onlangs een Talking Dinner over Big Data voor de logistiek. Daar sprak onder meer Herman Roose, CEO bij Bakker Logistiek. Hij vertelde over de pragmatische aanpak die ervoor heeft gezorgd dat het bedrijf nu veel meer waarde haalt uit bestaande data. "Beginnen is winnen", vindt Roose. Dat klinkt eenvoudig, en dat is het in feite ook, maar het is naar mijn mening een ijzersterk advies aan hen die Big Data en analytics waarde toedichten. Het beste antwoord op de weerstand die je ervaart van mensen die vrezen hun monopo-

lie op informatie te verliezen, is te laten zien hoe, en dát het werkt. Kleinschalig 'beginnen' met een vorm van Business Intelligence is de beste manier om te 'winnen'. Eenvoudig te lezen dashboards bieden nieuwe, bruikbare inzichten (actionable insights) die de basis vormen om meer datagedreven te gaan werken. Op die manier zal binnen de finance-functie steeds minder nadruk komen te liggen op control en rapportage en juist steeds méér op het leveren van stuurinformatie voor de business en wie dat nog meer nodig heeft. Een mooi voorbeeld hiervan is de ontwikkeling op het thema ROMI, Return On Marketing Investment. De vraag 'Wat is de toegevoegde waarde van elke uitgegeven marketing-euro?' kunnen we steeds nauwkeuriger beantwoorden, analyseren en van maatregelen voorzien om die waarde te optimaliseren.

DE ROL VAN FINANCE BINNEN BUSINESS INTELLIGENCE EN ANALYTICS

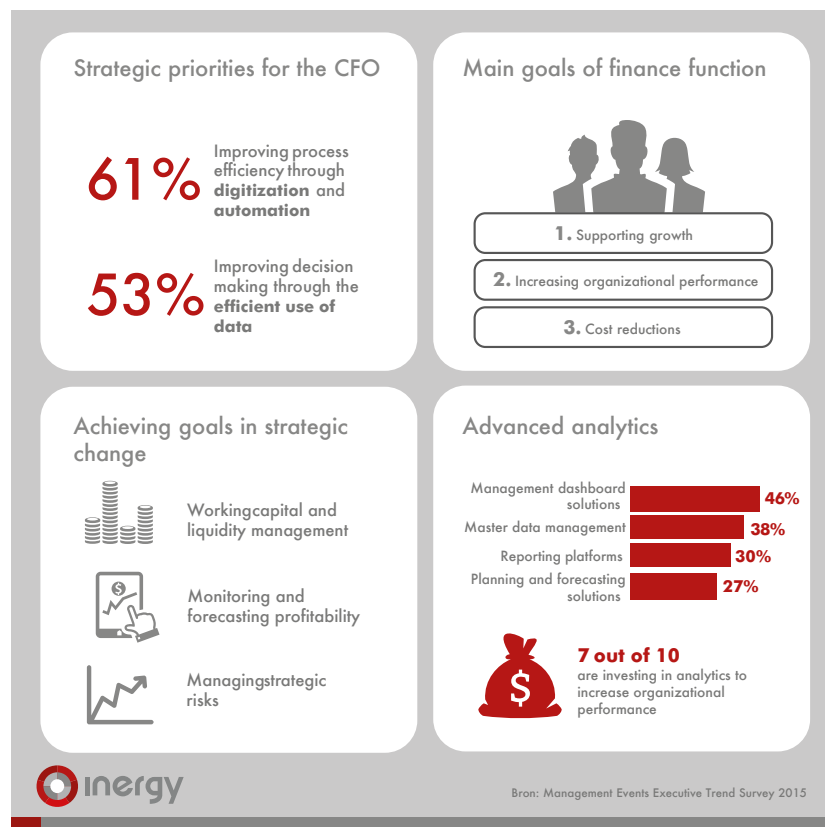
Het is opvallend hoe de top drie doelen die CFO's noemen in het onderzoek van Management Events aansluiten bij hun behoefte aan Business Intelligence en analytics. Groei, het verbeteren van de organizational performance en kostenreductie zijn de belangrijkste doelen. Procesoptimalisatie volgt snel daarna. En van BI en analytics verwachten CFO's ondersteuning in het verbeteren van organizational performance, business forecasting en het monitoren van kosten en winstgevendheid.

CFO's zijn voor hun belangrijkste doelen dus afhankelijk van BI en analytics. Maar dat betekent niet dat de rol van de CFO als het ware steeds meer vervangen wordt door IT. Finance heeft een heel belangrijke rol te vervullen binnen die wereld van data-analyse. Het vaststellen van definities en het opstellen van KPI's en een KPI-framework zijn bij uitstek taken van finance. Van een begrip als 'omzet' bestaan binnen een organisatie vaak meerdere definities. Het verzamelen en analyseren van data zijn kerntaken met hoge prioriteit. Daarom verwacht ik dat de CFO steeds meer op de stoel van de BI-specialist en informatiemanager komt te zitten. Hij of zij zal een visie moeten ontwikkelen op data, analyse en informatie. En vooral ook op de interpretatie daarvan.

SUCCES IS GEEN TOEVAL

De toekomstbewuste CFO is zich volledig bewust van het belang van data. Het valt me op dat ik zelden meer hoef uit te leggen waarom Business Intelligence en analytics zo essentieel zijn voor succes. Het gaat meer om de vraag: hoe organiseer ik dat? Hoe ga ik effectief aan de slag en zorg ik zo snel mogelijk voor resultaat?

Bij Inergy zijn we ervan overtuigd dat succes geen toeval is. In alle data die binnen organisaties beschikbaar is, zijn altijd verrassende nieu-



Figuur 1: Strategische prioriteiten voor de CFO

we inzichten te vinden. Onze Data Discovery Experience is één van onze (pragmatische) antwoorden op de vragen die Big Data oproept. We laten deelnemers in de praktijk ervaren hoe zij met behulp van Business Intelligence en analytics via heldere dashboards tot die nieuwe inzichten kunnen komen. ■



Binnenkort organiseren we een sessie die is toegespitst op de rol van de CFO. We gaan daarbij aan de slag met specifieke finance-vraagstukken en laten zien hoe u met relevante externe data-bronnen uw eigen data nog waardevoller maakt.

Meld u aan via datadiscovery-workshop.nl.

De cijfers de baas met een goede consolidatie

Hoe later in- en externe partijen kunnen beschikken over jaarcijfers, kwartaalcijfers en andere belangrijke gegevens, hoe minder zij eraan hebben. Vandaar dat er een grote druk is op ondernemingen om kwalitatief steeds betere, transparantere informatie te leveren binnen een steeds kortere tijdsperiode. Maar die hebben daar grote moeite mee: het proces van financiële consolidatie is lang en arbeidsintensief, zo blijkt tijdens de Masterclass Consolidatie op het evenement Exact Live 2015. Hoe word je de cijfers de baas?

Al langer streven veel ondernemingen er naar het in- en externe rapportageproces te stroomlijnen en zo snel mogelijk goede, geconsolideerde cijfers te kunnen opstellen. Dit streven heeft uiteenlopende oorzaken, die zowel extern als intern van aard zijn. In de nasleep van de boekhoudaffaires rond de eeuwwisseling dachten veel bedrijven dat ze het vertrouwen van de aandeelhouders en andere belanghebbenden konden vergroten door tijdig met de juiste informatie naar buiten te komen. Op een gegeven moment moesten ze ook wel: de wet- en regelgeving werd aangescherpt, mede in reactie op de ontwikkelingen rondom Enron, WorldCom, Freddie Mac, AIG en andere Amerikaanse financiële schandalen. Behalve deze externe factoren, speelden ook interne krachten mee. Elk bedrijf - zeker niet alleen de beursgenoteerde - dat zichzelf serieus nam wilde de beschikking hebben over actuele, betrouwbare en adequate managementinformatie. Het liefst beslissingsondersteunende informatie waarmee het bedrijf sneller kon reageren en anticiperen op actuele ontwikkelingen, zodat de aandacht kon worden verlegd van de verwerking van transacties en het opstellen van standaardrapportages naar beslissingsondersteuning - met andere woorden: naar controlerende, analyserende en voorspellende werkzaamheden. Ook de aanhoudende drang naar kostenbesparingen speelde een rol, zeker in de crisis na 2008: dit leidde er vaak toe dat bedrijven maatregelen namen om



de tijd en inspanning te reduceren die ze besteden aan het verwerken van financiële gegevens.

Nu we uit de crisis komen, is het belang van goede en tijdige informatie onverminderd groot. Bedrijven focussen steeds meer op een betere integratie van het financieel procesmanagement met de operationele bedrijfsaspecten. Strategische beslissingen moeten meer dan ooit gebaseerd zijn op de juiste cijfers. Financiële experts zijn interne sparringpartners geworden. Hun constante focus op de financiële gezondheid van het bedrijf zorgt ervoor dat ze een bijdrage leveren aan strategische keuzes met advies dat gebaseerd is op goede informatie.

SPREKENDE VOORBEELDEN

Maar ondanks alle goedbedoelde pogingen om sneller te werken, blijkt

het veel tijd kosten de juiste cijfers op een rij te krijgen. Zeker het proces van financiële consolidatie op groepsniveau is nog altijd lang en arbeidsintensief. Dit blijkt tijdens de Masterclass Consolidatie op het evenement Exact Live 2015, gegeven door Jos Suijkens en Sander van Triet, respectievelijk senior business consultant en senior product marketing manager bij Exact.

“De budgetcyclus duurt vaak vier tot acht weken. In 15 dagen kunnen ze in China een hele wolkenkrabber neer zetten”

De feiten stemmen in elk geval niet optimistisch. Suijkens geeft drie spreken- de voorbeelden. Bij 80 procent van de ondernemingen duurt de budgetcyclus vier tot acht weken. Dat is lang; tegen de tijd dat het budget is goedgekeurd, is het vaak al achterhaald - zeker in een wereld waarin de veranderingen zich in een steeds hoger tempo voltrekken. Vier weken: in die periode kun je ook 10 kilogram afvallen, weet Jos Suijkens. “En in China kunnen ze al in 15 dagen een hele wolkenkrabber neer zetten.” En niet alleen het budgetteringsproces is traag, ook een forecast opstellen kost veel tijd. 60 procent van de ondernemingen doet er maar liefst zes dagen

over (en aangezien veel bedrijven vier keer per jaar zo'n forecast opstellen, zijn ze er 24 dagen mee kwijt). In zes dagen kun je ook van de ene naar de andere kant van Engeland lopen (250 km), althans als je het kunt opbrengen een marathon per dag op je te nemen. Of je hebt met buikspieroefeningen een 'sixpack' (althans volgen Tommy Teleshopping). Een derde voorbeeld dat somber stemt: de financiële consolidatie kost de meeste bedrijven zeven dagen per maand. In die zeven dagen die het hun kost om het grootboek te sluiten de cijfers te consolideren en in- en externe rapportages op te stellen, kun je ook je rijbewijs halen, aldus Suijkens.

Hoe komt het dat die consolidatie zo'n tijdrovend proces is? In de eerste plaats spelen verslaggevingseisen een rol. Doordat de eisen van land tot land kunnen verschillen, kan consolidatie bij bedrijven die in verschillende landen actief zijn lang duren en wordt een snelle consolidatie belemmerd. Maar vaak worden binnen één en hetzelfde bedrijf op divisie- of dochterniveau verschillend verslag gedaan van prestaties. Soms spelen verschillende grondslagen een rol, en rapporteert het ene onderdeel bijvoorbeeld in US GAAP en het andere in IFRS. Hier komt bij dat binnen één en hetzelfde bedrijf ook nog eens verschillende boekjaren worden gehanteerd, met uiteenlopende valuta wordt gewerkt of zelfs dat rekeningschema's met grootboekrekeningen niet zijn gestandaardiseerd.

Suijkens wijst er bovendien op dat 70 procent van de ondernemingen gebruik maakt van Excel als consolidatietool. Hoewel Excel makkelijk in het gebruik is, is het ook zeer riskant. Een spreadsheet is complex, en vaak hebben alleen de één of twee mensen binnen het bedrijf die het onderhouden er volledig zicht op. Als er dan ook nog eens veranderingen worden aangebracht (bijvoorbeeld om 'What If'-analyses te maken, bijvoorbeeld om te kijken wat de invloed van een koersstijging of -daling zou kunnen zijn), is het helemaal lastig om de spreadsheet kloppend te houden. Feliene Hermans van de TU Delft onderzocht 15.000 spreadsheets en kwam tot de conclusie dat meer dan 750 bestanden meer dan 100 fouten bevatten. Dit kwam mede doordat de spreadsheets binnen bedrijven heen en weer werden gestuurd, en iedereen

“Het lijkt volledig geaccepteerd dat er fouten in spreadsheets zitten. Het wordt gezien als ‘part of the game’. Ten onrechte, want die fouten kunnen rampzalig uitpakken”

naar believe wijzigingen kon aanbrengen, zonder dat duidelijk was afgesproken wie waar voor verantwoordelijk was. Van een gestroomlijnd proces was met andere woorden geen sprake, aldus Suijkens. Tot overmaat van ramp lijkt het volledig geaccepteerd dat er fouten in spreadsheets zitten. “Het wordt maar al te vaak gezien als ‘part of the game’”, zegt Suijkens. Ten onrechte, want die fouten kunnen rampzalig uitpakken. Bij het Britse pensioenfonds Mouchel leidde de ontdekking van een rekenfout in een spreadsheet zelfs tot een neerwaartse bijstelling van het resultaat van 8,6 miljoen Britse ponden. De aandelenkoers daalde na de bekendmaking daarvan met ruim 30 procent en de CEO werd gedwongen af te treden.

BEPERKTE STANDAARDISATIEMOGELIJKHEDEN

De oplossing voor bedrijven die sneller inzicht willen hebben in de bedrijfsprestaties ligt dan ook voor de hand: standaardisatie. Voorzover mogelijk dan, natuurlijk. Aan de - nota bene sterk veranderlijke - wetten en regels van een land valt niet of nauwelijks te morrelen als bedrijf. En verschillen in boekjaren, grondslagen en valuta zijn ook niet altijd te vermijden, zeker niet bij grote ondernemingen die om de haverklap bedrijven en bedrijfsonderdelen kopen en afsplitsen.

Maar je kunt als bedrijf wel wat doen. Suijkens en Van Triet geven enkele tips:

- Breng een workflow aan in het consolidatieproces en maak gebruik van beleidsdocumenten: wie doet wat en wanneer?
- Zorg voor één gekoppeld rekening-schema. Dit vereenvoudigt en versnelt de consolidatie.
- Zorg ervoor dat valuta per entiteiten

automatisch worden omgerekend, met keuzes in gemiddelde koers, slotkoers, year to date en historische koers.

- Zorg voor flexibiliteit en transparantie in verslaglegging; consolideer op basis van verschillende (parallelle) consolidatiegrondslagen. Bijvoorbeeld zowel volgens IFRS als volgens US GAAP.
- Maak het budgetteren sneller, lichter en betrouwbaarder met gestandaardiseerde budgetformulieren.
- Zorg voor een automatische eliminatie van posten door uniformiteit door te voeren op decentraal en centraal niveau. Eén lijn aanbrengen betekent meer snelheid en een hogere accuratesse.
- En tot slot: hanteer de juiste gereedschappen, betogen Suijkens en Van Triet.

Bedrijven die Excel hanteren, doen er in elk geval goed aan om deze te voorzien van een uitgebreide documentatie, zodat iedereen er wegwijs in kan raken. Maar vroeg of laat zal zo'n spreadsheet door alle wijzigingen in wet- en regelgeving en veranderingen in gebruikerseisen toch onbruikbaar worden, waarschuwt Van Triet. Zeker wanneer er verschillende entiteiten binnen het bedrijf zijn en de resultaten moeten worden geconsolideerd, is Exact Synergy wellicht een goede oplossing. Als het echt ingewikkeld wordt - en er veel intercompany verkeer is, bijvoorbeeld - is Exact Consolidation - Powered by Lucanet een aantrekkelijke optie. Exact en Lucanet gingen onlangs een partnership aan. In het algemeen geldt: hoe complexer de omgeving is, hoe minder er met spreadsheets dient te worden gewerkt. Zodat er ook dan 'een discussie op basis van de cijfers kan plaatsvinden, en niet een discussie of de cijfers kloppen.' ■



Exact

Adres: Molengraaffsingel 33
Postcode: 2629 JD
Plaats: Delft
Telefoon: 015 - 711 51 00
Website: www.exactonline.nl
Email: info@exact.nl



Doorbraak; de cirkel is rond

Echt álles kan nu automatisch in de boekhouding

De enorme automatisering van de afgelopen jaren die online met zich meebrengt is nog maar het begin van wat men nu Internet of Things (IoT) noemt. IoT is hot en al volop doorgedrongen tot boekhoudsoftware. Voor ondernemers biedt dit enorm veel mogelijkheden terwijl het voor accountants vooral besparing in handmatig werk en een verschuiving van de manier van werken betekent. “Doordat ondernemers steeds meer gebruikmaken van online diensten die het administratieve werk automatiseren, wordt de adviserende en controlerende rol van accountants nóg belangrijker”, zegt Robert Mijnsbergen, Directeur Cash Software.

ALLES AUTOMATISCH

De cloud is een spinnenweb van ‘connecties’ die ervoor zorgt dat alles en iedereen met elkaar verbonden is. Volgens Mijnsbergen is voor ondernemers en accountants en administratiekantoren boekhoudsoftware de basis in dit web, het hart van elke onderneming. De ontwikkelingen hiervan zijn al zo ver dat nu echt álles automatisch kan. “De boekhouding kan online praten met allerlei externe partijen, waardoor de meest tijdrovende en foutgevoelige bedrijfsprocessen volledig automatisch op de achtergrond uitgevoerd worden”, begint Mijnsbergen. Online boekhouden is dan ook niet meer weg te denken bij de hedendaagse ondernemer en accountant of administratiekantoor, omdat het administreren zoveel makkelijker en vooral sneller maakt. “Door koppelingen met banken, de Belastingdienst, KvK en UBL hoeven ondernemers, accountants en administratiekantoren nauwelijks nog zelf te boeken. Zelfs facturen hoeven enkel nog gemaild te worden, door de klant of leverancier direct naar de administratie en het is automatisch geboekt in de boekhoudsoftware. Hierdoor is ruim 95 procent van alle administratieve handelingen geautomatiseerd, wat accountants en administratiekantoren ruim 50 procent

werk en tijd bespaart. Geen papieren meer op kantoor of een mailbox vol bestanden, maar automatisch een volledig digitaal dossier in de administratie. De foutgevoeligheid neemt af en de administratie is áltijd bij.”

CONNECTED WERKEN

Hoe kunnen ondernemers, accountants en administratiekantoren optimaal profiteren van de robotisering en toch ‘connected’ blijven met elkaar? Mijnsbergen is ervan overtuigd dat het allemaal draait om efficiënte samenwerking. “Zonder online samenwerking is er geen automatisering. De samenwerking tussen accountants en ondernemers wordt steeds efficiënter. Zo kan de ondernemer zelf zijn inkoopfacturen doorsturen per mail en ziet de accountant dit direct terug in de boekhouding. Laat klanten niet per sé zelf boekhouden, maar geef ze de tools om de boekhouding automatisch bij te werken. Bij ons kan dat via een Samenwerkportal, waarbij de klant onder andere zelf makkelijk verkoopfacturen kan aanmaken en inkoopfacturen alleen maar hoeft te mailen om direct realtime overzicht te hebben in een administratie die áltijd bij is. De facturen worden namelijk automatisch geboekt, de bankmutaties automatisch bijgewerkt en de OB-aangifte

en uit te betalen bedragen staan automatisch klaar ter fiatting. De boekhouder hoeft niets meer over te tikken en kan zich volledig richten op het controleren van de aangiftes en jaarrekening voordat deze automatisch verzonden wordt vanuit diezelfde portal. Werken in dezelfde online omgeving zorgt voor een wederzijds actueel overzicht en dat er snel geschakeld kan worden als de bedrijfsvoering moet worden bijgestuurd." Alles automatisch betekent voor de accountant meer tijd om 'connected' te blijven met de ondernemer.

ROLLEN VERANDEREN

Als alles automatisch en foutloos verwerkt wordt, zijn een boekhouder, accountant of administrateur dan nog wel nodig? "In de meeste gevallen wel, maar niet meer voor de ouderwetse manier van werken waarbij de schoenendoos vol facturen en afschriften handmatig ingeboekt worden en de OB-aangifte via een 'lijstje' wordt overgetikt op de site van de Belastingdienst." Advies, ondersteuning en controle staan voor de gemoedsrust van elke ondernemer. Software kan nooit advies op maat geven. "Daarnaast zien wij bij onze klanten dat begeleiding door de boekhouder nog steeds gewenst is en zal blijven", legt Mijnsbergen uit. "Juist het samenspel tussen ondernemer en accountant of administratiekantoor is van groot belang en zorgt er voor dat iedereen kan excelleren waar ze goed in zijn en zich kunnen focussen op de core business."

GEEN TIJD VOOR INNOVATIE

Iedereen, maar zeker ondernemers, heeft het (te) druk. We worden overspoeld met informatie en prikkels die het digitale tijdperk met zich meebrengen. Het is bijna onmogelijk om alle ontwikkelingen bij te benen. "Wij zien dat ondernemers, en dus ook accountants en administratiekantoren, daardoor nogal eens blijven hangen in de 'oude vertrouwde' manier van werken. Ze hebben geen tijd of zijn bang voor de verandering die innovatie met zich meebrengt en zijn daardoor blind voor de grote en onvermijdelijke voordelen."

Toch adviseert Mijnsbergen al zijn klanten om zo snel mogelijk mee te gaan met de nieuwste ontwikkelingen. "Het kost even wat tijd om te veranderen van werkwijze, maar dat is zo terug gewonnen. Het kost vervolgens een fractie van de tijd die je normaal kwijt bent door op de nieuwe manier te werken. "Daarnaast neemt het niet alleen werk uit handen doordat alles automatisch gaat, maar neemt het ook kopzorgen weg. Onze software is inmiddels zo slim dat het signaleringen geeft om u, uw medewerkers en/of klanten te herinneren aan het bijwerken van alle belangrijke zaken zoals de naderende OB-aangifte of fiatting van factu-

ren. Werk de signaleringen bij en de administratie is bij. Begin vandaag en profiteer van de ontwikkelingen van morgen zonder dat het veel hoeft te kosten." Mooie vergaande en ingewikkelde automatisering die het administreren simpel maakt.

DE CIRKEL IS ROND

Er kon al veel automatisch door het gebruik van online boekhoudsoftware, maar nu 95 procent geautomatiseerd kan "is de cirkel pas echt rond". De accountant (of het administratiekantoor) moet als geen ander bijblijven met de nieuwe ontwikkelingen en deze met beide handen aanpakken. Ouderwets boekhouden is voor de gemiddelde ondernemer niet goed genoeg meer. De ondernemer wil veel

voor weinig en liever gisteren dan vandaag. De toegevoegde waarde van accountants en administratiekantoren zit hem in het implementeren van de aangereikte tools, zodat men zich kan richten op controle van de belangrijkste cijfers en de adviserende rol daarbij. "Ondernemers verwachten dat u meegaat met de nieuwe ontwikkelingen en willen realtime overzicht met één druk op de knop waar en wanneer dat zo uitkomt. En geef ze eens ongelijk. De ontwikkelingen zijn er, de tools zijn er, de skills zijn er... het is aan u om over te gaan op het nieuwe (samen)werken en wij bieden de oplossing kant-en-klaar op een zilver presenteerblaadje."

Interesse in een volledig geautomatiseerde oplossing voor u en/of uw klanten? Vraag vrijblijvend een online demo aan bij Cash Software. Wij bieden oplossingen voor elk soort onderneming; van boekhouden tot ERP, volledig geïntegreerd en online.

www.cash.nl



Financiële software is de brandstof voor uw bedrijf!

We kunnen onze persoonlijke geldzaken gemakkelijk regelen via een smartphone of tablet: op die laagdrempelige manier wil men ook op de werkvloer inzicht in en toegang tot de financiële administratie.

We willen met zo min mogelijk effort financiële zaken inzien, registreren en controleren. Indien nodig willen we direct actie kunnen ondernemen. Anywhere, anyplace & anytime!

Financiële software krijgt een steeds belangrijker functie bij het ondersteunen van belangrijke bedrijfsprocessen binnen een organisatie. Maar hoe maakt u de juiste keuze in het grote aanbod aan softwarepakketten?

DE PROFESSIONAL AAN HET WOORD!

We spreken met Theo van Mol, eigenaar van Bizon Software, over de laatste ontwikkelingen in zijn professionele speelveld. Ruim 18 jaar ervaring maakt van Theo een ervaren professional op het gebied van financiële software. Hij voorzag in '97 al dat financiële software als brandstof van een bedrijf zou fungeren en meerdere bedrijfsprocessen zou ondersteunen.

WAT DOET BIZON OP HET GEBIED VAN FINANCIËLE SOFTWARE?

"Onze software Finall kan op een zeer breed vlak organisaties ondersteunen. Het pakket biedt - naast administratieve ontzorging - meerdere functionaliteiten, zoals purchase to pay, contract management, workflow en document management. We hebben als organisatie scherp gesteld op een aantal branches. Door te focussen op bepaalde niches hebben we heel veel domeinkennis opgebouwd. Met onze kennis en flexibele software kunnen we de klant heel happy maken. Onze grootste uitdaging? Complexe software zo eenvoudig mogelijk maken voor de eindgebruiker. Wij willen stabiele software leveren naar ieders tevredenheid; meedenken met onze klanten staat in onze aanpak centraal."

WAT ADVISEER JIJ: WEB, APP OF IN-HOUSE?

"Wij adviseren regelmatig over de keuze om met een financieel pakket de cloud in te gaan óf om de software

op een lokale server te laten draaien. Wij hebben een hybride filosofie. Zware pakketten of processen moet je niet als webapplicatie laten draaien. Terwijl andere werkzaamheden juist om een web oplossing vragen. De verschuiving naar een web-omgeving is een enorme ontwikkeling. Dat is dan ook de reden waarom wij een module hebben ontwikkeld om andere systemen te koppelen aan ons pakket. Voor u is het misschien niet altijd even gemakkelijk om het juiste scenario te kiezen: laat u vooral adviseren over de geschikte fundering voor uw softwarepakket."

WAT ZIJN DE VOORDELEN?

"We willen eigenlijk maar een ding: efficiënter werken. Meer doen met minder mensen. Iedereen heeft de behoefte om met zo min mogelijk inzet het gehele administratieve proces nóg soepeler te laten verlopen. Je wilt niet in zes verschillende applicaties hetzelfde moeten invullen: dat is niet



leuk, dat kost veel tijd en het is zeer foutgevoelig. Het is dus belangrijk om applicaties goed te kunnen koppelen. Om de verschillende systemen met 'elkaar te laten praten'."

KUN JE EEN VOORBEELD GEVEN?

"Onze klant WPG Uitgevers heeft als kernactiviteit het uitgeven van boeken en tijdschriften. Tot vorig jaar bestonden er meerdere administraties voor de verschillende bedrijfstakken van WPG. Ze wilden bedrijf breed dezelfde boekhouding voeren. Centraal, vanuit één systeem. Gedateerde pakketten die ze ook in huis hadden, beten in het stof. Deze staken schril af tegen ons financiële pakket. Finall biedt alle functionaliteiten die ze nodig hebben. Daarnaast is het erg gebruiksvriendelijk en overzichtelijk. Bovendien mobiel toegankelijk, het accorderen van facturen wordt mobiel afgehandeld met FactFlow, de geïntegreerde oplossing."

WAT IS DE MEERWAARDE VAN BIZON SOFTWARE?

"Onze dienstverlening houdt niet op na implementatie. Wij helpen de eindgebruikers van Finall óók verder op weg. Een succesvolle samenwerking gedijt op nazorg en vertrouwen. Verder kenmerkt onze software zich door de brede en diepe functionaliteiten. Wij leveren standaard maatwerk, niet one size fits all. Onze software bestaat uit losse modules die met elkaar integreren."

EN IN DE TOEKOMST?

"Software gaat steeds meer richting het web. Zware processen lopen nog via een server, maar dat gaat afnemen. Alle registrerende werkzaamheden worden geautomatiseerd. Financiële pakketten moeten transparant zijn: er moet makkelijk informatie verstrekt kunnen worden aan de (eind)gebruiker. Bizon is op al deze zaken voorbereid!" ■



OVER BIZON SOFTWARE

De missie van Bizon Software is glashelder; complexe administratieve processen zo eenvoudig mogelijk maken. Bizon is een softwareleverancier waarbij een verrassend persoonlijke samenwerking centraal staat. De medewerkers van Bizon hebben diepgaande kennis en daar haalt u uw voordeel uit! Wilt u meer weten over de financiële software van Bizon? Neem dan contact met ons op via www.bizonsoftware.nl of 088-88 21000.

CONTROLLERS NETWERK



'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

13 januari 2016

Controllers Netwerk Nieuwjaarsborrel

januari 2016

Q1 Peer Groups

16 maart 2016

Corporate Finance, Capital & Cash

30 maart 2016

Big Data Day

april 2016

Q2 Peer Groups

21 april 2016

Jaarcongres Controlling



PERSOONLIJKE & PROFESSIONELE GROEI VOOR CONTROLLERS

WORD OOK LID VAN HET CONTROLLERS NETWERK 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)*



Achter elke succesvolle CFO staat innovatie

ANTICIPEREN
op uitdagingen van 2025

VERBIND
met uw klanten

GEBRUIK
voorspellende modellen

VERSNEL CASH GENERATIE

+31 (0)20 808 62 86
contact@sidetrade.com
www.sidetrade.com



Onno Krap, CFO Exact

Hoe Exact zijn zelfvertrouwen hervond

Een goede bedrijfsvoering is alleen mogelijk als de leiding structuur weet aan te brengen in het bedrijf en taken en verantwoordelijkheden kan delegeren. Maar hoe ontwerp je zo'n organisatiestructuur? Onno Krap, CFO van Exact, ging tijdens het evenement Exact Live 2015 nader in op de zoektocht van zijn bedrijf naar de ideale organisatiestructuur. En over hoe het bedrijf zijn zelfvertrouwen hervond. DOOR JAN BLETZ



Een goede organisatiestructuur is als een goed pak: het zit als gegoten en is voldoende representatief om bij klanten over de vloer te komen. De kleinste bedrijven zijn vaak georganiseerd rondom een beperkt aantal producten en/of klanten. Wanneer de onderneming groeit en de complexiteit toeneemt, moet er een structuur komen die hierop is afgestemd. Vaak wordt dan gekozen voor een zogenaamde 'functionele' structuur. Van zo'n structuur is sprake als de onderneming is opgesplitst in een aantal gelijksoortige activiteiten of functies met een bepaalde specialisaties. Zo ontstaan er afdelingen inkoop, productie, verkoop, logistiek een afdeling administratie en andere stafafdelingen.

Het is ook het model dat bij hele grote bedrijven tot diep in de jaren tachtig van de vorige eeuw populair was. Geen wonder, zegt Onno Krap, CFO van Exact. "Het heeft als grote voordeel dat je volop kunt profiteren van schaalvoordelen." Na verloop van tijd betreedt de onderneming echter nieuwe markten; het productassortiment wordt uitgebreid; er worden

overnames gedaan en er komen meer personeelsleden. De activiteiten worden nu navenant complexer; de standaardisatie die ooit zo goed werkte, keert zich nu tegen de onderneming: het jasje gaat knellen. "Differentiatie naar markt en klant is moeilijk", zegt Krap. De toenemende complexiteit kan leiden tot een overmaat aan regels en procedures. Een bijkomend nadeel van de 'F-structuur' is dat de verschillende afdelingen een eigen leven kunnen gaan leiden. Silodenken, grote ego's van de managers die de verschillende functionele afdelingen leiden, een nadruk op efficiency van de eigen activiteiten: het staat samenwerking en klantgerichtheid in de weg.

DURE OPLOSSING

Tegenover het bedrijf met een functionele, op schaalvoordelen gerichte organisatiestructuur staat het bedrijf dat volledige gedecentraliseerd is, en werkt in business units. De business unit is een eenheid binnen het bedrijf met verregaande verantwoordelijkheden voor bepaalde product-markt-combinaties. Vaak is de business unit een echt 'bedrijf in het bedrijf', dat (bijna) geheel verantwoordelijk is voor

de eigen inkomsten en uitgaven inclusief veel van de ondersteunende functies. In zo'n bedrijf is de 'holding' vaak van zeer beperkte omvang.

Business units worden vaak ingezet als instrument om de groei te stimuleren en vast te houden. De gedachte is dat ondernemerschap het meest wordt geprikkeld als de 'unit' de resultaten niet hoeft te delen met anderen. Ook staat de business unit vanwege haar beperkte omvang 'dicht bij de klant', is ze snel en wendbaar en wordt ze wel gezien als een middel om een informele en familiale sfeer te scheppen - het 'wij-gevoel' dat voor ondernemingen vaak van grote waarde blijkt te zijn. Ook bij bedrijven die gegroeid zijn via acquisities zonder een duidelijke integratie strategie, zie je vaak dat de volledige bedrijfsvoering inclusief alle ondersteunende functies onder verantwoordelijkheid van het business unit management vallen.

Een nadeel is dat werken met business units wel een dure oplossing is, zegt Krap. Immers: de ondersteunende diensten die in de F-structuur gecentraliseerd waren, worden nu decen-

traal uitgevoerd - zonder de schaalvoordelen die centralisatie met zich meebrengt. Vaak zie je een sterk gedifferentieerd systeem landschap en ook zijn er grote verschillen in processen en procedures. Ook bij functies waar je meer standaardisatie zou verwachten zoals bij accounting.

STAPPENPLAN

De ideale organisatiestructuur houdt het midden tussen de twee uitersten. Krap onderscheidt vier stappen om tot zo'n hybride structuur te komen:

1. Kijk welke activiteiten van de verschillende divisies dermate verwant zijn dat er onderlinge synergie kan ontstaan. Het is aan de directie om de mogelijkheden tot synergie te benutten. Dit kan door het bedrijf naar product-marktcombinaties in te delen - met andere woorden een terugkeer naar de indeling die de onderneming helemaal in het begin had, nog voordat de F-structuur werd opgezet.
2. Welke activiteiten dragen direct bij tot het strategisch succes van een business unit die zich op een bepaalde product-marktcombinatie richt? Krap somt een hele rij activiteiten op, van strategie, marketing en sales tot - misschien verrassend - business controlling en strategie ondersteunende activiteiten van HR. Die activiteiten kunnen het beste op business unit-niveau worden ondergebracht. Overigens kunnen functies voor het ene bedrijf als strategisch worden gezien terwijl ze bij het andere bedrijf puur ondersteunend zijn.
3. Welke activiteiten zijn juist niet van strategisch belang voor het succes van de business units? Ondersteunende diensten zoals inkoop, accounting, juridische activiteiten en proces gerealiseerde HR-activiteiten kunnen het beste worden gecentraliseerd, met alle schaalvoordelen van dien. Met andere woorden: hiervoor voldoet de functionele indeling prima. Zeker als de centralisatie ook leidt tot standaardisatie en automatisering van de activiteiten binnen de 'shared service centers'.
4. Bezint eer ge begint: is de onderneming nog wel 'in control' als stap 2 en 3 worden uitgevoerd. Belangrijkste aandachtspunt is dat de CFO grip heeft op de financiële handel en wandel van de onderneming. "Als je decentrale finan-

"Als je decentrale financiële afdelingen hebt, is dat vragen om ellende"

ciële afdelingen hebt, is dat vragen om ellende", zegt Krap, met een verwijzing naar de financiële problemen die sterk gedecentraliseerde ondernemingen als Imtech hebben doorgemaakt.

VOLGENS HET BOEKJE

In het geval van Exact kende het bedrijf tot 2012 nog grotendeels een indeling met relatief grote business units, waarvan sommigen zich richten op een bepaalde regio (Benelux, International en de VS) en andere weer op bepaalde klanten en producten (zoals Payrollbedrijf Lohn en CPM-softwarebedrijf Longview). De nadelen waren aanzienlijk, zegt Krap: "Er waren te weinig schaalvoordelen en er werd onvoldoende geïnvesteerd in producten met een groot potentieel - vooral Exact Online was daardoor onderbelicht." De voordelen van de geografische structuur die daar tegenover stonden - dicht bij de buitenlandse klant zitten, zodat Exact software ook lokaal kon implementeren - wogen steeds minder zwaar. Er kwamen immers steeds minder geografisch gescheiden markten als gevolg van de steeds verdergaande mondialisering en digitalisering.

Besloten werd afscheid te nemen van de geografische structuur en die in te ruilen voor een structuur langs drie business units: Business Solutions, Cloud Solutions en Specialized Solutions. Het meer 'traditionele' Business Solutions heeft een loyaal klantenbestand en goede winstgevendheid, maar een lagere groei. Cloud Solutions was en is nog verliesgevend, maar kenmerkt zich door snelle internationale expansie en sterke groei. Specialized Solutions heeft dezelfde groeikenmerken als Business Solutions, maar is gericht op de Amerikaanse markt. Voor ieder van deze Business Units werd een eigen strategie ontwikkeld.

Stap 3 heeft Exact vrijwel geheel volgens het boekje uitgevoerd, met een verregaande centralisatie en standaardisatie van alle ondersteunende diensten (en shared service centers in Delft, Kuala Lumpur en in de VS). Let

wel: ook de eigen, corporate IT-systemen van Exact zijn gecentraliseerd. De systemen die worden gebruikt om Exact Online te laten draaien vallen daarentegen onder de verantwoordelijkheid van Cloud Solutions, aangezien de klanten van die business unit daarmee gebaat zijn. Kortom: Exact heeft een combinatie van een P- en een F-structuur. De P - de drie business units - onderhouden het contact met de markt en zorgen ervoor dat de strategie wordt uitgevoerd. De F - de ondersteunende diensten - zorgt dat dit zo goed en goedkoop mogelijk kan gebeuren. Veel beter dan vroeger, en dat blijkt niet alleen uit de stijgende winst- en omzetcijfers van de laatste jaren, maar ook uit de stemming binnen het bedrijf: "We barsten van het zelfvertrouwen en de ambitie", aldus Krap. "Dat was in 2012 wel anders."

IN EIGEN HAND

Is Exact daarmee ook af? Natuurlijk niet, zegt Krap. De centralisatie en standaardisatie bieden nog allerlei mogelijkheden tot productiviteitsverbeteringen, zegt hij. "Zeker in het verleden kozen veel bedrijven ervoor de shared service centers te verzelfstandigen of te verkopen. Vaak betrokken ze de diensten van een shared service center uit in een lagelonenland, om kosten te besparen. Exact is dit niet van plan. Met een extern shared service center, moet je verbeteringen afdwingen met 'Service Level Agreements'. Als je een shared service center zelf aanstuurt, kun je veel makkelijker verbeteringen doorvoeren", is de overtuiging van Krap.

"En wanneer je allerlei activiteiten hebt geautomatiseerd, kan dat tegen een tarief dat concurreert met dat van een SSC in een lagelonenland." Vandaar dat 'automation to the extreme' zijn devies is, en hij alle transactiegeoriënteerde activiteiten wil automatiseren. "Zoals de banktransacties: die moeten nu nog per entiteit worden ingelezen. Dat is al beperkt doordat we alle transacties wereldwijd bij één bank hebben, maar ik wil vanuit die ene bank op dagelijkse basis wereldwijd mijn transacties geautomatiseerd inlezen voor alle entiteiten zonder tussenkomst van mensen. Ik wil dat mensen binnen Exact alleen nog maar hoogwaardig werk hoeven te verrichten en alleen dingen doen waar ze over moeten nadenken." ■



Lean Management & Six Sigma

Administratie kan vaak 25 tot 50 procent efficiënter

Volgens bedrijfseconoom en registeraccountant Raquel Verwei laten financials een hoop geld liggen door hun processen niet te optimaliseren. Met haar eenmansbedrijf Ra'Quel verzorgt zij cursussen Lean Management en Lean Accounting voor onder meer Alex van Groningen en de Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants. Verwei concludeert dat financials niet snel innoveren. "Vaak denken financials ten onrechte dat ze al efficiënt werken." DOOR TIM JANSEN

Wat is het verschil tussen Lean Management en Six Sigma?

"Daar bestaat vaak verwarring over. Het zijn twee verschillende stromen. Lean Management is afkomstig van de Japanse autofabrikant Toyota en gaat eigenlijk over het elimineren van verspillingen. Bij Lean Management staat alles in het teken van de klant. Je gaat terug naar de werkvloer met de vraag: hoe kan het sneller, mooier en beter voor de klant? Als veranderaar moet je niet je mening van bovenaf opleggen, maar samen met de medewerkers kij-

ken hoe het beter kan. Op die manier creëer je veranderdraagvlak. Door deze strategie te hanteren werd Toyota wereldwijd marktleider."

"Een aantal jaren later heeft Motorola Six Sigma ontwikkeld. Zij werken met de DMAIC-methode (Define, Measure, Analyse, Improve and Control). Six Sigma is een datagedreven oplossing waarmee je op zoek gaat naar de echte oorzaak van een probleem. In tegenstelling tot bij Lean Management wordt er statistiek

gebruikt. Stel je voor dat je bij een organisatie probeert te achterhalen waarom de productie trager verloopt dan gewenst. Als je de werkvloer opgaat zul je misschien wel 10 redenen aangereikt krijgen, terwijl er vaak maar 2 of 3 essentieel blijken te zijn. Je gaat dus zoeken naar het causale verband tussen de aangedragen redenen voor de tragere productie. Als er uitkomt dat er maar 3 hoofdredenen zijn, adviseer ik aan klanten om daar op te focussen. Op die manier ben je slagvaardiger en efficiënter."

Wat levert lean management een organisatie op?

“Je kunt het rendement verhogen door Lean Management te combineren met Six Sigma. Dit is in de jaren negentig voor het eerst gedaan bij General Electric onder leiding van CEO Jack Wells. Met het combineren van beide strategieën kan het rendement geoptimaliseerd worden, maar de investering is ook groter. In een administratieve omgeving halen we vaak een rendement van 25 tot 50 procent. Dit betekent dat we bij een administratieve afdeling van 30 man soms door procesoptimalisatie 10 man kunnen vrijspelen. Zij kunnen dan helpen bij andere zaken, zoals een reorganisatie. Processen zijn vaak nog erg arbeidsintensief ingericht en er is weinig focus op de wensen van de klant. Zo zie ik soms enthousiaste accountmanagers die dingen uitvoeren waar hun klant niet om vroeg, maar waar zij van denken dat de klant blij wordt. Aan de andere kant vergeten ze dan dingen te doen waar de klant wel om vraagt.”

Is Lean Management een excuus om het personeelsbestand te verkleinen?

“Sinds de crisis merk je dat, hoewel het nooit zo bedoeld is geweest dat Lean Management als bezuinigingstool wordt ingezet. In de basis gaat Lean om het verbeteren van productiviteit. Dit kan betekenen dat je meer of kwalitatief betere producten gaat maken. Maar het kan zijn dat je als bedrijf een te ruime jas aan hebt. Dan kan het zijn dat je afscheid moet nemen van mensen. Goed werkgeverschap vereist dan dat je die mensen richting een nieuwe baan helpt. Een bedrijf draait echter niet alleen om de mensen, het moet ook op de lange termijn gezond zijn. Daarvoor is het van belang dat je soms naar de eigen financiën kijkt en je afvraagt of het allemaal nog goed gaat. Er worden nog te veel dingen gedaan waarvoor een klant niet wil betalen. Stel: mijn tas wordt gestolen. Ik wil dan dat de politie de boef oppakt en mij de tas teruggeeft. Of ze een goed ERP-systeem hebben bij de politie maakt mij niets uit. Op dergelijke kosten kunnen ze wat de klant betreft besparen.”

Welke opties hebben bedrijven om hun processen te optimaliseren?

“Zelf bieden we via consultancy een volledige implementatie, de mogelijkheid om kennis en kunde tijdelijk in te hu-

ren of we kunnen het personeel intern trainen. Mijn ervaring is dat een combinatie van implementatie en mensen opleiden het meest efficiënt is. Maak mensen green of black belt. Op deze manier garandeer je als organisatie dat er continuïteit is en dat je langdurig plezier hebt van de opgedane kennis. Het is belangrijk dat organisaties nadenken over de toepasbaarheid van dingen. Als je hele ingewikkelde systemen in huis haalt zonder de mensen op te leiden is het systeem waardeloos.”

En lukt dit al bij organisaties?

“Bij veel organisaties is nog steeds veel te veel overhead. Controllers krijgen dankzij de technologische vooruitgang steeds meer de beschikking over rapportages en realtime boekhouding. Er is vaak nog onvoldoende discussie over wat er in de evaluaties en rapportages meegenomen moet worden. Vaak worden rapportages niet eens gelezen. Waarom maak je ze dan nog? Het is belangrijk om je als organisatie af te vragen wat je echt nodig hebt om te sturen. Dit kun je vaak makkelijk terugbrengen tot een A4-tje. Financiële mensen vormen echter niet altijd de meest vooruitstrevende beroepsgroep. Zij hechten waarde aan de kwaliteit van hun werk en zijn uiterst secuur. Helaas zijn zij daardoor soms wat trager met het oppakken van nieuwe dingen.”

Waar kunnen financials nog slagen maken?

“Er zijn veel kansen op het gebied van het versnellen van administraties. Met name hoe facturen digitaal verwerkt kunnen worden. Zo is er veel technologie omtrent het scannen van facturen. Indien een ordernummer goed geregeld is kan een factuur in enkele seconden verwerkt zijn. Tegenwoordig zijn verzamelfacturen dan ook minder populair, omdat het makkelijker is om losse facturen te verwerken. Zodra de voorkant goed is geregeld, zal de verwerkingstijd aan de achterkant drastisch afnemen. Ik voorzie dat administratieve afdelingen in rap tempo zullen krimpen. Met name aan de onderkant van de arbeidsmarkt zullen op dit vlak banen verdwijnen. Dit klinkt als een doemscenario, maar dat is het niet. De uitdaging is om mensen op een hoger niveau te krijgen. Aan de andere kant zien we mensen met finance-kennis naar takken als procurement gaan.”

Hoe reageren financials als je ze deze boodschap voorhoudt?

“Accountants en controllers denken vaak dat ze al erg goed zijn in lean, merk ik bij trainingen. Mijn boodschap is dan dat ze dat niet zijn. Zoals gezegd kan de administratie bijvoorbeeld vaak veel efficiënter. In finance wordt veel geld verspild. Als eigenaar van een bedrijf of verantwoordelijke moet je het bedrijf zo optimaal mogelijk willen runnen. Hiervoor is het belangrijk om te luisteren naar de klant. Het is maar de vraag of accountants dat doen. Een accountantsverklaring is een verplicht ding dat vaak niet door de afnemer wordt begrepen. Klanten snappen alleen dat ze een goedkeurende verklaring moeten krijgen. Kortom, klanten zitten met een product waar ze niet om hebben gevraagd, dat ze niet begrijpen en vaak ook nog erg duur is. Er komt software aan die veel taken van de accountant kan overnemen. Op deze manier kunnen hun klanten in de toekomst mogelijk goedkoper aan die benodigde verklaring komen. De accountant moet daarom ook kijken naar het leaner maken van het auditproces.”

“Accountants zijn vaak niet zo goed in het ontvangen van dergelijke kritiek. Ze wijzen op hun lange opleiding en belangrijke rol die zij hebben. Het is arrogant om te denken dat een lange opleiding afdoende is. De wereld om de accountants heen blijft ook na de opleiding veranderen. Gelukkig hoor ik na een training vaak dat zij het toch een inspirerende dag vonden en dat zij anders naar hun eigen bedrijfsprocessen zijn gaan kijken. Uiteraard blijft er een toekomst voor accountants en andere financials. Het vak bestaat over 50 jaar nog wel, maar de vorm zal onherroepelijk veranderen.” ■

OPTIMALISEER DE EFFICIENCY BINNEN FINANCE ÉN BEDRIJFSBREED

Bent u van plan van Lean Management of Lean Six Sigma in te voeren in uw organisatie? Dan is de cursus Lean voor Financials onmisbaar voor u. Ontdek in twee dagen de essentials van Lean management en de enorme potentie van Lean Accounting. **Meld u direct aan via alexvangroningen.nl**

John Lambrechts, Rabobank

Effectieve stuurinformatie? Houd het simpel, dan kan de business er op sturen

Ketenmanagement implementeren bij Rabobank. Dat was de missie van toenmalige Manager Concern Control John Lambrechts. Concreet kreeg hij de taak om alle ketens inzichtelijk te maken zodat Rabobank over silos heen kon rapporteren en sturen. Deze missie is geslaagd. DOOR JEPPE KLEYNGELD



Voor iedere organisatie is het een uitdaging om de verschillende ketens binnen een onderneming goed te laten functioneren, op de juiste manier te laten samenwerken en dit financieel zo efficiënt mogelijk te organiseren, altijd met het klantbelang voorop. John Lambrechts, in zijn vorige rol bij Rabobank Manager Concern Control, was verantwoordelijk voor een verandertraject dat was gericht op een succesvolle implementatie van ketenmanagement binnen de bank.

“De wens was om de informatievoorziening te versimpelen. De bestuurders zagen bij wijze van spreken soms door de bomen het bos niet meer”, begint Lambrechts. “Nu is versimpelen geen doel op zich, maar beter sturen is dat wel. Daar is het plan geboren om ketenmanagement te implementeren. De bank is in silo’s georganiseerd. Iedere bestuurder/manager stuurt vooral op zijn eigen stuk. Dat moest anders en beter kunnen.”

“Zet er een tijger op die de stuurinformatie simpel houdt”

Lambrechts, gesteund door zijn directeur, diende formeel een business case in waarin hij stelde hetzelfde werk met minder mensen te kunnen doen, en hij kon aan de slag. Veel van de

centrale eenheden verzorgden nog hun eigen informatievoorziening. “Daar wilden we vanaf. Het doel was dat alle onderdelen van de organisatieketen binnen de bank op basis van dezelfde informatie beslissingen gingen nemen.”

VAN INFORMATIEVOORZIENING NAAR KETENDENKEN

Lambrechts en zijn eerste instantie kleine team begonnen met het in kaart brengen van de verschillende ketens. “We zijn in een aantal ketens van de bank gedoken, bijvoorbeeld de hypotheekketen. Hoeveel stappen zijn er van klant naar product? We kwamen hierbij vele ingewikkelde kostenstructuren en inefficiënties tegen in het voortbrengingsproces van informatievoorziening. Die moesten we plat slaan. Wat is nou echt de essentie? Wat hebben we echt nodig om de keten op te besturen? Waarom kost dit deel van de hypotheekverstrekking zoveel? Er kwamen al snel belangrijke inzichten naar voren, zoals in welke stukken we moesten investeren om verderop in de keten te kunnen verbeteren.”

De volgende stap was om de bestuurders daadwerkelijk te laten sturen op deze informatie. Ze implementeerden SAS Visual Analytics om tot visueel aantrekkelijk datavisualisaties te komen. “Ik noem dat ‘verleidingsoverzichten’, die werken erg goed. Immers, het oog wil ook wat”, aldus Lambrechts. “Toen was er een vraag vanuit het bestuur om een benchmark op te stellen. Deze kans hebben we aangegrepen om de zaken verder te versnellen.” Lambrechts en zijn team legden een ketenbenchmark van Europese banken naast de performance van de eigen organisatie. Daarna ging het snel. “Door de benchmark ontstond een competitiegevoel. Toen nam het ketendenken pas echt een vlucht binnen Rabobank. Inmiddels is het een hot topic binnen onze bank en is iedereen er mee bezig.”

“We hebben ook live cases en presentaties gedaan, maar verleidelijke data visualisatie was key”

DATAVISUALISATIE IS KEY

Stuitten Lambrechts en zijn team ook op weerstand tijdens het project. “Absoluut”, zegt hij. “We zijn klein begonnen en hebben toen op de ‘zolderkamer’ het meeste werk verzet. Toen het groter werd en we ook externe mensen van SAS gingen inschakelen werd het bedrei-

gender. Gelukkig hadden we support van het hogere management. Dat is ook een absolute randvoorwaarde voor zo’n project. Wij konden er ook in investeren. Het eerste model dat we hadden gemaakt bleek bijvoorbeeld niet goed genoeg te zijn, dus hebben we een tweede model gebouwd. Sommige mensen zeiden dat het model mislukt was, maar wij zeiden: ‘nee, we hadden dat eerste model nodig om te weten hoe het tweede, uiteindelijke model eruit moest zien.’ Een tip om weerstand te overkomen is met datavisualisatie aan de slag te gaan. We hebben ook live cases en presentaties gedaan, maar verleidelijke data visualisaties inzetten was key.”

Behalve de visualisatietechnieken van SAS, was een andere succesvolle aanpak ‘gewoon doen’. Lambrechts: “We zijn op een gegeven moment gewoon gestopt bepaalde zaken te rapporteren. Van uitgebreide managementrapportages zijn we teruggegaan naar two-pagers. En tegelijkertijd hebben we de interne doorbelasting bij Rabobank Nederland stopgezet. En wie miste de rapportages het meest? Niemand. Alleen wijzelf: de controllers hadden er moeite mee om los te laten. Je moet zulke modellen dan ook altijd samen maken met de businessmensen die het uiteindelijk gaan gebruiken en daarna moet je er een tijger op zetten die bewaakt dat het model simpel blijft en niet weer complex gemaakt gaat worden. Houd het maar simpel, dan kan de business er op sturen.”

Lambrechts, die sinds anderhalf jaar in de functie Consultant Special Projects zit, kan terugkijken op een succesvol traject. “Het resultaat is dat we nu echt op ketens sturen. Dat zit in alles wat we doen. Een bestuurder ziet direct, wanneer hij ergens iets aanpast, wat er verderop in de keten gebeurt. De hele beweging is op gang gekomen.”

Hoe ziet Lambrechts de toekomst van de controller voor zich? “Over tien jaar zijn er nog een aantal super slimme data analisten die patronen analyseren en combinaties maken tussen verschillende soorten interne en externe data. Daarnaast zitten er aan de voorkant een paar sterke mensen die de business challenges en veel naar buiten kijken. Financial controllers zul je niet meer aantreffen, verwacht ik. De data scientist en controller functie zouden ook best samen kunnen komen.” Lambrechts ziet nu nog veel business controllers die ook nog erg aan de financiële kant zitten. “Maak koppelingen met andere stromen, en creëer keteninzichten. Ga met andere bedrijven praten. Financials moeten achter de spreadsheets vandaan. De tijd van vuistdikke rapportages is voorbij. Als een manager niet in één oogopslag het resultaat kan zien, is het dus niet goed.” ■



FOTOGRAFIE ERIC FECKEN

Centralisatie bij Dienst Financiën, Nationale Politie

Megaproject van ongekennde omvang

Met de vorming van de Nationale Politie - een grootschalige organisatie met zo'n 65.000 medewerkers - worden niet alleen de vroegere korpsen gecentraliseerd naar 11 eenheden, maar is ook de gehele bedrijfsvoering ondergebracht bij het Politiedienstencentrum. De financiële administraties van alle 26 voormalige korpsen zijn gecentraliseerd naar één centrale administratie in Rotterdam. DOOR JEPPE KLEYNELD

FM Magazine praatte met de drie heren die in de lead waren van dit project:

- Gery van Westbroek (voorzitter van de stuurgroep van het project), begon eind 2011 aan het project.
- Ernest-Jan Mutsaers (projectleider), betrokken sinds 2013.
- Hans Donker, in 2014 aangetreden als Diensthoofd Financiën. Gaandeweg het stokje van kwartiermaker Van Westbroek overgepakt en ook daarmee langzaam maar zeker eigenaar geworden van het financiële systeem.

Wat was de aanleiding van het grote veranderproject dat heeft plaatsgevonden?

Gery van Westbroek: Het startschot werd gegeven door het besluit van het toenmalige kabinet tot vorming van de Nationale Politie. Daarmee is ook meteen het einddoel geschetst: één korps met één financiële administratie in één financieel systeem. Dat was in 2011.

Voor welke uitdaging stonden jullie toen?

Gery van Westbroek: We hadden binnen de Politie 26 verschillende politiekorpsen, met daarnaast nog een separate grote ICT-organisatie



Ernest-Jan Mutsaers

en nog een landelijke organisatie. In totaal hadden we daarmee 28 afzonderlijke financiële administraties met elk hun eigen werkprocessen en planning & control cyclus, en dat in verschillende financiële systemen. De uitdaging was om die bij elkaar te brengen in één Dienst Financiën, werkend op dezelfde manier, ondersteund door één landelijk systeem. Bij de financiële afdelingen van genoemde organisaties zaten tezamen circa 620 formatieplaatsen. Een van de

lingen van de vorming van de Nationale Politie was dat deze centralisatie binnen onze financiële kolom voor pakweg 30 procent personeelsreductie zou zorgen.

Hoe ver staan jullie nu in de realisatie om één organisatie te worden?

Gery van Westbroek: Sinds 1 januari 2013 zijn we één juridische entiteit. We zitten nu nog in het transitieproces om allerlei werkzaamheden met elkaar uit te lijnen, maar het centraliseren van de administratie is gerealiseerd. Al die 28 financiële administraties zitten nu in één financieel systeem en we hebben dezelfde werkwijzen en stambestanden. We zitten nu nog op tijdelijke locaties, waaronder in Nieuwegein, en volgend jaar gaan we over naar onze uiteindelijke centrale locatie in Rotterdam.

Hans Donker: In Rotterdam komen zo'n 250 medewerkers te zitten. Daarnaast hebben we nog zo'n 50 man die over het land verspreid blijven, om lokale financiële ondersteuning te geven aan de operationele kant van de Politie. Denk aan het ondersteunen van budgethouders in de eenheden. De ondersteuning bij informatievraagstukken vindt nu steeds meer centraal plaats. De hele bedrijfsvoering gaat uiteindelijk naar één centraal platform. Daarmee wordt het veel makkelijker om informatie tussen kolommen als Facilitair, Financieel, Communicatie, HRM en IM te benutten voor rapportages. Natuurlijk zullen we slagen moeten maken om verfijningen aan te brengen, maar we hebben al een aantal rapportages opgeleverd die van grote waarde blijken te zijn voor de organisatie.

Hoe hebben jullie het centralisatietraject aangepakt?

Gery van Westbroek: Vanwege de grootte van de organisatie is gekozen voor een tweestap-penaanpak: de middellange en lange termijn stap. Bij de eerste stap zijn we per kolom de werkprocessen en systemen gaan harmoniseren en uniformeren. Zo zijn we naar financiën gaan kijken. Veel van die 28 administraties werkten al met hetzelfde pakket: SmartStream, een pakket dat afstamt van Baan. We hebben onder meer daarom voor dat pakket gekozen. Immers, veel mensen hadden hier al ervaring mee. De tweede vraag was: gaan we dit doen op de fundamenteën van de oude korpsen, of gaan we een nieuw landelijk fundament bouwen? Uiteindelijk hebben we voor die tweede optie gekozen. We hebben daarvoor eerst op basis van een aantal best practices een opzet gemaakt van de landelijke werkprocessen en daarmee een in aanvang nog lege financiële administratie opgezet. Vervolgens zijn we langs al die 28 financiële administraties gegaan om die administraties 'naar binnen te trekken'.

Ernest-Jan Mutsaers: In eerste instantie zijn we die migraties één voor één gaan doen en toen we het in de vingers hadden zijn we er meerdere tegelijk gaan doen. Op het hoogtepunt waren er vier migratieteams tegelijk bezig. We hadden een draaiboek ontwikkeld dat ons erg hielp om deze migratie strak, op bijna militaire wijze, aan te vliegen.

“Gaandeweg zijn we tot het inzicht gekomen dat we aan de zachte kant veel meer aandacht moesten besteden”

Wat betekende de migratie voor de mensen?

Gery van Westbroek: Door de vorming van de Nationale Politie ontstonden er aanvankelijk veel onzekerheden, er was sprake van andere werkprocessen met andere functies op grote delen andere locaties. Voor wat betreft de financiële administratie werd duidelijk dat we uiteindelijk naar Rotterdam zouden gaan. Voor collega's in de voormalige regionale korpsen buiten de regio Rotterdam bracht dat natuurlijk onzekerheden met zich mee. En dit waren dezelfde collega's waar we mee moesten werken om de migratie tot een goed einde te brengen...

Hoe zijn jullie met die onzekerheid omgegaan?

Gery van Westbroek: In het begin hadden we dit niet helemaal goed op het netvlies, maar gaandeweg zijn we tot het inzicht gekomen

dat we aan die 'zachte' kant veel meer aandacht moesten besteden. Vanaf dat moment hebben we de ICT en de organisatie in samenhang gezien; van aandacht voor de 'harde' technische kant zijn we verschoven naar meer aandacht voor de menselijke kant. Dat vond ik wel een mooie ontwikkeling gedurende het project, waar we gelukkig ook de tijd voor kregen, omdat we de harde kant na een tijdje goed in de vingers hadden. Veel mensen onderschatten de zachte kant van zulke trajecten. Dat persoonlijke contract met de mensen voor wie het spannend is, dat is niet alleen ontzettend waardevol, maar ook noodzakelijk. Dat is één van mijn persoonlijke leerpunten van dit traject. Daar moet je veel tijd aan besteden, en dat is waarschijnlijk dé succesfactor om dit voor elkaar te krijgen.

Ernest-Jan Mutsaers: We hebben veel aandacht besteed aan de onzekerheid door in het land heel veel gesprekken te voeren met de lokale financiële mensen. We hebben ook veel workshops georganiseerd om de nieuwe aanpak en werkwijze te laten zien. Daarmee hebben we de collega's de gelegenheid gegeven om er wat van te vinden en hun ideeën te delen, zodat de migratie minder voelde als een soort overval. Het dagelijkse en intense contact gedurende de migraties leidde tot een hechte samenwerking. Mensen die in het begin heel terughoudend waren, staken er gedurende het project ongelofelijk veel tijd, werk en energie in. En allemaal naast hun gewone werk, want dit kwam er gewoon bij. Dat was erg mooi om te zien.

Waren er ook mensen die niet wilden?

Hans Donker: Wat je ziet bij zowel deze organisatie als in het financiële ambacht is grote loyaliteit. Veel van onze medewerkers pasten zelfs de planning van hun werkzaamheden aan, en soms zelfs de planning van hun vrije dagen, om aan een succesvolle transitie mee te werken. Als je zo'n commitment weet te bereiken, is die zachte kant uiteindelijk ook heel goed geslaagd te noemen. Die stroomversnelling die ontstond toonde aan dat het ons ging lukken.

“Persoonlijk contact en open kaart spelen zijn cruciaal”

Hoe hebben jullie mensen begeleid die niet zeker waren of hun baan straks nog bestond?

Hans Donker: Wat betreft de baan an sich is de politie duidelijk: er is baangarantie voor iedere medewerker. Al zit je in Assen of Maastricht, de politie laat je niet zakken. Het afgelopen jaar hebben we de collega's actief opgezocht om duidelijk te maken hoe de koers ligt, en dat het

nog een lange weg kan zijn, maar dat er goede kansen liggen in de nieuwe organisatie. Er zijn bijvoorbeeld ook decentraal veel functies te vinden. Deze aanpak gaf de nodige rust in de organisatie en die hadden we hard nodig bij een complex project als dit. Persoonlijk contact en open kaart spelen zijn cruciaal.

Wat waren de grootste risico's aan de systemenkant?

Ernest-Jan Mutsaers: Die administraties waren niet allemaal op dezelfde leest geschoeid, dus dat was een risico bij de migratie. We moesten heel veel maatregelen nemen - inclusief uitgebreide accountantscontroles - om dat in goede banen te leiden. Je moet kleine stappen zetten die iedere keer opnieuw gecontroleerd worden. En het is belangrijk om een fall-back te hebben zodat je altijd terug kunt. We hebben die gelukkig niet nodig gehad. Het andere is dat we gedurende het migratieproces mensen uit het reguliere proces - zogenoemde processpecialisten - hebben gehaald en hebben laten meedraaien in de migratietrajecten. Dat is een belangrijke succesfactor geweest, want deze mensen kennen de hoed en de rand en hebben direct het vertrouwen van de te migreren eenheden. Dat gaf veel extra zekerheid.

Gery van Westbroek: Een ander risico is er niet genoeg tijd voor vrijmaken. Tijdens de verbouwing blijft de winkel gewoon open, dus dat is een grote valkuil. Je hebt een raar soort dilemma, want de verhoogde efficiency heb je nog niet gerealiseerd, en door de migraties heb je meer mensen nodig. Dat heeft in het begin op een aantal plekken wel geleid tot roofbouw, dus te veel vragen van medewerkers gedurende een aantal maanden. Dat is een risico geweest, zeker gezien de context van de reorganisatie.

Zit het nieuwe werken ook geïntegreerd in de nieuwe organisatie?

Hans Donker: Ja, ook dat is een cultuuromslag voor ons. Het is nog vrij nieuw bij de politie, maar het kan niet zo zijn dat een organisatie in de 21ste eeuw deze mogelijkheden niet benut. Ook kan het straks helpen bij de personele invulling in Rotterdam die eerste tijd en daarna. In het begin zullen die 300 posities niet allemaal ingevuld zijn, maar moeten we wel het schip op koers houden. Wat betreft het nieuwe werken zullen we een balans zoeken. Rotterdam is een plek waar we bij elkaar komen en waar aanwezig zijn ook van belang is om vertrouwd te raken met de geharmoniseerde, eenduidige manier van werken die we ontwikkeld hebben. Verder gaat het op individuele afspraken tussen managers en medewerkers, dat is zo binnen de hele overheid.

“Een risico is er niet genoeg tijd voor vrijmaken. Tijdens de verbouwing blijft de winkel gewoon open, dus dat is een grote valkuil”

Wat zijn de resultaten van het project?

Hans Donker: We hebben er 3,5 jaar aan gewerkt en we kunnen spreken van een zeer geslaagd project in beleving en waardering. We werken allemaal op dezelfde manier in één landelijk financieel systeem en op jaarbasis besparen we daarnaast circa 1,8 miljoen euro aan IT-kosten. En dat komt ieder jaar terug.

Gery van Westbroek: We hebben een enorme efficiency slag gemaakt. We zijn begonnen vanuit 28 administraties, en vanaf 1 januari 2013 waren we één juridische entiteit, dus moesten we financieel rapporteren over het totaal. In de begintijd moesten we daarvoor afdalen in de 28 administraties. Daar zat heel veel handwerk bij. Als je naar vandaag kijkt, kunnen we voor een jaarverslag of voortgangsrapportage uit één financieel systeem putten. Met die efficiencyslag kunnen we met veel minder mensen hetzelfde werk leveren en ook nog van betere kwaliteit. Na de personele reorganisatie gaan we daarmee ook de beoogde personeelsreductie realiseren. Tot slot, we zijn binnen de geplande tijd en het projectbudget gebleven. Dat is wel eens anders bij grote overheidsprojecten.

Hoe verklaar je dat dat gelukt is?

Gery van Westbroek: De grote inzet en betrokkenheid van de medewerkers van zowel de projectorganisatie als de financiële administratie is onontbeerlijk geweest voor het welslagen van het project. Een heel gedisciplineerde club waar ook duidelijk geldt 'afpraak is afspraak'. Daarnaast ook door tussentijds de voortgang van het project goed te blijven monitoren. Er zat een gedegen planning onder en bij issues waar we tegenaan liepen, hebben we steeds snel het juiste besluit genomen om weer verder te kunnen. Dit kon ook omdat we vanuit financiën én ICT samen optrokken als één team.

Ernest-Jan Mutsaers: Een andere belangrijke factor is geweest om koersvast te blijven. In het begin is een koers uitgezet en daar hebben we heel stringent aan vastgehouden. Alles wat daar vanaf dreigde te wijken, is heel snel aan de kant gezet. We hebben ook steeds een plan B gehad voor mogelijke afhankelijkheden in de omgeving. Het is een hele complexe operatie geweest met vele verbindingen met andere kolommen. Je weet op voorhand dat bepaalde zaken spaak gaan lopen, daarom hebben we daar steeds van te voren maatregelen op gedefinieerd. Als dat gebeurt, wat is dan ons plan B? Dat heeft ons heel erg geholpen om de vaart erin te houden.

Nu het staat, wat zijn de verdere ambities?

Gery van Westbroek: Op de middellange termijn stonden harmoniseren en uniformeren centraal, op lange termijn is dat integreren.

We gaan stappen zetten om de nu nog kolomsgewijze georganiseerde ICT werkprocessen kolomsoverstijgend te organiseren. Er zit namelijk veel overlap in functies, zoals salarissen en declaraties bij HRM en de financiële administratie bij Financiën. Ook de facturenstroom is er zo eentje. We krijgen circa 450.000 facturen op jaarbasis. Die komen in de financiële administratie terecht, maar de inkoop vindt plaats buiten financiën. Op dat soort punten is door goede systeemintegratie nog veel meer winst te behalen.

Hans Donker: Op korte termijn staan we aan

de vooravond van de grote personele reorganisatie. Volgend jaar gaan we de stap naar Rotterdam maken. Dat wordt nog een spannende periode, dus ik ben blij met het zeer efficiënte administratieve fundament dat er nu staat. Als je een project zoals dit hebt afgerond gaat het gebruik door. Je moet dan wel een gebruikersorganisatie optuigen die zich bekommert om nazorg, verbetering, releasewissels en upgrades, et cetera. We hebben dit net opgestart. Hiermee voorkomen we dat wat we nu hebben opgezet straks in verval raakt, omdat aanpassingen en verbeteringen blijven liggen. IT kan dat niet allemaal tegelijk opvangen. Kortom, de komende tijd staat de fysieke transitie centraal. Dat is soms aanpoten, maar dat hoort erbij. Bij een nieuw huis moet je soms ook even op een krat zitten, omdat de stoel nog ergens in een doos zit. Maar we wonen al wel in dat nieuwe huis en daar worden we ook steeds gelukkiger van. ■



Hans Donker



Gery van Westbroek

Trends in managementinformatie: what's happening?

De ontwikkelingen rondom managementinformatie gaan snel. Niet alleen vanuit een technologisch perspectief, maar ook vanuit de vaart waarin organisaties data zijn gaan inzetten als een nieuwe productiefactor. Effectieve managementinformatie kan steeds vaker het verschil maken in competitieve omgevingen. DOOR WILCO SCHELLEVIS

GROEIENDE BEHOEFTE AAN MANAGEMENTINFORMATIE

Iedere manager of financial zal het beamen, in vergelijking met tien of twintig jaar geleden is de beschikbare informatie geëxplodeerd. Voordat we kijken naar de toekomstige trend is het goed te evalueren wat deze groei heeft veroorzaakt. De belangrijkste lijnen hierin zijn tevens de belangrijkste drivers onder de zichtbare trends in managementinformatie in de toekomst. De drivers onder de groei vat ik gemakshalve samen in twee statements: managementinformatie omdat het moet en managementinformatie omdat het kan.

OMDAT HET MOET

Organisaties zijn de afgelopen jaren in steeds competitievere omstandigheden terechtgekomen. De effecten (die nog steeds soms na-ijlen) van de laatste crisis waren merkbaar voor vrijwel iedere organisatie. Marges en rendementen staan onder druk, afzetmarkten krimpen. Daarnaast zijn de snelle opkomst van nieuwe en disruptieve businessmodellen en sterkere internationale concurrentie andere externe factoren die druk zetten op uw rendement. In deze situaties is het meer dan ooit noodzakelijk te weten wat renderende markten, producten, regio's of klanten zijn. En welke niet. Het snel zien, interpreteren en acteren op deze signalen maakt het verschil in turbulente omstandigheden.

Toch zijn het niet alleen de externe factoren die vragen om effectieve managementinformatie. Uit onderzoek van de Universiteit Leiden naar organisaties in slecht weer blijkt dat de interne uitdagingen van organisaties minstens zo zwaar wegen. De belangrijkste op een rij:

- Organisaties formuleren een onduidelijke strategie of reageren te langzaam op de externe en interne uitdagingen.
- Management is op de cruciale functies te zwak ingevuld, waardoor versterkte cultuur, conflicten en lage veranderbereidheid noodzakelijke wijzigingen in de weg staan.
- Te lage efficiencygraad: inefficiënte processen, hoge kostenstructuren, overmatige investeringen of een verouderde bedrijfsvoering.
- Last but not least: gebrekkige managementinformatie, onvoldoende gericht op de cruciale KPI's en het belangrijkste: de wel beschikbare informatie wordt te weinig gebruikt en wordt vervangen door sturen op gevoel.

OMDAT HET KAN

Het aardige is dat de behoefte aan steeds snellere, diepere en effectievere managementinformatie zelfs wordt ingehaald door de snelheid van de technische ontwikkelingen. In de afgelopen decennia heeft vrijwel iedere organisatie vrijwel ieder proces voor vrijwel iedere stap geautomatiseerd in een of meerdere systemen. Van ERP tot cloudoplossingen, best-of-breed of

zoveel mogelijk in een systeem, er zijn weinig processtappen meer in een organisatie die niet worden ondersteund met software. En al deze oplossingen creëren data, bergen data zelfs. De hoeveelheid data wereldwijd, zowel consumentendata als bedrijfsdata, verdubbelt iedere twee jaar. En dat is goed nieuws, want data is de grondstof voor managementinformatie. Door deze ontwikkelingen worden de mogelijkheden steeds meer, steeds gedetailleerder en steeds sneller te meten en te rapporteren.

Door deze big data revolutie verandert ook onze manier van omgaan met data. In het verleden was het niet mogelijk analyses te maken op complete datasets. We gebruikten statistische methoden om een afspiegeling te maken van de totale werkelijkheid. Een belangrijk kenmerk van deze methoden is dat vooraf duidelijke hypothesen worden gesteld, die vervolgens, bijvoorbeeld met een steekproef, worden getoetst. Met moderne technieken is het mogelijk gehele datasets geheel te analyseren en alle beschikbare correlaties beschikbaar te maken voordat een causale duiding daarvan is.

DATA ALS NIEUWE PRODUCTIEFACTOR

Ik zou bovenstaande ontwikkelingen willen samenvatten met de stelling dat data een nieuwe productiefactor geworden is. Onmisbaar voor iedere organisatie, voor scherp inzicht in rendement op een diep niveau. Noodza-

kelijk voor betere strategische keuzes en voor een efficiënte, makkelijk veranderende bedrijfsvoering. Daarnaast ontstaan meer en meer voorbeelden waarin het inzetten van de eigen data voor inzichten van de klant (of andere stakeholders) meerwaarde creëert in de keten. En, uiteraard, die voorbeelden die we allemaal kennen, waarin het inzetten van big data (bijna) een business op zich wordt.

TREND 1: VAN VERANTWOORDEN NAAR STUREN

Bij veel organisaties wordt de managementinformatievoorziening ingevuld met verantwoordingsinformatie. Deze verantwoordingsinformatie beslaat vooral het financiële domein, kent vaak een louter historisch karakter en is vanwege betrouwbaarheidseisen na een verslagperiode en afsluitcyclus beschikbaar. De aandacht voor deze verantwoordingsinformatie gaat soms teveel ten koste van de noodzakelijke stuurinformatie voor de gehele business. Een balans in beide doelstellingen van managementinformatie is belangrijk.

De belangrijkste trend? De business heeft stuurinformatie steeds meer nodig en ontvangt dit te weinig vanuit de finance & controlfuncties binnen organisaties. Een uitdaging voor controllers en een uitdaging voor lijnmanagers en andere verantwoordelijken in de business!

TREND 2: VAN TERUGKIJKEN NAAR VOORUITKIJKEN

Ook deze trend zal herkenbaar voor u zijn. Wat het was, is minder relevant aan het worden, wat het gaat worden wordt steeds belangrijker in de breedte van managementinformatie. Uit onderzoek naar de rol van managementinformatie is uit verschillende modellen het volgende volwassenheidsmodel (als groeipad) samen te vatten:

1. Beschrijvende fase ('wat is er gebeurd?'): Rapportage van historische kengetallen die een goed beeld geven van wat er gebeurd is.
2. Analyserende fase ('waarom gebeurt het?'): Managementinformatiesystemen zijn zodanig ingericht dat gebruikers zelf op zoek kunnen gaan naar oorzaken van afwijkende patronen. Belangrijk is dat gebruikers in staat zijn ook antwoorden te vinden op vragen die ze nog niet

gesteld hadden rondom de afwijkingen. Ontdekkingskracht van data nemen we dat.

3. Voorspellende fase ('wat gaat er gebeuren?'): Managementinformatiesystemen zijn zodanig ingericht dat ze ook het effect van de huidige trends en ontwikkelingen op de toekomst kunnen laten zien. In relatief eenvoudige zin kan dat door bijvoorbeeld (handmatige) dichtramingen en rolling forecasts. In de feitelijke invulling van deze fase gaat het over predictive analysis, datatechnieken waarmee uit grote datasets de belangrijkste verklarende factoren worden geselecteerd en vervolgens gebruikt voor de voorspelling van een meetwaarde. Hoe vaker de algoritmen getraind worden, met steeds meer data, hoe hoger het betrouwbaarheidsniveau. Dit is wat bedoeld wordt met 'machine learning'.
4. Voorzeggende fase ('wat kunt u het beste doen?'): Deze fase gaat verder met de technieken uit de vorige fase. Machine learning wordt ingezet om verschillende scenario's te voorspellen, waarmee u uw koers kunt bepalen. En leert vervolgens van de ontwikkeling van de werkelijkheid in vergelijking met het gekozen scenario.

Vrijwel iedere CFO of controller wil naar de laatste fasen toe. Predictive analysis en prescriptive management information systems zijn de heilige gralen. Terecht. Toch blijkt in de weerbarstige praktijk dat veel organisaties nog heel veel stappen moeten en kunnen zetten in de eerste twee fasen.

TREND 3: POWER TO THE MASSES!

Een belangrijke trend voor het effectief maken van managementinformatie is het ontsluiten van stuurinformatie naar iedereen in uw organisatie. Dit sluit aan bij leidende managementtheorieën over empowerment van uw personeel. Stuurinformatie is niet alleen voor directie en management. Het eigenlijke en meest directe verschil in de performance van uw organisatie wordt gemaakt op de werkvloer. Door inzichtelijk te maken hoe uw medewerker of afdeling de eigen KPI's nu aan het beïnvloeden is, waar ze staan, hoeveel er nog gedaan moet worden wordt een sterkere beweging gecreëerd dan door topdown-management. Ze-

ker als de juiste KPI's zijn gedefinieerd en medewerkers ook kunnen ontdekken waarom deze KPI's zich positief of negatief ontwikkelen. Organisatie die dit implementeren werken met eenvoudige overzichten op het intranet, of visualiseren de actuele performance op TV-schermen op de afdelingen. Geef me, het werkt!

TOT SLOT

Organisaties moeten ondernemen in turbulente en concurrerende omgevingen. Verandering lijkt in deze tijd de enige constante te zijn. Een belangrijk wapen is data, dan met name managementinformatie, te omarmen als de nieuwe productiefactor. In de geschetste trends liggen mooie kansen. Het inzetten op echte stuurinformatie, ontwikkelen van historisch 'achterafrapportages' naar actuele en voorspellende managementinformatie. En, misschien wel de belangrijkste, uw mensen verder in hun kracht zetten door gerichte informatievoorziening. We wensen u mooie tijden! ■



Drs. W. (Wilco) Schellevis is directeur van Refine-IT B.V., heeft de accountantsopleiding aan Nyenrode Business Universiteit afgerond en heeft zijn opleiding tot IT-auditor gevolgd aan Erasmus Universiteit. Hij helpt samen met zijn team grote en kleine organisaties hun resultaten te verbeteren door het creëren van tijdige en eenduidige stuurinformatie.

Prof. dr. Chris Verhoef over de IT business case

“Je moet er echt voortdurend bovenop zitten”

Prof. Dr. Chris Verhoef is hoogleraar informatica aan de Vrije Universiteit in Amsterdam en wetenschappelijk adviseur voor overheid en bedrijfsleven. We vroegen hem om tips en tricks voor het maken van de IT business case en hoe finance professionals de waarde uit IT-investeringen kunnen maximaliseren. TEKST: JEPPE KLEYNGELD | FOTO: MARCO OKHUIZEN

Voor welke IT-investeringen staan veel ondernemingen?

“Over Big Data wordt veel gepraat: ‘daar moeten we mee aan de slag’. De business is bang de boot te missen, maar je moet wel heel helder hebben welke boot je nou misloopt. ‘Het opdoen

“Wat kun je precies met Big Data wat je nu niet kan, en hoe vertaalt zich dat in waarde en cashflow?”

van nieuwe inzichten’ is niet concreet genoeg. Je moet echt een paar niveaus afdalen. Wat kun je precies met Big Data wat je nu niet kan, en hoe vertaalt zich dat in waarde en cashflow? Stel bijvoorbeeld, je bent een zorginstelling en je kunt Big Data gebruiken om wachtlijsten weg te werken. Als de wachtlijsten ontstaan omdat je te weinig personeel hebt, gaat Big Data je niet helpen. Maar als je moeite hebt patiënten en diagnoseapparaten effectief aan elkaar te koppelen, kan het je wellicht wel helpen je planningsprocessen veel beter in te richten. In dat geval kun je het Big Data verhaal vertalen naar echte klantwaarde, en kun je een concrete business case in elkaar timmeren. Wat wil je nou bereiken? Wat is de toegevoegde waarde en wat gaat het allemaal kosten?”

Hoe moeten finance professionals kijken naar een IT-investering?

“Belangrijk is om heel goed te kijken naar wat er gaat binnenkomen. Wat zijn de verwachte cashflows afgezet tegen de operationele kosten? Hier wordt altijd heel moeilijk over gedacht, maar het kan echt. In 2011 heb ik aan een onderzoek meegewerkt waarin we de kwaliteit van de forecast van de toegevoegde waarde van IT-investeringen controleerde. Hieruit bleek dat je die toegevoegde waarde behoorlijk accuraat kunt voorspellen. Als financiële man moet je daar goed naar kijken, en bij belangrijke business cases kun je daar het beste experts voor inschakelen.”

“Als je staat voor een IT-investering moet er een stevige business case gebouwd worden”, vervolgt Verhoef. “Dat is iets van deze tijd. In de begindagen van de automatisering was dat anders: dan was de vraag of je 200 datatypisten wilde vervangen door machines. Daar hoefden de meeste organisaties niet lang over na te denken. Nu zijn de typisten vervangen, en hebben we met een complexer speelveld te maken. ICT-investeringen moeten nu concurreren met andere investeringen. In je analyse moet je de toegevoegde waarde weergeven. De business kan wel zeggen: ‘we willen meer met Big Data doen’, maar de financiële man of vrouw moet daarop zeggen: ‘wat levert dat op tegenover - bijvoorbeeld - het beter opleiden van onze commercianten?’ Dat moet hij of zij heel scherp hebben. Ze willen niet hun stempel drukken op een luchtfiets verhaal. Dus niet: ‘we gaan naar de cloud, en het leven wordt anders’. Nee, wat gaat het concreet opleveren? Een betere business case leidt uiteindelijk ook tot een beter resultaat. Dat is common business sense.”

In hoeverre is te weinig investeren in IT een risico?

"IT wordt wel belangrijker voor organisaties, maar er zijn ook tegenvoorbeelden. Elektronisch stemmen bijvoorbeeld: Wat is de toegevoegde waarde? Erg lang duurt het momenteel niet voor we de uitslag weten: 's middags de dag daarna zijn alle stemmen al geteld. Bij elektronisch stemmen weet je het een paar uur eerder, is dat tientallen miljoenen waard? Is dat een financieel scherpe business case? Is het huidige proces echt niet goed meer? Nogmaals, je moet de toegevoegde waarde tegen de kosten afzetten en dan weet je vaak al genoeg."

Veel financials willen investeren in ERP om ruimte te krijgen voor de business partner rol. Is dat een verstandige investering?

"Dat hangt er vanaf: bij een MKB-bedrijf meestal niet; de licentiekosten wegen niet op tegen de toegevoegde waarde. Maar veel grotere bedrijven hebben een zelf in elkaar gesleuteld pakket. Dan kan een ERP-pakket een goede investering zijn om meer te standaardiseren en ruimte vrij te maken voor toegevoegde waarde activiteiten. Je moet niet blindvaren op de voordelen van ERP, maar de business case, de risico's en de implementatie heel goed voorbereiden en uitdenken. Soms moet je risico's nemen omdat je niet anders kan, maar neem wel goed gecalculeerde risico's. En regel daarnaast goede benefit tracking en tracing in. Werkt het nou echt wat we gedaan hebben? Moeten we ons aanpassen? Organisaties moeten monitoren en controleren hoe de werkelijkheid zich gedraagt ten opzichte van het oorspronkelijke plan."

Wat adviseer je bedrijven die een enorme IT-heritage hebben? Doorgaan of opnieuw beginnen?

"Bedrijven die alles als eerste gingen automatiseren hebben nu een grote verzamelingen systemen. Vaak zijn de oude systemen de cash cows van de organisatie. Ze zijn weliswaar lang in gebruik, maar niet noodzakelijk slecht. Een nieuwe auto rijdt, een oude auto rijdt niet."

"De weg van evolutie is doorgaans een succesvolle weg"

Bij software is dat precies andersom: nieuwe software werkt niet, maar oude software werkt wel. Met hun bestaande software gaan zulke organisaties nieuwe dingen integreren: pinau-

tomaten voor banken bijvoorbeeld. Ze passen het oude landschap aan het nieuwe apparaat aan. Ze voeren mobiel betalen in, en dat komt binnen in de bestaande, beproefde backoffice."

"Het is mogelijk om de bestaande systemen in stand te houden en toch te vernieuwen. De weg van evolutie is doorgaans een succesvolle weg. Opnieuw beginnen met een IT-landschap, de weg van revolutie, gaat vaak niet goed. De hele core business zit verankerd in de heritage. Wanneer je dat weghaalt kun je rekenen op een foutenregen, omdat je niet alles wat je ooit ontwikkeld en bedacht hebt zo uit je geheugen kunt terughalen. Bestuurders denken soms dat dit wel kan, maar het is niet haalbaar. Je kunt het beste investeren in het goede wat je al hebt."

Het je nog andere tips voor het managen van IT-investeringen?

"Je moet er echt voortdurend bovenop zitten en goed communiceren. Als je je keuken laat verbouwen en de hoofdaannemer neemt drie onderaannemers aan valt of staat het succes van de verbouwing ook met communicatie onderling. Regie voeren gaat bij ICT net zo. Het is lastig, vervelend, arbeidsintensief, maar wel noodzakelijk. Ook verzakelijking is altijd een goed idee. Of het nu gaat om outsourcing of de eigen IT-afdeling. Outsourcing gaat niet altijd goed en daarom moet de financieel manager bij de leverancierselectie betrokken zijn en zorgen dat de organisatie altijd zelf de regie houdt."

"Bij de interne IT-afdeling is het zaak om alles heel transparant te maken. Mensen uit de business denken vaak dat IT gratis is. Dan klagen ze omdat het te lang duurt en zo duur lijkt te zijn. De IT-afdeling is dan al snel de pineut. De finance afdeling zou goed in kaart kunnen brengen hoe lang het nou echt duurt, en wat het echt kost en oplevert en met deze inzichten het management voeden. Dan ben je als financieel bezig met benefit tracking en tracing, en kun je de business zo goed mogelijk begeleiden naar ICT succes." ■



De toekomst van managen, organiseren en samenwerken

Dinosauriër of krokodil?

Het tijdperk waarin we nu leven is een transitieperiode waarin veel oude organisatiemodellen niet meer effectief zijn. Voormalig ABN AMRO bankier Tony de Bree schreef er een boek over: 'Dinosauriër of krokodil: De toekomst van managen, organiseren en samenwerken'. Hoe kun je oude organisaties aanpassen zodat ze weer passen in het huidige digitale tijdperk? Is het überhaupt mogelijk van een dinosauriër een krokodil te maken, of is uitsterven voor deze organisaties onafwendbaar? DOOR JEPPE KLEYNIGELD



Veel organisaties die hun verdienmodel zien eroderen vragen zich af of er nog een toekomst zit in hun huidige markten. Volgens Tony de Bree ligt de kern van het probleem bij de instrumenten en modellen die de meeste organisaties gebruiken. "Instrumenten zijn contextgevoelig. Dat je bijvoorbeeld met lean alles kunt is niet waar", aldus De Bree. "Veel organisaties en managers gebruiken nog oude instrumenten en oude modellen, zoals het strategiemodel van Porter. Die zei: 'Zoek je plek, positioneer je, kies een strategievorm en je kunt weer een tijdje vooruit.' Dat werkt niet meer in deze tijd. Veranderingen gaan te snel. Ik ben van de dynamische modellen. Een organisatie moet voortdurend dansen, zoals Muhammad Ali, en voor verschillende omstandigheden verschillende hulpmiddelen inzetten. De ene keer gebruik je lean, de andere keer begin je interne startups, dan weer ga je splitsen."

TWEE WERELDEN, MEERDERE STRATEGIEËN

Na het meer beschouwende 'Dagboek van een bankier' dat De Bree schreef na zijn vertrek bij ABN AMRO in 2011, wilde hij met 'Dinosauriër of krokodil' vooral een praktisch boek schrijven. Met het resultaat, een snel overzicht

“Veel oude organisaties – de dinosauriërs – richten zich teveel op één verkeerde strategie”

van instrumenten en praktische hulpmiddelen, kan het senior management van een organisatie snel een Quick Scan van de organisatie maken en tegelijkertijd ook veel besparen op externe consultants, aldus De Bree. Eén van die hulpmiddelen is de methode strategic mapping (zie figuur 1). Organisaties zitten tegenwoordig in twee werelden tegelijk: de fysieke en de digitale. “Digital strategic mapping

meten: Operational Excellence. De fysieke en digitale wereld zijn nauw met elkaar verweven en vereisen verschillende strategieën naast elkaar om succesvol te zijn.”

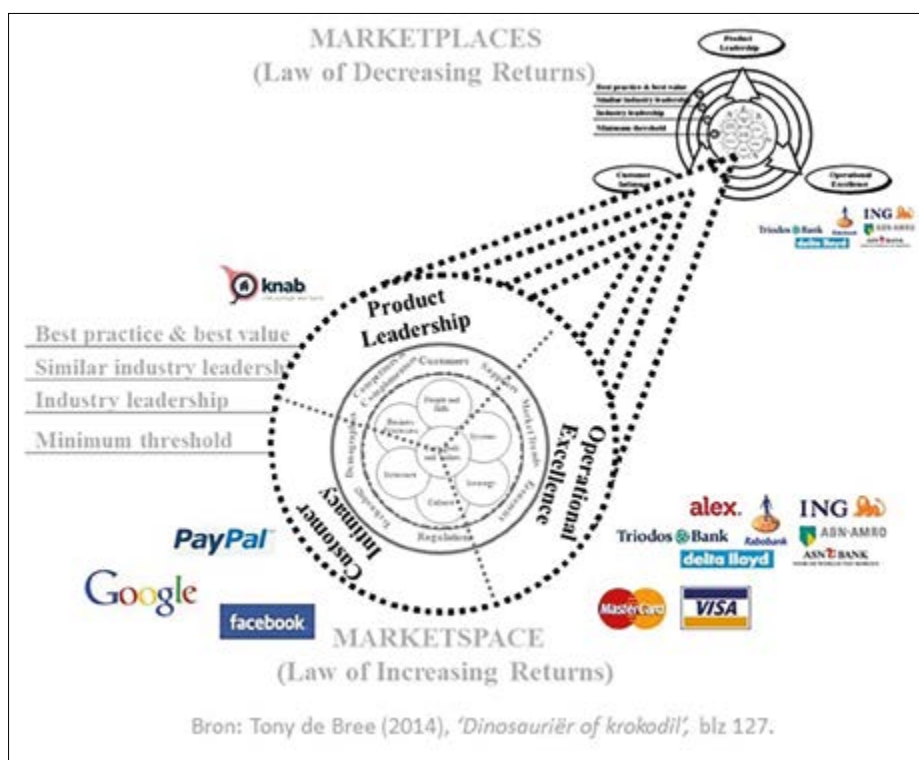
Veel oude organisaties - de dinosauriërs - hebben vaak een verkeerde strategie. De grootbanken richten zich bijvoorbeeld op kostleiderschap, maar hun basisproduct - payments - is een commodity geworden, dus grootban-

gaan doen, dat was objectief gezien de beste oplossing. In plaats daarvan koos het bedrijf voor de veelgebruikte portefeuillestrategie van de Boston Consulting Group. Oftewel, ‘we doen gewoon alles en dan verdienen we ergens wel geld mee om alles van te betalen’. Voor aandeelhouders is dat niet optimaal natuurlijk. Organisaties moeten weer op zoek naar hun unieke kracht, naar hun unieke kennis en skills die niet snel te kopiëren zijn. Voor Philips is dat bijvoorbeeld licht en geluid naast medische apparatuur. Die aanpak heeft men succesvol toegepast in de waardepropositie rond MRI-scanners. Door licht en geluid aan de MRI-scan toe te voegen vinden kinderen het niet langer eng en mislukken die scans veel minder vaak dan vroeger wat miljoenen euro's bespaart. MRI-apparaten zijn te kopiëren, de licht en geluid ervaring van Philips niet.”

SURVIVAL OF THE FITTEST

Wat verstaat De Bree eigenlijk onder de dinosauriër uit de titel? “Dat zijn organisaties die zich niet hebben aangepast aan hun omgeving. Die ‘fitten’ er niet meer lekker in. Ook zijn dergelijke organisaties erg intern gericht. Nieuwe concurrenten als Uber of WhatsApp zien ze niet aankomen. Organisatiedeskundige Mintzberg beschreef al de cyclus van organisaties en nadat een organisatie volwassen is geworden, zal de organisatie weer opnieuw moeten beginnen. Feitelijk als een startup. En die transitie blijkt voor veel traditionele organisaties een nauwelijks te nemen hindernis.”

Die dinosauriërs moeten het boven-



Figuur 1: Het nieuwe strategiemodel met offline en online digitale klantwaardedisciplines

is een methode om de twee werelden naast elkaar te zetten en voor beide de beste strategieën te kiezen”, aldus De Bree. “Met de digitale wereld is er een geheel nieuw strategisch speelveld bijgekomen. Ook online moeten bedrijven een keuze maken voor de drie klantwaardeproposities van Treacy en Wiersema: Product Leadership, Customer Intimacy of Operational Excellence. Een bedrijf als Apple streeft Product Leadership na, maar de productie en logistiek van de telefoons en tablets zal ook van een zeer hoog niveau moeten zijn om zich met de besten in die klantwaardediscipline te kunnen

ken kunnen feitelijk alleen nog maar besparen op hun interne kosten. “En geld besparen”, stelt De Bree, “is geen geld verdienen. Sturen op alleen omzet en kosten is niet meer van deze tijd. Er is maar één criterium dat telt en dat zijn je klanten en wat zij belangrijk vinden. Je zult dus ‘klantenpartner’ moeten worden of ‘productleider’ met online advies op maat en online financiële planning. De beste manier om kosten te besparen is eigenlijk alleen nog maar datgene te doen waar je klanten voor willen betalen. ABN AMRO had zich destijds moeten splitsen net als dat Philips en HP dat nu

“De klanten interesseert het niet hoe bedrijven zich organiseren en welke instrumenten ze inzetten, ze willen gewoon maximale waarde voor hun geld en herkend en erkend worden”

dien opnemen tegen wendbare organisaties zoals startups en nog een ander, nieuw soort organisatie: de netwerorganisaties online en offline. Jay R. Galbraith zei al in 1995 dat de virtuele organisatie de toekomst zou hebben. Nu de prijs van IT door internet drastisch is gedaald, is dit een realiteit geworden. Het kost niks meer om allerlei hoog opgeleide professionals uit verschillende disciplines bij elkaar te halen en zo waarde te creëren door ze met behulp van nieuwe technologie te laten samenwerken. En die professionals hoeven in principe ook niet meer voor je eigen organisatie te werken. De klanten interesseert het niet hoe bedrijven zich organiseren, en welke instrumenten ze inzetten, ze willen gewoon maximale waarde voor hun geld en ze willen herkend en erkend worden. Klantervaring wordt steeds belangrijker. Een strategie van 'klantenpartner' met andere woorden. In een moderne netwerorganisatie houdt men centraal bij welke professionals wat voor elkaar hebben gekregen. Als de klant vervolgens iets wil, verbindt men de juiste professionals aan elkaar in een team of project om dat te regelen en laten ze hen verder met rust. Dat is hoe krokodillen zich organiseren."

DE GROTE OMMEKEER

Dan de hamvraag: kan een dinosauriër een krokodil worden? Jazeker, maar makkelijk is het niet. Bij grote veranderingen komen de machtsverhoudingen op scherp te staan. Nieuwe leiders aan de top hebben het profiel van een ondernemer en moeten volgens De Bree dan ook duidelijk zeggen: 'de tussenlagen gaan eruit en

10 SIGNALEN DAT U VOOR EEN DINOSAURIËR WERKT

1. De gebruikte management- en organisatiemodellen zijn minstens 30 jaar oud.
2. De organisatie wordt meer als machine beschouwd dan als levend organisme.
3. De focus ligt vooral op kostenbesparing, niet op de klant.
4. Er is geen duidelijke klantwaardepropositie voor de online wereld.
5. De klanttevredenheid is laag.
6. De werkelijke medewerkerstevredenheid is laag.
7. Het kost te veel tijd en de organisatie slaagt er onvoldoende in om aan (nieuwe) klantwensen te voldoen.
8. Er is een grote managementlaag waarvan het onduidelijk is welke waarde ze toevoegen.
9. Er is sprake van veel bureaucratie.
10. De organisatie is enorm intern gericht. Impulsen van de buitenwereld dringen niet door.

we laten hen ook geen plannen meer maken voor de nieuwe organisatie'. Managers in de nieuwe organisatie zijn coördinatoren die zorgen dat mensen het beste in zichzelf naar boven halen en dat hetgeen wat moet gebeuren, goed gebeurt. Meer is het niet. Dat is de verandering in leiderschap. Wat volgt is een verandering in cultuur. "Cultuur is een resultante en niet een ongrijpbaar iets", vindt De Bree. "De instrumenten voor een cultuurverandering zijn voor handen, die zitten in de verschillende HR-instrumenten, in werving en selectie, in beloning en in bestraffing. Het is heel simpel, als je ander gedrag wilt, moet je andere instrumenten inzetten. Als Dijsselbloem ander gedrag wilde bij ABN AMRO had hij er op aan moeten dringen dat het HR-instrumentarium ander gewenst gedrag was gaan bevorderen. En dat is niet gebeurt. Met alle gevolgen van dien voor de klanten, de medewerkers en de belastingbetaler." Dan is er nog de mythe van weerstand

tegen verandering, die volgens De Bree niet bestaat. "20 procent wil graag veranderen. 60/70 twijfelt. 10 procent wil niet. Dit verzin ik niet, maar dit blijkt uit talloze onderzoeken. Vaak richten traditionele managers en consultants zich op de mensen die niet willen en die het meeste lawaai maken. Ze moeten zich juist focussen op de mensen die wel willen en op de twijfelaars, dan hebben ze al 80/90 procent. Die 10 procent die over blijft zit bij de dinosauriërs vaak in de tussenlaag. Als die geconfronteerd worden met veranderingen, gaan ze vaak uit reflex andere personen persoonlijk beschadigen. Of ze gaan strategieën anders uitleggen naar beneden toe. Signalen komen dan niet meer door en de veranderingen mislukken. Kortom, die 10 procent, daar moet je zo snel mogelijk vanaf."

Het uiteindelijke doel moet zijn om weer echt relevant te worden voor je klanten... en snel. En bovendien moet een organisatie een prettige plek zijn om in te werken en mee samen te werken. "We weten dat winstgevendheid veel te maken heeft met klantloyaliteit. En dat heeft weer veel te maken met medewerkerloyaliteit. Zelfs loyaliteit van beleggers is hieraan gerelateerd. De kernboodschap is: succesvol ondernemen en veranderen betekent dat je voortdurend de juiste verander- of transformatieaanpak moet kiezen die bij de situatie past, tijdig en zonder dat je klant er last van heeft. Dat is dansen als Muhammad Ali. Dat is wat de organisaties doen die de vorige en de komende meteorinslag gaan overleven. Die andere organisaties - de dinosauriërs - zijn feitelijk al overleden." ■



Tony de Bree is management consultant, online marketing ondernemer, docent en auteur. In zijn boek '**Dinosauriër of krokodil: De toekomst van managen, organiseren en samenwerken**' schetst hij de contouren van de digitale kennis economie en de gevolgen van digitale disruptie. Hij beschrijft nieuwe digitale strategieën, nieuwe online businessmodellen en nieuwe prestatie-meetsystemen.

Rondetafeldiscussie bloggers Finance.nl

Financials verantwoordelijk voor eigen bedrijfsvoering

Onlangs vond het eerste rondetafelgesprek van de bloggers van carrièreplatform Finance.nl plaats. Het thema: 'disruptie en de arbeidsmarkt voor financiële professionals'. Zouden de deelnemers ook buiten de digitale wereld opiniërende scherpschutters blijken te zijn? DOOR TIM JANSEN

Aan de hand van enkele stellingen van Jeppe Kleynveld, hoofdredacteur van FM.nl, gingen de arbeidsmarkt experts in discussie over het thema.

STELLING 1

Accounting en standaard rapportages zijn binnen vijf jaar 100 procent geautomatiseerd

Zou de basic finance functie door alle technologische ontwikkelingen over vijf jaar nog wel bestaan? Albert Allmers van FinanceFactor denkt niet dat de beroepsgroep over vijf jaar is uitgestorven, maar verwacht wel dat de beroepsgroep stevig zal krimpen. "Er gaat werkgelegenheid verloren. Dat staat vast." Bovendien verandert de werkweek van de finance professional. "Vroeger was een financial accountant of controller drie dagen per week bezig met het verzamelen van data, nu kost dat nog maar een halve dag. De rest van de tijd kan hij/zij besteden aan analyse en het proactief adviseren van de business."

Jacco Valkenburg van Recruit2 vindt het robotiseren van banen niet per se problematisch. "Dat is iets van alle tijden en er komen nieuwe banen voor in de plaats. Bovendien moeten we door de vergrijzing meer werk met minder mensen doen dus is eenvoudig, repetitief werk efficiënter maken wellicht een zegen."

Ook de andere deelnemers aan de rondetafel zijn ervan overtuigd dat het aantal arbeidsplaatsen voor financial controllers en accountants terug zal lopen. De stelling dat het vak over vijf jaar is verdwenen is iedereen echter iets te gortig. Marinda Visser van Conclusion wijst erop dat de data in de huidige systemen vaak nog vervuild is. Een controle op de input is volgens haar voorlopig dan ook nog hard nodig. Tony de Bree sluit zich daarbij vanuit zijn ervaring bij ABN AMRO bij aan.



op dat hier altijd wel werk zal blijven liggen, omdat bedrijven continu systemen blijven toevoegen aan hun IT-landschap onder meer door overnames. Het aantal financiële experts dat hiervoor nodig is zal wel afnemen. HR-specialist Carola Jongerius van JAN Accountants merkt op dat kleinere mkb-bedrijven vaak nog helemaal niet bezig zijn met digitaliseren en "nog met een schoenendoos vol bonnetjes aankomen." Kleine bedrijven zouden vaak niet de urgentie voelen om te digitaliseren, omdat de administratie nog prima behapbaar is. Daarentegen zouden grote bedrijven soms op te oude systemen draaien en te log zijn om snel te kunnen innoveren. "Grote bedrijven willen wel innoveren, maar kunnen het vaak niet. Kleine bedrijven kunnen het wel, maar willen het niet", vatte Marc Schram van ProudPeople het kernachtig samen.

De deelnemers delen desalniettemin de visie dat vooral aan de onderkant



Dennis de Gier van Reporting Insight merkt

van de arbeidsmarkt banen gaan verdwijnen. Voor financiële professionals is het dan ook zaak om bij te scholen. Eddy Marques van Adecco ziet hier ook een rol weggelegd voor het onderwijs. Oud bankier Tony de Bree van geldverdienermetjezelf.nl sluit zich hierbij aan. Hij constateert dat op sommige hogescholen en universiteiten min of meer hetzelfde lesmateriaal wordt gebruikt als dertig jaar geleden. Ook het inbrengen van 'soft skills' en 'programmeren' in diverse onderwijscurricula worden als verbeterpunten genoemd.

STELLING 2

Business control wordt Analytics; Financial van de toekomst is een data expert

De tweede stelling was gericht op Big Data. In de markt zou een steeds grotere vraag zijn naar (business) controllers die aan de hand van data analytics bij kunnen dragen aan effectieve strategische besluitvorming binnen het bedrijf. Aan tafel wordt besmuikt gelachen om deze trend. Doordat de 'functie' business controller zo populair is geworden, is deze titel volgens verschillende deelnemers langzaam aan inflatie onderhevig. De functies die onder de titel business controller hangen zijn volgens hen zeer divers. "Iedereen wil business controller worden, omdat ze het idee hebben dat ze dan de spannende dingen mogen doen. De term is sexy geworden", concludeert Schram.

Geert-Jan Waasdorp van Intelligence Group stelt dat de term Big Data enorm wordt overschat. "Als het niet in Excel kan, is het Big Data", citeert Waasdorp een grap. Volgens hem is



het nog vaak een probleem dat de (big) data nog niet ontsloten kan worden of vervuild is. Desalniettemin ziet hij wel een zonnige toekomst voor data-analisten. "Zeker als ze ook kunnen programmeren. Dat zijn de helden van de toekomst. Zij worden niet weggesaneerd", aldus Waasdorp. Ook voor hoogwaardige business controllers ziet Waasdorp wel brood. Het is de middenlaag waar hij, en de andere deelnemers, niet direct een pasklare oplossing voor hebben. Er zijn wel scholingsbudgetten beschikbaar. "Maar wat moet je er mee doen? Omscholen naar welke vaste baan? Die zijn er gewoon veel minder", meent De Bree. Volgens Waasdorp is het zeer waarschijnlijk dat werknemers binnenkort een actuele arbeidsmarktwaarde opgeplakt krijgen. Een verandering die mogelijk veel voeten in aarde zal hebben. Jongerius merkt op dat mensen vaak uitgaan

verantwoordelijk zijn voor hun eigen bedrijfsvoering, niet de werkgever."

De discussie breidt zich langzaam, maar zeker uit naar andere (maatschappelijke) terreinen zoals de verzorgingsstaat, de houding van de jongste generatie op de arbeidsmarkt, payroll en het 'leger' aan noodgedwongen zzp'ers. Omtrent de houding van de jongste generatie arbeidsmarktbetreft adviseert Dennis de Gier van Reporting Insight de andere deelnemers kennis te nemen van het proefschrift van Stephan Corporaal. Zijn onderzoek laat onder meer zien dat de jongste generatie op de arbeidsmarkt - in tegenstelling tot wat vaak gedacht wordt - op zoek is naar vastigheid en behoefte heeft aan vastomlijnde taken. Uiteindelijk dwingt de tijd de bloggers om de discussie tijdelijk te beëindigen en iets later voort te zetten in het restaurant. ■



van wat ze nu verdienen en niet wat ze waard zijn. Ook Allmers herkent dit, "het besef dat tijden veranderd zijn is er nog onvoldoende." Ook merkt hij op dat veel finance professionals niet zelf de verantwoordelijkheid nemen om hun marktwaarde op peil te houden. "Ik vertel ze altijd dat je zelf

Aan deze discussie namen deel:

Rienke Vingerling, Finance.nl
Jeppe Kleyngeld, Financieel Management
Dennis De Gier, Reporting Insight
Jacco Valkenburg, Recruit2
Eddy Marques, Adecco
Carola Jongerius, JAN Accountancy
Albert Allmers, FinanceFactor
Tony de Bree, Ex-bankier en auteur van 'Dinosauriër of krokodil' en 'Geld verdienen met jezelf'
Marc Schram, Proud People
Marinda Visser, Conclusion
Geert-Jan Waasdorp, Intelligence Group

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).

Accountant – Vestigingsmanager

ZON Financials in Amersfoort

Voor één van onze opdrachtgevers zijn wij op zoek naar een Accountant die verantwoordelijk is voor het aansturen van het kantoor in Amersfoort. Je stuurt een team aan van Belastingadviseurs en Assistent Accountants. Daarnaast heb je nauw contact met het management en ben je direct betrokken bij de dagelijkse besluitvorming. Tevens ben je verantwoordelijk voor het behouden en de groei van je eigen klantportefeuille. Een baan met veel potentie en uitdagingen.

Zie: [Finance.nl/vacature/138071/](https://finance.nl/vacature/138071/)

Manager Corporate Finance

Proud People werft voor KPMG in the Dutch Caribbean & Suriname

Proud People is voor KPMG in the Dutch Caribbean & Suriname op zoek naar een aantal ervaren managers die vorm kunnen geven aan de groeiende praktijk op de voormalige Nederlandse Antillen. Heb je een RA of AA opleiding? Dan is dit je kans! Ze zijn op zoek naar ambitieuze mensen met een bewezen trackrecord binnen Nederland, ervaring binnen de MKB die zowel de Nederlandse als de Engelse taal goed beheersen.

Zie: [Finance.nl/vacature/137971/](https://finance.nl/vacature/137971/)

Jong Financieel Talent (m/v)

CoMore in Zeist

De CoMore Groep is één van de grootste onafhankelijke controle- en inspectie-instellingen in Nederland. CoMore levert management-, staf- en ondersteunende diensten aan diverse werkmaatschappijen. CoMore biedt continuïteit voor zowel haar medewerkers als haar opdrachtgevers. De kernwaarden van CoMore zijn Flexibel, Enthousiast en Betrouwbaar. De eigen inbreng van medewerkers staat hoog in het vaandel. Bij CoMore en haar werkmaatschappijen werken in totaal 650 medewerkers. CoMore is gevestigd in Zeist. Vanwege uitbreiding van activiteiten op onze financiële afdeling, zijn wij op zoek naar een Jong Financieel Talent (m/v) (38 uur per week).

Zie: [Finance.nl/vacature/138073/](https://finance.nl/vacature/138073/)

Medewerker accounting & reporting

Brainfish in Gorinchem

Voor een internationale handelsorganisatie met een maatschappelijke visie, is Brainfish op zoek naar een medewerker accounting & reporting. Aan de ene kant ondersteun je in deze rol het team met heel uitvoerende taken zoals het invoeren van facturen of het uitzoeken van tussenrekeningen. Maar anderzijds denk je met de business controller mee over de ontwikkeling van rapportages

of verbeteringen in processen. Brainfish zoekt iemand die intrinsiek geïnteresseerd is in accounting en tevens iemand die proactief mee durft te denken over verbeteringen en wil ondersteunen bij de implementatie van Navision.

Zie: [Finance.nl/vacature/138051/](https://finance.nl/vacature/138051/)

Senior IT Auditor Douane

Rijksoverheid in Amsterdam

Als senior IT-auditor houd je je bezig met het uitvoeren van controles op de informatiesystemen van bedrijven. Je (her)kent de geautomatiseerde gegevensverwerkende systemen en weet zodoende een duidelijk oordeel te geven over de kwaliteit hiervan. Ook voer je in de rol van senior IT-auditor onderzoeken bij softwarebedrijven en servicebureaus uit. Je hebt een adviserende rol voor het management met betrekking tot beleidsmatige vraagstukken. Je volgt de laatste ontwikkelingen in je vakgebied en je levert een bijdrage aan de ontwikkeling van het IT-auditbeleid en het IT-auditvakgebied.

Zie: [Finance.nl/vacature/138052/](https://finance.nl/vacature/138052/)

Finance Manager (HBO, Profit), regio Breda

Voor een klant van Kasparov in Breda

Kasparov uit Breda treedt op als intermediair voor financieel/boekhoudkundig personeel. De opdrachtgever is een zakelijke dienstverlener gevestigd in de regio Breda. Een moderne organisatie, met ambitieuze plannen. Door de sterke groei is men op zoek naar een Finance Manager. In deze interessante en brede rol rapporteer je aan de Financieel Directeur en geef je leiding aan 3 medewerkers. Je bent een soort meewerkend voorman.

Zie: [Finance.nl/vacature/137959/](https://finance.nl/vacature/137959/)

Finance Specialist Met Audit Ervaring

Yacht in Landelijk

Werken voor Yacht betekent mogelijkheid om jezelf in sneltreinvaart te ontwikkelen. Door verschillende opdrachten bij verschillende toonaangevende (inter)nationale organisaties kan jij je breed ontwikkelen om jezelf te leren kennen en op termijn en specialisme na te jagen. Als finance professional/auditor in dienst zijn bij Yacht betekent dat je samen met de consultants van Yacht jouw carrière richting geeft. Wij zorgen ervoor dat jij je loopbaan, studie, opleiding richting kan geven en wij werken aan jouw competenties. Zo wordt je een allround finance specialist wat ervoor zorgt dat jij jouw toekomst verder kan ontwikkelen.

Zie: [Finance.nl/vacature/137905/](https://finance.nl/vacature/137905/)

Financieel Traineeship

Qompetence in Maarssen

Wil je werken in de Finance wereld maar heb je nog geen of weinig (relevante) werkervaring opgedaan? Dan is de rol van Financieel Trainee echt iets voor jou! Qompetence biedt je de kans om nu een start te maken en succesvol te worden in de Finance wereld. Je gaat financiële opdrachten uitvoeren die aansluiten op je studie. Opdrachten bij toonaangevende opdrachtgevers, veelal bedrijven uit de top 250 van Nederland. Kortom, de opstap naar een financiële carrière. Je legt de basis voor een succesvolle loopbaan. Een loopbaan waarin je kunt uitgroeien tot bijvoorbeeld Financial- of Business Controller.

Zie: [Finance.nl/vacature/137795/](https://finance.nl/vacature/137795/)

Assistent Finance Manager

ScopeFinance in Alblasserdam

De opdrachtgever is een dynamische handelsorganisatie. Een sterk groeiende en financieel gezonde organisatie, internationaal actief. Zij zijn met hun hoofdkantoor gevestigd in Ridderkerk, 150 medewerkers, informele bedrijfscultuur en no nonsense. De afdeling Finance & Control bestaat uit 5 medewerkers, waaronder de Finance Manager en de vacature Assistent Finance Manager. De Assistent Finance Manager rapporteert aan de Finance Manager en vervangt hem bij zijn afwezigheid. In deze rol veel vrijheid, uitdaging en eigen initiatief wordt zeer op prijs gesteld!

Zie: [Finance.nl/vacature/137983/](https://finance.nl/vacature/137983/)

Manager Financiën**CBK Profiling People werft voor Laurentius in Breda**

Samen voor een thuis. Dat is de bedoeling van Laurentius. Met 62 medewerkers beheren we 8.000 woningen en bieden we goede en betaalbare huisvesting aan mensen van jong tot oud. De afdeling financiën levert een belangrijke faciliterende bijdrage aan de gezonde positie van Laurentius. Als Manager Financiën leid je, samen met de andere MT-leden en de directeur-bestuurder, Laurentius door de noodzakelijke verbeteringen en veranderingen om te groeien naar de moderne, gezonde beheerorganisatie.

Zie: Finance.nl/vacature/137950/

Junior Manager Audit & Assurance (Landelijk)**Mazars in Amsterdam**

Als Junior Manager Audit & Assurance houd je je onder andere bezig met de complexere controlewerkzaamheden bij uiteenlopende organisaties. Als lid van het controleteam lever je een waardevolle bijdrage aan de kwaliteit van onze dienstverlening door professioneel én nauwkeurig aan de slag te gaan. Daarbij bespreek je jouw bevindingen met de collega's om samen de toegevoegde waarde voor de klant te verhogen. Daarnaast koppel je de bevindingen terug aan de klant, waarmee je invulling geeft aan je maatschappelijke rol en informatieplicht.

Zie: Finance.nl/vacature/137901/

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.**

Wat zeggen relaties over Finance.nl?

Kasparov: "Onderscheidt zich van andere generieke sites"

Wij werken al vanaf 2010 intensief samen met Finance.nl. De site trekt finance specialisten, aangezien wij ons ook als specialist profileren is dat een mooie combinatie. Door het netwerk van Alex van Groningen merken wij dat enkel professionals van HBO niveau en hoger reageren. Daarin onderscheidt men zich van andere generieke sites, en vinden wij die ene topper die we elders niet hebben kunnen vinden.

**Jasper van Eck, directeur Kasparov**

Kasparov werft financiële professionals voor het bedrijfsleven. Die focus vinden wij essentieel om als volwaardig gesprekspartner op te treden. Als intermediair bemiddelt Kasparov in vacatures voor een financieel medewerker tot een CFO en alles daartussen. Kasparov heeft continu mooie finance vacatures van MBO tot WO + niveau. Kijk bij ons op de site voor alle functies.

Brainfish: "Realistische sparringpartner"

"Betrokken en professionele partner binnen een niche markt. Doordat we dezelfde taal spreken, wordt er snel geschakeld en proactief meegedacht over de beste manier van branding en het optimaal bereiken van financiële professionals. Brainfish is een jonge groeiende organisatie en samen met Rienke Vingerling, Manager Finance.nl, wordt een plan van aanpak op maat gemaakt. Finance.nl is een prettige, maar ook realistische sparringpartner, waardoor er een goede basis is gelegd voor een langdurige samenwerking."

Hella Bolte, eigenaar Brainfish

Brainfish is gespecialiseerd in de Werving & Selectie van financieel personeel en gevestigd in Gorinchem. Het netwerk waar bedrijven de beste financiële professionals vinden voor hun vacature en waar wordt meegedacht met professionals over de volgende stap in hun carrière. Met aandacht, oprechte interesse en plezier worden beide partijen met elkaar in contact gebracht en wordt er gewerkt aan langdurige relaties.



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



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 (incl. PE)
- Ontvang FM magazine, hét magazine voor de moderne financial
- Verzeker u van deelname aan de belangrijkste jaarcongressen voor financials
- Ontdek 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**

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
Website: FM.nl

Hoofdredacteur:

Jeppe Kleyngeld
(jkleyngeld@alexvangroningen.nl)
Tel: 06 50602289

Redactieteam:

Jan Bletz, Monique Harmsen, Tim Jansen,
Ruben Munsterman, Rick de Ruiter

Aan deze editie werkten mee:

Albert Allmers, Arjan Blok, Tony de Bree,
Robert H. Brown, Hans Donker, Frank Geelen,
Yuri van Geest, Dennis De Gier, Carola
Jonkerius, Onno Krap, John Lambrechts, Ray
Leclercq, Eddy Marques, Luka Mucic, Ernest-
Jan Mutsaers, Per Anders Persson, Koos
Plegt, Epco Pottinga, André Salomons, Wilco
Schellevis, Jacco Schonewille, Marc Schram,
Jacco Valkenburg, Chris Verhoef, Raquel
Verwei, Rienke Vingerling, Marinda Visser,
Geert-Jan Waasdorp, Gery van Westbroek

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

Marketing: Karin Buskermolen
(marketing@alexvangroningen.nl)
Tel: 020 639 0008

Sales & Traffic: Tim Bosman
(tbosman@alexvangroningen.nl)
Tel: 020 5788909.

Bent u leverancier en wilt u een advertentie, advertorial of gastbijdrage plaatsen in FM Magazine? Neem dan contact op met Tim Bosman.

Lidmaatschappen: FM Magazine is onderdeel van een lidmaatschap van de FM Club. De FM Club is hét platform waar ambitieuze financiële managers en zzp-ers in finance elkaar ontmoeten. Word nu lid en ontmoet vakgenoten tijdens exclusieve masterclasses, netwerkborrels en topcongressen, bezoek interessante bedrijven en ontvang vier keer per jaar FM Magazine. Meld u aan via FMClub.nl.

Drukker: Bal Media

Vormgeving: Cor Lesterhuis

Fotografie: Eric Fecken, Marco Okhuizen

© 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 verveel-

voudigen in welke vorm dan ook. Nota bene: geen toestemming is nodig om de titel en inleiding van artikelen over te nemen op (eigen) websites, mits met bronvermelding.

Wet Bescherming Persoonsgegevens

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

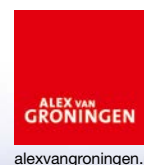
Aanlevering van artikelen

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 exclusief in al haar media te (her)publiceren in print, online of in welke vorm dan ook;
- 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.

ONMISBARE OPLEIDINGEN VOOR AMBITIEUZE FINANCIALS

PERMANENTE EDUCATIE



alexvangroningen.nl

**BEOORDEELD ALS BESTE
FINANCIËLE OPLEIDER**
Bron: Springest.nl (120+ 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 020 639 0008
OF GA NAAR ALEXVANGRONINGEN.NL/PE

VERBLUFFENDE INZICHTEN EN INSPIRERENDE ONTMOETINGEN. MELD U NU AAN

November 2015	Bijeenkomst	Investering	PE Uren	Programma
25 november	IFRS Essentials	€ 1.195	7	1 dag
25 en 26 november	IFRS Essentials en IFRS Advanced	€ 1.895	14	2 dagen
25, 26 en 27 november	VBA Excel	€ 1.995	18	3 dagen
26 november	Grip op Compliance / Corporate Governance	€ 895	7	1 dag
26 november	IFRS Advanced	€ 1.195	7	1 dag
30 november en 1 december	Actief in Overnames	€ 1.895	14	2 dagen
December 2015				
1 en 2 december	Business Valuation	€ 1.895	15	2 dagen
2 december	Effectieve Rapportages	€ 895	7	1 dag
3 december	Actualiteiten voor Accountants	€ 595	5	1 dag
4 december	US GAAP Essentials	€ 995	7	1 dag
8 december	Actualiteiten Loonheffing	€ 695	5	1 dag
8 december	BI voor Financials	€ 895	7	1 dag
9 december	Fast Close	€ 1.095	7	1 dag
9, 10 en 11 december	Financieel Management	€ 2.395		3 dagen
10 en 11 december	LEAN Essentials & Lean Accounting	€ 1.495	14	2 dagen
15 en 16 december	Effectief Forecasts	€ 1.895	14	2 dagen
15 en 16 december	Excel 2010 voor financieel managers	€ 1.595	14	2 dagen
15 en 16 december	Excel 2013 / 365 voor financieel managers	€ 1.595	14	2 dagen
16 december	Effectieve Liquiditeitsprognoses met Excel	€ 895	7	1 dag
16 december	Fiscale positie DGA	€ 795	7	1 dag
16 en 17 december	Werk Slimmer, niet Harder	€ 1.495	14	2 dagen
17 december	Accountantskosten Besparen	€ 1.095	7	1 dag
17 december	Alternatieve Financiering voor het MKB	€ 895	7	1 dag
17 en 18 december	Big Data voor Financials	€ 1.895	14	2 dagen
18 december	De Accountant als Business Partner	€ 695	5	1 dag

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

BEL VOOR MEER INFORMATIE 020 639 0008 OF GA NAAR ALEXVANGRONINGEN.NL



Putting expertise into practice.

De performance management technologie van AxiomEPM behaalt de hoogste score op klantentevredenheid in de sector.*



-  budgeting & forecasting
-  capital planning
-  decision support & analytics
-  performance reporting
-  long-range planning

Verneem hoe onze Cloud of On-premise performance management oplossingen naar betere beslissingen leiden.

axiomepm.nl

 **axiomEPM**™
PERFORMANCE MANAGEMENT

*Gartner User Survey Analysis: Customers Rate their CPM Vendors, Christopher Iervolino and John E. Van Decker, August 22, 2014.