

FM

FINANCIEEL MANAGEMENT

ALEX VAN
GRONINGEN

**Banenverlies door
technologie - wat gaan
we daaraan doen?**

**Agility in financial
reporting bij Royal
Wessanen**

**FinTech Awards 2016
(R)evolutie van nieuwe
financiële ecosysteem**

**Exact werkt aan
exponentiële organisatie**

**Financial Systems 2016
Opkomst van de
robot financial**

DE IMPACT VAN TECHNOLOGIE



BIG DATA & ANALYTICS VOOR FINANCIALS

VOLG DE TWEEDAAGSE TRAINING

5 redenen om deel te nemen:

- Doorgrond Big Data & Analytics en pas de juiste middelen succesvol toe
- Maximaliseer het gebruik van interne en externe data
- Voorkom 'overfocus' op één ingrediënt (zoals technologie)
- Optimaliseer performance op basis van relevante inzichten
- Overtuig uw collega's via bewezen praktische Big Data toepassingen

Volg de training op:

12 en 13 oktober 2016, Hotel Fletcher Utrecht Nieuwegein

14 en 15 december 2016, Courtyard by Marriott Hotel Amsterdam Airport

MEER INFORMATIE OF INTERESSE IN EEN INCOMPANY? BEL 020 639 0008 OF GA NAAR ALEXVANGRONINGEN.NL



11. Financial Systems 2016: De robot financial in actie

Het jaarlijks terugkerende evenement voor financiële software and tools vond donderdag 26 mei plaats in het NBC te Nieuwegein. De ruim 1.000 aanwezige finance professionals kregen een blik in de nabije toekomst van financiële technologie, een toekomst waarin robot accountants al het routinewerk overnemen.



16. Agility in financial reporting bij Royal Wessanen

In een steeds dynamischer landschap moet de finance organisatie sneller kunnen reageren op nieuwe financiële rapportage- en analysebehoefte. Organisaties willen niet alleen meer weten wat er gebeurt is, maar ook waarom het gebeurt is en wat er morgen gaat gebeuren. Laura Blaauwendraad, Director Financial Planning & Analysis bij Wessanen, vertelt over de vele stappen die zij en haar team gezet hebben om dichterbij agile reporting te komen.



45. European FinTech Awards 2016: (R)evolutie van nieuwe financiële ecosysteem

400 afgevaardigden, 100 fintech-CEO's, 50 fintech investeerders, 50 hoofden innovatie van leidende Europese banken... Het onderwerp 'fintech' is duidelijk hotter dan hot, bleek tijdens de eerste European FinTech Awards 2016 op donderdag 14 april waar belangrijke stakeholders van de fintech-industrie en financiële sector bij elkaar kwamen. Hebben banken nog een toekomst?



54. Exact werkt aan exponentiële organisatie

De opdracht waarmee Erik van der Meijden en Onno Krap in 2012 van start gingen bij Exact was helder: zorg voor groei! Terugkijkend op de afgelopen vier jaar kan gesteld worden dat de strategie werkt en ze in hun opdracht van groei zijn geslaagd. Zo goed zelfs dat de volgende uitdaging is een exponentiële organisatie op te zetten om de snelle groei van Exact in goede banen te leiden.

5. Voorwoord
6. Groeien, veranderen of stoppen: disruptie zet de CFO voor nieuwe uitdagingen
8. Banenverlies door technologie - wat gaan we daaraan doen?
20. Professor Tjeu Blommaert over 'management in Singularity'
22. 5 voornaamste veroorzakers van onverwacht hoge IT-kosten
49. KPI's die wél werken: Stel klantketens centraal voor effectieve sturing
52. De financial als kanarie in (een schoon alternatief van) de kolenmijn
58. Finance 3.0 komt er niet!
60. Integrated Business Management bij Lamb Weston / Meijer

Experts & Dienstverleners

26. Improven
28. Kroller Boom
30. Agium Finance & Control
32. Easy Systems
34. Veeam Software
36. DAS
38. Vision Planner
40. Visma Software
42. Solmate Group

JE NIEUWE SAMENSTELPRAKTIJK

VISIONPLANNER: DE CLOUDAPPLICATIE VOOR DE ACCOUNTANCY.



ZO DOEN KANTOREN DAT.

visionplanner

www.visionplanner.com | 0318 545 020

Advance or Be Mechanized

We worden de afgelopen jaren overspoeld met verhalen over ontwrichtende technologieën die de wereld om ons heen in rap tempo veranderen. Tijd zal uitwijzen welke van deze technologieën overhyped waren, maar zeker is dat de vaart waarmee de veranderingen zich voltrekken momenteel heel erg hoog ligt. Dat vraagt snelheid en flexibiliteit van organisaties - en hun financiële professionals - om zich aan te passen en uiteindelijk aan het einde van de transitieperiode in een betere positie te verkeren dan daarvoor. Overigens ongeacht of dat in een compleet andere markt of carrière is dan voor de transitie.

Aan de technologische ontwikkelingen van onze tijd zitten positieve en negatieve kanten. Positief is dat we aan het begin staan van een langdurige periode van innovatie en economische groei. Echter, digitale innovaties hebben de neiging waarde te creëren, maar geen geld. Producten waar organisaties eerst geld voor vroegen, maar die nu gratis op internet te krijgen zijn - van digitale content tot complete universitaire studies - leveren misschien geen bijdrage meer aan het bruto nationaal product (bnp), maar dragen desalniettemin positief bij aan een stijgende welvaart in ruime zin. Zo heeft het digitale tijdperk vele ongrijpbare 'assets' met zich meegebracht: gebruikersgemak, tijdsbesparing, user generated content, welzijn en menselijk kapitaal. Allemaal zaken die in het bnp niet terugkomen.

Maar ook al stijgt de welvaart, een probleem ontstaat wanneer we minder geld genereren en nog altijd met hoge kosten te maken hebben voor onze nog niet gedigitaliseerde levensbehoeften. De ontwikkeling van lage- en middeninkomens is een serieus zorgpunt. Ja, mensen hebben het beter dan generaties voor hen, maar ze zijn ook financieel kwetsbaar. Bovendien gaan er door technologie heel veel banen verloren de komende 20 jaar. Volgens de Oxford Martin School zal in de Verenigde Staten in deze periode 48 procent van de banen vervangen worden door computers, kunstmatige intelligentie en robots. Geen reden waarom dat in Europa anders zou zijn. Nu zijn er positieve denkers, zoals Ray Kurzweil (hoofd kunstmatige intelligentie bij Google) die stellen dat technologie op den duur altijd voor meer banen heeft gezorgd en dat dit in de toekomst ook zo zal zijn. Anderen geloven dat een kortere werkweek en basis-

inkomen uitkomst zullen brengen. En weer anderen vrezen voor massawerkloosheid en grote maatschappelijke onrust...

In deze editie van FM Magazine kijken we naar de impact van technologie op drie gebieden; organisaties, de financiële functie en de carrièreperspectieven van de financial. De impact op organisaties is bijna dagelijks te vinden in de media met berichten over de zoveelste reorganisatie of teloorgang van grote, logge organisaties die de snelheid van verandering niet meer konden bijbenen. Uiteindelijk zullen alle sectoren aan de beurt komen en alleen organisaties met een groot aanpassingsvermogen en een heel goed business model zullen overleven. De transitie voor financiële professionals houdt voorlopig vooral in dat er steeds minder routinematig werk gedaan hoeft te worden en daarmee meer ruimte ontstaat voor data-analyse en advisering. Wat betreft de carrièreperspectieven van de financial; die zijn op zijn minst onzeker. Er is vast en zeker ruimte in organisaties voor een aantal strategische business partners naast kunstmatige intelligentie. Ook voor financials die de omslag kunnen maken naar het gebied data science, zijn er volop vacatures te vinden. Maar als je werk ook door slimme software gedaan kan worden krijg je het op termijn toch lastig. Voor wie er nog niet mee bezig is; zet je huidige kennis en skills tegenover de arbeidsmarktvraag van de nabije toekomst en ga aan de slag met het invullen van de missende kloven. Renier Vree, CFO van Arcadis, zei het mooi tijdens CFO Day 2015: "uiteindelijk gaat het tussen jou en die robot. Moge de beste winnen!" ■

Jeppe Kleyngeld
Hoofredacteur



Groeien, veranderen of stoppen: disruptie zet de CFO voor nieuwe uitdagingen

Disruptieve technologie. Disruptieve bedrijfsmodellen. Disruptieve concurrenten. Disruptie is opeens overal. De tendens in discussies is, dat de 'disruptors' gepositioneerd worden als degenen die de controle hebben, de rest is gedoemd te mislukken. Maar is dat wel zo? Zijn de 'disruptors' per definitie de winnaars, en de 'disrupted' de gedoodverfde verliezers? Wat als er voor beide kanten net zoveel bedreigingen zijn? DOOR ROBERT DE GIER

Waar Spotify en iTunes hebben geleid tot het einde van de platenzaak, is het niet heel waarschijnlijk dat Airbnb de nagel aan de doodskist van hotelketen Hilton zal zijn. Terwijl in sommige branches disruptie leidt tot een totale transformatie van de markt, biedt het in anderen juist aanvullende keuzes. Wat echter relevanter is, is dat men gaat erkennen dat ondanks of je 'disruptor' of 'disrupted' bent, er nieuwe uitdagingen ontstaan die de huidige business leiders onder druk zetten.

DISRUPTIE IS NIET EENVOUDIG

Voor bedrijven met een disruptieve benadering, ligt de focus op het zo lang mogelijk faciliteren van exponentiële groei. Hierbij zijn ze genooddaakt om enorme budgetten en investeringen te realiseren, zodat snelheid behouden blijft. Ondertussen wordt het bedrijfsmodel continu bekeken en wordt de concurrentie in de gaten gehouden - wat doen zij met aangepaste versies van hun ideeën?

Daarnaast is het noodzakelijk om de onderneming lean te houden, zodat wanneer de noodzaak er is, snel actie ondernomen kan worden. Netflix is hier een goed voorbeeld van. On-demand streaming van films en series betekende het einde van de DVD-box. Maar de alternatieve streamingdiensten die opkwamen en de beperkingen in de beschikbaarheid van bepaalde

content, noodzaakte Netflix te blijven innoveren. Met hun rol als producent van titels als 'House of Cards' zijn ze in staat gebleken de topositie in de markt te behouden.

Je moet de vastbeslotenheid, flexibiliteit en investeringen niet onderschatten, die nodig zijn om een dergelijke evolutie in een relatief korte tijd mogelijk te maken. In een wereld waarin waardebeoordeling meer dan ooit gebaseerd is op immateriële zaken en toekomstige cashflows, ligt de druk op het creëren van ROI. Het regelen van financiering voor disruptors lijkt een luxeprobleem, maar ik betwijfel of de Ubers en Airbnb's dat ook zo zien. Ze moeten meer geld zien te vinden, sneller dan ooit tevoren, en de business case voor ROI verantwoorden, voordat de volgende innovatiegolf hen overbodig maakt.

DISRUPTED – VECHTEN OF VLUCHTEN?

Aan de andere kant van het verhaal heb je de bedrijven die te maken hebben met disruptieve concurrenten. Zij runnen hun bedrijf op een traditionele manier met diverse stakeholders waar ze verantwoording aan afleggen. Hoe reageren zij? De geschiedenis leert ons dat we over het algemeen geneigd zijn om zo lang mogelijk vol te houden, hopen dat we het tij kunnen keren. Maar zou het kunnen zijn dat in de wereld van nu, dit niet meer de juiste reactie is?

We zijn geneigd om ons uiterste best te doen om vast te houden aan wat we hebben opgebouwd. Historie, traditie,

trots, beloftes aan klanten, aandeelhouders en medewerkers; ze vertellen ons allemaal dat we niet zomaar op kunnen geven. Maar zou het zo kunnen zijn dat het accepteren van de nederlaag in een vroeger stadium eigenlijk beter is voor alle partijen? Hoeveel geld, tijd en moeite kost het om te transformeren naar een nieuwe organisatie, wanneer alle mensen en processen vastliggen in functies en systemen die ontworpen zijn voor vervlogen tijden? En wat doe je als je medewerkers moeite hebben met verandering, en daardoor op de rem gaan staan? Terwijl je juist meer snelheid dan ooit nodig hebt om de startups en digitale ondernemers vóór te blijven.

DE VOORDELEN VAN KAPPEN EN WEGLOPEN

Wat als je er op tijd een streep onder zou zetten? Voordat je resources opraken, de investeringen van je aandeelhouders slinken, je medewerkers gedemotiveerd raken, je meest getalenteerde mensen wegllopen, en je je klantfocus verliest? En voordat je te maken krijgt met negatieve consequenties die samenhangen met het uitvoeren van een grote reorganisatie met een kleine kans op succes? Wat nu als je je klanten en medewerkers juist actief richting je concurrenten stuurt, omdat ze daar betere aansluiting vinden? En je funding en getalenteerde mensen doorsluis naar een nieuwe spin-off, vrij van vastgeroeste processen? Een organisatie waar ze volledig kunnen focussen op

nieuwe kansen, innovatie en co-creatie? Wat als je je investeerders een kans geeft om hun geld te investeren in een leaner en meer geschikt bedrijf, voordat ze hun 'bezit' zien slinken?

Dit is natuurlijk een simplistische weergave. Grote organisaties hebben uiteraard te maken met meerdere stakeholders, die een afhankelijkheid met hen hebben. Niet alleen de klanten die flink geïnvesteerd hebben in de relatie, maar ook medewerkers die jaren van hun leven hebben geïnvesteerd in het succes van het bedrijf. Het mag duidelijk zijn, zo lang mogelijk vechten om de positie te behouden, is niet langer van deze tijd. Veranderingen moeten hard en snel zijn. Met van alles minder, bereik je waarschijnlijk niet hetzelfde, dan wanneer je de streep zet onder de organisatie en opnieuw begint.

CFO AAN HET ROER BIJ HET ANTWOORD OP DISRUPTIE

Het vecht/vlucht-scenario is een discussie die de CFO op zijn minst zou moeten stimuleren, maar niet een die waarschijnlijk met veel enthousiasme zal worden ontvangen. Het idee om concurrenten actief te helpen bij het opdoeken van een kwakkelend bedrijf, zal zeker vreemd aanvoelen. Maar in een toekomst die steeds meer wordt gedreven door klanttevredenheid en waar klantbehoefte voorop staat, wordt dit idee waarschijnlijk steeds relevanter.

Wanneer het bedrijf dreigt om te vallen, is het misschien beter om klanten actief te begeleiden en ervoor te zorgen dat zij de best mogelijke service blijven ontvangen. Zo nemen ze afscheid van je met een positief

beeld van de manier waarop je met ze omgegaan bent. Dit is beter dan afwachten totdat ze uit zichzelf weggaan, omdat je niet langer relevant of aantrekkelijk bent. Zodra ze dat beeld van je hebben, staan ze niet zo snel meer open voor eventuele toekomstige proposities.

GROEIEN OF VERANDEREN, UITDAGINGEN VOOR DE CFO

Of je 'disruptor' bent of 'disrupted' en of je bedrijf groeit of moet veranderen, de CFO speelt een belangrijke rol in het sturen op de juiste koers. Wat de situatie ook is, CFO's hebben te maken met afwegingen die nieuw en onbekend zijn. Voor de exponentiële organisatie is het noodzakelijk dat het bedrijf vooruit kan blijven sprinten in de markt – en moet de CFO faciliteren, sturen en ondersteunen. Hij moet zorgen dat de middelen die nodig zijn om de expansie te financieren aanwezig zijn en professioneel worden gemanaged. Hij moet niet alleen in de achteruitkijkspiegel kijken, maar zorgen dat de consequenties van plannen ingekaderd worden door piketpaaltjes naar de toekomst slaan.

Een onderneming in zwaar weer, aan de andere kant, moet serieuze beslissingen gaan nemen. De CFO is de enige kandidaat om vast te stellen of dat echt de moeite waard is. Is de organisatie klaar om de nieuwe manier van werken te omarmen? Kunnen de mensen waar nodig (her)opgeleid worden? Kan de onderneming wendbaar worden? Lukt dat alles in een korte periode, alleen dan is de organisatie klaar voor het gevecht.

Als de ambitie en skills van de werknemers niet geschikt zijn voor de hardheid waarmee de strijd gevoerd moet worden, dan kan de CFO beter beginnen met een schone lei. Helemaal opnieuw beginnen, zelfs met een oneindige lijst van afhankelijke stakeholders. Misschien is dit wel de enige manier om tractie te creëren op de middellange en langere termijn. Ongeacht de keuze of groei, verandering of opgeven de volgende stap is, de CFO zal voldoende agile moeten zijn om dit te faciliteren. ■

Robèrt de Gier is Finance Director bij Exact Business Solutions





DIK BIJL

Dik Bijl is arbeids- en organisatiepsycholoog en onderzoekt hoe mensen nu en in de toekomst werken en leven. Hij is een van de grondleggers van Het Nieuwe Werken. Hij adviseert bedrijven en geeft presentaties over de manier waarop individuen en organisaties kunnen inspelen op nieuwe technologische ontwikkelingen.

Banenverlies door technologie - wat gaan we daaraan doen?

Arbeids- en organisatiepsycholoog Dik Bijl beschrijft in zijn nieuwste boek *Alles wordt anders* zeven technologieën die tussen nu en 20 jaar op ons afkomen en die een enorme impact gaan hebben op onze maatschappij. Voor de werkgelegenheid zullen de gevolgen gigantisch zijn; de schatting is dat tussen de 40 en 75 procent van de betaalde banen gaat verdwijnen. Dit gaat niet alleen over laaggeschoold werk, maar door de opkomst van kunstmatige intelligentie is ook de kenniswerker niet langer veilig. Hoe kunnen we ons als maatschappij, bedrijfsleven en individuele professionals voorbereiden op deze technologische golf? DOOR JEPPE KLEYNELD

Hoe komt het dat er zoveel banen verloren zullen gaan?

Er is de afgelopen decennia al heel erg veel geautomatiseerd, denk aan industriële robots in fabrieken en de automatisering van magazijnen. Maar het lagere dienstenwerk is tot dusver buiten schot gebleven omdat dit oog-handcoördinatie vergt die tot voor kort alleen door mensen uitgevoerd kon worden. Op het gebied van robotics wordt hier momenteel hele grote vooruitgang in geboekt. Een andere belangrijke ontwikkeling is de zelfrijdende auto die de chauffeur overbodig gaat maken. De snel opkomende technologie 3D-printing zorgt ervoor dat we veel meer producten dicht bij huis gaan produceren; hierdoor zullen veel banen in de logistiek en maakindustrie verloren gaan. Ook huizen worden in de toekomst steeds vaker geprint waardoor bouwbedrijven tot wel 80 procent efficiënter worden. De snelle opkomst van Kunstmatige Intelligentie (KI) zal zorgen dat veel kenniswerkers overbodig zullen worden. En vergeet niet de werkgelegenheidseffecten van de informatietechnologie; de brick and mortar-detailhandel verdwijnt in rap tempo ten faveure van webwinkels en de selfservicetrend in het bank- en verzekeringswezen leidt tot minder lokale kantoren, minder personeel

aan de balie en een grote reductie in verzekeringstussenpersonen.

Hoe schat u dat in voor hoogopgeleide kenniswerkers, zoals finance professionals?

Alles dat niet met menselijke relaties of creativiteit te maken heeft, zal straks beter worden gedaan door Kunstmatige Intelligentie. Het bekendste voorbeeld is IBM's cognitieve systeem Watson, maar je hebt ook Alpha Pro die onlangs de wereldkampioen van het complexe bordspel 'Go' versloeg. Dit zijn generieke leer- en analyseermachines die een op den duur onbegrensde capaciteit hebben om diagnoses te stellen en tot verbetervoorstellen te komen. Dat is de essentie van kenniswerk. Dat betekent dat het werk van de accountant en administrateur - maar ook de notaris, de advocaat en de jurist - op termijn kan worden overgenomen. Niet alleen is het goedkoper en efficiënter, de kwaliteit wordt er ook veel beter van. Een zelflerende machine kan in een paar minuten miljoenen boekhoudingen controleren en een veel betere controle uitvoeren dan een mens ooit zou kunnen.

Toch is er momenteel een stijgende vraag naar accountants...

Dat gaat niet lang meer aanhouden. In Amerika is onlangs software

geïntroduceerd die automatisch de belastingaangifte doet. Enorm veel bedrijven in Amerika maken hier al gebruik van. Erg leuk voor hen, maar het gevolg is dat tienduizenden belastingadviseurs hun baan zijn kwijtgeraakt en de bedenker van de software schatrijk is geworden. Dat is een voorbode van wat er nog komen gaat; groot banenverlies en de concentratie van kapitaal naar een kleine groep mensen.

Maar de menselijke kant, die kunnen machines (nog) niet overnemen?

Dat klopt, een patiënt in het ziekenhuis wil liever van een mens horen wat de diagnose is dan van Watson. Daarom zal de toplaag onder deze beroepsgroepen blijven bestaan. Voor de finance functie betekent dat hoogstwaarschijnlijk een CFO die met behulp van een KI-assistent de scenario's doorspreekt met de Raad van Bestuur. Alles van rapporteren tot forecasten hoeft straks niet meer door mensen gedaan te worden, maar het brengen van de boodschap blijft vooralsnog een taak voor mensen. Empathie is nog niet ontwikkeld in KI-systemen.

Maar alle financiële functionarissen onder de CFO kunnen dus alvast een WW-uitkering gaan aanvragen?

Dit banenverlies klinkt heel erg nega-

tief, maar we moeten wel bedenken dat technologie al het vervelende werk van ons gaat overnemen. We moeten alleen zorgen voor een eerlijke verdeling van alle gecreëerde welvaart en daar wringt de schoen. Dat is ook de reden dat ik dit boek heb geschreven. Er zijn allerlei urgente kwesties die spelen, maar aan de impact van de vierde industriële revolutie die op ons afkomt besteden we veel te weinig aandacht.

Is het banenverlies, net als bij eerdere perioden van technologische vooruitgang, op te vangen met de creatie van nieuwe banen en sectoren?

Dat zou kunnen, maar er is op dit moment niks dat daar op wijst. En we kunnen het ons niet permitteren om af te wachten en niets te doen.

In hoeverre is omscholen nog een optie?

Uit onderzoek blijkt dat drie typen werk voorlopig nog buiten schot blijven. Werk dat zeer verfijnde oog-handcoördinatie vergt, zoals chirurgie. Het tweede is al het werk met sterke sociale aspecten, zoals in de zorg en het onderwijs. Tot slot: het creatieve werk. Voor mensen die nieuwe dingen creëren en nieuwe markten openen blijven er genoeg kansen. Iedereen die het in één van deze drie richtingen kan zoeken, zou ik dat zeker aanbevelen. Wel zal de concurrentie binnen deze beroepsgroepen steeds groter worden.

Hoe kunnen we omgaan met het inkomensverlies dat gepaard gaat met het massale verdwijnen van betaalde banen?

In het boek noem ik het basisinkomen als een mogelijke oplossing, maar er zijn andere varianten, zoals iedere Nederlander aandeelhouder maken van de staat. Ik ben er in ieder geval een groot voorstander van om snel te beginnen met experimenten. In een aantal gemeenten wordt dit momenteel gedaan door de voorwaarden van uitkeringstrekkers allemaal te schrappen en te kijken wat de effecten zijn. Op het ontvangen van een uitkering wordt nu neergekeken en dat heeft ook psychisch een grote weerslag. In het verleden hebben experimenten met basisinkomen in Canada positieve resultaten laten zien, maar of het uiteindelijk echt werkt weten we niet. Wat we wel weten is dat ons huidige

sociale stelsel niet houdbaar is wanneer straks zo'n 50 procent van de bevolking zijn baan verliest. In Zwitserland stemde laatst 80 procent van de bevolking tegen het basisinkomen, maar dat komt omdat het nu nog niet urgent is. We zullen op vrij korte termijn een list moeten verzinnen om te voorkomen dat al het kapitaal bij een kleine groep belandt en de rest van de bevolking in armoede vervalt.

Hoe kijkt u aan tegen de kritiek van de tegenstanders dat een basisinkomen niet te financieren is?

Ik ben geen macro-econoom, maar ik denk dat er veel mogelijk is door het belastingstelsel te hervormen. Denk aan robot-tax en het verschuiven van inkomstenbelasting naar winstbelasting. Een probleem is wel dat dit vooral effectief zou zijn als we het wereldwijd in zouden voeren en dat is praktisch niet haalbaar. Het kan wel op Europese schaal. Ik begrijp de argumenten dat de EU te bureaucratistisch en ondemocratisch is. Maar de oplossing om dan maar allemaal uit elkaar te gaan wordt een ramp. Is het basisinkomen financieerbaar? Als ik de schoenen aantrek van de CFO van Nederland en kijk naar hoeveel kapitaal er beschikbaar is, dan denk ik van wel. Het is dan wel belangrijk dat de allerrijksten inzien dat een wereld vol armoede ook voor hen geen prettige wereld is om in te leven.

Wat gaan we doen qua activiteiten en zingeving als er minder werk is?

We kijken nu vooral naar werk als betaald werk. We moeten onze kijk op werk verbreden naar alles wat een zinvolle activiteit is. Ik sprak net met iemand die een site over wetenschap in de lucht houdt en daar vol passie voor schrijft met een aantal anderen. Ze verdienen wat geld aan advertenties, maar hun drive om dit te doen is pure passie voor kennisdeling. Uit een survey van Gallup blijkt dat slechts 10 procent van de mensen met een baan - ook in Nederland - hun werk geweldig vindt. 25 procent beleeft geen enkel plezier aan het werk en doet het puur voor het geld. Als dat inkomen in de toekomst naar ze toe komt kunnen ze zinvolle activiteiten gaan ondernemen. De deeleconomie biedt veel kansen om welvaart te creëren die niet tot het Bruto Binnenlands Product (bbp)

gerekend kan worden, maar wel voor zingeving zorgt.

De politiek hoor je hier weinig over. Wat zijn de grootste blokkades voor politici om hiermee aan de slag te gaan?

De politiek is druk met urgente onderwerpen, zoals de vluchtelingen, moslimterrorisme, Erdogan, Trump, de Brexit en de Next. Ja, dit zijn belangrijke zaken, maar ze vallen in het niets bij de Titanic die eraan komt. Als we hier goed op voorbereid willen zijn, moet het op de politieke agenda komen. We hebben nieuwe oplossingen nodig en die moeten er snel komen. Naast de dagelijkse dingen moet dit permanent op de agenda staan. Daarnaast moet er geëxperimenteerd worden met diverse oplossingen. Het is als het ontwikkelen van een medicijn. De kwaal is in dit geval armoede. We kunnen dit alleen oplossen door klassieke tegenstellingen, zoals tussen neoliberalen en socialisten, te doorbreken en gezamenlijk nieuwe oplossingen te vinden. We zullen een maatschappij moeten inrichten die aan ieders belangen recht doet. Als we ons vast blijven houden aan klassieke standpunten is het gedoemd te mislukken.

Wat zou u tot slot aanraden aan individuele professionals die waarschijnlijk geraakt gaan worden door deze golf?

Ga activiteiten ontplooiën buiten je betaalde werk om. De deeleconomie is ook onderdeel van de oplossing. Kijk naar wat er om je heen gebeurt en speel daar op in. Dit is ook belangrijk om je brein lenig te houden. Voor zover je nog niet perfect Engels spreekt ga dat verder ontwikkelen. Enerzijds om maximaal kennis te kunnen opnemen, anderzijds vergroot je zo je reikwijdte: Engels is de wereldtaal. Online zijn tegenwoordig - bijna gratis - complete studies te volgen. Zorg dat je bijdraagt aan de maatschappij, aan je omgeving en jouw persoonlijke ontwikkeling. Als je goed bent in koken, ga je koken voor anderen. Als je graag buiten bent, ga het grasmaaien van je burens. Begin een website, schrijf een boek, benut elke kans om los te komen van alleen je betaalde baan; één keer trainen voor een baan en die levenslang uitvoeren, dat is echt verleden tijd. ■

Financial Systems 2016: De robot financial in actie

Het jaarlijks terugkerende evenement voor financiële software and tools Financial Systems vond donderdag 26 mei plaats in het NBC te Nieuwegein. De ruim 1.000 aanwezige finance professionals kregen een blik in de nabije toekomst van financiële technologie, een toekomst waarin robot accountants al het routinewerk overnemen. DOOR ONZE REDACTIE | FOTOGRAFIE: RUUD POS



Het thema van deze edities van Financial Systems en Accountancy Systems was de robot financial. Iedereen realiseert zich dat de robot financial geen mens is, dus wat gebeurt er met de mensen? Sommigen beweren dat het allemaal zo'n vaart niet zal lopen en anderen stellen dat financials binnen een paar jaar werkloos zullen zijn. Wie heeft gelijk? Of ligt de waarheid ergens in het midden?

Een computer kan nooit...

Dit is in het verleden vaak gezegd, maar de computer heeft de mensheid tot nu toe steeds het tegendeel bewezen.

- 1997: Computer verslaat

wereldkampioen schaken

- 2011: Computer verslaat wereldkampioenen Jeopardy
- 2016: Computer verslaat wereldkampioen Go

Met de laatste overwinning is duidelijk gemaakt dat het niet langer draait om rekenkracht - het aantal mogelijke zetten bij Go is astronomisch groot - maar dat een computer in staat is tot creativiteit, strategie en scenarioplanning. Iedereen is zich rot geschrokken van dit laatste wapenfeit van technologie. De singularity (het moment dat computers mensen in alles zullen overtreffen) is nabij. Vanwege de exponentiële snelheid waarmee technologie wordt ontwikkeld zullen de computer en andere informatiegebaseerde

technologieën ons in toenemende mate gaan verbazen.

Een computer kan nooit... het werk van de financial volledig overnemen? De openingsspreker Randall van Poelvoorde (Exponential Technology Strategist & NAO - de Robot Financial) denkt van wel en wist dat op overtuigende wijze aan te tonen. Als de robot financial alles doet, wat blijft er dan nog voor de menselijke financials over? Er wordt vaak geopperd dat financials zich moeten ontwikkelen als business partner. Maar los ervan of iedere financial die omslag kan maken qua persoonlijkheid en skills, zijn er niet genoeg posities als business partner beschikbaar.

Van Poelvoorde gaf aan dat hij de oplossing ook niet heeft (die heeft niemand op dit moment), maar dat hij ervan overtuigd is dat er nog steeds ruimte blijft voor mensen in organisaties. Wat robots nog niet hebben is gevoel, empathie, echte interactie, creativiteit en coachingskills. Hierin zit de oplossing die iedere financial diep zal moeten zoeken in zichzelf en in de organisaties waar ze voor werken. Een one size fits all model is er niet.

“Vanwege de exponentiële snelheid waarmee technologie wordt ontwikkeld zullen de computer en andere informatiegebaseerde technologieën ons in toenemende mate gaan verbazen”



ACTIONABLE INSIGHTS: VAN INFORMATIE NAAR ACTIE

Organisaties beschikken over containers data, maar missen vaak de link naar business value. Dat was de stelling van Wilco Schellevis, directeur Refine-IT. Wat er mist is actionable insight. Als voorbeeld van actionable insight noemde Schellevis de app Fitbit, die gebruikers laat zien hoeveel stappen zij die dag gezet hebben (data-informatie), hoeveel stappen ze nog moeten zetten (inzicht) en welke acties ze kunnen ondernemen om hun doel te halen (actie), bijvoorbeeld een wandeling maken. De app triggert middels visualisaties heel erg tot actie. Als je dat in een organisatie voor elkaar kunt krijgen heb je goud in handen, stelde Schellevis.

Organisaties willen allemaal meer data-driven worden, aldus de management-informatie-expert, maar slechts 23 procent is hier voldoende naar onderweg. "Alleen een investering in IT gaat het probleem niet oplossen. De drie drivers voor organisaties zijn intuïtie, gewoonten en data. De eerste twee kunnen het ontwikkelen van de data capability tegenhouden. De kunst zit in het combineren van intuïtie en data, en wanneer iets goed werkt er een nieuwe gewoonte van maken."

Schellevis besloot de sessie met 10 tips om tot actionable insights te komen:

1. Stel heldere en haalbare doelen voor iedereen

2. Visualisaties werken beter dan cijfers

- Hoe eenvoudiger, hoe beter.
- Consistent in kleuren en verhaallijn.

3. Toesnijden op doelgroep

- Functie.
- Verantwoordelijkheidsniveau (strategisch, tactisch, operationeel).
- Analysebehoefte.
- Bijna altijd geldt: less is more!

4. Root cause-analyse is mogelijk

- Mogelijkheid tot doordrillen resultaten.
- Veel details beschikbaar over waarom iets zo is.

5. Zicht op relevante context

- Vergelijkbare klanten, periode of projecten.

6. Geen discussie over betrouwbaarheid (dat is killing!)

- Betrek gebruikers bij validatie meetwaarden.

- Bij ieder signaal betrouwbaarheid direct actie ondernemen.

7. Variatie push & pull

- Zoek goede mix van informatie halen en signalen brengen.
- Welke informatie is voor mail geschikt en welke voor uitgebreidere rapportages?

8. Effectief vastleggen en opvolgen van actiepunten

- Komt het in notulen? Dan gebeurt er niks tot de volgende vergadering.
- Concreet, duidelijk, snel en traceerbaar.
- Werk aan cultuur van verantwoorden van actiepunten.

9. Thematic business control

- Kies een aantal thema's om op te focussen.
- Niet alles tegelijk: doable acties voor doelgroep.

10. Zicht op informatie

- Breng cruciale stuurinformatie letterlijk continu in beeld.
- Zet schermen op de werkvloer.
- Startpagina op intranet.
- KPI's in een app.



“Het merendeel van financials werkt nog met Excel en verouderde software. Het V&D-effect van boekhouden is een kwestie van tijd”

HET FAILLIET VAN KLASSIEK BOEKHOUDEN

“Wie houden er allemaal van boekhouden?”, begon André Salomons, directeur Financial Suite, zijn sessie ‘het failliet van klassiek boekhouden’. Niet geheel verrassend staken alle 100 aanwezige finance professionals hun hand op. “Het is mijn roeping”, riep één deelnemer zelfs. Salomons deelde vervolgens mee dat er bijna geen vergelijking meer is tussen boekhouden van nu en boekhouden van zeg 5, 10, 15 en 20 jaar geleden. Het komt er op neer dat financials ermee kunnen ophouden en de boekhouding aan het pakket kunnen overlaten. De tijd van kasgiroboeken, staten tellen en DOS is definitief voorbij, hoe jammer sommige boekhoud-liefhebbers dat ook vinden.

De volgende vraag die Salomons stelde

was hoe lang geleden de 100 aanwezigen hun software hadden vervangen. Van de 100 deelnemers hadden slechts zo’n 7 professionals een nieuw pakket aangeschaft. Waarom werken ze met oude software? Salomons haalde er een uitspraak van David Bowie bij: ‘If IT works don’t change it.’ Een uitspraak die veel van de financials bekend voorkwam.

Maar als Chinezen in zes dagen een compleet hotel kunnen neerzetten, wat is dan het excuus voor financials om geen moderne software te implementeren? Dat hebben ze niet. Het is tijd voor een reset van het brein, aldus Salomons. Het merendeel van financials werkt nog met Excel en verouderde software. Het V&D-effect van boekhouden is een kwestie van tijd, op een gegeven moment stort het in elkaar.

Hoe kom je uit de cirkel? Salomons: “Het gaat om de business, niet om de boekhouding. Software doet alles als je het goed inricht. Ik heb laatst Exact Online geïmplementeerd bij een klant en dat heeft geleid tot 97 procent meer efficiency. Het bedrijf is dagelijks volledig bij in 15 minuten. Dus beste financials, realiseer die besparing ook en ga met de gewonnen tijd wat anders doen.”

UITREIKING ACCOUNTANCY AWARDS

De dag werd afgesloten met de uitreiking van de Nationale Accountancy Awards 2016.

**CATEGORIE <10 MEDEWERKERS
DE WINNAAR IS: EASYZZP**

Het kantoor van Rodney Pikaar is opgericht in 2013, terwijl pas eind 2014 een eerste kantoor werd betrokken. “Aanvankelijk dachten we dat een eigen kantoor niet nodig zou zijn, maar het blijkt dat klanten toch graag langskomen”, aldus Pikaar. Inmiddels zijn er vier kantoren, om maar zo dicht mogelijk bij die klanten - voornamelijk ZZP’ers, een snelgroeïende



groep - te zitten. Klanttevredenheid is het hoogste doel voor Easy ZZP. "Dat betekent dus ook dat we de klant niet met verrassingen confronteren. Daar past een vaste prijs per maand bij. En als daarvan wordt afgeweken omdat er meerwerk nodig is, dan wordt dat van tevoren netjes gemeld." Andere genomineerden in deze categorie waren BD Accountancy (Trudy Dam) en TOP Accountancy (Maike Mennen).

CATEGORIE 10 - 100 MEDEWERKERS DE WINNAAR IS: IBEO (IK BEN EEN ONDERNEMER)

IBEO sleepte de prijs voor het beste middelgrote kantoor in de wacht. "Terecht", vond mede-oprichter Sjoerd Heijmans zelf. "De andere kandidaten vertelden voornamelijk waar ze nu mee bezig zijn. Wij hebben echt onze toekomstvisie gepresenteerd." Centraal in die visie staat het streven om te groeien zonder log en bureaucratisch te worden. Dat denkt IBEO ('Ik ben een ondernemer') onder andere te doen door de medewerkers te stimuleren tot betrokkenheid bij kantoor en klant. Die twee hangen uiteraard

samen - zoals Richard Branson al zei: als de ondernemer zorgt voor zijn personeel, dan zorgt het personeel voor de klant. En dus heeft IBEO wekelijks een bootcamp voor het personeel in het Amsterdamse Westerpark, en is de vrijdagmiddagborrel vaste prik. Het kantoor groeit ondertussen pijlsnel, met 40 klanten per maand. Log en bureaucratisch is IBEO allerm minst: nieuwe vestigingen bevinden zich vaak in bedrijfsverzamelgebouwen, te midden van ondernemers. En bonnetjes die 's avonds worden doorgestuurd naar IBEO zijn de volgende ochtend al ingeboekt: daar zorgt het filiaal in Australië wel voor. Andere genomineerden waren MONI (Harold Klein Swormink) en Thing (Gerben de Wit).

CATEGORIE >100 MEDEWERKERS DE WINNAAR IS: KOENEN EN CO

Koenen en Co (Nico van Knippenberg) won in de categorie grote kantoren (100 medewerkers en meer). De presentatie van Van Knippenberg draaide vooral om hoe het kantoor zich tot 'High performance organisatie' wil opwerken. Alsof je in

een achtbaan zit, zo omschreef Van Knippenberg dit proces. Het kantoor streeft naar meer transparantie, een sterke nadruk op kwaliteitsmanagement, sales en vooral meer ondernemerschap (iemand die vakinhoudelijk sterk is maar bij wie geen ondernemersbloed door de aderen stroomt, zal niet zo snel meer venoot worden). In de toekomst wil Koenen en Co vooral groeien door de adviestak uit te breiden, waarbij allianties met IT-bedrijven of andere branchevreemde partijen die het kantoor kunnen versterken worden toegejuicht. Het uiteindelijke doel? "Meer bijdragen aan het succes van de klant." Andere kandidaten waren Alfa Accountants (Marco Vermin) en Countus Accountants (Bob Seeman).

Tijdens de afsluitende borrel van de beurzen stonden vooral de sociale aspecten van technologie centraal. Technologie helpt ons om het leven makkelijker te maken, maar als technologie alles overneemt, wat gaan mensen dan nog doen? Dit zal een boeiende zoektocht zijn die op events van Alex van Groningen de komende jaren of decennia nog genoeg stof tot discussie en nadenken zal geven. ■



Agility in financial reporting bij Royal Wessanen

In een steeds dynamischer landschap moet de finance organisatie sneller kunnen reageren op nieuwe financiële rapportage- en analysebehoefte. Organisaties willen niet alleen meer weten wat er gebeurt is, maar ook waarom het gebeurt is en wat er morgen gaat gebeuren. Laura Blaauwendraad, Director Financial Planning & Analysis bij Wessanen, vertelt over de vele stappen die zij en haar team gezet hebben om dichterbij agile reporting te komen. DOOR JEPPE KLEYNELD | FOTOGRAFIE: ELISABETH BEELAERTS

Vijf jaar geleden zat Laura Blaauwendraad, Director Financial Planning & Analysis bij Wessanen, samen met een groep collega's uit het internationale finance team. De centrale vraag tijdens de meeting was hoe de ideale finance functie er bij het voedingsmiddelenconcern voor biologische voedingsproducten uit zou zien. De conclusies waren dat financial reporting meer inzicht zou moeten

“Cashflow-denken is vreselijk belangrijk voor Wessanen. We willen bedrijven kopen, dus we zullen voldoende cash moeten genereren”

leveren, flexibeler en dynamischer zou moeten zijn en tot slot meer aanpassingsvermogen zou moeten hebben, o.a. om de vele acquisities die Wessanen doet snel in de rapportagecyclus te kunnen integreren.

De logische vervolgvraag was; hoe gingen ze daar komen? Blaauwendraad: “Je hebt de juiste mensen nodig, dat is evident. Je moet je processen en procedures aanpassen. En je moet het hebben over systemen. We hadden al SAP, maar de andere systemen waren we aan vervanging toe. Voor consolidatie gebruikten we bijvoorbeeld Hyperion Enterprise, een oud systeem uit 1994. Alle support daarvoor was al gestopt, dus dit was geen houdbare situatie.” Toch was het vervangen van dit systeem één van de laatste grote brokken die het team sinds deze meeting heeft volbracht. “De Engelsen zeggen heel mooi: ‘don't try to eat the elephant in one go’”, aldus Blaauwendraad. “We hebben daarom gekeken naar welke brokken er waren en hoe we die kleiner konden maken. Door dat te doen, ontstond er al onbewust een agile projectorganisatie.”

TERUGBRENGEN VAN HANDMATIGE ACTIES

De relatief kleine finance functie op het hoofdkantoor van Wessanen is onderverdeeld in een aantal specialismen, zoals accounting, tax, treasury en internal audit. Blaauwendraad en haar team zijn verantwoordelijk voor financial information. “Dat omvat niet alleen managementinformatie. We zijn ook verantwoordelijk voor o.a. de consolidatie en consolidatiesystemen”, aldus de Director Financial Planning & Analysis. Voor deze taak ging Wessanen begin januari live met het nieuwe Enterprise Performance Management (EPM)-systeem Tagetik. Volgens Blaauwendraad was dit de ideale timing hiervoor. “We hebben een aantal megadrukke jaren gehad. In 2008 gingen we over op SAP, een gigantisch project. In de jaren daarna hebben we een groot aantal overnames en divestments gerealiseerd. Een nieuw EPM-systeem implementeren vraagt zoveel van de landen, dus echt klaar ben je er nooit voor, maar ik denk dat de timing niet veel beter had gekund. We hadden net ABC, één van onze Amerikaanse dochteronderne-



mingen verkocht, voorlopig de laatste grootste divestment, daardoor konden we met een schone lei beginnen. Dat heeft erg geholpen met de invoering van Tagetik”

Hoe helpt het nieuwe systeem Blaauwendraad en haar team met het realiseren van de finance-ambities? “In het verleden deden de lokale accounting-teams de accounts en namen de controlling teams het daarna over. Die moesten dan zorgen dat alles IFRS-proof was, dat het in de consolidatie terecht kwam en dat de cashflows klopten. Kortom, deze mensen hadden er een hele kluif aan de cijfers goed te krijgen, terwijl je hen eigenlijk graag wilt gebruiken om analyses te maken, forecasts te doen en strategische inzichten te genereren. Met de komst van Tagetik hebben we de accounting teams ervoor verantwoordelijk gemaakt dat de cijfers goed in dit systeem komen. We hebben ook heel veel checks en controls ingebouwd in het EPM-systeem: inter-company matchings, cashflow-checks, negatieve bedragen, et cetera. Zoveel mogelijk zaken waar we vroeger heel

“We wilden iets hebben dat de papierhandel zou vervangen en waar bestuurders gemakkelijk alle relevante informatie uit konden halen, maar dan dynamischer”

veel tijd mee bezig waren hebben we geautomatiseerd in het nieuwe systeem. De controllers hoeven minder hard te rennen om de cijfers goed te krijgen, en ze hebben veel meer tijd voor analyses en forecasts.”

DATA OP ORDE

Een hygiëne factor die Wessanen op

orde moest krijgen was de datakwaliteit. “Als we niet allemaal naar dezelfde data kijken, dan komen we niet zo ver”, aldus Blaauwendraad. “We hebben dit onderwerp opgesplitst in verschillende projecten. Één daarvan was master data management, want wij constateerden dat de data niet altijd consistent en correct waren. Dat hebben we opgelost met een stuk governance: wie mag wat, hoe moet de data-entry gebeuren en wie is verantwoordelijk?” Blaauwendraad geeft een voorbeeld van hoe dit Wessanen geholpen heeft. “Rijstwafels is voor ons een belangrijk product, maar hij is er in veel verschillende soorten en smaken. Een rijstwafel met chocoladetopping kon in de oude situatie ook wel onder de koekjes staan of onder ‘overigen’. Daardoor hadden we geen optimaal beeld van hoe we het deden met deze productgroep. Door het data governance-project en het vervolgens opschonen van de data hebben we veel meer zicht gekregen op hoe onze strategische categorieën het doen. Dat is een project geweest dat heel veel heeft opgeleverd.”

LAURA BLAAUWENDRAAD**Functie**

Director Financial Planning & Analysis

Opleiding

Studeerde economie aan de UVA in Amsterdam

Loopbaan

Begon haar loopbaan bij Ahold in verschillende commerciële functies. Vanuit Ahold stapte ze over naar Bols, destijds onderdeel van Wessanen. Daar leidde zij productinnovaties, wederom een non-finance-rol. In 1998 ging zij aan de slag voor het hoofdkantoor van Wessanen als controller. Sindsdien heeft zij in vele rollen gewerkt voor Wessanen, vanaf 2014 als Director Financial Planning & Analysis.

Vrijetijd

Zeilen

Bedrijf

Wessanen

Omzet

523 mln euro

Aantal FTE

Ongeveer 900

Aantal FTE in financiële functie

65

**IFRS**

Een vergelijkbaar project is het instellen van IFRS als leading ledger geweest. De boekhouding in sommige landen kon ook op local GAAP gestoeld zijn, en aangezien Wessanen beursgenoteerd en daarmee IFRS-plichtig is, moest iedere maand de omslag naar IFRS gemaakt worden. Dat kwam de efficiency niet ten goede, dus één van de brokken die het finance team benoemde bij het vaststellen van de ambitie was: alle bedrijven over op IFRS en een hele schone chart of accounts maken in SAP. Blaauwendraad: "Dit hebben we met een projectteam gedaan ter voorbereiding op de invoer van Tagetik. Het was één van de vereisten om met het nieuwe consolidatiesysteem te gaan werken. Nauw samenwerken met de lokale accounting teams was daarvoor heel belangrijk. We

hebben ook SAP aangepast en data aan de bron vastgelegd. Begin januari hebben we dit voor alle landen doorgevoerd. Het resultaat: meer transparantie, minder handmatige interventies en beter inzicht in onder andere de cashflow. Dat is vreselijk belangrijk voor Wessanen. We willen bedrijven kopen, dus we zullen cash moeten genereren. Daarvoor moeten we begrijpen waarom we wel of geen cash genereren in het bedrijf. De verbeterde workflowprocessen en samenhang tussen mensen en systemen dragen daar sterk aan bij."

**DYNAMISCHE
MANAGEMENTINFORMATIE**

Om de ambitie van finance te realiseren en betere inzichten aan de business te verschaffen besloot Blaauwendraad een speciale tool voor reporting te zoeken. Dat betekende

dat ze afscheid moest nemen van het geliefde Excel dat tot 2012 - het jaar waarin ze CXO-Cockpit aanschafte - gebruikt werd voor reporting binnen Wessanen. "Je kunt in Excel best veel afdwingen", stelt Blaauwendraad, "maar je moet je altijd blijven realiseren dat het een non-controlled environment is en dat is heel erg gevaarlijk. Als je een rapportage naar de RvB of RvC stuurt die in Excel is opgebouwd voelt dat toch niet helemaal goed. Het is de mooiste uitvinding van de vorige eeuw, maar de grootste kracht - de flexibiliteit - is ook de grootste valkuil."

Een belangrijke wens was een tool die goed aansloot op de dynamiek van Wessanen. "We zochten een tool die agile was in de zin van dat het toevoegen van nieuwe bedrijven, categorieën of producten heel makkelijk is", licht

“Het nieuwe systeem stelt onze bestuurders in staat veel scherper te zijn en veel gerichtere vragen te stellen”

Blaauwendraad toe. “Een andere wens was self-service informatievoorziening voor onze bestuurders. Een vuistdikke traditionele rapportage levert heel weinig informatie op. Een controller kan ermee uit de voeten, maar zie je een CFO al met zo’n rapport rondlopen? Ze laten werken in het BI-systeem was geen optie, want zo’n systeem begrijpen is al een hele kunst op zich. We wilden - kortom - iets hebben dat de papierhandel zou vervangen en waar bestuurders gemakkelijk alle relevante informatie uit konden halen, maar dan dynamischer. Daar hebben we CXO-Cockpit voor aangeschaft. Het draaide eerst op Hyperion Enterprise en sinds begin dit jaar op Tagetik.”

In de nieuwe situatie komen op de vijfde werkdag de data van de bedrijven binnen en anderhalf uur later kan de tweekoppige Raad van bestuur in CXO-Cockpit zien wat de omzet en ebitda zijn per bedrijf. Het soort inzichten dat zij nu hebben illustreert de Director Financial Planning & Analysis aan de hand van een voorbeeld. “Tijdens de Monthly & Quarterly Business Review Meetings - die vaak via videoconferencing plaatsvinden - hebben onze CEO Christophe Barnouin en CFO Ronald Merckx allebei hun laptop open met CXO-Cockpit voor zich. Ze kunnen op een hele simpele manier allerhande analyses tevoorschijn halen, zoals actual versus last year, actual versus forecast of forecast versus budget. Dat stelt ze in staat veel scherper te zijn en veel gerichtere vragen te stellen. Ze hebben dus één overzicht van hoe Wessanen het doet en waar issues zitten en op die issues kunnen ze downdrillen. De mensen aan de andere kant kunnen hetzelfde bekijken voor hun eigen land of divisie.

Dit is wat ik wilde bereiken; het is dynamisch en betrouwbaar en zorgt voor snel inzicht. Zo’n rapportagetool - in combinatie met de andere dingen die we hebben gedaan - levert iets heel moois op.”

Ook al biedt het systeem prachtige mogelijkheden voor dynamische managementinformatie, de implementatie in de landen ging niet overal van een leien dakje. Mensen willen wel veranderen, maar niet veranderd worden, heeft Blaauwendraad ervaren. Toen ze in Frankrijk de nieuwe tool wilde komen demonstreren kreeg ze te horen dat ‘dat niet hoefde’. Ze verzond toen een list. “De CFO stond op het punt de European Leadership team meeting bij te wonen. Daar presenteert hij altijd de cijfers aan alle general managers en daar gebruikte hij tot dan toe altijd PowerPoint voor. Ik heb hem gevraagd het deze keer live uit CXO-Cockpit te doen en dat wilde hij als belangrijk sponsor van mijn werk graag doen. Meteen na de vergadering kreeg ik een mailtje van de algemeen directeur van Frankrijk - Christophe Barnouin die later CEO van Wessanen zou worden - dat hij met CXO-Cockpit een nieuwe beste vriend had. Hij was nu niet langer afhankelijk van anderen om de overzichten te krijgen die hij wilde zien.”

AMBITIES VOOR DE TOEKOMST

In het bekende analyse-model van Gartner doorlopen organisaties vier fasen naar volwassenheid:

- Wat is er gebeurd?
- Waarom is het gebeurd?
- Wat zal er gaan gebeuren?
- Hoe kunnen we zorgen dat het gebeurt?

Met alle brokken die het finance team van Wessanen heeft volbracht, is finance zeker opgeklommen op de ladder voor strategisch inzicht. “Het nirvana is voor Wessanen natuurlijk de consument beïnvloeden met behulp van markt- en social media-data. Daar zijn we nog helemaal niet. Op dit moment zijn we bezig met de invoering van een systeem voor S&OP (Sales & Operations Planning) en ons forecastproces te verbeteren door af te stappen van budgetten en meer richting targetsetting te gaan.” Hoe agile is finance inmiddels? “Behoorlijk agile”, besluit Blaauwendraad. “Er is de laatste jaren heel veel gebeurd bij Wessanen. Veel wisselingen, verkopen van bedrijven, acquisities, et cetera. We hebben de finance functie goed weten aan te passen aan deze dynamiek. Hebben we nog een lange weg te gaan? Zeker, maar we hebben al enorme stappen gezet en we zijn klaar voor de toekomst.” ■



Professor Tjeu Blommaert over 'Management in Singularity'

“Control in dynamische omgeving is je niet laten verrassen”

De singularity (ofwel singulariteit) kan in technologische zin worden omschreven als 'het tijdstip in de geschiedenis waarna de mens niet langer nodig zal zijn om computers en robots te programmeren en verbeteren'. De impact van de komst van dit tijdperk in 2035 zal enorm zijn voor bedrijven en (financieel) managers. Professor en hoogleraar bedrijfseconomie Tjeu Blommaert, co-auteur van het boek 'Management in Singularity', ziet vooral kansen. DOOR JEPPE KLENGELD



Van links naar rechts: Stephan van den Broek, Tjeu Blommaert en Erik Kolthof, auteurs van 'Management in Singularity'

sor Tjeu Blommaert - samen met co-auteurs Stephan van den Broek en Erik Kolthof - het in mei verschenen boek 'Management in Singularity', dat al snel de eerste positie bereikte op managementboek.nl.

Blommaert constateert dat sommige managers, ondernemers en bestuurders angstig worden van dit naderende tijdperk, maar sommigen ook kansen zien. Over hoe zij er het beste naar kunnen kijken is Blommaert helder: "het is onafwendbaar; deze tijd komt er aan. Het hele kleine beetje toekomst dat maakbaar is, moet je maken en je niet laten overkomen."

De belangrijkste les daarbij is ervoor zorg te dragen dat je 'connected' bent, dat je in verbinding staat met het juiste ecosysteem voor jouw onderneming en tijdig de juiste signalen doorkrijgt over de snelle veranderingen in de buitenwereld die jou kunnen raken. Verbonden zijn met de buitenwacht, dat is het adagium dat je nodig hebt als manager in de singularity. "Stel, je zit in de maakindustrie", licht Blommaert toe. "Over een jaar komt er misschien een nieuw materiaal op de markt dat de boel voor jouw bedrijfstak flink in de war zal schoppen. Jouw onderneming kan de eerste zijn die ermee aan de

De singularity is een punt in tijd waarin computers mensen voorbij gaan streven in intelligentie. In dit nieuwe tijdperk van technologische vooruitgang - dat volgens de meeste voorspellingen rond 2030-2035 zal aanbreken - zullen robots, machines en computers steeds meer zelflerend en zelfprogram-

merend gaan opereren. Wij mensen zullen steeds minder goed begrijpen hoe ze werken en in elkaar zitten. De zelfrijdende auto is een vroeg voorbeeld hiervan. De implicaties van de singularity zijn zeer groot, voor zowel individuen, bedrijven als de maatschappij als geheel. Over de impact op bedrijven en het (financieel) management daarvan, schreef profes-

slag gaat, of jouw concurrent kan het doen. Eén ding is duidelijk; iemand gaat ermee aan de haal.”

Wat er gebeurt als je niet verbonden bent hoeft nauwelijks een toelichting. Voorbeelden te over van gevestigde bedrijven die totaal verrast werden door de snelle ontwikkelingen die we vandaag de dag zien. “Vaak hebben die ondernemingen kort daarvoor nog een goedkeurende accountantsverklaring gehad, maar werden ze toch compleet overvallen door de snelheid van de ontwikkelingen. Ze waren strategisch niet in control.”

Volgens Blommaert ligt hier dan ook een duidelijke rol voor controllers in een onderneming. “In het verleden ging ‘in control’ vooral over in hoeverre je afwijkt van het plan, maar het plan is door alle snelle ontwikkelingen steeds minder waard omdat het niets zegt over het business model en of je voldoende connected bent met de buitenwereld. Het zegt vooral iets over de kwaliteit van het controlsysteem.” De singulariteit is een omgeving van accelererende innovatie. Achter de gordijnen wordt jarenlang gewerkt aan iets en dan is het er ineens. En door de exponentiële ontwikkelingscurve van technologieën volgen deze innovaties elkaar steeds sneller op. Control in een dergelijke dynamische omgeving is je niet laten verrassen. “Als je connected bent - en lijntjes hebt met universiteiten en voor jouw onderneming relevante bronnen - dan is de verrassing minder groot”, stelt Blommaert. “De eerste controlactie die je nu moet doen is een goede verbinding tot stand brengen met een universiteit die op jouw gebied studierichtingen heeft. Ga een student ondersteunen die onderzoek doet naar voor jouw onderneming belangwekkende ontwikkelingen. Dat zijn kleine acties, maar die maken je wel alert en zorgen ervoor dat je vroege waarschuwingssignalen vanuit de omgeving tijdig doorrijgt. In finance kwamen de veranderingen altijd vooral vanuit de techniek of de wetgeving. Nu komt de aanleiding vanuit de businessomgeving.”

NIEUWE ROL VOOR FINANCE

Tegen de trend in is Blommaert zeer positief over de toekomst van de finance professional, al moet hij/zij

wel veranderen. “We zijn als financials nog erg intern gericht”, aldus de professor. “Onze focus ligt vooral op zaken als operational excellence, benchmarking en planning. We kunnen wel blijven benchmarken, maar we moeten niet met de oude wereld gaan benchmarken, want die bestaat straks niet meer.”

“We kunnen wel blijven benchmarken, maar we moeten niet met de oude wereld gaan benchmarken, want die bestaat straks niet meer”

VERBONDEN MET DE BUITENWERELD

De nieuwe benadering die Blommaert en zijn co-auteurs aanbevelen geeft een strategische dimensie aan het begrip ‘control’. “De accountant moet tegenwoordig in de verklaring stellen dat de onderneming voor de komende 12 maanden in control is en dat er geen onverwachte gebeurtenissen zullen voordoen die de continuïteit van de onderneming in gevaar gaan brengen”, legt Blommaert uit. “Die verklaring moet de accountant verplicht afgeven en het is aan finance om de bewijzen te leveren. Dat betekent dat finance een heel goed beeld moet hebben van de komende twee tot drie jaar. Is de organisatie agile en heeft het voldoende antennes ontwikkeld naar de buitenwereld om de continuïteit te borgen? De financial die dat aantoonbaar kan maken voegt enorm veel waarde toe aan de in-control statement en de goedkeurende verklaring.”

Blommaert spreekt zeer regelmatig financials hierover en de interesse is er, maar de omslag moeten zij nog wel maken. “Met de efficiency, operational excellence en continuous improvement zit het vaak wel goed. Ook vindt er innovatie plaats, maar de verbonden-

heid met de buitenwereld, daar valt nog een wereld te winnen. En dat is cruciaal, want met continuous improvement gaat het vaak om verbeteringen van 2 procent, en bij veranderingen in de singularity al snel om verbeteringen van 200 procent. Die mindset is er nog onvoldoende”, aldus Blommaert.

De omslag maken begint volgens de hoogleraar bedrijfseconomie met een bijna onstiltbare honger naar kennis over de ontwikkelingen in de veranderende omgeving van bedrijven. “Stel alerts in, lees publicaties en leg contacten in het ecosysteem van jouw onderneming”, adviseert Blommaert. “Welke prikkels krijg je binnen en welke nog niet? Ben je verbonden met de wereld? En met die wereld bedoel ik ook echt de hele wereld. Immers, morgen kan er in Singapore iets gebeuren wat overmorgen je businessmodel ontwricht. Bij veel bedrijven ontbreekt de systematiek. Je moet er tijd voor inruimen. De tweede stap is het managementteam uitdagen.”

Dat laatste is een prachtige kans voor een strategische finance functie, meent Blommaert. Daarin kan de financial een mooi tegenwicht bieden aan de eveneens naar buiten kijkende commercianten en de CEO. “Finance heeft hierin een voordeel, namelijk een nuchtere, rationele blik op de zaken. Hij kijkt vaak veel kritischer naar de mogelijke kansen en bedreigingen. Als we op de hoogte zijn van wat er aankomt, komen vervolgens de ideeën over wat we moeten gaan doen en gaan ontwikkelen. Dan ontstaat er een wervelwind naar boven. Blijf elkaar enthousiasmeren en uitdagen”, adviseert Blommaert.

Tot slot, wat moet er gebeuren aan de opleiding van de finance professional om in de nieuwe wereld goed de nieuwe rol te kunnen vervullen? Blommaert: “We zitten in de vierde industriële revolutie die gaat over digitale verbindingen en continue uitwisseling van onderlinge gegevens met behulp van embedded software, sensoren, bluetooth, Wi-Fi, enzovoorts. En over zelfprogrammerende machines, voertuigen en robots. In dit tijdperk moet ICT onlosmakelijk onderdeel worden van finance, en met ICT heb ik het ook over technologie en big data. In de tandem finance & ICT zie ik goud.” ■



5 voornaamste veroorzakers van onverwacht hoge IT-kosten

Een flinke investering doen, maar daarna steeds extra kosten maken omdat u extra diensten nodig hebt of onderhoud nodig is. Eigenlijk is de aanschaf van een ERP-pakket te vergelijken met het kopen van een auto. Dat kost een bepaald beginbedrag, een maandelijks bedrag aan de Belastingdienst en daar komen dan nog onderhoudskosten bij. Hoe mooi die auto ook lijkt, die extra kosten halen flink wat van de glans weg. Hetzelfde geldt natuurlijk voor uw IT-omgeving. Waarom rijzen kosten soms onbedoeld de pan uit? DOOR KAMAL RIFAI

Voor wie genoeg heeft van ongewenste verrassingen en de uitgaven van een ERP- of financiële oplossing in lijn met de ramingen wil houden, hebben wij de vijf voornaamste veroorzakers van ongeplande kosten op een rij gezet:

1. Serviceafname bij softwareleverancier ligt hoger dan verwacht

Het is belangrijk niet bij elke verandering (bijvoorbeeld nieuwe wet- en regelgeving) naar uw softwareleverancier te moeten stappen om die veranderingen door te laten voeren. Het is zaak over de flexibiliteit te beschikken om het systeem zelf aan te passen en zo tijd en geld te besparen. De flexibiliteit om intern op veranderingen in te spelen, kan volgens de analisten van de Aberdeen Group tot een operationele kostenbesparing van wel 15 procent leiden. De inzet van een flexibele ERP-oplossing maakt dat u niet meer hoeft te kiezen tussen een kostbare herconfiguratie of een systeem dat niet in uw behoeften voorziet.

2. Gebruik van meer services dan waarvoor wordt betaald

Soms kan een eindejaarscontrole van services u met de neus op de feiten van de werkelijke kosten van uw systemen drukken. Wellicht was u het jaar ingegaan met bepaalde verwachtingen over de bestedingen voor het financiële systeem, maar komt u er in december achter dat betalingen enkel zijn uitgesteld en u onbedoeld services op krediet hebt afgenomen. Het vermijden van deze ongeplande kosten vereist inzicht in het daadwerkelijke gebruik van uw bedrijfsmatige IT-systemen, en het opstellen van een dienovereenkomstig budget.

3. Kostentoeename door IT-silo's

Bedrijven met gefragmenteerde IT-systemen komen vaak voor oplopende kosten te staan. In vergelijking met een gecentraliseerd systeem vereisen IT-silo's meer actief onderhoud en meer actieve afstemming van aanpassingen. Ook worden silo's gekenmerkt door meer interne informatie-aanvragen. Dit komt bijvoorbeeld voor wanneer afdelingen niet samenwerken en hun eigen systemen gebruiken. Het centraal inrichten van uw bedrijfsmatige IT-systemen

via volledige integratie kan dergelijke buitensporige overheadkosten voorkomen – niet in het minst bij het uitrollen van systeemupgrades.

4. Behoeft aan meer services door bedrijfsgroei

De ERP- of financiële oplossing van een groeiend bedrijf vraagt om meer licenties, meer training, meer opslagruimte en meer interne informatie-aanvragen aan het systeem. En hoewel u door 'de trainer te trainen' de kosten enigszins in de hand kunt houden, zou uw tarievenstructuur uiteindelijk groei moeten belonen, in plaats van u te straffen met hogere kosten.

5. Verborgene kosten van het in de lucht houden van systemen

Wanneer iedereen volledig is gefocust op de boel draaiende houden, lopen uw kosten mogelijk ongemerkt op. Dit gaat ten koste van innovatie of modernisatie van het systeem. Volgens een recentelijk IDC-rapport zijn de jaarlijkse kosten voor het onderhouden van ERP-systemen en reageren op veranderingen in de bedrijfsmatige behoeften gestegen tot gemiddeld 1 miljoen euro. En in extreme gevallen lopen deze kosten zelfs op tot bijna 4 miljoen euro. De verwachting dat een ERP-systeem, dat is ontworpen voor herhalende productieprocessen, een dynamisch bedrijf kan bijbenen is vragen om hoge servicekosten.

Alle veroorzakers van onverwachte IT-kosten hebben één kenmerk gemeen: de aankoop en implementatie van een bedrijfssysteem is slechts een klein onderdeel van de werkelijke en continue kosten die uw organisatie moet dragen. De meeste bedrijven steken veel tijd en geld in het afbakenen van hun bedrijfsmatige vereisten en evalueren welke systemen hier functioneel op aansluiten. Hierbij wordt onder andere aandachtig gekeken naar de initiële kosten van implementatie en licenties.

De analyse schiet echter regelmatig te kort als het gaat om het plannen van de doorlopende kosten om IT gelijke tred met de bedrijfsvoering te laten houden. De voor de hand liggende kosten hierbij zijn die van jaarlijks onderhoud, hosting van applicaties en het voortdurend investeren in mensen om het systeem draaiende te houden.

Deze kosten zijn van toepassing op zowel eeuwigdurende licenties als een abonnementsmodel.

De inzet van een ERP-systeem is enkel succesvol als het goed aansluit op de bedrijfsprocessen. Die veranderen nog wel eens door nieuwe structuren als gevolg van reorganisaties, fusies en overnames, nieuwe wet- en regelgeving, veranderende behoeftes in de markt. Vooral de dienstverlenende sector krijgt hiermee frequent te maken omdat zij zich als geen ander continu moet aanpassen aan de behoeftes van de markt. Het ERP-systeem, dat een geruisloze implementatie kende, blijkt na een tijdje niet kosteneffectief snel aanpasbaar aan de nieuwe realiteit. Het gevolg zijn onverwacht hoge kosten om de aanpassingen door te voeren. Zorg dat u de kostenopbouw van uw bedrijfsmatige of financiële oplossing regelmatig opnieuw doorlicht.

Mogelijk staat uw bedrijf net als vele anderen deze winter een onaangename verrassing te wachten: namelijk de hoogte van de daadwerkelijke 'total cost of ownership' (TCO) van uw financiële systeem. De verrassing kan het gevolg zijn van een extra rekening van uw zakelijke softwareprovider, of van de optelsom van alle kosten van veranderingsverzoeken gedurende het jaar. Ongeacht de oorzaak, onverwachte kosten zijn des te onaangename aan het einde van het jaar, net op tijd om het hele IT-jaarbudget te ontwrichten. ■

Kamal Rifai is executive advisor bij Unit4





Bedrijfsopleiding
cedeo*erkend
Open



ONMISBARE EXCELCURSUSSEN VOOR FINANCIALS

Effectieve Liquiditeitsprognoses met Excel VBA Excel

Wilt u uw resultaten professioneel presenteren met een dynamische rapportage met bijbehorende grafieken? Tijdens de cursus Effectieve Liquiditeitsprognoses met Excel ontdekt u in slechts één dag hoe u een professioneel cash flow forecast model in Excel bouwt.

- Maak een professioneel cash flow forecast model in Excel
- Boek forse tijds winst
- Ontvang een uitgewerkt rekenmodel
- Ontwikkel dynamische rapportages
- Maak efficiënter rapportages, prognoses, budgetten, investeringen en jaarrekeningen



Volg de cursus op:

2 november 2016 in Hotel Fletcher Utrecht Nieuwegein

VBA Excel is dé ultieme tool voor ervaren Excelgebruikers die echt alle mogelijkheden van Excel optimaal willen benutten. VBA is makkelijk in gebruik, ook bij omvangrijke taken. In de cursus oefent u voortdurend aan de hand van diverse cases uit uw eigen praktijk.

- Bouw in korte tijd uw eigen financiële applicaties
- Automatiseer uw dagelijkse werkzaamheden
- Verbeter en versnel uw managementrapportages
- Oefen met cases uit uw eigen praktijk
- Ondersteun uw management optimaal bij besluitvorming
- De kans op fouten neemt af en u boekt forse tijds winst



Volg de cursus op:

23, 24 en 25 november 2016, Hotel Mercure Amsterdam Airport

Investeringsanalyses met Excel

Als financial maakt u regelmatig investeringsanalyses. Hoe kunt u uw organisatie helpen bij het selecteren van de juiste investeringen? Volg de eendaagse cursus Investeringsanalyses met Excel en versnel en verbeter uw investeringsanalyses.

- Leer rendementsberekeningen te maken en te doorgronden
- Krijg inzicht in de gevolgen voor de Cash Flow, balans en resultatenrekening
- Ontdek hoe u inherente risico's zichtbaar kunt maken
- Visualiseer investeringsplannen en kengetallen in dashboards
- Ontvang rekensjablonen waarmee u direct tijds winst boekt



Volg de cursus op:

30 november 2016 in Hotel Mercure Amsterdam Airport

Excel 2010 / 2013 / 365 voor financials

Ontdek tijdens de cursus Excel voor financials verbluffende en eenvoudige mogelijkheden die u direct voordeel opleveren. Na deze succesvolle cursus wint u direct tijd, verbetert u uw analyses en presenteert u effectiever.

- Boek direct forse tijds winst. U werkt tot 50% sneller
- Presenteer uw analyses doeltreffend op papier en op de beamer
- Voorkom verrassingen. Excel biedt u nu geen geheimen meer
- Los knelpunten op in uw eigen spreadsheets samen met de docent
- Haal meer informatie uit uw gegevens door gebruik te maken van handige tools



Volg de cursus op:

13, 14 en 15 december 2016 in NH Hotel Schiphol Airport

DE IMPACT VAN TECHNOLOGIE

EXPERTS EN DIENSTVERLEENERS



IMPROVEN 26 KROLLER BOOM 28 AGIUM FINANCE & CONTROL 30 EASY SYSTEMS 32 VEEAM SOFTWARE 34 DAS 36 VISION
PLANNER 38 VISMA SOFTWARE 40 SOLMATE GROUP 42

ConQuaestor Consulting wordt IMPROVEN

Vanaf september 2016 heeft ConQuaestor Consulting een nieuwe naam: Improven. Dit is een samenvoeging van Improve, Prove en Proven. De focus van Improven ligt namelijk op prestatieverbetering op het snijvlak van finance, ICT en risk met bewezen methodieken en aantoonbare resultaten. Net voor het onthullen van de nieuwe naam sprak FM met managing partner Jan Bosman en hoofd sales & marketing Masha Hennequin over de koers van de nieuwe onderneming.

DOOR JEPPE KLEYNELD



In september 2015 werd bekend dat de fusie tussen adviesbureau ConQuaestor en accountants- en adviesorganisatie Grant Thornton - die in 2013 was aangekondigd - werd beëindigd. “De samenwerking was goed, maar het leidde niet tot de gewenste resultaten”, aldus Jan Bosman, managing partner van Improven. “Op papier leek het destijds een mooie combinatie, maar de praktijk bleek toch weerbarstiger. Doordat we ons toch op een ander soort klanten en projecten richtten, lukte het niet goed de beoogde synergievoordelen te verzilveren.”

Gelijktijdig met dit nieuws kondigde ConQuaestor BV – vanaf heden Improven – aan haar financiële detacheringactiviteiten aan DPA te verkopen. Bosman: “DPA had kort daarvoor ook branchegenoot Fagro overgenomen en vergroot met deze overname het marktaandeel. Voor

onze adviesorganisatie bood dit de kans ons opnieuw en krachtig te positioneren.”

DE CLUB VAN 100

Het kernteam van Improven heeft zich vele avonden opgesloten om de nieuwe richting te bepalen. Diverse brainstorm- en pizzasessies later waren ze eruit, vertelt Sales and Marketing Director Masha Hennequin. “We besloten ons volledig te richten op hetgeen waar we in uitblinken en herkenbaar in zijn: het verbeteren van processen, projecten en informatievoorziening in de driehoek finance, ICT en risk. Of het nu gaat om de inrichting en optimalisatie van de financiële functie met onderliggende rapportagestromen, het structureel verbeteren van de (primaire) processen en datakwaliteit of het inrichten van een risk control framework... wij gaan niet weg voordat het werkt en geborgd is.”

“Het voelt fijn om weer een eigen identiteit te hebben”, constateert een bezielde Bosman. “Ondernemerschap, snel kunnen schakelen; dat geeft veel energie. Dat willen we vasthouden: we hoeven dan ook niet de grootste speler te worden. We zijn nu de club van 100 en dat past ons prima. We willen uiteraard wel een hele relevante speler zijn binnen ons vakdomein.”

Hoe speelt het consultancybureau in op trends en ontwikkelingen in de markt? Volgens Bosman gaat het in de consultancy steeds minder om kennis en methodieken, dat is commodity geworden. Het gaat om toepasbaarheid en implementatiekracht; om leervermogen, ervaring en vaardigheden. “Iedere CFO weet dat data-analyse belangrijk is, maar hoe kun je het toepasbaar maken? Daar heb je creativiteit en bevoegdheid voor nodig. Denkende doeners, zo zien wij onszelf.”



Fotografie Roelof Pot

DE BELOFTE: 'HET KAN ALTIJD BETER!'

Qua vakdomein deed ConQuaestor enkele jaren geleden tweederde van de projecten in finance. Gezien het toenemende belang van ICT en data management binnen de financiële functie, is het alleen maar logisch dat Improven hierin meegaat. "Veel werkzaamheden op transactioneel gebied verdwijnen. Echter, met de onderliggende data kun je van alles – maar wat is nu de waarde van die data? Hoe verder naar de top, hoe kleiner het volume aan data, maar hoe groter de waarde ervan. Goed ingericht master data management en data-governance zijn daarom meer en meer relevant", aldus Bosman. Hij noemt het voorbeeld van een klant met verschillende artikelnummers en recepturen voor eenzelfde product; "dit bedrijf liet bestellingen vanuit de andere kant van het land bezorgen, terwijl hetzelfde product in het eigen magazijn

om de hoek lag. Met goed master data management valt veel winst te behalen."

In veel organisaties wordt gewerkt met kennisintensieve en dynamische processen, stellen Bosman en Hennequin. Een onderneming is geholpen met systemen, maar na een implementatietraject van een jaar kan dat bedrijf zomaar constateren dat de omgeving alweer is veranderd. Dat vraagt om een flexibele proces- en systeemrichting. Dat is één van de gebieden waar Improven klanten mee helpt. De ontwikkeling van finance naar business partner is een ander belangrijk gebied. Dat gebeurt vanuit de financieel management praktijk geleid door Oscar van Leeuwen. "Bij de meeste ondernemingen – ook bij grotere, complexere organisaties – valt nog veel te doen om de financiële kolom naar een hoger plan te tillen", aldus Bosman. "Financial

leadership noemen wij dat. Vanuit onze eigen Academy leiden we hier toe mensen op. Dat doen we zowel intern als bij onze klanten."

Kortom: Improven houdt zich bezig met o.a.:

- Het verbeteren van de financiële functie en rapportagestromen;
- Aantoonbaar voldoen aan wet- en regelgeving;
- Digitalisering en datakwaliteit;
- Dynamisch organiseren.

"We werken daarnaast nauw samen met business partners", zegt Hennequin. "Bijvoorbeeld met Emeritor op het gebied van inkoopverbetering en met UNIT4 op het vlak van ERP-systemen. Zo kunnen we met het specialisme van onze partners en onze implementatiekracht en project management skills bij klanten ook nèt buiten onze core competenties tóch het verschil maken."

Heeft Improven ook nieuwe mensen aangetrokken die bij het nieuwe profiel passen? Bosman: "Jazeker, als adviesbureau moet je steeds nieuwe dingen ontwikkelen. We hebben daarvoor ook jong bloed nodig. Nieuwe mensen, knappe ideeën, leergierigheid en een frisse kijk op bestaande standaarden."

"We stellen onszelf continu de vraag hoe het beter kan", vult Masha Hennequin aan. "Dat doen we binnen onze eigen organisatie en bij onze klanten. We gaan niet achterover leunen; er is namelijk altijd ruimte voor verdere verbetering. Dáár naar zoeken en anderen proberen te inspireren, wakkert het vuur in ons aan."

Na exact een jaar, naast de herpositionering en voorbereiding van de naamswijziging - inclusief de verhuizing naar een nieuw pand in Utrecht én de ontwikkeling van een nieuwe website - is het team erin geslaagd een nieuwe en energieke organisatie neer te zetten. Bosman en Hennequin zijn vol enthousiasme over het nieuwe begin. "We hebben ongelooflijk hard gewerkt, we zijn trots op de nieuwe naam, op ons team van bevlogen consultants en op de relatie die wij met onze klanten hebben opgebouwd. Wij zetten dus vol vertrouwen deze stap voorwaarts." ■

Bescherming persoonsgegevens moet permanent op de agenda komen

De wet meldplicht datalekken is ingegaan per 1 januari 2016. Zowel reputatierisico- als mede bestuurdersaansprakelijkheid zijn hierbij belangrijke risicofactoren die zowel organisaties als hun bestuurders direct kunnen raken. Volgens Niek Post van Kröller Boom blijft de belangrijkste essentie daarom voor organisaties het 'in control' komen van het risico rondom cybercrime/datalekken, maar daarbij ook het goed managen van de directe- en indirecte gevolgen van een eventuele inbreuk op systemen en data. DOOR JEPPE KLEYNGELD

“Als we vroeger aan een CFO vroegen waar de belangrijkste bedrijfsinformatie te vinden was, wees hij naar de kluis. Daarin lagen alle belangrijke documenten en slechts een aantal mensen hadden daar toegang toe. Als we de vraag tegenwoordig stellen, weten maar weinig bestuurders hoe dit voor de belangrijkste informatie in hun organisatie geregeld is. De nieuwe wet gaat over persoonsgegevens, dus data over klanten en medewerkers. Bestuurders moeten weten hoe de opslag en beveiliging van deze gegevens geregeld is en wat de waarde ervan is.”

Aan het woord is Niek Post, Commercieel Directeur, die zich bij Kröller Boom, verzekeringsmakelaar voor de middelgrote- en groot zakelijke markt, bezighoudt met onder meer het in belang toenemende thema cybercrime.

DE RISICO'S

De hoeveelheid data verdubbelt bijna iedere 1,5 jaar, stelt Post. Dit wordt alleen nog maar meer. “Nu data in steeds meer bedrijven onderdeel wordt van hun core business, verwacht men dat zij uiterst zorgvuldig met deze informatie omgaan. Hun continuïteit en reputatie staat op het spel. In de Verenigde Staten zijn al veel voorbeelden van organisaties waar het mis is gegaan; ziekenhuizen waar dossiers op straat zijn komen te liggen en een supermarkt

keten waarvan de creditcardgegevens gehackt zijn. Het kost deze organisaties veel geld en moeite om deze problemen vervolgens op te lossen. Als dit je overkomt als bedrijf, moet je juristen inhuren, forensische IT-specialisten, talloze nieuwe beheersmaatregelen nemen, communiceren met de gedupeerden, et cetera. De impact is erg groot. Ook kunnen bestuurders persoonlijk aansprakelijk gesteld worden. Als je

“Als je gedwongen bent een melding te doen voor jouw organisatie, kun je er beter zeker van zijn dat je er alles aan hebt gedaan om het te voorkomen”

gedwongen bent een melding te doen voor jouw organisatie, kun je er beter zeker van zijn dat je er alles aan hebt gedaan om het te voorkomen.” Het grootste risico is volgens Post denken dat het allemaal wel voor elkaar

is. “De ICT-manager zal zeggen dat het goed geregeld is, en dit ook oprecht geloven. En dan blijkt het toch mis te gaan. Het management kan dit niet aan alleen aan ICT overlaten, maar moet het op de agenda zetten en het daar permanent laten staan. De wet is een versneller; ingevoerd om bestuurders hier meer gas op te laten geven; daarom is bestuurdersaansprakelijkheid er onderdeel van gemaakt. Het is een corporate vraagstuk, geen ICT-vraagstuk.” Wanneer Post moet bepalen waar de grootste bedreiging voor datalekken vandaan komt noemt hij interne medewerkers, geen cybercriminelen. Niet dat die laatste groep geen gevaar vormt, maar bijvoorbeeld medewerkers die ontslagen worden, hebben toch regelmatig rancune tegen hun voormalige werkgever en vormen daarmee een groot gevaar. “Vaak maken zij dan nog even snel een data-dump voordat ze het pand verlaten. Hier maatregelen tegen nemen is een quick win; zodra je weet dat een medewerker weg moet, dan kun je hem/haar het beste direct toegang tot alle klanten- en bedrijfsdata onttrekken. Dit lijkt wel hard, maar als je het niet doet, loop je onnodig een groot risico.”

MAATREGELEN EN RANDVOORWAARDEN

Hoe kunnen organisaties in control komen van het risico rondom cybercrime en datalekken? De eerste maatregel is volgens Post een aantal

kernvragen kort beantwoorden op een A4. Hoe is ICT ingericht? Hoe zit het met overeenkomsten met partners: hoe gaan zij met gedeelde data om? Wat als een hacker onze klantgegevens steelt? Wat is de impact? Wat kost het? Is het bedrijfskritisch of mag het gebeuren? En voor hoe lang?

Vervolgens kunnen organisaties een aantal quick wins realiseren door de volgende vragen te beantwoorden:

- Hoe gaan we om met ICT-beveiliging en opslag persoonsgegevens?
- Wat zijn de regels voor het gebruik van passwords?
- Weten we wat we moeten doen als het toch mis gaat?
- Wie is verantwoordelijk voor de beveiliging van persoonsgegevens?

Om het beheersingsplan te laten slagen zijn de volgende randvoorwaarden cruciaal:

1. Houd het simpel (maak er geen bijbel van, het moet op een A4 passen).
2. Het moet gedragen worden door de directie (dit is een business thema, geen ICT-thema).
3. Het moet ingebed worden in de organisatie.

De cloud is een extra factor om rekening mee te houden bij het risico op datalekken. Steeds meer bedrijven hebben hun systemen - en opgeslagen data voor analyse-doeleinden - opgeslagen bij externe leveranciers. Ook al heb je de data ergens anders staan, de organisatie en haar bestuurders blijven aansprakelijk als eigenaar van de data. Contracten en afspraken met cloud-leveranciers moeten daarom goed nagekeken worden. "Je moet wel goed weten hoe het allemaal geregeld is als bestuurder", zegt Post. "Als het mis gaat kun je dan snel en adequaat reageren."

Er bestaat een verzekering voor cyber-risico's, maar die ontslaat je niet van het nemen van passende beheersingsmaatregelen, stelt Post. "Vergelijk het met een brandverzekering. Je neemt brandmaatregelen, maar het risico bestaat nog steeds, dus daar verzekert je je tegen. Maar je moet er wel mee aan de slag. Dat neemt niet weg dat het verzekeren van cyber gerelateerde risico's eveneens een belangrijk aandachtspunt is. De reguliere bedrijfsverzekeringen geven namelijk geen- of slechts zeer beperkte dekking

KRÖLLER BOOM

Kröller Boom is verzekeringsmakelaar voor de middelgrote- en groot zakelijke markt. Ze richten zich specifiek op de thema's corporate risk & human capital. Via het internationale netwerk Unison Brokers waar de firma bij is aangesloten, heeft Kröller Boom toegang tot ruim 100 landen. Het is een boutique waar 30 zeer ervaren professionals nauw samenwerken aan vraagstukken rond onder meer corporate risk, warranty & indemnity insurance, cybercrime & gap analysis, corporate wellness en pensioen consultancy. Kijk voor meer informatie op: krollerboom.com/cybercrime/

voor de kosten- en gevolgen van aan cyber gerelateerde claims. Door middel van een zogenaamde gap analyse zijn deze gaten in de reguliere bedrijfspolis-sen snel in beeld gebracht."

WAT ALS HET TOCH MIS GAAT?

De wet meldplicht datalekken is sinds 1 januari 2016 van kracht. Deze wet houdt in dat wanneer er persoonsgegevens blootgesteld worden aan verlies of onrechtmatige verwerking door derden de organisatie hier binnen 72 uur melding van moet maken. "Als je er niks aan gedaan hebt, heb je wel wat uit te leggen", aldus Post. "Dan komt ook aansprakelijkheid om de hoek kijken. De maximale boete bedraagt 810.000 euro. In 2017 komt ook de Europese wet voor datalekken waarbij de opgelegde boete op kan lopen tot 10 procent van de wereldwijde omzet."

"Dit is een reis die begonnen is en continu doorgaat", besluit de risico-expert. "Wanneer je precies een melding moet doen, kan nog wel een lastig vraagstuk zijn. Wanneer een hacker al je klanten-data heeft gestolen is het geen vraag, maar ga je het ook melden als een medewerker zijn telefoon kwijt is geraakt? Dit is een kwestie van ervaring opdoen. Een ding is zeker; gezien de toenemende hoeveelheid data en de waarde hiervan gaat dit onderwerp niet meer weg. Wanneer je nu maatregelen neemt, maakt dat je niet alleen weerbaarder tegen de risico's, het kan zelfs je reputatie versterken als het toch een keer mis gaat omdat je dan weet hoe je moet handelen." ■



Gevolgen Wet DBA:

“Gelieve geen zzp’ers te sturen”

Vier maanden na de invoering van de Wet Deregulering Beoordeling Arbeidsrelaties (DBA) is er een mentaliteitsverandering onder opdrachtgevers merkbaar: zij gaan op zoek naar alternatieven om hun flexibele schil te kunnen behouden. Stephan Persoon, directeur van Agium, signaleert dat werkgevers liever kiezen voor een professional die werkt vanuit dienstverband dan voor een zzp’er.

“Opdrachtgevers zien schijnzelfstandigheid als een serieus probleem”, stelt Persoon. “Het risico op naheffing en boetes willen ze niet nemen. We zien nu al veelvuldig opdrachtgevers die geen zaken meer willen doen met zzp’ers, en stellen dat ze liever iemand hebben uit een loondienstpool. En met veelvuldig bedoel ik dat zeker zeven op de tien opdrachtgevers dit bij ons aanklaagt. Ik kan niet voor andere branches spreken, maar op de interim-markt op het gebied van Finance & Control, waarin wij werkzaam zijn, is de trend absoluut gezet.”

MARKT GAAT NADENKEN

Arbeidsrechtadvocaat Petra Willems (LWYRS advocaten arbeidsrecht) herkent deze situatie: “De invoering van de Wet DBA heeft voor enige paniek gezorgd, zowel aan de kant van opdrachtgevers als aan de kant van zzp’ers. En dat terwijl er eigenlijk niet zo veel is veranderd ten opzichte van hoe het was. Het gros van de zzp’ers is nu eenmaal geen ondernemer in de werkelijke betekenis van het woord, die zijn helemaal niet zo zelfstandig of ondernemend. Het zelfstandig ondernemerschap is niet zelden een wassen neus. De markt gaat daar nu ineens -gedwongen door fiscale ontwikkelingen- over nadenken.”

ADMINISTRATIEVE LASTEN

Naast het zeer aanwezige risico op schijnzelfstandigheid, ziet Persoon ook dat opdrachtgevers opzien tegen de administratieve lasten van de Wet DBA. “De afgelopen jaren hebben veel van onze opdrachtgevers de processen voor de inkoop van zzp’ers zo effectief mogelijk gemaakt. Met de Wet DBA moet dat allemaal opnieuw worden ingeregeld. Modelovereenkomsten moeten kritisch tegen het licht worden gehouden. Daar zitten opdrachtgevers niet op te wachten. Als ze de Wet DBA helemaal omzeilen, zitten ze ook niet met die extra administratieve last.”

GEEN SCHIJNZELFSTANDIGE, MAAR EEN WERKONDERNEMER

Agium heeft een nieuw model ontwikkeld: ‘Het werkondernemerschap’. Dit is een vorm van detachering, waarbij de professional alle ruimte

krijgt voor een ondernemende instelling, met bijbehorende beloningen. “Je loopt dan niet meer het risico een schijnzelfstandige in te huren, maar gaat in zee met een werkondernemer. Zo haal je mensen binnen die wel de mentaliteit en de flexibiliteit hebben van een zelfstandig ondernemer, maar die niet voor een risico zorgen. Wij horen van organisaties dat ze dit een goede manier vinden om hun flexibele schil te kunnen behouden. Dat is voor hen een must: geen bedrijf wil meer zo inflexibel zijn als voorheen. Ze hebben geleerd van de economische crisis.”

De experts van Agium houden tweewekelijks op maandag tussen 17.00 en 19.00 uur voorlichtingsbijeenkomsten over de Wet DBA. Kijk voor meer informatie op www.agium.nl of ga naar www.dbabuitenspel.nl ■

WET DBA, HOE ZAT HET OOK ALWEER?

De Wet DBA heeft op 1 mei 2016 de VAR-regeling vervangen en is bedoeld om schijnzelfstandigheid in de relatie tussen opdrachtgever en zzp’er te voorkomen. Bij twijfel over zelfstandigheid kunnen opdrachtgever en opdrachtnemer gebruik maken van modelovereenkomsten, waarin de samenwerkingsrelatie staat omschreven. Het verschil met de VAR-regeling: als de praktijk niet overeen blijkt te komen met de overeenkomst, zijn opdrachtgever en zzp’er nu beiden verantwoordelijk. De opdrachtgever wordt aangeslagen door de belastingdienst, die vervolgens een deel van de naheffing kan verhalen op de zzp’er. De boete kan niet worden verhaald. Voorheen lag het risico alleen bij de zzp’er.

A photograph of two men in business suits sitting on a modern staircase. The man on the left is wearing glasses and a blue suit with a yellow tie. The man on the right is wearing a dark blue suit with a striped tie. They are both smiling at the camera. The background shows a bright, modern interior with large windows and a metal railing.

DBA WETGEVING BUITENSPEL ZETTEN? DAT KAN!

Kom naar de bijeenkomst
11 oktober a.s. | 14-16 uur
in Delft

Meld je aan bij Trudy Sonneveld,
t.sonneveld@agium.nl

OVER AGIUM

Agium detacheert al vijftien jaar financiële professionals. Jaarlijks realiseert het bureau gemiddeld 200 bemiddelingen voor zo'n 75 opdrachtgevers.

Stephan Persoon (links) en Robbert van Adrichem,
oprichters en eigenaren van Agium Finance & Control

Jan Willem ter Steege (Directeur Easy Systems)

“Automatisering beweegt van purchase-to-pay naar purchase-to-cash”

“Wij geloven sterk in het continu verbeteren van bedrijfsprocessen. Bij bedrijven hangt echter vaak een traditionele opvatting over automatiseren. Ze digitaliseren eenmaal de papierberg en denken dan klaar te zijn. Maar het begint daar pas”, stelt Jan Willem ter Steege, sinds 1 maart algemeen directeur bij Easy Systems. DOOR TIM JANSEN

Het bedrijf uit Ede ontwikkelt ERP-onafhankelijke software voor het optimaliseren van de purchase-to-pay-keten. Tien jaar na de oprichting bedient Easy Systems 200 klanten in het middensegment. In het statige bedrijfspand legt Ter Steege het verschil uit tussen digitalisering en automatisering op het gebied van facturatieverwerking. “Veel bedrijven digitaliseren hun papieren facturen. Ze versturen pdf’jes en scannen inkomende facturen in. Dit is weliswaar een digitale slag, maar nog lang geen automatisering. Het uiteindelijke doel van automatisering is dat het berichtenverkeer tussen klant en leverancier volledig automatisch verloopt.”

BETER INZICHT

Ter Steege ziet dat veel bedrijven zich momenteel in een transitiefase bevinden als het aankomt op de automatisering van de purchase-to-pay-keten. “Veel partijen zijn in staat om uitgaand elektronisch te

factureren.” Volgens de algemeen directeur leidt automatisering van de purchase-to-pay-keten niet alleen tot tijdsbesparing, maar geeft deze ook een beter inzicht in de keten. “Je ziet beter met welke factuurwaardes en verplichtingen je te maken hebt. Ook krijg je meer grip op de cashflow en kun je fouten sneller opsporen.” Dit illustreert hij met voorbeelden uit de praktijk. “We zien dat gebruikers zich meer bezig kunnen houden met de uitzonderingen. Denk aan spookfacturen of facturen die niet herkend worden. Je kunt zien of het klopt wat er gefactureerd wordt. Zo krijg je meer grip op de keten en leveranciers. Doordat de foutenmarge in de purchase-to-pay omlaag gaat wordt er geld bespaard.”

Diverse klanten van het Edese bedrijf zijn actief in branches waar gerekend wordt met een prijs per volume-eenheid. “Stel dat je met een leverancier afsprekt om iedere keer 1000 kilo staal te leveren. Uiteraard is dit nooit precies 1000 kilo. Vaak wordt er na ontvangst nog een meting gedaan.

Door deze informatie te automatiseren kun je het ook analyseren. Zo kun je inzien of je misschien structureel te veel of te weinig geleverd krijgt - en dus moet betalen. Tevens geeft het de mogelijkheid om diverse leveranciers te vergelijken. Hoe snel leveren ze? Hoe juist is hun factuur? Zijn er posten op de factuur, bijvoorbeeld emballagekosten, die vooraf niet overeen zijn gekomen?”

De als informaticus opgeleide Ter Steege ziet financiële functies door de automatisering veranderen. “Door systemen als die van ons zijn financials minder tijd kwijt aan productiewerk, het invoeren van gegevens. Daarentegen kunnen ze wel kijken hoe het met de spend analysis zit. Welke bedragen worden uitgegeven aan welke leveranciers? Hier kunnen zij op acteren. Door dergelijke ontwikkelingen verschuift het zwaartepunt van de financiële functie van productiewerk naar tactisch en strategisch handelen.”

VERSCHUIVING NAAR PURCHASE-TO-CASH

In de optiek van Ter Steege zijn er momenteel twee grote ontwikkelingen op het gebied van de automatisering van factuurstromen: een stijging van het aantal XML-facturen als gevolg van standaardisatie en een ver-

“Veel bedrijven digitaliseren hun papieren facturen. Dit is weliswaar een digitale slag, maar nog lang geen automatisering”

schuiving van purchase-to-pay naar purchase-to-cash. Ter Steege benadrukt nogmaals dat elektronisch factureren niet hetzelfde is als een factuurstroom van pdf's. "Met XML, een mark-up language, kun je het elektronisch berichtenverkeer automatiseren en mappen. Met een pdf moet je nog steeds scan- en herkensoftware hebben. Daarnaast bestaat er met pdf's nog steeds een risico dat getallen fout ingelezen worden. Dit probleem heb je met XML niet." De IT'er erkent echter dat het einde van de pdf in facturatieland vaker is aangekondigd.

"De werkelijkheid is vooralsnog weerbarstiger gebleken. De uitdaging zit hem vaak in afspraken over wat de velden die automatisch ingelezen moeten worden betekenen. De standaarden gaven veel mogelijkheden tot interpretatie. Veel partijen hebben specifieke wensen. En de standaarden van bijvoorbeeld de Nederlandse en Belgische overheden verschillen", legt de algemeen directeur van Easy Systems uit. Ter Steege ziet echter een rappe vooruitgang. "Wij brengen koppelingen aan en mappen elektronische berichten van leveranciers automatisch op het elektronische formaat dat door het IT-systeem van onze klant wordt gehanteerd. We werken inmiddels voor veel klanten, dus het aantal leveranciers in onze database groeit snel. Hierdoor wordt het systeem steeds efficiënter."

GEMAKKELIJKE KOPPELING MET ERP-SYSTEMEN

Daarnaast is het gemakkelijker geworden om met diverse ERP-systemen te koppelen. "Onze software kan interfacen met de meest gangbare ERP-systemen. Door die universele interfacing zijn we in staat beter samen te werken met andere softwaresystemen. Ook het koppelen met nieuwe ERP-systemen is tegenwoordig een fluitje van een cent. Door deze ontwikkelingen verwacht ik dat de standaardisatie en het percentage XML-facturen verder zal toenemen", zegt Ter Steege.

De tweede trend, purchase to cash, geeft ondernemers en financials volgens Ter Steege de kans om meer uit een factuur te halen. "Stel je voor dat een leverancier een standaardbetalingstermijn van 30 dagen hanteert. Het kan zijn dat jij, mits er een extra

"Door systemen als die van ons zijn financials minder tijd kwijt aan productiewerk, het invoeren van gegevens. Daarentegen kunnen ze wel kijken hoe het met de spend analysis zit"

korting tegenover staat, wel sneller wilt betalen. Sommige partijen kunnen hier vanuit cashflow-overwegingen in geïnteresseerd zijn", vertelt Ter Steege. "Daarnaast zijn er allerlei nieuwe functionaliteiten. Denk bijvoorbeeld aan het declareren van bonnetjes terwijl je onderweg bent. Met onze declaratiesoftware kun je een foto maken, uploaden en klaar. Door te werken met mobile apps is dit bonnetje meteen beschikbaar op andere devices, zoals laptop en desktop. Voor medewerkers is het makkelijker om kosten te verantwoorden en als bedrijf heb je een actueler, transparanter en accurater beeld van de gedeclareerde kosten."

VOORSPELBAAR KOSTEN

Easy Systems mikt met zijn software-systemen vooral op het middensegment. "Kleine bedrijven met minder dan 5000 inkoopfacturen per jaar hebben geen behoefte aan geavanceerde automatisering. Maar voor volumes vanaf 5000 per jaar bieden wij een interessant pakket", zegt Ter Steege. Het topsegment, dat gekenmerkt wordt door én veel facturen én een zekere complexiteit in de verwerking ervan, zit volgens hem al elders. "Voor de ontwikkeling van onze software kijken we echter wel hoe de top van de markt de zaken aanpakt. Vervolgens willen wij dezelfde functionaliteiten beschikbaar maken voor het middensegment."

Deze strategie legt het Gelderse bedrijf geen windeieren. De laatste jaren rapporteert de onderneming een omzetgroei van 20 procent op jaarbasis. "Dat willen we volhouden en daarom werken we aan constante innovatie van onze producten. Acht van de 25 medewerkers houden zich bezig met development." Ter Steege verwacht dat het huidige groeitempo voorlopig aanhoudt. "We werken met korte implementaties die we tegen voorspelbare kosten uitvoeren. Dat maakt ons populair. Doordat we tientallen implementaties per jaar doen hebben we een schat aan ervaring

opgebouwd. Als we een dag gaan zitten met een klant om informatie te vergaren weten we vaak wat de kosten zullen zijn. En we zijn bereid ons daar aan te committeren. We werken met een vaste prijs. Dit werkt goed op de midmarket waar partijen gebaat zijn bij stabiliteit en zekerheid."

Hoewel de automatisering van factuurstromen bij veel bedrijven nog niet voltooid is, kijkt Ter Steege al weer verder. "Op de iets langere termijn verwacht ik veel van de blockchaintechologie. Zo kan er zonder een derde partij gewaarborgd worden dat er uitvoering wordt gegeven aan een contract. Daarnaast voorzie ik meer netwerken waar vraag en aanbod automatisch bij elkaar komen." Is de rol van de mens daarmee uitgespeeld? "Nee, er blijft altijd iemand die iets wil (in)kopen en iemand die iets wil verkopen. Dit blijft in mijn optiek altijd een kwestie van persoonlijke relaties en gunnen." ■



Allrisk of casco: hoe de CFO zijn bedrijfsdata moet verzekeren

Waarschijnlijk kunt u het zich nauwelijks meer voorstellen: papieren bankafschriften op de deurmat, een weekend zonder zakelijke e-mails of een krant kopen om in de trein de tijd te doden. Toch is het nog niet zo lang geleden dat deze zaken nog heel normaal waren. We zijn er inmiddels zo aan gewend om altijd online te zijn, dat het leven van vóór de smartphone en tablet eeuwen achter ons lijkt te liggen. We weten niet beter dan dat alles altijd werkt – en eisen dat zelfs. De Belastingdienst kon rekenen op een stortvloed aan negatieve reacties toen zijn server down was op het moment dat Nederland zijn aangifte wilde doen. Hoe groot is de schade eigenlijk voor bedrijven bij downtime? Hoelang kunnen ze zich veroorloven dat hun diensten niet beschikbaar zijn? Dat antwoord moet de CFO geven. DOOR RONALD OOMS

HET WERKT TOCH?

In zo'n vijftien jaar tijd is er veel veranderd. Vroeger kraaide er geen haan naar als een IT-omgeving op vrijdagavond uit de lucht was. Nu balen we als we niet nog even snel dat belangrijke document kunnen raadplegen. Of geen rijbewijsverlenging kunnen aanvragen. Of geen overboeking kunnen doen. Deze ontwikkeling heeft een enorme impact op de IT-manager. Nu moet hij de omgeving 24 uur per dag draaiende houden en zo altijd beschikbaar bieden. Het voorbeeld van de Belastingdienst toont aan dat niet bij elk bedrijf de bewustwording over beschikbaarheid even groot is. Denk daarentegen eens aan een retailer als bol.com, die zelfs in december hoofd weet te bieden aan de drukte op de site. Een ander voorbeeld is een cruiseschip, waarop steeds twee volledig identieke datacenters te vinden zijn. Alles op zo'n schip is immers computergestuurd: liften, beveiligingscamera's, hutdeuren. Als daar iets misgaat, is er geen enkele service meer te verlenen – dat besef is duidelijk doorgedrongen tot de directie van de cruisemaatschap-

pij. Een groot contrast in vergelijking tot bedrijven waar 'hoezo, het werkt toch?' het standaardantwoord is op verzoeken vanuit de IT-afdeling om de availability-oplossing uit te breiden.

RISICO VERSUS KOSTEN

Waarom beschikken dan niet alle bedrijven over dat bewustzijn rondom beschikbaarheid? Dat heeft vaak te maken met de bedrijfscultuur die heerst op het gebied van IT. In middelgrote bedrijven heeft de IT-manager meestal geen plek in het management en IT wordt daar niet gezien als een productiemiddel maar als een kostenpost. De kredietcrisis – met zijn bevrozingen van IT-budgetten – heeft daar in negatieve zin aan bijgedragen. Beslissingen die de directie maakt, komen niet automatisch bij de IT-afdeling terecht, terwijl in dit digitale tijdperk elke verandering in het bedrijf consequenties heeft voor de IT-omgeving. En dat pijnlijke besef komt pas aan het licht als zich een calamiteit voordoet. Als bijvoorbeeld blijkt dat bedrijfskritische data pas na een dag

terug te halen zijn, is de verontwaardiging groot.

CFO ALS KARTREKKER

Het wordt dus steeds belangrijker IT-doelen te stellen die in overeenstemming zijn met uw bedrijfsdoelen. Twee termen zijn daarbij belangrijk. Een Recovery Point Objective (RPO) geeft aan hoelang de periode tussen de laatste back-up en het moment van een mogelijke calamiteit mag duren, oftewel: hoeveel data het bedrijf zich kan veroorloven kwijt te raken. Daarnaast is er de Recovery Time Objective (RTO) die bepaalt hoeveel tijd er nodig is om weer te herstellen na een disaster. Door de RPO en RTO nauwkeurig vast te stellen, kunnen organisaties daar hun beleid voor back-up van data op afstemmen. Stel, een bedrijf wil maximaal vier uur aan opgeslagen data kwijt zijn na een calamiteit. Dan is een dagelijkse back-up al niet voldoende. Maar hoe bepaalt dat bedrijf nu wat geoorloofd is? De CFO moet hier degene zijn die de kar trekt. Niet alleen omdat hij of zij degene is die het geld beheert en garant staat voor



der downtime, des te duurder de oplossing. De CFO van een retail-organisatie kan beginnen zich af te vragen hoeveel afhakende klanten hij heeft als het webshopsysteem crasht en hun bestelling niet is doorgekommen, en wat de financiële impact daarvan is voor het gehele bedrijf. Valt de schade te dekken uit eigen middelen of moet die gedekt worden? Hoe eenvoudig dergelijke vragen te beantwoorden zijn, hangt af van de aard van de organisatie. Een ziekenhuis draagt de verantwoordelijkheid over mensenlevens en kan zich 0,0 downtime permitteren. Is de webshop van de lokale schoenenwinkel enige tijd uit de lucht, dan heeft dat waarschijnlijk geen verstrekken gevolgen. Het antwoord wordt complexer als een organisatie zich ergens tussen deze voorbeelden in bevindt. Bovendien doen zich constant veranderingen voor in een bedrijf: er wordt een nieuwe vestiging geopend, medewerkers gaan met tablets werken, enzovoort. Daarom moet die risico-kostenanalyse voortdurend onder de loep gehouden worden en moet de CFO beoordelen of aanpassing van de beschikbaarheidsverzekering noodzakelijk is.

Er is binnen bedrijven dus een omwenteling nodig: van praten vanuit de techniek naar praten vanuit de business. Nu nog neemt IT vaak de beslissing over de RPO. Maar dat is de omgekeerde wereld: alsof de autoverzekeraar voor u bepaalt welke verzekering u voor uw nieuwe aankoop krijgt. In de praktijk werkt dat ook niet, want dan ontstaat de eerder geschetste verontwaardiging over verloren data. De CFO is de aangewezen persoon om het gat tussen IT en management te overbruggen. Het is daarbij overigens niet noodzakelijk dat hij de IT-omgeving van het bedrijf volledig doorgrondt, maar hij moet wel weten wat de consequenties van managementbesluiten op IT zijn. Alleen dan kan hij de verzekeringsdiscussie aangaan en het bewustzijn over beschikbaarheid vergroten. ■

Als Vice President North East EMEA bij Veeam Software helpt Ronald Ooms bedrijven met vraagstukken rondom business continuïteit

IT-uitgaven, maar ook omdat de CFO als geen ander inzicht heeft in wat er gebeurt bij downtime. Staat dan de productie stil? Worden er klanten boos? Ontstaat er imagoschade? En hoe verhouden die gevolgen zich tot de kosten die een availability-oplossing met zich meebrengt? Het is zaak dat zo duidelijk mogelijk op een rij te krijgen in een risico-kostenanalyse. Vergelijk het met het afsluiten van een verzekering voor uw pas aangeschafte, gloednieuwe auto. Uw eerste reactie bij zo'n waardevol bezit zal misschien zijn: allrisk verzekeren.

Dat betekent echter wel een hoge premie. De vraag is: staat dat forse maandbedrag in verhouding met het risico dat er ernstige schade ontstaat? De kans dat er een boom op uw bolide valt, is te verwaarlozen als u in een uitgestrekte polder woont, maar waarschijnlijker als u elke dag uw auto in het bos parkeert voor een wandeling met de hond.

WIE BETAALT, BEPAALT

De beschikbaarheidsverzekering van een bedrijf zou op eenzelfde manier tot stand moeten komen. Hoe min-

Al ruim vijftig jaar helpt DAS particulieren, bedrijven en overheden bij juridische conflicten. Daarnaast biedt DAS bedrijven en overheden financiële oplossingen op het terrein van creditmanagement, boekhouden en factoring. DAS schrijft hierover regelmatig verhalen, artikelen, blogs en columns.

Ex-werknemer wil op vakantie met geld van de baas

Frans besluit samen met zijn werknemer de arbeidsovereenkomst te beëindigen. In de beëindigingsovereenkomst staat onder andere dat Frans een eindafrekening zal voldoen. Zijn ex-werknemer stelt, na ontvangst van de eindafrekening, dat hij te weinig vakantiedagen uitbetaald krijgt en vordert uitbetaling van vijftien vakantiedagen.



Frans is met stomheid geslagen. Het klopt niet. Hij vraagt mij om zijn vakantieadministratie te bekijken. Frans heeft gelijk, maar de ex-werknemer blijft halsstarrig volhouden. Zelfs tot aan de rechter. Die overweegt dat de bewijslast van een tegoed aan vakantiedagen bij de werknemer ligt. Maar de rechter geeft ook aan dat Frans moet kunnen motiveren waarom hij de claim van zijn ex-werknemer betwist. En wel aan de hand van de vakantiedagenadministratie die de werkgever zelf moet bijhouden.

PIJNPUNT

De huidige vakantiewet bepaalt dat werknemers hun wettelijke vakantiedagen binnen achttien maanden moeten opnemen. De wet heeft tot doel om stuwmeren aan vakantiedagen in te dammen. Niet-opgenomen wettelijke vakantiedagen vervallen zes maanden na het einde van het kalenderjaar waarin ze zijn opgebouwd. Daar zat het pijnpunt en verschil van inzicht.

BELANG VAN GOEDE ADMINISTRATIE

We weten de rechter ervan te overtuigen dat de werknemer al zijn dagen

Topondernemer gaat nat door lekkage in bedrijfspand

Door een gesprongen leiding loopt de bedrijfsinventaris van Fred behoorlijke waterschade op. Hij vraagt de verhuurder van zijn bedrijfspand om een schadevergoeding, maar die blijft uit. Fred besluit het heft in eigen hand te nemen door de schade te verrekenen met de huurprijs, maar dat komt hem duur te staan.

Fred huurt al tien jaar een bedrijfsruimte in de binnenstad van Rotterdam. Zijn bedrijf is de afgelopen jaren uitgegroeid tot een van de succesvolste interieurzaken van de stad. Omdat het gebouw inmiddels slijtage aan de achterkant vertoont, neemt hij contact op met de verhuurder. Die blijkt laks en voorlopig niet van plan de bedrijfsruimte op te knappen. Door het waterleidingsincident is voor Fred de maat vol; dan verhaalt hij het geld zelf wel op de verhuurder. Maar dat had hij nou juist niet moeten doen.

FIKSE BOETE

De verhuurder pikt dit niet en daar

heeft opgenomen. Frans heeft gelukkig zijn vakantieregistratie goed op orde. De vordering van de werknemer wordt afgewezen. Wat als Frans geen administratie had bijgehouden? Dan zou de werknemer nu waarschijnlijk, op kosten van Frans, genieten van een extra vakantie. Aan, wie weet, een stuwmeer.

Eva Boon, jurist bij DAS

Fors geschut voor bedrag van € 40.000

Wat als je zakelijke partner je een fikse som geld schuldig is, maar niet betaalt? Met die vraag belde Frits, groepscontroller bij een gerenommeerde zakelijke dienstverlener. Zijn bedrijf had voor 40.000 euro de huur van een pand mét inventaris overgedaan aan een partner. En een groot deel van dat bedrag stond nog altijd open.



De partner zou het overnamebedrag in termijnen betalen. De eerste termijn kwam nog keurig binnen, maar de rest niet meer. Toen er na een aanmaning van onze kant geen bericht terugkwam van de partner, besloten mijn incasso-collega en Frits om fors geschut in te zetten: dagvaarden. En daarbij legden ze ook maar meteen beslag op de inventaris. Je zult immers maar een vonnis krijgen, en niks meer vinden om op te verhalen.

DEURWAARDER

Zo gezegd, zo gedaan. Eerst verlof gevraagd en gekregen van de rechtbank en daarna een deurwaarder op

pad gestuurd. Dezelfde dag nog werd mijn collega gebeld door de directeur. Of hij het nummer van onze bankrekening kon krijgen om meteen de verschuldigde termijnen over te maken. En hij zou er ook voor zorgen dat de overige termijnen voortaan allemaal op tijd betaald zouden worden.

ZO SNEL OPEENS

Het beslag had het gewenste effect. De dagvaarding hoefde niet eens meer betekend te worden. Het geld werd keurig betaald, net zoals de termijnen daarna. Zo snel kan een incasso gaan. Frits stond er versteld van.

Anke Linssen, jurist bij DAS

begrijpt Fred niks van. Hij meldt zijn zaak bij ons. Wat kan ik hem vertellen? Het is niet toegestaan om bedragen met de huurprijs te verrekenen en bovendien is dat verbod vaak in de huurovereenkomst vastgelegd. Sterker nog: als de huurder een claim op de verhuurder in de huurafdracht verrekent, loopt hij zelfs het risico op een boete, die boven op de normale huurprijs komt. De les voor Fred is dan ook: als huurder moet je altijd nagaan wat er in de huurovereenkomst is afgesproken over gebreken.

NAAR DE RECHTER

Als in de huurovereenkomst staat beschreven dat een lekkage niet als gebrek wordt aangemerkt, kun je als

huurder ook geen beroep doen op huurprijsvermindering of een schadevergoeding. Dat is helaas bij Fred het geval. In andere situaties kunnen we wél de rechter inschakelen. Denk aan een lekkage die het huurgenot heeft aangetast. Dan kun je de rechter vragen de huurprijs te verlagen. En in zo'n geval had Fred zeker niet nat hoeven te gaan door zijn waterschade.

Ramon van Lieshout, jurist bij DAS

Op zoek naar informatie om een conflict te voorkomen óf op te lossen? Bekijk onze kennisbibliotheek voor gratis informatie. www.das.nl/ondernemer/kennis-en-informatie



Accountantskantoren ontwikkelen applicatie voor Het Nieuwe Samenstellen

“Met deze applicatie richten we ons op het leveren van waarde”

Accountantskantoren staan voor de opgave om zich aan te passen aan een veranderende wereld. Eindeloos praten over alle ontwikkelingen, brengt accountants nergens. Stilstaan en de ogen sluiten, is ook geen optie. Visionplanner kwam samen met de branche tot een concreet en helder antwoord. Over Het Nieuwe Samenstellen, de ontwikkeling van een krachtige applicatie en de visie van accountants.

Meerdere accountantskantoren zaten bij elkaar, elk maand, maandenlang. Aan tafel met Visionplanner, de bouwer van cloudapplicaties voor de accountantspraktijk. En er gebeurde iets opmerkelijks. Een toekomst vol veranderingen bepaalde aanvankelijk het perspectief. In verschillende brainstormsessies kwam de vraag naar boven hoe die toekomst eruit ziet en welk verdienmodel deze toekomst biedt. Maar naarmate de heren inzoomden op het verdienmodel en op de bedrijfsprocessen, bleek deze toekomst heel dichtbij te zijn. De stip op de horizon werd een bal die voor het doel ligt. Maar waarom wordt dit in de praktijk anders ervaren in de branche?

DE DIAGNOSE

De accountantskantoren – waaronder Visser & Visser, Alfa Accountants en Hoornwijck Groep – stelden zelf een diagnose. “We zijn als branche teveel in producten en processen gaan denken. Vanuit de wettelijke kaders die

een rol spelen, is dat begrijpelijk”, zo vonden de gesprekspartners aan tafel met enige zelfcompassie. “Als je aan regels moet voldoen, moet je daaraan voldoen. Punt uit. Maar dat rechtvaardigt niet langer een product als een traditionele jaarrekening, waar een klant in zijn beleving veel geld voor betaalt en weinig aan heeft.” De zelfdiagnose werd nog scherper. En door elkaar aangemoedigd, kwam er een duidelijke conclusie op tafel: “We moeten in waarde gaan denken. Waarde, niet volgens onze definitie, maar vanuit de klant gedacht”, zo klonk deze conclusie. “Een simpele toetsvraag is: waar wil onze klant voor betalen? Niet: waar betaalt hij nu voor? Maar waar wil hij voor betalen?” Toen de discussie eenmaal deze wending kreeg, werden het product en het proces rond de jaarrekening compleet gefileerd. Ontrafeld tot de kern. De grote vraag was: hoe moet dit stukje dienstverlening eruit zien, en hoe kan een applicatie daarbij ondersteunen? Al brainstormend kwamen er heldere uitgangspunten boven water. Uitgangspunten waar-

over de accountants het met elkaar eens waren.

TERUG NAAR DE KERN

Een basaal principe is dat een accountant voor de jaarrekening doet wat wettelijk vereist is – en niet meer dan dat. Veertig pagina's jaarrekening zijn niet vereist. En ook niet gewenst. Niet meer doen dus. Zoals de accountants aan tafel het verwoordden: “Kunnen we onze klant niet precies uitleggen waarom we iets doen, dan kunnen we het beter niet doen. We moeten lean gaan samenstellen. Voor een dossier geldt niet ‘hoe groter, hoe beter’. Alleen de zaken die ertoe doen, horen in een dossier.”

Vanuit de accountants kwam de suggestie om gaandeweg het boekjaar een dossier op te bouwen. Risico's signaleren, cijfers beoordelen en kritische vragen stellen is gemakkelijker ‘dichtbij de bron’. Ofwel: niet na afloop van een jaar, maar tussentijds. Met de ondersteuning van een goede applicatie leidt dit bovendien tot een betere spreiding van de werk-



druk. Een goed uitgangspunt. En de bijbehorende droom: deze werkwijze volledig transparant maken voor de klant; laten zien wat je doet en wat dat betekent voor de klant.

ONDERSTEUNING BIJ TAKEN

Voor het samenstelproces zijn allerlei taken nodig (en wat niet nodig is, moet vooral niet meer gebeuren). Hoe meer de backoffice-applicatie deze taken actief ondersteunt, hoe beter. Dat zou ook het uitgangspunt moeten zijn richting klant, vonden de accountants. “De klant heeft zelf een rol in het proces. Hij vult het dossier aan op verzoek van ons. Maar hij zal ook inloggen met een bepaalde informatiebehoefte. De ideale applicatie is ingericht rond dit soort taken.” Overigens werd duidelijk dat de gemiddelde klant – de ondernemer – zelf nauwelijks oogstrelende dashboards bekijkt. Dashboards helpen cijfers toegankelijk te maken en trends te herkennen. “Maar vooral als ondersteuning in het klantgesprek”, stelden de accountants gezamenlijk vast. “Uit onderzoek blijkt dat ruim

70% van de ondernemers dashboards niet bekijkt.”

TIJDLOOS VERDIENMODEL

De uitgangspunten waren helder. En vooral het achterliggende doel kwam scherp in beeld: waarde blijven leveren. Tijd in rekening brengen is goed, maar alleen als de geleverde inspanning bijdraagt aan de business van de klant. “Als accountants hoeven we niet minder tijd te besteden aan de klant. Integendeel. We moeten minder tijd besteden aan de jaarrekening, waardoor we meer aandacht kunnen geven aan de klant. De accountant die daarin slaagt, heeft een tijdloos verdienmodel!”

VIJF KEER SNELLER SAMENSTELLEN

De brainstormsessies vormden de opmaat naar een nieuwe cloud-applicatie van Visionplanner. Een applicatie zonder conventies, helemaal ingericht op Het Nieuwe Samenstellen – zoals Visionplanner dat noemt. De ideeën die eraan ten grondslag lagen, zijn afkomstig uit de praktijk. In diezelfde praktijk blijkt

de nieuwe applicatie dan ook te werken. De evaluaties van accountants zijn enthousiast en overtuigend. “Jaarrekeningen maken is terug bij de kern; het inschatten van risico's doet een beroep op onze professionele skills. Daarnaast maken we jaarrekeningen dankzij het geïntegreerde dossier nu twee keer sneller dan voorheen. Daardoor kunnen we veel meer tijd steken in de klant en echte waarde leveren. En het mooie is: Het Nieuwe Samenstellen is niet moeilijk, wazig en ver weg. Wie dat wil, kan binnen enkele weken klaar zijn voor de toekomst!” ■

visionplanner
business reporting for everyone

Moderne tools bieden finance kans om meerwaarde aan te tonen

Succesvol zijn als controller of accountant hangt in toenemende mate samen met hoe gebruik wordt gemaakt van de kracht van slimme software en automation. We spraken met Martijn van den Berg en Ingeborg Walbrecht van Visma Software over trends en ontwikkelingen in de financefunctie en accountancy, en welke stappen finance professionals kunnen zetten om ook in de toekomst succesvol te blijven in hun vak. DOOR JEPPE KLEYNELD

De uitdaging van de finance professional is allereerst om zijn/haar organisatie te helpen tot goede resultaten te komen, stelt Martijn van den Berg, Product Marketingmanager Finance bij Visma Software. Een belangrijk vereiste hiervoor is snel zaken inzichtelijk te kunnen maken. Enerzijds voor verplichtingen,

zoals de belastingaangifte. Anderzijds om het management te helpen met beslissingen over hoe zij moeten omgaan met de snel veranderende buitenwereld.

Van den Berg benoemt vier uitdagingen waar finance professionals voor staan:

- Het bereiken van optimaal resultaat met een beperkt aantal fte
- Het vinden van de juiste mensen in een arbeidsmarkt waar momenteel schaarste heerst onder finance professionals met de gewenste kwalificaties
- Het bijbenen van concurrenten die momenteel ook in hoog tempo automatiseren
- Het tijdig leveren van relevante strategische inzichten aan het management en collega's in de business

DE VOORUITKIJKENDE ACCOUNTANT

Ingeborg Walbrecht, Product Marketing Manager Accountancy bij Visma Software, herkent deze trends ook in de accountancy. Ook voor de accountant wordt het verschaffen van actueel inzicht - in plaats van achteraf analyseren - steeds belangrijker. Een verschil is dat de tijdsdruk om te automatiseren voor accountants nog hoger is. "Een controller beheert zelden meer dan vijf tot tien administraties. Een accountantskantoor beheert er soms

wel 30.000. Als je niet tijdig automatiseert en je concurrent doet dat wel, dan ben je al snel te duur. Automation is nodig om competitief te blijven."

De accountant zal steeds meer de rol gaan vervullen van controller voor de mkb-ondernemer. "Door automatisering neemt het handmatige werk af en ontstaat er ruimte voor de accountant om adviesdiensten te gaan leveren, of extra dienstverlening zoals het overnemen van debiteurenbeheer. Maar voor het zover is, is er nog wel heel veel te winnen op het gebied van automatisering. Dit gaat wel steeds harder. Scannen en herkenningssoftware neemt bijvoorbeeld een enorme vlucht nu."

DE EVOLUTIE VAN BEDRIJFS SOFTWARE

Volgens Van den Berg moeten we scannen en herkennen wel beschouwen als een tussenfase. "In de nabije toekomst zullen vrijwel alle organisaties van 'de cloud' gebruikmaken en is het mogelijk allerhande systemen nog eenvoudiger met elkaar te verbinden. Het 'echte' elektronisch factureren is daar een mooi voorbeeld van. Systemen van organisaties praten met elkaar en wisselen direct informatie uit. Facturen worden dan direct geboekt en dat maakt scannen en herkennen overbodig. Dat is de volgende logische stap. Standaardisering van de manieren waarop systemen in



de cloud met elkaar praten zal deze ontwikkeling alleen maar versnellen. We vinden het normaal dat je kunt bellen met iemand die een andere provider heeft, dus waarom zou dat met bedrijfssoftware anders zijn?”

Visma heeft hier reeds een eigen tool voor ontwikkeld, genaamd Visma.net AutoInvoice. Facturen staan hierin klaar voor de gebruiker, die alleen nog maar hoeft te accorderen. Van den Berg: “Alle data die het systeem herkent wordt in toenemende mate automatisch verwerkt. De finance professional wordt steeds meer datamanager binnen het bedrijf. Alles wat buiten de kaders valt, bijvoorbeeld een factuur die het systeem niet herkent, komt op zijn of haar bordje terecht. Het gaat steeds meer om sturen op uitzonderingen.”

Ook de werkwijze van accountantskantoren zal hierdoor drastisch veranderen, verwacht Walbrecht. “Nu behandelt de medewerker van een accountantskantoor eerst klant A, dan klant B, enzovoorts. Dat gaat anders worden. Hij logt in op een cockpit en behandelt meerdere klanten door elkaar heen. Eerst een signalering van klant M, dan een melding voor klant Y, enzovoorts.”

DE ADVIESROL

Dat is het eerste deel van de verandering. Het tweede deel is dat de accountant nieuwe diensten gaat oppakken. De ondernemer weet ook dat de accountant niet meer zelf cijfers hoeft in te voeren. Naast het eerder genoemde debiteurenbeheer ziet Walbrecht het verschaffen van stuurinformatie als logische nieuwe dienstverlening voor de accountant. Daarbij is het wel belangrijk dat de accountant kan aantonen hoeveel hij of zij voor de ondernemer kan opleveren, aldus Walbrecht. “Laat bijvoorbeeld zien met hoeveel je de voorraad kunt verlagen en hoeveel dat oplevert. Maak het concreet. In dat marketingstuk kunnen accountants nog wel wat verbeteren. Je zult de ondernemer moeten overtuigen dat ze van je diensten gebruik moeten maken en wat dat oplevert.”

Voor de controller geldt eigenlijk precies hetzelfde, merkt Van den Berg op. “Door gebruik te maken van process automation, wordt de controller nog

beter in staat gesteld mee te denken en aandacht te geven aan het trekken van strategische conclusies. Het is aan de controller om de kansen van moderne tools te grijpen en hun meerwaarde aan het mt te bewijzen. Die meerwaarde zit in zowel inzichten als besparingen. Laatst heeft een klant van ons, die flink groeiende is, bijvoorbeeld het dagelijks verwerken van banktransacties geautomatiseerd. Daardoor is ondanks de volumegroei een uitbreiding van hun financeteam niet nodig.”

WAT NIET TE DOEN BIJ AUTOMATISERING

Zijn er nog belangrijke valkuilen waar financials en accountants rekening mee moeten houden bij het automatiseren van processen? Volgens Van den Berg is de grootste valkuil om processen los van elkaar te beschouwen en niet als integraal geheel. “Je moet de interactie tussen processen heel goed begrijpen. Pas wanneer je ze helemaal in kaart hebt gebracht, kun je ze gaan verbeteren en daarna pas automatiseren. Die volgorde wordt nog wel eens verkeerd gedaan. Een andere valkuil is de mensen niet mee te nemen. De overgang naar de cloud is zo gebeurd, maar wat betekent het voor de mensen? Daar moet je wel rekening mee houden.”

Een valkuil voor accountants is te blijven doen wat ze al deden in een systeem waarmee ze veel meer zouden kunnen, aldus Walbrecht. “Ondernemers willen graag online samenwerken wanneer het hun uitkomt en self-service tools aangereikt krijgen die ze begrijpen. Nieuwe tech-

“Automation maakt het verschil. Wij willen graag dat de controllers en accountants hun rol gaan pakken en wij helpen hen dat pad te vergemakkelijken”



nologie biedt daar de mogelijkheden voor, maar die moet je wel benutten. Waak ervoor dat het geen oude wijn in nieuwe zakken wordt.”

Visma Software speelt op de bovengenoemde ontwikkelingen in met veel productinnovaties, maar ook met diensten en partnerships om klanten te helpen processen en systemen te finetunen. Visma.net is het paradepaardje onder de clouddiensten van Visma. Hiermee helpt de leverancier zijn klanten met de volgende stap in automatisering. Martijn van den Berg: “Onze visie is: automation maakt het verschil. Wij willen graag dat de controllers en accountants hun rol gaan pakken en wij helpen hen dat pad te vergemakkelijken.”

Het meest trots zijn Walbrecht en Van den Berg op het feit dat Visma erin is geslaagd een heel geavanceerd nieuw platform te bouwen dat klanten echt ontzorgt via process automation. “Het is niet het zoveelste boekhoudpakket dat naar de cloud is gegaan, maar ontwikkeld vanuit een visie op automation en workflowgestuurde processen”, besluit Walbrecht. “Je kunt werken op de manier zoals je al deed, maar je bereidt jezelf ook voor op de toekomst. Veel bedrijven zijn nog niet klaar om al hun processen om te gooien, hiermee hebben ze de kans daar naartoe te groeien.” ■

Jean Paul Remmelzwaan, Solmate Group

“Controllers worden steeds meer data-analisten”

De rol van de controller is aan verandering onderhevig. Volgens Jean-Paul Remmelzwaan van IT-bedrijf Solmate Group zijn controllers minder bezig het verzamelen van data en het bij elkaar harken van informatie. “Dit geeft hen meer tijd om data te analyseren en toekomstgericht te werken. Zij zijn meer bezig met bedrijfsbeslissingen. Voorheen besteedde de controller zijn tijd vooral aan kijken naar het verleden.” DOOR TIM JANSEN

Doordat er een meer toekomstgerichte houding van de controller wordt verwacht kruipt zijn rol steeds dichter tegen IT aan. “Waar een controller tot enkele jaren kon volstaan met een gedegen kennis van Excel, moet hij nu ook vertrouwd zijn met andere systemen”, zegt de product- en servicesmanager CPM van Solmate Group. Controllers hebben volgens hem daarom steeds meer IT-kennis nodig. “Voor sommige controllers zal dit een stevige uitdaging zijn”, zegt Remmelzwaan. Volgens hem biedt deze ontwikkeling interessante kansen voor controllers. Doordat zij minder tijd kwijt zijn aan het opstellen van rapportages kan de controller zich ontwikkelen tot een strategische partner van de CFO.

CRUCIALE BESLISSINGEN

Door het toenemende belang en grotere beschikbaarheid van data ziet Remmelzwaan ook de IT-wensen van controllers veranderen. “Er is een grote vraag naar tools om te kunnen plannen en forecasten. Voorheen werd er voor het nieuwe jaar een budget opgesteld en dat werd één,

misschien twee keer bijgesteld. Nu zien we dat de meeste marktpartijen een keer per maand een nieuwe forecast maken”, zegt Remmelzwaan. De productmanager vertelt dat de markt systemen verlangt die hier mee om kunnen gaan. “Met een hoge frequentie forecasts bijstellen is noodzakelijk om in snel veranderende markten te

“Voorheen werd er voor het nieuwe jaar een budget opgesteld en dat werd één, misschien twee keer bijgesteld. Nu zien we dat de meeste marktpartijen een keer per maand een nieuwe forecast maken”

kunnen opereren. Op basis van deze forecasts worden cruciale bedrijfsbeslissingen gemaakt. Denk aan analyses waarbij op productniveau de verkopen worden gemonitord en als gevolg hiervan acties worden ondernomen. Bijvoorbeeld meer marketinginspanningen op een product waarvan de verkoop achter blijft of uitbreiding van een succesvol product naar nieuwe markten.”

De meeste finance-afdelingen, zo ervaart Remmelzwaan, werken met maandelijkse periodes. “Maar er zijn uitzonderingen. Zo is het voor pensioenfondsen belangrijk dat zij op dagbasis inzicht hebben in de rekeningenstroom. Op het moment dat de pensioenuitkeringen uitbetaald worden moet er wel genoeg geld op de rekening staan”, aldus Remmelzwaan. Hij ziet de steeds snellere omlooptijden van forecasts samengaan met een toenemende populariteit van cloudapplicaties. “Deze zijn vaak uitermate business-driven. Om data te kunnen gebruiken voor forecasting is er veel interfacing met andere bronsystemen nodig. Er wordt een hoge mate van gebruikersvriendelijkheid verwacht.”



BREDE BESCHIKBAARHEID DATA

Cloudsystemen stellen controllers in staat om overal en altijd toegang te hebben tot data. "Je kunt gewoon inloggen via een internetbrowser. Dit maakt data ook vaak breder beschikbaar in de organisatie. Zo zijn bedrijven minder afhankelijk van de inspanningen van controllers om dergelijke informatie toegankelijk te maken voor collega's", zegt Remmelzwaan. "Dit betekent dat controllers hun handen vrij hebben om gedegen analyses te maken en zo het management van nieuwe inzichten te verschaffen. Controllers worden steeds meer data-analisten en hiermee ook waardevoller voor een onderneming." Doordat moderne (cloud)systemen in staat zijn om meerdere informatiebronnen van uiteenlopende systemen aan te boren en samen te voegen zijn controllers minder afhankelijk van Excel. Toch heeft Solmate ervoor gekozen dat de gebruikerservaring van haar cloudapplicaties lijkt op die van Excel. "Aangezien Excel zo dominant aanwezig is in het werk van financiële professionals, is het zaak om de drempel van overstappen laag te houden. Ten opzichte van Excel heeft een cloudoplossing het voordeel dat

het centraal gemanaged kan worden", illustreert Remmelzwaan. Behalve het centraliseren van data leveren cloudoplossingen volgens de productmanager van Solmate ook tijdswinst op. "Bij Excel moet je zaken vaak handmatig invoeren. Dat is tijdrovend en foutgevoelig. In snel bewegende markten kun je je dit niet veroorloven. Bedrijven moeten zich in toenemende mate focussen op hun kernactiviteiten." Vanwege deze ontwikkeling is automatisering in de ogen van Remmelzwaan een van de 'best practices' voor controllers. "Het automatisch inlezen van gegevens zoals orders en facturen en het automatische genereren van nieuwe forecasts is daarom enorm belangrijk. Dit levert direct tijdswinst op."

WEERSTAND OP WERKVLOER

Toch zijn er bij de overstap naar cloudoplossingen mogelijke valkuilen, weet Remmelzwaan. "Zorg ervoor dat de cloudoplossing vanaf het begin goed staat. Binnen cloudapplicaties is geen maatwerk mogelijk. Er moet binnen bepaalde kaders en functionaliteiten geopereerd worden. Om problemen te voorkomen moet je van meet af aan

een goede structuur hebben staan." Remmelzwaan merkt bij klanten dat harmonisering van werkwijzes via cloudapplicaties soms tot weerstand op de werkvloer leidt. "Er is minder flexibiliteit om 'eigen dingetjes' te doen. Meestal komt de weerstand van personen die iets al heel lang op dezelfde manier doen en zich niet altijd afvragen hoe iets beter kan. Soms wordt met de komst van een cloudapplicatie het kennismonopolie van een medewerker doorbroken. Zij wisten als enige iets van een bepaald Excelsysteem. Met cloudapplicaties wordt de kennis gedemocratiseerd, maar dit maakt die specifieke persoon wel minder belangrijk binnen een organisatie." Door in gesprek te gaan met de eindgebruikers proberen Remmelzwaan en zijn collega's dergelijke angsten bij hen weg te nemen. "Daarnaast nemen we altijd de feedback van eindgebruikers mee, zodat we deze mee kunnen nemen in onze modellen." Naast de feedback en klantonderzoeken volgt Solmate ook nauwgezet de onderzoeken die worden gepubliceerd door marktonderzoeksbureaus zoals Gartner. "Er is geen andere keuze dan met je tijd meegaan en daarom moet je ook investeren in productverbetering", stelt Remmelzwaan. "Zo zien we dat het belangrijk is dat applicaties gemakkelijk te benaderen zijn vanaf tablets en smartphones. Ook moeten ze op alle browsers kunnen opereren." Niet alleen de eisen van de klant zijn veranderd, ook de manier waarop ze bij Solmate uitkomen. "Voorheen werden beslissingen omtrent IT-zaken voornamelijk vanuit IT-afdelingen genomen. Nu is de business steeds vaker zelf betrokken. Dit komt doordat veel partijen afstappen van bedrijfsbrede ERP-oplossingen en ook maatwerk kost vaak meer dan het oplevert. Bovendien zijn cloudaanbieders met hun licentiestructuur vaak goedkoper dan de bedrijfsbrede systemen die grote investeringen vooraf vergen. Omdat de benodigde investeringen lager zijn hoeft de aanvraag minder vaak langs het management", vertelt Remmelzwaan. Toch denk hij niet dat kostenbesparingen de voornaamste reden voor een overstap naar cloudapplicaties zijn. "Uiteindelijk gaat het erom dat je met de nieuwste technologieën werkt die financials optimale ondersteuning bieden." ■



NEW TAILOR

AMSTERDAM: +31 20 3300 838
UTRECHT: +31 30 2328 044

WWW.NEWTAILOR.NL

European FinTech Awards 2016: (R)evolutie van nieuwe financiële ecosysteem

400 afgevaardigden, 100 fintech-CEO's, 50 fintech investeerders, 50 hoofden innovatie van leidende Europese banken... Het onderwerp 'fintech' is duidelijk hotter dan hot, bleek tijdens de eerste European FinTech Awards 2016 op donderdag 14 april waar belangrijke stakeholders van de fintech-industrie en financiële sector bij elkaar kwamen. Hebben banken nog een toekomst? DOOR JEPPE

KLEYNGELD EN TIM JANSEN

"If the rate of change on the outside exceeds the rate of change on the inside, the end is near" -Jack Welch-

DE TOEKOMST VAN BANKEN

De verwachtingen van fintech zijn hooggespannen en de trends zijn duidelijk. Het vertrouwen in de financiële sector is nog altijd laag en klanten willen een veel betere ervaring dan grote banken momenteel leveren. Maar krachtige technologie is niet genoeg. De vraag is hoe fintech-bedrijven modellen kunnen bouwen waarmee ze banken echt zouden kunnen wegvagen. Dat is de niet-geringe uitdaging van fintech-ondernemingen. Banken hebben echter een nog veel grotere uitdaging, bleek uit de keynote openingspeech van David Brear (Chief Thinker bij Think Different Group).

Banken hebben een probleem om mee te komen met de veranderende tijd, aldus de energieke Brear. Hij vroeg het publiek wat het verschil is tussen online bankieren in 1990 en 2016. Het antwoord is 15 miljard pond. Verder is er niks veranderd, stelde de fintech-enthousiast, die de huidige

aangeboden producten en diensten van banken 'underwhelming' noemde. Tegelijkertijd wordt er meer en meer geïnvesteerd in fintech; ieder aspect van bankieren wordt opgepikt door nieuwe, kleinere concurrenten. Opschalen is weliswaar een uitdaging voor deze nieuwe spelers, maar ze voegen wel enorm veel waarde toe voor de klant. Banken kunnen dat niet benaderen vanwege drie grote issues: cultuur, legacy én te hoge kosten.

Hoe gaan banken met deze uitdagingen om? Dat vroegen Brear en mede-uitdager Jason Bates - co-founder van challenger bank Mondo dat in de snelste crowdfunding-actie ooit 1 miljoen pond ophaalde in 96 seconde - aan de gevestigde orde die vertegenwoordigd werd door Gerrit Zalm (CEO bij ABN AMRO Bank) en Cristina de Villeneuve (Chief Digital Officer bij BNP Paribas).

Gerrit Zalm ziet in cultuur de grootste uitdaging voor ABN AMRO. Het hiërarchische model van de bank moet op de schop. ABN AMRO is daarom bezig de verantwoordelijke-

WINNAARS EUROPEAN FINTECH AWARDS 2016

Best European FinTech Company 2016
BehavioSec

Challenger Banks
Monese

Alternative finance
Funding Circle

Payments
Ebury

PFM / Robo Advisory
Wikifolio

Blockchain / Bitcoin
Everledger

Financial Inclusion
Kreditech

InsurTech
Knip

Risk, Intel. & Security
BehavioSec

Banking Software
Backbase



David Brear laat zien hoe hij over traditionele banken denkt

den lager in de organisatie te leggen. Het organiseren in kleine teams, die zich empowered voelen om nieuwe dingen te proberen en zelf verantwoordelijkheid te nemen, moet leiden tot snelheid en agility. “Een dilemma is wel dat toezichthouders willen dat de bank volledig ‘in control’ is”, legde Zalm uit. “Er is een contradictie tussen hoe regelgevende instanties willen dat we ons gedragen, en hoe we vinden dat we ons zouden moeten gedragen om te innoveren.” Maar behalve de tsunami aan regelgeving hebben banken ook veel obstakels voor innovatie zelf gecreëerd. “Daar moeten we eerst van af”, zegt Zalm. “Het issue van regulering komt daarna aan bod.” Ook zegt Zalm niet alles zelf te willen uitvinden, maar ook te willen partneren met fintech-startups. “Ze werken graag met ons”, aldus de CEO van ABN AMRO. “En als de noodzaak er is zullen we investeren. Als de grote banken iets

“Fintech bedrijven hebben geen technologische heritage, geen torenhoge kosten en geen cultuur- en leiderschapsissues”

hebben is het wel geld.”

De ervaring van Jason Bates is dat banken ‘het gewoon niet snappen’. Zij zien bankieren als commodity en beschouwen digitaal enkel als nieuw distributiekanaal en niet als nieuwe manier van zakendoen. “Niet alleen ga je het met die mindset verliezen van de nieuwe spelers”, zegt Bates, “het volstaat niet eens om überhaupt te overleven als organisatie.”

Hij vergelijkt het met de kranten die hun oude analoge model simpelweg naar een digitale omgeving hebben verplaatst. “De hele manier waarop kranten georganiseerd zijn, hoe hun verhalen tot stand komen, het is compleet achterhaald. Niemand leest nog kranten op die manier. Dit model gaat falen. In de financiële sector is het niet anders.” Het argument dat banken nog wel veel geld in te brengen hebben veegt hij van tafel. “Fintech-bedrijven hebben ook steeds meer geld. Ze hebben ook de kennis, want veel ervaren bankiers stappen in fintech. Fintech bedrijven hebben geen technologische heritage, geen torenhoge kosten, geen cultuur- en leiderschapsissues...” In de ogen van Bates hebben traditionele banken feitelijk alles tegen zich.

Cristina de Villeneuve gaf ruiterlijk toe dat er bij banken niet altijd tijd is ingezien wat de veranderingen behelzen en hoe ze hierop moeten reageren. Bij BNP Paribas is in het verleden ook getracht het oude retailbankieren te vertalen naar een digitale omgeving.

“Dit was een pijnlijk leermoment”, erkent ze. Desondanks ziet ze wel veel bewustzijn bij de bank dat het anders moet, en dat het creëren van een volledig nieuwe klantenervaring noodzakelijk is. Net als bij ABN AMRO moet dit gaan gebeuren door kleine innovatieteams en interne challenger banks. “Mensen vragen om empowerment”, vertelt de Chief Digital Officer. “We weten dat we moeten leren, dat we ons open moeten stellen en dat we moeten samenwerken met kleinere organisaties.” Ook beseft De Villeneuve dat de tijd dringt, maar ze is positief dat ze de veranderingen ten goede gaan doorvoeren. “Het is duidelijk dat we veel grote beslissingen te nemen hebben. En sommige landen en business-onderdelen zullen er beter uitkomen dan anderen. Maar het bewustzijn is er, en we zijn er van overtuigd dat we de bal aan het rollen kunnen krijgen.”

FINANCIERING IN HET MKB

Het potentieel van de markt voor MKB-financiering, een van de fintech subthema's, is gigantisch. Bovendien is er een groot gat in te vullen door fintech, want gebrek aan financiering scoort nog altijd hoog als grote bottleneck voor Europese MKB-bedrijven. Expert Michael Treskow (Principal bij Accel Partners) wees op de voordelen van digitale platformen ten opzichte van grote banken. Het gaat veel sneller, het is transparanter en goedkoper. Maar investeerder Peter Verhaar (oprichter Alex Beleggingsbank) was niet overtuigd. “Als jij het hebt over de klant, heb jij het alleen over de MKB-ondernemer. Maar de investeerder is ook een klant. Hoe veilig is mijn lening? De bestaande platformen hebben geen skin in the game. Ze verdienen geld door een eenmalige fee van de ondernemers, maar wat hebben ze te verliezen als een lening niet presteert? Niks.”

“Treskow erkende dat de focus in eerste instantie op de MKB-ondernemer ligt, maar stelde tegelijkertijd dat risk assessment cruciaal is om op lange termijn succes te hebben. “Je moet als platform het vertrouwen winnen van investeerders anders werkt je business model niet goed.” Dit is een waarschuwing voor platformen die marktaandeel willen veroveren. Realiseer je dat banken een onderwri-

“Door de geschiedenis heen hebben we ons altijd verticaal georganiseerd. Met blockchain hebben we voor het eerst een manier om ons horizontaal te organiseren”

ting afdeling hebben. “Je zult actief het dialoog moeten aangaan met investeerders en alle data zo goed mogelijk moeten analyseren”, aldus Treskow. Op dit gebied valt nog veel te professionaliseren, erkende beide panelleden. Credit scoring is key. Als de platformen dat goed doen, erkende ook Verhaar, is dit een markt met heel veel potentie.

DE BLOCKCHAIN REVOLUTIE

Hoewel complex, is de belofte van blockchain-technologie enorm. Maar is hier sprake van een terechte hype of niet? En als het zo geweldig is, wat kun je er dan allemaal mee? Daniël Gasteiger (Co-Founder Nexussquared) beschreef het als een publieke database. Het is publiekelijk, want iedereen die wil kan er inkijken. Het is daarnaast een open source technologie, dus geen enkele partij bezit de blockchain. Het collectieve grootboek is wereldwijd gedistribueerd en staat opgeslagen op 6.000 servers (ook wel nodes of knooppunten genoemd). Elke tien minuten wordt de database gesynchroniseerd, dus staat iedere transactie op alle 6.000 servers. Dat maakt iedere aanval op de blockchain kansloos.

De volgende vraag is wat men dan kan met een dergelijke technologie? Gasteiger legde uit dat het partijen in staat stelt om bij transacties de tussenpersoon eruit te halen. In Europa zijn 275 startups actief die dingen doen met blockchain. Aangezien blockchain begon als technologie achter de Bitcoin zijn veel van deze bedrijven daarin actief. Maar ook bui-

ten finance duiken toepassingen op, zoals juridische, publieke en notariële dienstverlening. ABN AMRO is momenteel actief aan het kijken waar het blockchain voor kan inzetten, vertelde Karin Kersten (Managing Director Transaction Banking bij ABN AMRO). “Transacties waar meerdere partijen bij betrokken zijn, die complex zijn en waar transparantie vereist is kan blockchain voor ingezet worden. Een voorbeeld waar het heel geschikt voor is binnen de bank is trade finance. Maar feitelijk kan het bij iedere transactie van enige waarde een rol spelen.”

Pascal Bouvier (Venture Partner bij Santander InnoVentures) sprak tot slot de verwachting uit dat blockchain een revolutie gaat betekenen in de financiële wereld en daarbuiten. “Door de geschiedenis heen hebben we ons altijd verticaal georganiseerd. Met blockchain hebben we voor het eerst een manier om ons horizontaal te organiseren. Om vertrouwen te organiseren. Bitcoin is een mooi eerste voorbeeld, maar daar blijft het zeker niet bij.”

INSURTECH: VERZEKERAARS OP DE KORREL

Bij de opening stond de ontwrichting van de bankensector op het programma. Staat verzekeraars hetzelfde lot te wachten? “Absoluut”, stelde inleider Pascal Bouvier in de sessie over insurtech. “Verzekeraars zijn per definitie risico-avers, dus het adapteren van nieuwe technologie zijn ze niet sterk in. Snel ontwikkelende

technologiën, zoals Artificial Intelligence, blockchain en the Internet of Things zorgen snel voor een veel beter begrip van data en risico. Dat maakt dat ieder aspect van verzekeren voor het grijpen ligt voor nieuwe spelers.”

Maar net zoals bij de banken gelooft de gevestigde orde niet dat het feest voor hen voorbij is. Het gaat om adoptievermogen, stelt Marc Oerke (Head of Digital Corporate Ventures at Allianz Group). “Wij kijken heel breed naar disruptie en wat voor ons de mogelijke impact zal zijn. Bijvoorbeeld de zelfrijdende auto, wie gaat die verzekeren?” Onderdeel van de aanpak van Allianz Group is nieuwe mensen binnenbrengen die ‘digitaal ademen’. Ook heeft de verzekeraar een digitale fabriek gecreëerd die bezig is de perfecte klantenervaring te ontwerpen. “Dit is waarschijnlijk niet in totale vorm organisatiebreed te standaardiseren, maar veel elementen kunnen we wel binnen landenorganisaties implementeren”, aldus Oerke.

Oerke erkende dat snelheid geboden is omdat de markt hoe dan ook opgeschied gaat worden. Bouvier argumenteerde dat verzekeraars nog te veel marge verdienen op commodity-producten en dat dit niet houdbaar is. Ook doen nieuwe spelers hun intrede, soms uit onverwachte hoek. Consumenten hebben aangegeven partijen als Amazon, Apple en Google ook te vertrouwen met hun financiële



Investeerder Peter Verhaar is kritisch op platformen voor MKB-financiering

transacties wat de voorheen unieke vertrouwenspositie van verzekeraars ondermijnt. Tot nu toe heeft dit nog niet geleid tot gevaarlijke concurrentie, maar verzekeraars worden er wel zenuwachtig van. Tot slot zijn er ook in de verzekeringsbranche veel start-ups aan de weg aan het timmeren, al zijn er daarvan wel veel actief in het B2B-segment die zich richten op de grote verzekeraars zelf. Het advies aan de grote partijen is om betrokken te raken bij dergelijke start-ups en ervoor te zorgen dat ze makkelijk voor hen benaderbaar zijn.

ZET PSD2 BANKEN OP ACHTERSTAND?

In 2018 gaat de Europese betalingsrichtlijn PSD2 (Payment Services Directive) van kracht. Advocaat Bastiaan Siemers van Houthoff Buruma legt uit dat PSD2 de opvolger is van PSD1 die in 2009 van kracht werd. PSD1 had tot doel om een gemeenschappelijke Europese markt op het gebied van betalingsdiensten te creëren. De huidige richtlijn is echter niet meer actueel. Volgens Siemers dekt deze niet alle technologische innovaties, marktsectoren en nieuwe betaaldiensten. De reikwijdte van de nieuwe richtlijn wordt groter. Nieuwe providers en derde partijen zoals payment initiation service providers (betaaldiensten als Adyen) en account information service providers (bijvoorbeeld digitale huishoudboekjes) vallen ook onder de richtlijn. Banken zullen onder de nieuwe richtlijnen dan ook moeten accepteren dat sommige derde dienstenaanbieders, met toestemming van de rekeninghouders, toegang kunnen krijgen tot betaalrekeningen.

Volgens Liisa Kannianen (VP Payment bij Nordea) biedt PSD2 kansen voor banken. Zij ziet in PSD2 de mogelijkheid om nauwer samen te werken met innoverende fintech-partijen. "Wij hebben een brede klantenbasis, maar niet altijd de optimale innovatiecultuur", aldus Kannianen. Zij wijst er ook op dat Nordea in de laatste jaren een volledig nieuwe bank aan het bouwen is. "We zijn teruggegaan van 45 IT-systemen naar 1 systeem. We bouwen een volledig digitale bank. Geen enkele andere bank doet dat." Wel vraagt de Finse zich af of PSD2 daadwerkelijk tot een gelijk speel-

veld leidt. "Nieuwe partijen kunnen gratis inhaken op een infrastructuur waarin wij veel hebben geïnvesteerd."

Lars Markull (Figo) erkent dat PSD2 het beste is wat fintechbedrijf Figo kon overkomen. "Wij hebben eindelijk toegang tot de data die banken voor zichzelf hielden." Bankcriticus Brear stelt dat PSD2 banken dwingt om dingen te doen die ze al in een veel eerder stadium hadden moeten doen. "Deze richtlijn dwingt ze open te zijn en samen te werken met andere partijen", aldus Brear. Toch snapt de Brit dat het voor banken een 'big deal' is dat zij andere partijen toegang moeten geven tot informatie. Kannianen merkt wel op dat banken hun authenticatieprocedures op orde moeten hebben. Tevens moet er heldere wet- en regelgeving zijn alvorens derde partijen toegang moeten krijgen. "We moeten er zeker van zijn dat er geen fraude gepleegd kan worden." Volgens de deelnemers is het dan ook van belang dat duidelijk is wie er verantwoordelijk is in het geval van datalekken. Zijn dit de banken of de derde partijen? Hoe dan ook, allemaal verwachten dat de samenwerking tussen banken en derde partijen/fintechbedrijven in de komende jaren nauwer zal worden. Of zoals Markull het verwoordt: "we zijn niet pro-banken of pro-fintech, maar pro-innovatie."

UITREIKING EUROPEAN FINTECH AWARDS

Na een dag vol pitches en paneldiscussies is het grote moment aangebroken voor de genomineerden voor de European FinTech Awards 2016. Er zijn negen awards voor diverse fintech categorieën en één voor de Best European FinTech Company 2016.

And the winner is..... BehavioSec!

BehavioSec brengt een beveiligingslaag aan over financiële diensten die klanten in staat stelt zich te identificeren middels de unieke manier waarop zij typen, swipen en hun devices vasthouden.

En daarmee is er een einde gekomen aan de eerste European FinTech Awards. Het was een inspirerende dag waarin de belofte van fintech en de positie van de financiële sector stukken duidelijker is geworden. Als we de vertegenwoordigers van de oude wereld moeten geloven is bij de banken de verschuiving van macht en control naar het toevoegen van waarde ingezet. Maar zullen ze snel genoeg zijn om te voorkomen dat fintechbedrijven hun markten stukje bij beetje overnemen? Of zal er een nieuw ecosysteem ontstaan waarin ruimte is voor beide soorten organisaties? Hierover is nog geen consensus bereikt. ■



De trotse CEO Neil Costigan van BehavioSec neemt de award in ontvangst

KPI's die wél werken

Stel klantketens centraal voor effectieve sturing

De wijze waarop veel organisaties omgaan met Kritische Prestatie-Indicatoren (KPI's) is één van de belangrijkste onderliggende oorzaken waarom de daadwerkelijke uitvoering achterblijft op het plan. De valkuil waar organisaties telkens opnieuw intrappen, is dat ze via KPI's barrières opwerpen voor effectieve uitvoering van de strategie. Performance management-expert Peter Geelen legt uit hoe u KPI's opzet die samenwerking wél bevorderen, uw klanten beter bedienen en waarmee u 'knoppen' krijgt waarmee u écht kunt sturen en uw ambities kunt realiseren. DOOR JEPPE KLEYNGELD

Vanuit iPM Partners helpt Peter Geelen, grondlegger van de integraal Performance Management® methode, organisaties om strategie om te zetten in resultaat. Stuurinformatie en KPI's zijn daar belangrijk in. Geelen heeft al diverse publicaties op zijn naam staan over het gebied performance management, maar die waren tot nu nooit toegepast op dit belangrijke element. In zijn nieuwste boek 'KPI's die wél werken' beschrijft hij middels een fictieve case study waarom het gebruik van KPI's bij de meeste bedrijven mis gaat en hoe zij dit kunnen oplossen.

WAAR HET MIS GAAT MET KPI'S

In de meeste organisaties wordt stuurinformatie gekenmerkt door resultaatindicatoren, zoals omzet, winst en klanttevredenheid. Natuurlijk zijn dat belangrijke cijfers en wordt succes hiervan afgeleid, stelt Geelen, maar het zijn niet echt knoppen om aan te draaien. "Wat moet een medewerker vandaag goed doen om uiteindelijk een tevreden klant te krijgen? En wat moeten alle medewerkers in een keten goed doen om tot de beoogde omzet of winst te komen?"

Wat gaat er dus mis? "We sturen teveel op financiële kengetallen", aldus Geelen. "En die getallen worden onderdeel van de planning & controlcyclus. Dat betekent dat het KPI-traject vervalt tot een lijstje in een rapportage. De non-financials staan dan ergens op pagina 36 waar met groen en rood is aangegeven of ze gehaald zijn. Leven die KPI's dan? Niet echt. In een organisa-

factoren bij te halen of andere afdelingen de schuld te geven. 'Het ligt aan logistiek' of 'klachtenafhandeling functioneert niet goed'. In nagenoeg alle organisaties wordt de dialoog over de prestaties verticaal gevoerd."

"Traditioneel gebeurt het volgende in organisaties", vervolgt Geelen. "Het MT – dat uit vijf man bestaat – wil

“De traditionele inrichting leidt ertoe dat mensen zich gaan verdedigen. Dat ze zich moeten verantwoorden en moeten vertellen waarom iets niet lukt”

tie waar het zo is ingericht komt een manager maandelijks op de koffie bij de directeur en die gaat hem vertellen dat de resultaten waar hij eigenaar van is afwijken. Dat leidt ertoe dat mensen zich gaan verdedigen. Dat ze zich moeten verantwoorden en moeten vertellen waarom iets niet lukt. Het makkelijkste is dan om er andere

van A naar B en heeft daarvoor een strategisch plan opgesteld. Dan vragen ze zich af hoe ze de 500 mensen in hun organisatie gaan meenemen. Daar willen ze KPI's voor gebruiken en wie is er beter geëquipeerd om dat traject uit te gaan voeren dan de CFO? In 70 procent van de gevallen mag de financieel directeur het

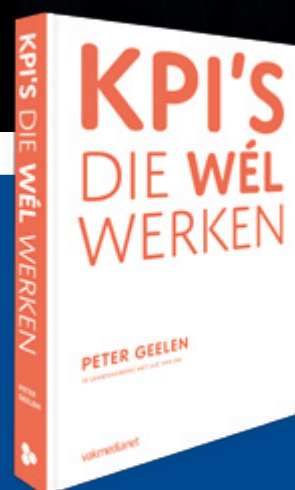


PETER GEELEN

Peter Geelen is de grondlegger van de integraal Performance Management® methode, deed jarenlang Performance Management voor Philips en werkte onder andere met en voor de heren Boonstra, Hommen en Kleisterlee. Hij wilde koste wat kost het eilanddenken bij organisaties doorbreken en bedacht iPM en perfectioneerde dit in de laatste 12 jaar tot een succesvolle methode en onderneming iPM Partners. Peter Geelen is auteur van meerdere boeken en vele publicaties over Performance Management. Hij is gastdocent op de universiteit van Maastricht en een veelgevraagd spreker en sparringspartner voor bedrijfstop en managementteams. Het gaat hem nog altijd om de resultaten van klanten.

VIJF BELANGRIJKSTE VALKUILEN BIJ KPI'S

In het boek 'KPI's die wél werken' staan de vijf belangrijkste valkuilen beschreven bij het gebruik van KPI's:



- Valkuil 1 KPI's functioneel naar de werkvloer vertalen
- Valkuil 2 KPI's koppelen aan de planning & controlcyclus
- Valkuil 3 Te veel doelen en KPI's opstellen
- Valkuil 4 Cijfers in tabellen die weinig vertellen
- Valkuil 5 KPI's geïsoleerd (per eiland) bespreken

gaan doen. Andere kanshebbers zijn de IT-manager en de HR-manager. Afhankelijk van wie het krijgt ontstaat een andere belevingswereld. De IT-manager bouwt een dashboard, de HR-manager neemt het mee in de beoordelingsgesprekken en de financieel manager hangt het aan de planning & control cyclus." De frequentie van deze cyclus sluit echter niet of nauwelijks aan bij de verschillende, vaak snellere, frequenties die de processen op de werkvloer hebben. Bijsturen moet op het moment dat dit nodig is, niet pas als een overleg op de agenda staat, stelt Geelen.

De grootste boosdoener is dat organisaties doelstellingen en KPI's via het organogram naar de vloer gaan vertalen. "Daarmee ontstaat eilanddenken", aldus Geelen. "Sales moet meer verkopen en logistiek moet minder voorraad hebben. Dat werkt niet samen. Degene die in dit verhaal mist is de klant. Die doet geen zaken met een organogram en heeft er geen boodschap aan. 95 procent van de organisaties waar ik over de vloer kom herkent dit."

ZO GAAT HET WEL GOED MET KPI'S

Geelen adviseert bedrijven om als leidend principe voor hun KPI-structuur klantketens te gebruiken. Elke organisatie heeft klantketens (ook al worden ze vaak niet herkend). Het zijn de reizen die klanten door een organisatie maken. Het start met de vraag en eindigt met het invullen van de behoefte van de klant. Bijvoorbeeld van bestelling tot levering, van klacht tot oplossing of van ziektebeeld tot genezing.

Klantketens centraal stellen bij de inrichting van de KPI-structuur werkt zo goed omdat zaken die mis gaan in bedrijven vaak niet op afdelingen gebeuren, maar in de overdrachtsmomenten. Geelen: "80 procent van de prestatieverbetering zit daarin. De klant krijgt een aanmaning van een verzekeraar terwijl diezelfde verzekeraar al zes keer een foute polis heeft gestuurd. De afdeling collectie moet zijn DSO op orde hebben, maar ze kijken niet voor ze de aanmaning versturen of er niet nog een vraag van de klant uitstaat. Zouden ze denken in klantketens, dan zouden ze dit wel doen."

Bij Douwe Egberts Food Service, waar Geelen ooit een prestatieverbeteringstraject deed, zijn dat het verkopen en leveren van koffiesystemen, het verlenen van service, et cetera. Geelen: "Laten we als voorbeeld de klantenketen voor service nemen. Een bedrijf belt dat hun machine kapot is, wie zijn er dan allemaal bij betrokken om dit op te lossen en welke stappen zetten zij allemaal? Benoem de ketens en ga deze steeds slimmer maken. Daar zet je de stuurinformatie op en die koppel je aan de resultaat-indicatoren. Een KPI-boom noemen we dat, waarin de oorzaak- en gevolgrelaties helder zijn en waarbij iedereen snapt wat de knoppen zijn waaraan gedraaid kan worden."

"De dialoog over de prestaties moet plaatsvinden in de schakels zelf en tussen de verschillende schakels onderling. Horizontaal dus, niet verticaal"

De dialoog over de prestaties moet plaatsvinden in de schakels zelf en tussen de verschillende schakels onderling. Horizontaal dus, niet verticaal. De mensen van de serviceketen van Douwe Egberts moeten onderling gaan praten of die storing op tijd is opgelost en of alles tijdig en op klantvriendelijke wijze is afgerond. In het geval van kapotte machines wil je natuurlijk niet te veel storingen hebben, dus ga je kijken naar het aantal storingen en hoe snel die zijn opgelost. Bepaal dan welke onderliggende KPI's daar weer invloed op hebben. Dat zijn de KPI's die er echt toe doen. Als deze indicatoren beter scoren dan zal vanzelf de klanttevredenheid, loyaliteit, omzet en winst allemaal toenemen. Kortom, door klantketens centraal te stellen haal je uiteindelijk al je resultaten."

denheid, loyaliteit, omzet en winst allemaal toenemen. Kortom, door klantketens centraal te stellen haal je uiteindelijk al je resultaten."

Wat zou de rol moeten zijn van de finance functie in het inrichten van deze sturing? "Waar de CEO de drager moet zijn van de verandering, zal de CFO moeten zorgen voor de structuur. Laat de CEO de droom en de reis ernaartoe uitleggen. De KPI-boom voor de ketens moet wel kloppen en daar kan de CFO een hele belangrijke rol in spelen. Aan de andere kant moet hij een aantal dingen afleren: geen dingen in een boekje stoppen, maar dynamische prestatiedialogen voeren."

CONCLUSIE: UITEINDELIJK GAAT HET OM DE ACTIE

Prestatieverbetering draait niet om KPI's. Het gaat om kleine verbeteringen in de acties van mensen en in de processen. "Daar zit de crux", besluit Geelen. "Zit iedereen op de juiste plek en wordt er goed samengewerkt? Wat is de kwaliteit van leidinggeven en het team? Daarom is de dialoog zo belangrijk, maar ook visualisaties. Juiste KPI visualisaties stimuleren gewenst gedrag. De KPI is het resultante van hetgeen dat mensen doen. Als je harder gaat lopen, gaat de tijd automatisch naar beneden. Aan het lopen kun je wat gaan doen." ■

VOER EEN PERFORMANCE MANAGEMENT SYSTEEM VAN WERELDKLASSE IN

Verbeter de aansturing van uw business, optimaliseer processen, verhoog het serviceniveau en verlaag faalkosten. Volg de cursus Integraal Performance Management. Ontvang talloze tips en vermijd de valkuilen bij de implementatie van integraal Performance Management.

Meld u direct aan via alexvangroningen.nl

Paul van Giersbergen (SimGas)

De financial als kanarie in (een schoon alternatief van) de kolenmijn

Elke sector komt vroeg of laat onder druk te staan door nieuwe concurrenten met de nieuwste technologieën en verdienmodellen. Maar kun je dit zien aankomen of ben je dan per definitie te laat? Hoe bereid je jezelf voor op 'disruptie'? Welke stappen moet je hiervoor zetten? En hoe kan finance - als een 'kanarie in de kolenmijn' - het voortouw nemen in dit proces? Hierover spraken wij Paul van Giersbergen, CFO van SimGas. DOOR ONZE REDACTIE

Om meteen met de deur in huis te vallen: is Van Giersbergen de kanarie bij SimGas? Dit vindt hij wel een gevaarlijke vraag omdat de kanarie in de kolenmijn snel stierf wanneer er teveel gas vrij kwam in de mijnschacht. Maar hij denkt op bepaalde gebieden wel. "SimGas is een jong familiebedrijf met een financiële functie van bescheiden omvang. Het is de start-up fase net ontgroeit", aldus van Giersbergen. "In een dergelijke omgeving kun je als financial veel invloed hebben mits je een onafhankelijke positie kunt innemen. Bij SimGas verkeer ik in die gelukkige omstandigheid."

De logische vervolgvraag is op welke gebieden hij wel en op welke hij niet de kanarie is. Wel op de gebieden financiën, compliance en wetgeving, stelt de CFO. Ook is hij een challenger op commercieel gebied. "Wij zijn een jonge onderneming, dus nog aan het pionieren. Een move kan slecht gaan, maar de risico's moeten wel aanvaardbaar zijn. Als we aan grote risico's worden blootgesteld wil ik het naadje van de kous weten."

Gezien de beperkte grootte van SimGas heeft het voor Van Giersbergen geen zin om strakke structuren te bouwen. De belangrijkste control is nu vooral het voeren van goede gesprekken met o.a. andere directieleden en lokale managers. Onderwerpen zijn het wel of niet doen van investeringen, welke rol SimGas moet gaan vervullen in de waardeketen en de belangrijkste risico's die spelen. Van Giersbergen vindt zichzelf niet de kanarie waar het technische zaken betreft. Daarin leunt hij op het expertise van zijn technische collega's.

Is de rol van de kanarie anders dan bij de grote bedrijven waar Van Giersbergen eerder heeft gewerkt, zoals Ordina en USG? Het verschil zit hem vooral in de rol die je vervult, stelt hij. Bij SimGas vervul ik een CFO-rol met een breed takenpakket. Bij de grotere corporates was die scope beperkter, omdat ik daar veelal specialistische functies bekleedde, waardoor je over minder onderwerpen meepreekt. Verder hangt het in het algemeen af van de 'klik' die je hebt met de business executives, hoe de boodschap wordt verteld en hun bereidheid om

te luisteren. "Wanneer je bijvoorbeeld signalen afgeeft, waar weinig mee gebeurt, kan dat er op duiden dat de 'klik' er niet (meer) is of dat de boodschap niet goed overkomt. Als financial moet je dan besluiten of je nog wel iets kunt toevoegen of beter kunt opstappen. Daarnaast wordt de mate van invloed bepaald hoe goed je de financiële basis en de informatievoorziening op orde hebt. Ook is het moment dat je een signaal afgeeft cruciaal. Timing is alles."

DE UITDAGINGEN VAN SIMGAS

SimGas richt zich op het ontwerp en de productie van modulaire, betaalbare energiesystemen en sanitaire oplossingen, die gericht zijn op het verbeteren van de leefomstandigheden en het verhogen van het inkomen van huishoudens in ruraal Afrika en Azië. Denk onder andere aan kleinschalige biogas en bio-sanitiesystemen. Teams in Nederland en Oost Afrika werken samen aan ontwerp en massaproductie hiervan, zo beschikt het bedrijf over een productiefaciliteit in Tanzania. SimGas heeft de ambitie de grootste leverancier van duurzame en decentrale toepassingen



in Afrika en Azië te worden en wil aantonen dat sociaal ondernemerschap winstgevend kan zijn.

STRAKKE CASHFLOW-STURING

“In de eerste tijd verkochten we minder dan 10 systemen per maand”, blikt Van Giersbergen terug. “Inmiddels zijn dat er zo’n 180 per maand. Met de uitbreiding zijn we voorzichtig, want de backlog mag niet te ver oplopen. Dat is één van de belangrijke indicatoren waar we op sturen. Een dilemma in een snelgroeiende onderneming met beperkte resources is dat de mate van voorspelbaarheid laag is. Het liefst zouden we nu meer installateurs aannemen, maar volgende maand kan het aantal installaties minder zijn, zodat we te snel cash verbranden.” Vanuit zijn rol als kanarie in de kolenmijn is strakke cashflow sturing één van de belangrijkste instrumenten die de CFO tot zijn beschikking heeft. “De liquiditeitsplanning werken we wekelijks bij zodat we zien wat er gebeurt als we investeringen doen of mensen aannemen en wanneer we nieuwe funding nodig zullen hebben.” Toen Van Giersbergen bij SimGas begon in april 2015 was één van zijn eerste opdrachten de informatiestromen

goed op gang te brengen. Dat is een belangrijke randvoorwaarde om de rol van kanarie te kunnen vervullen. “Hoe staan de projecten ervoor, wat is de burn rate van de verschillende bedrijfs-onderdelen en tijdige en volledige maandrapporthages. Deze stuurinformatie was eerst niet of beperkt voor handen, dus dat is een belangrijke eerste stap geweest voor finance. Nu zijn we de volgende stap aan het zetten om ook de operationele informatie boven water te krijgen. Hierbij gaat het om hoe lang is de doorlooptijd, wat is de backlog en hoeveel reparatieverzoeken komen er binnen? Bij een reparatie is er een installateur gemiddeld een halve dag kwijt, dus dat brengt hoge kosten met zich mee en is derhalve een belangrijke werkkapitaal indicator”.

“Behalve dat de financiële basis en rapportage op orde moet zijn is ook een open cultuur zeer belangrijk”, vervolgt Van Giersbergen. “In Nederland is dat wel geborgd, omdat we hier een open cultuur hebben, maar in Tanzania en Kenia merk ik dat dat gecompliceerder ligt; een manager staat daar hoog in aanzien, dus daar moeten we goed mee leren omgaan.” Zelf voelt Van

Giersbergen zich vrij om de directeurs direct aan te spreken en zijn mening gevraagd en ongevraagd te delen. Zijn advies wordt vaak opgevolgd, maar niet altijd. Een voorbeeld van een beslissing die tegen zijn aanbevelingen in ging, was de herfinanciering van de machines van de fabriek in Tanzania in 2015. “Deze gelden hadden op dat moment op een andere plaats binnen SimGas beter gerendeerd.”

AANTREKKEN FINANCIERING

De financiering is een laatste grote uitdaging voor SimGas. “We hebben een goed verhaal dat iedere investeerder aanspreekt. Maar we zijn de start-up fase voorbij (het bedrijf bestaat inmiddels 7 jaar, red.) en moeten het nu wel gaan bewijzen. We hebben cash nodig om de grote stap voorwaarts te maken, en dat is soms best lastig aan te trekken bij grote Nederlandse banken. Zij zijn vaak in eerste instantie geïnteresseerd om financiering te verlenen, maar haken vaak af omdat vanuit hun perspectief een aantal seinen op rood staan; operaties in Oost-Afrika en innovatieve – dus risicovolle – projecten met een onzekere uitkomst. Daarom richten wij ons met name op investeerders die de core values van SimGas (doing good, trailblazing, winning, trust en fun) omarmen, de zogenaamde social impact funds. Dit zijn fondsen, waarvoor naast een gezond rendement, de impact op o.a milieu en gezondheid van belang is en die zich langer willen binden aan een onderneming. Deze doelstellingen sluiten naadloos aan op het verhaal van SimGas. Doordat de verkopen steeds beter op stoom komen en belangrijke ontwikkelprojecten klaar staan voor een marktlancering, verwachten wij ook in de toekomst succesvol te zijn om nieuwe investeerders aan te trekken.”

Concluderend vindt Van Giersbergen het zeker de taak van finance om continu naar de buitenwereld te kijken. In het geval van SimGas betekent dat heel goed de ontwikkelingen bijhouden op het gebied van energievoorziening. Solar zit bijvoorbeeld in de exponentiële groeicurve van Moore’s Law. “Hoe kan SimGas eventuele dreigingen uit andere industrieën omzetten in kansen, en daarbij ons productaanbod versterken?” besluit Paul van Giersbergen. “Het is aan mij om die vraag te stellen en te blijven stellen.” ■

Exact werkt aan exponentiële organisatie

De opdracht waarmee Erik van der Meijden en Onno Krap in 2012 van start gingen bij Exact was helder: zorg voor groei! Het tweetal ging voortvarend te werk en kwam in juli 2012 met een nieuwe strategie waarbij het bedrijf werd georganiseerd in drie verschillende businessunits ieder met hun eigen businessmodel. Terugkijkend op de afgelopen vier jaar kan gesteld worden dat de strategie werkt en ze in hun opdracht van groei zijn geslaagd. Zo goed zelfs dat de volgende uitdaging is een exponentiële organisatie op te zetten om de snelle groei van Exact in goede banen te leiden. DOOR MONIQUE HARMSSEN

In een gezamenlijk gesprek met Erik van der Meijden en Onno Krap over disruptie en exponentiële groei en de samenwerking tussen CEO en CFO, schetst Van der Meijden kort de weg die de afgelopen vier jaar is afgelegd. "Op het moment dat ik kwam, waren er veel veranderingen in de markt waar Exact tot op dat moment nog niet heel erg goed op had gereageerd. Er was geen duidelijke strategie, iedereen deed zijn eigen ding. Er was veel beweging, maar we kwamen niet vooruit."

Om hier verandering in te brengen, werd in korte tijd een duidelijk stra-

tegie opgezet waarbij de Nederlandse en internationale organisaties werden geïntegreerd in een op internationale klanten gerichte organisatie onder de naam Business Solutions. Deze businessunit is aanbieder van ERP en business managementoplossingen voor klanten met tussen de 50 en 1000 medewerkers. "Deze klanten krijgen een product dat hun in staat stelt om de operaties in verschillende landen op een uniforme manier te runnen. Consolidatie vindt plaats op het hoofdkantoor met volledige transparantie naar de onderliggende processen. Daarnaast hebben we gewerkt aan de lancering van een 'private cloud'. Dat heeft geleid tot een aanwas van klanten waardoor er bij Business Solutions weer sprake is van groei is na een aantal jaren van daling."

DISRUPTIEF

De groeibriljant is Cloud Solutions dat met Exact Online clouddiensten aan kleinere bedrijven aanbiedt. "Daar hebben we hard op ingezet", aldus Van der Meijden. "We zagen de beweging naar cloud en naar gestandaardiseerde producten en in onze optiek was cloud disruptief. Een accountant kan in de cloud samenwerken met zijn klant en dezelfde dataset bewerken waardoor beiden dezelfde view op de financiële situatie van de onderneming krijgen. In plaats van een schoenendoos met bonnen aan het eind van het jaar, hebben zij actuele informatie en kunnen zij elkaar helpen om op tijd bij te sturen."

Naast Nederland en België waar het

begon, is Exact Online ook gelanceerd in Amerika, Engeland, Duitsland, Frankrijk en Spanje en er wordt nu gekeken naar Zuidoost-Azië. "De groei gaat erg hard, als je het hebt over een disruptieve groei dan is het daar", stelt Van der Meijden. "We hebben wereldwijd meer dan 300.000 klanten waarvan bijna 280.000 Exact Online en 30.000 in Business Solutions producten. We hebben vorig jaar 52.000 klanten toegevoegd, dat is 1000 per week oftewel 1 per tien minuten. We zijn nu aan het nadenken hoe we dat kunnen omvormen van 1 per 10 minuten naar 10 per minuut en wat voor een organisatie we dan moeten bouwen."

De ondersteuning voor een exponentiële organisatie* staat reeds in de steigers volgens Krap. Met het opsplitsen van de onderneming in drie businesses, zijn alle ondersteunende functies zoals facilities, IT, HR, accounting etc. al apart gezet met als doel deze te centraliseren, te standaardiseren en te automatiseren. Dat is belangrijk volgens Krap want: "Het is leuk dat een deel van je organisatie met 35 tot 40 procent groeit per jaar, maar je hebt een schaalbare supportorganisatie nodig die met slimme technologie dit proces kan ondersteunen."

EXPONENTIËLE ORGANISATIE

Het idee van een exponentiële organisatie komt van Van der Meijden, maar het is volgens Krap aan de rest van de organisatie om hier handen

"Het is leuk dat een deel van je organisatie met 35 tot 40 procent groeit per jaar, maar je hebt een schaalbare supportorganisatie nodig die met slimme technologie dit proces kan ondersteunen"



Onno Krap (links) en Erik van der Meijden

en voeten aan te geven. “Hoe vertaal je het begrip exponentieel en wat ga je dan daadwerkelijk doen om dat te realiseren? Voor een deel zitten we, zoals ik net aangaf, al in dat proces. Het begrip ‘central for local’ past heel mooi op een exponentiële organisatie. Het sluit ook precies aan bij het cloud-model, dat is ook ‘central for local’. In feite moet de hele organisatie, verkoop, marketing, support en ondersteunende functies worden ingericht volgens diezelfde filosofie.”

CLOUD BIEDT NIEUWE MOGELIJKHEDEN

De cloud biedt volgens Van der Meijden nieuwe mogelijkheden. “Wij hebben ongelooflijk veel data van klanten. Je moet heel erg oppassen wat je met die data doet, die is uiteindelijk van de klant. Wij zoeken naar manieren om met behulp van die data, uiteraard met toestemming, toegevoegde waarde aan die klant te leveren. Wij kunnen die data omzetten in bruikbare informatie zoals bijvoorbeeld een benchmark zodat de klant kan zien hoe hij het doet t.o.v. peers. We hebben ook ERP in de cloud en ook hier weten we veel van de klant. Dit

biedt de mogelijkheid om op andere gebieden zoals bijvoorbeeld supply chain of voorraden nieuwe inzichten te leveren.”

DIGITALE BUSINESS

Digitaal is volgens Van der Meijden echt de kern van de dienstverlening. “Steeds meer diensten zijn digitaal, bijvoorbeeld een app waarmee je iets kunt bestellen of waarmee je een hotel kunt boeken. Laatst kreeg ik bij aankomst in China meteen een melding van Booking.com: kunnen we je helpen een hotel te boeken? Dat is digitale business en daarmee laat je zien dat je aan een specifieke klant waarde kunt toevoegen door een specifieke dienst aan te bieden in de vorm van een suggestie. Ook wij kijken hoe wij onze klanten kunnen helpen door in onze software dit soort suggesties in te bouwen. Een voorbeeld hiervan ligt op het gebied van fintech. Bij het kijken naar dit soort oplossingen komt de rol van Onno sterk om de hoek kijken. Hij heeft veel expertise en ideeën ingebracht over hoe je dat zou kunnen structureren en wat een klant nodig heeft om zijn bedrijf financieel

te runnen.”

Krap: “In de digitale wereld gaat het over relevant zijn door op de juiste plaats, het juiste moment, de juiste aanbieding te creëren. We zouden een ondernemer bijvoorbeeld kunnen helpen met zijn cashflow forecasting. Als uit deze forecast naar voren zou komen dat hij op een bepaald moment een cashprobleem krijgt, dan zouden wij hem door middel van geautomatiseerde oplossingen kunnen helpen zijn cashflow te managen. Bijvoorbeeld door geautomatiseerd toegang te bieden tot kredietverschaffers. Er zijn ook tal van mogelijkheden om factuurmanagement, factoring of short term financing, op een geautomatiseerde manier als onderdeel van je product te leveren. Dan praat je over geïntegreerde fintech.”

MASSIVE TRANSFORMATIVE PURPOSE

De vraag dringt zich op hoe je bij deze sterke uitbreiding van activiteiten en exponentiële groei de organisatie simpel houdt en ervoor zorgt dat iedereen dezelfde kant op gaat? Het antwoord ligt volgens Van der Meijden in de structuur van de organisa-



“Het mkb is de groeimotor van de economie, maar zodra er maar iets gebeurt, een wereldwijde crisis, draaien banken de geldkraan dicht en kunnen bedrijven niet meer groeien. Wij willen deze bedrijven helpen”

tie waarbij alles schaalbaar is en in een zeer duidelijke missie: een Massive Transformative Purpose (MTP). “Bij de transformatie van de onderneming naar de cloud moesten we goed kijken hoe we dat gingen doen, hoe we de mensen mee zouden kunnen krijgen naar de toekomst. In het proces hebben we een aantal oude kantoren gesloten en nieuwe kantoren geopend die fris en vol energie de cultuurdrager zijn van het nieuwe Exact. Rondom nieuwe initiatieven hebben we teams opgezet die de route om nieuwe diensten te ontwikkelen die relevant zijn voor onze klanten, te onderzoeken. Een sterke MTP, waarin mensen zich herkennen en waaraan ze willen meewerken, zorgt ervoor dat iedereen dezelfde kant op beweegt. Ons statement is: “We empower SME's to be the driving force of the global economy”. Het mkb is de groeimotor van de economie, maar zodra er maar iets gebeurt, een wereldwijde crisis, draaien banken de geldkraan dicht en kunnen bedrijven niet meer groeien. Wij willen deze bedrijven helpen. In principe zijn we in staat, met de gegevens en analytische software die we hebben, om een creditrating te doen waardoor je die klant in een paar minuten een financieringsaanbod kunt doen. Of we dit zelf doen of via een bank doet er niet toe, wij zijn de interface. Uiteraard doen we dit alleen met toestemming van de klant.”

ECOSYSTEEM

Op dit moment is Exact al bezig een aantal stappen te zetten zoals de eerder genoemde fintech initiatieven. Daarnaast is er een business community initiatief en zijn er initiatieven rond blockchain hoewel het nog onzeker is welke kant het opgaat. “We kijken ook sterk naar marktplaatsen: we hebben 280.000 klanten die online met ons verbonden zijn. De ervaring leert dat als je je ecosysteem wilt versterken je de klanten met elkaar moet verbinden. Dat kun je doen door relevante transactie-suggesties aan klanten te geven. De business community wordt uiteindelijk bepalender om met Exact te werken dan puur het product”, verwacht Van der Meijden.

Krap vult aan: “Op dit moment is Exact Online met name een ‘system of record’ en we willen naar ‘system of engagement’ waarmee je niet

alleen je boekhouding doet maar veel meer omdat het systeem relevanter wordt voor de bedrijfsvoering. Door aanvullende diensten te bieden, zoals vergaande vormen van geautomatiseerde transacties, proberen we klanten zover te krijgen dat ze het systeem gaan gebruiken voor hun dagelijkse business in plaats van alleen voor de boekhouding. Er zijn allerlei vormen van transacties mogelijk die je automatisch kunt inlezen of uitvoeren. Daarmee wordt de administratie vanzelf steeds meer up to date en daardoor relevanter, ook voor andere diensten.”

HOE KIJKEN VAN DER MEIJDEN EN KRAP NAAR DE ROLVERDELING CEO-CFO?

Krap: “De CFO moet groei faciliteren en dat kan niet door continu aan de noodrem te trekken, maar hij moet wel laten zien hoe de bocht loopt. Hij moet niet alleen in de achteruitkijkspiegel kijken maar zorgen dat de consequenties van plannen ingekaderd worden door piketpaaltjes naar de toekomst te slaan. Natuurlijk hebben we weleens discussie over de plaats van die piketpaaltjes, maar het

belangrijkste is dat ze er staan zodat je niet met een blinddoek voor je ogen rijdt. Als je niet in staat bent om de consequenties van plannen te vertalen in financiële doelstellingen, dan weet je niet wat je aan het doen bent. Dat is volgens mij de rol van de CFO. Leuk dat geslip, maar we moeten wel weten waar die bocht ligt is en hoe die loopt.”

Volgens Van der Meijden vullen zijn karaktereigenschappen en die van Krap elkaar goed aan. “Onno is heel erg procesgericht, ik ga meer op zoek naar opportunity’s. Onno is degene die deze opportunity’s fileert en structureert. Hij bedenkt welke risico’s er zijn en maakt de financiële planning die er tegenaan komt te liggen. Een paar weken geleden ben ik in China geweest om met potentiële partners te praten. Bij een mogelijke joint venture komen allerlei financiële, juridische en tax zaken kijken. Daar is Onno veel beter in, daar heb ik het geduld niet voor.”

Hoewel er geen duidelijke sprake is van een strikte grens tussen de taken van de CEO en CFO hebben beiden wel een duidelijke taakopvatting. “Ik ben

een intuïtieve bestuurder, ik luister en zie wat er om me heen gebeurt en heb een soort intern kompas waardoor ik weet welke kant ik op wil. Ik ben veel met strategie bezig. Ik denk heel sterk in beelden en zie de hele puzzel. Onno houdt zich ook met strategie bezig, maar hij is een sterke structuur en systeemdenker. Hij kijkt naar de stukjes en bedenkt hoe ze in elkaar passen. Soms ontbreken er ook wel eens stukjes of past het stukje niet, dat kunnen de meest briljante business ideeën zijn. Dan is het belangrijk dat wordt gekeken of het op een andere manier past.” Ook Krap benadrukt dat zij ieder een eigen rol hebben. “We doen alle business reviews samen waarbij we beiden onze eigen invalshoek hebben in lijn met wat Erik zei. Ik challenge wat meer vanuit wat ik zie in de cijfers en Erik wat meer vanuit zijn gevoel. Die combinatie werkt heel goed.” ■

**De ‘Exponentiële organisatie is een concept dat wordt beschreven in het boek ‘Exponentiële organisaties’ door Salim Ismail en Yuri van Geest.*



Finance 3.0 komt er niet!

Het is volgens mij een misvatting dat er zo iets gaat ontstaan als een 'finance 3.0'. Een volgende en betere versie van finance 2.0 als die überhaupt al bestaat. Net zoals de huidige smartphone geen 'telefoneren 3.0' is maar iets geheel anders dan het telefoneren van 20 jaar geleden.

Technologie zal een enorme change agent blijven, ook voor finance. Wellicht kun je stellen dat gebruik maken van automatisering

ons van finance 1.0 naar finance 2.0 heeft gebracht. Wij doen hetzelfde, maar veel sneller en efficiënter. De technologie zal de komende jaren echter ook een ongekende impact hebben op ons gedrag, onze structuren en onze business- en verdienmodellen. Net zoals bij de smartphone zitten de grootste innovaties in de apps en de wijze waarop die ons gedrag beïnvloeden en mogelijkheden scheppen. Hoe de toekomst gaat worden weet ik niet, maar wel dat die anders wordt en niet een '3.0 versie' van de huidige.

IT'S THE NETWORK STUPID!

Hiërarchie zal verdwijnen en worden vervangen worden netwerken. Strategiebepaling en uitvoering zal een heel andere inhoud krijgen. Een organisatie wordt organiseren, constant in beweging zijn in het netwerk en met de omgeving. Hoezo functies en lijn versus staf? Het gaat om zingeving en samenwerken. Het gaat om rollen, communicatie en competenties. De traditionele klant van de controller, de lijnmanager, verdwijnt!

Zoals nu elektriciteit en internet alom beschikbaar zijn, zal ook AI (kunstmatige intelligentie) overal beschikbaar zijn en toegepast en/of ingevoegd worden. Alles wordt 'smart', alles! Het is een ander soort intelligentie dan de menselijke intelligentie. Een intelligentie die om kan gaan met een veelheid aan data, met snelheid en geen problemen heeft om exponentieel te denken. Een intelligentie die zelf algoritmen kan maken wanneer die nodig zijn. Ik ben van mening dat dit een zeer grote impact heeft op de financiële

functie. AI kan veel beter dan welke business controller dan ook omgaan met complexiteit, het herkennen van verbanden, weak signals detecteren, analyseren, rapporteren en ook sturen. Ik zie mijn auto in de zeer nabije toekomst in discussie gaan met de garage over noodzakelijk onderhoud in plaats van dat ik het met de servicemonteur bespreek. Doordat AI overal, gratis en open beschikbaar gaat worden zal 'slimmer' geen toekomst zijn voor de financiële functie.

De komende decennia zal het opstellen van een business plan redelijk eenvoudig zijn door overal AI aan toe te voegen. Alles wordt slimmer en de mens zal moeten gaan excelleren in zijn niche van slimmigheid. Die niche wordt vandaag de dag gezien in creativiteit. Het is dan ook niet verwonderlijk dat design thinking nu zijn intrede doet in management. Een niche waar de mens, en vooral ook de financiële professional, zich op kan richten is het omgaan met complexiteit, lees ik weleens. De eenvoudige processen zijn / worden overgenomen door automatisering en de complexere vraagstukken blijven dan het domein van de mens. Ik betwijfel dat. Als de omgeving en dus ook de onderneming meer een netwerk wordt in plaats van een (waarde)keten en hiërarchie, dan zullen netwerkeffecten als exponentiële veranderingen (zoals groei) steeds vaker voorkomen.

In de VUCA-wereld (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) waar wij nu in zijn beland zullen ook de financiële processen en functies drastisch veranderen. Wanneer en hoe weet ik ook niet. Ook niet of de financiële professional over 20 – 30 jaar nog bestaat. Persoonlijk denk ik van niet. In gesprekken met financials en in 'het financiële veld' zie ik zeer weinig besef

van de mogelijkheden die er zijn en die nog komen. Anderen zullen makkelijker die nieuwe mogelijkheden en kansen benutten. Zoals Airbnb niet uit de hotelwereld komt, Paypal niet door een bank is verzonden en nu auto's steeds meer computers worden. Het is makkelijker voor ICT-bedrijven als Google en Apple om auto's te bouwen dan het voor autobouwers is om in de automatisering / AI te stappen.

Het antwoord op 'VUCA' is; netwerken, big data, AI, automatiseren, enterprise engineering, design thinking, start-up aanpak, scrum, agile, enzovoorts. Ik denk dat daar inderdaad de antwoorden en tools liggen voor het 'VUC' deel. Voor Ambiguity, dubbelzinnigheid, denk ik dat daar meer de 'zachte' / sociale antwoorden nodig zijn uit de human behaviorisme. Een organisatie is een zingevings-systeem. Complexiteit en ambiguïteit voeden juist het organiseren. Een antwoord is dus ook vooruit kijken, creativiteit, visie ontwikkelen, communiceren... Dit moeten wij gaan vertalen naar onze rol als financiële professional in de toekomst die al lang begonnen is. ■



John Geurts is Business Biollog en CFO++. Hij is tevens mede-oprichter van businessplatform Yookr.



- *Uitnodiging* -

PINKWEB ACCOUNTANCY FESTIVAL

17 NOVEMBER 2016

LANDGOEDERIJ, BUNNIK

MELD U NU AAN OP

WWW.PINKWEB.NL/FESTIVAL

Integrated Business Management bij Lamb Weston / Meijer

‘Peace of mind’. Dat is het antwoord op de vraag: ‘Wat heeft Integrated Business Management opgeleverd voor Lamb Weston / Meijer (LWM)?’ aldus CFO Peter van Wouwe van een van ’s werelds grootste bedrijven in diepgevroren aardappelproducten, appetizers en gedroogde aardappelvlokken. Dit artikel gaat over het hoe en waarom achter deze uitspraak. DOOR MARCO VAN ALFEN

Integrated Business Management, Integrated Business Planning (IBP), Sales & Operations Planning (S&OP), Sales Inventory & Operations Planning (SIOP): allemaal termen die gebruikt worden om het multidisciplinair proces aan te duiden waarmee in een organisatie demand en supply worden afgestemd. Dat is de meest basale overeenkomst die ze hebben. Verder is het per bedrijf specifiek wat er precies (nog meer) wordt afgestemd, wie daarbij zitten, wat de horizon is, wat het detailniveau is, enzovoort. Ook als dezelfde term gebruikt wordt kan het inhoudelijk iets verschillends behelzen.

In de jaren '80 van de vorige eeuw kwam de term S&OP op om dit afstemmingsproces te duiden. De definitie van T.F. Wallace heeft de belangrijkste elementen van een goed S&OP proces: *‘... a set of decision-making processes to balance demand and supply, to integrate financial planning and operational planning, and to link high level strategic plans with day-to-day operations.’*

LINK MET STRATEGIE

Beslissingen nemen, vraag en aanbod afstemmen, integreren van volume en financiële planning en het koppelen van strategie en uitvoering. Daar gaat het om. Alleen dat is niet wat iedereen doet. Was initieel de intentie wellicht geweest dit alles af te dekken blijkt het in de werkelijkheid vaak aan een of meerdere elementen te ontbreken. In veel organisaties is S&OP (verworden tot) een

korte termijn planningsproces, waar meer teruggekeken wordt dan vooruit en alleen gesproken wordt in termen van volume. De link met strategie is er vaak niet. Dat zorgt ervoor dat juist de managementlaag met integrale verantwoordelijkheid niet (meer) aan dit proces deelneemt; een gemiste kans!

LWM Supply Chain Manager Ton Maltha bij Lamb Weston / Meijer: “We hadden al een redelijk goed lopend S&OP proces. Alleen was dat korte termijn gericht en niet volledig horizontaal en verticaal geïntegreerd. Hieraan was echt behoefte. We zagen Integrated Business Management als een oplossing om het bedrijf beter en geïntegreerd aan te sturen en ook de mensen meer ruimte te geven om vooruit te kijken en zelfstandig beslissingen te nemen. Deze behoefte werd breed in het bedrijf gevoeld, van directie tot executie en de laag er tussenin.”

Bij het opzetten van het Integrated Business Management proces zie je vaak dat er afscheid genomen wordt van de term S&OP. Om echt een stap voorwaarts te maken wil men af van een term die men (intern en meestal na verloop van tijd) voornamelijk is gaan associëren met korte termijn en operationeel bezig zijn. Integrated Business Management gaat er primair om dat je mensen in staat stelt de juiste dingen te doen om de strategie te verwezenlijken ondersteund door een goed proces en systemen. Die laatste zijn altijd dienend. Ton Maltha: “We hebben ons niet

verstopt achter tooling maar hebben ons gefocust op processen mede-ontworpen door de mensen zelf en we moeten het zelf doen.”

INTEGRALE AANPAK

LWM koos voor de naam LWM Business Navigator om aan te geven dat het hét proces is waarmee de business navigeert naar haar stip aan de horizon: verwezenlijking van de strategie. De business als geheel (integraal), periodiek herijkend: waar staan we nu, waar willen we heen en wat moeten we daarvoor doen? Met alleen de naam veranderen ben je er niet uiteraard. Je moet ook dingen écht anders gaan doen: eigenlijk een stap terug nemen en met een helikopterview kijken wat je nou eigenlijk precies wel en niet doet in je huidige proces en of je daarmee wel bezig bent op een goede manier je strategie te realiseren. Waar kan het beter, hoe kunnen we beter worden in het maken van de juiste beslissingen?

Peter van Wouwe beaamt de rol van het proces in het helpen strategische ambities te verwezenlijken: “Een heel belangrijke aanleiding om het S&OP proces uit te breiden en om te vormen naar een Integrated Business Management proces lag in de strategische keuze voor groei van de business en de behoefte dit op een gecontroleerde manier te doen. Daarnaast was er een groeiende behoefte aan accurater financial forecasting van resultaten en cash. In de periodiek (volume gedreven)



Ton Maltha (links) en Peter van Wouwe

S&OP review zaten al heel veel drivers hiervoor, dus konden we het beter meteen integraal bekijken: volume planning en financiële planning. En in een onzekere periode waarin actuals sterk afweken van de forecasts, was ook het momentum daar dat de doorslag gaf te besluiten tot een verdere professionalisering van ons proces.”

Midden 2014 is LWM samen met EyeOn en gesponsord door de CEO en het voltallige Senior Leadership Team begonnen aan deze reis naar een beter proces. Van meet af aan is erkend dat het proces op maat gemaakt moest zijn. Er is geen standaard oplossing. Na een bedrijfsbrede kick-off is in functionele teams het basic framework neergezet dat rekening houdt met de specifieke kenmerken van de LWM business, zoals het belang van

een goede raw – sales alignment die de posities van aardappelen vs gecontracteerde business managet en het risico van grote prijsfluctuaties op de open markt voor aardappelen. Het op maat gemaakte proces is vertaald naar een boekje waarin vanuit alle disciplines is verwoord hoe het proces eruit ziet als het geïmplementeerd is en hoe dat de organisatie helpt de juiste beslissingen te nemen. Van Wouwe: “Een heldere beschrijving van het totale proces ‘to be’ heeft sterk bijgedragen aan de snelheid van implementatie. Waar mogelijk door voort te bouwen op bestaande structuren en die verder met elkaar te integreren.”

De integrale aanpak zorgt er ook voor dat functionele gebieden steeds meer samen gaan werken. Integrated Business Management verbindt functionele

silo's. Zonder openheid en empathie voor wat belangrijk is voor de ander is geen volledig integrale aansturing mogelijk. Van Wouwe: “Financiële planning moet straks niet meer het domein zijn van de controller, maar van de business – geholpen door de controller. Dat moet leiden tot meer frequente, accuratere financiële forecasts.” Maltha: “Ik zie dit in de praktijk al gebeuren. We willen precies begrijpen wat de oorzaak is achter afwijkende cijfers, zodat we de plan-do-check-act cirkel kunnen afmaken: bepalen wat we moeten doen om bij te sturen. Dat vergt een integrale blik op de onderliggende business processen, in plaats van denken in functionele silo's, en vervolgens het beter maken van deze processen waar nodig.” Van Wouwe ervaart al een toenemende mate van pro-activiteit en end-2-end visibility door deze benadering.

PERFORMANCE STURING

Een integrale aanpak betekent ook sturen volgens één plan, niet een apart volume en financieel plan waarvan de onderliggende aannames verschillen. Peter van Wouwe: “Belangrijk is dat we één versie van de ‘truth’ hebben waarop we integraal sturen. Geen second guessing, maar acceptatie van de forecasts in eerdere fasen van het proces, waarbij je elkaar wel moet kunnen blijven challengen.”

Met een juist ontwerp van het proces komt de betekenis van K ook weer terug in KPI (Key Performance Indicator). Alles is te meten, maar wat heb je nodig om te sturen? Of zoals de CFO het zegt: “De proces-opzet dwingt om na te denken over performance indicators die op verschillende niveaus en in verschillende stadia van het proces nodig zijn voor sturing.” Iets wat voor operations belangrijk is om te meten, is op executive level wellicht te gedetailleerd. Neem Overall Equipment Effectiveness (OEE). Een organisatie kan er voor kiezen elk van de onderliggende elementen (beschikbaarheid, prestatie en kwaliteit) te bezien als KPI in operations, omdat ze anders niet gericht kan sturen. Op executive level volstaat wellicht de OEE als KPI. Bij LWM is deze gelaagdheid van KPI's vormgegeven met behulp van de KPI Pyramide: van een brede set aan KPI's aan de operationele basis van de organisatie naar een handvol KPI's op executive level





dat volstaat om efficiënt en effectief aan te sturen. Dat kan, omdat de mensen die deelnemen aan de meetings voorafgaand aan de Executive meeting (Marketing meeting, Demand Meeting, Supply Meeting en Consensus meeting) mandaat hebben om zelfstandig beslissingen te nemen zolang het integrale belang maar behartigd wordt.”

Het opzetten van een goed Integrated Business Management proces kost tijd. De meeste veranderingen vergen namelijk een mind-shift. Als je al jaren gewend bent op een bepaalde manier te werken (in je silo) verandert dat niet vanzelf bij het herontwerpen van een proces. Als je de instelling hebt van ‘learning not blaming’ kun je echter na een paar cycli al veranderingen zien en zie je een continu stijgende lijn. Ton Maltha: “We zijn direct vanaf de implementatie begonnen om het bedrijf via de Integrated Business Management gedachte te sturen en hebben fouten en learn by doing omarmd. Zelfs Marketing, die niet mee liep in het oude S&OP proces, is vanaf het begin meegegaan. Daar zijn echt enorme meters gemaakt.”

Op het moment dat het nieuwe proces gaat werken, zal het de hele organisatie uiteindelijk tijd schelen omdat vergaderingen efficiënter worden en iedereen precies weet wat zijn of haar rol in het grotere geheel is. Of, om af te sluiten met de woorden van CFO Peter van Wouwe: “Het proces geeft na een jaar al ‘peace of mind’, omdat de juiste issues aan de orde komen en de focus op toekomst en bereikbaarheid van strategische doelstellingen zichtbaar worden gemaakt.” ■

Marco van Alfen is business planning en control expert bij adviesbureau EyeOn.



ONTDEK HOE U UW PLANNINGSPROCESSEN KUNT VERBETEREN

Zoekt u naar manieren om in onzekere tijden budgetten en forecasting sneller, lichter en betrouwbaarder te maken? Na de tweedaagse cursus Effectief Forecasts verbetert u direct uw planningsprocessen.

Meld u direct aan via alexvangroningen.nl

Finance.nl

De vacaturesite voor financials

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

Manager Financien en Bedrijfsvoering Woningbouwvereniging Nieuw-Lekkerland

De manager financien en bedrijfsvoering geeft leiding aan een team van 6 medewerkers. Hij of zij is verantwoordelijk voor de verbinding van de organisatie met de (financiële) bedrijfsvoering en vastgoedprocessen voor het realiseren van een optimaal financieel-, vastgoed- en maatschappelijk rendement.

Zie: [Finance.nl/vacature/139688](https://finance.nl/vacature/139688)

(Junior) Business Controller Bergman Clinics in Naarden

De toegenomen vraag naar kwalitatief hoogwaardige zorg tegen een scherpe prijs wordt steeds belangrijker in de sector. Gespecialiseerde focusklinieken spelen in op deze ontwikkeling en de wijzigingen in wet- en regelgeving geven een extra dynamiek. De effectivering van de groeiambities van Bergman Clinics zullen de komende jaren centraal staan. Dit leidt ertoe dat je werkzaamheden deels cyclisch en deels projectmatig van aard zijn.

Zie: [Finance.nl/vacature/139736](https://finance.nl/vacature/139736)

Teamleider Grootboek Stedin in Rotterdam

Als teamleider grootboek heb je het komende jaar de uitdaging om de grootboekadministratie verder te professionaliseren. Het doel is om de werkzaamheden verder te uniformeren en te standaardiseren. Tevens dienen de werkzaamheden binnen het team roulerend te worden uitgevoerd. Dit om de slagkracht en de flexibiliteit te vergroten. Daarnaast begin je met de voorbereidingen naar de overgang naar één administratiesysteem.

Zie: [Finance.nl/vacature/139719](https://finance.nl/vacature/139719)

Finance Professional M/V fulltime ConQuaestor Interim Professionals in Rotterdam

Wil jij kennisvoorsprong opbouwen door aan afwisselende uitdagingen te werken en je te buigen over de nieuwste vraagstukken op de cfo-agenda? Zodat je als excellente financial ook de rol van strategisch partner met gemak vervult? Dan ben je bij ons helemaal op je plek.

Zie: [Finance.nl/vacature/139706](https://finance.nl/vacature/139706)

Financieel Directeur

BDO werft voor Heerkens van Bavel Groep in Tilburg

U bent verantwoordelijk voor de AO en ICT-aspecten alsmede de diverse budgettering en rapportages en operationeel verantwoordelijk voor de verzekeringsportefeuille en het vastgoedbeheer. Analyseren, adviseren en acteren is u toevertrouwd en derhalve bent u het aanspreekpunt voor het management en externe partners. Kortom, u bent het financieel 'geweten' binnen de groep en voor de groepsdirectie.

Zie: [Finance.nl/vacature/139702](https://finance.nl/vacature/139702)

Teamleider financiële administratie Nature's Pride in Maasdijk

De sterke organisatiegroei brengt ook voor het financiële team de nodige dynamiek met zich mee. Als Teamleider van de financiële administratie zoek je proactief verbinding met de organisatie. Vanuit je rol ben je eigenaar van het organisatie breed verbeteren van de werkstroom voor de financiële administratie.

Zie: [Finance.nl/vacature/139670](https://finance.nl/vacature/139670)

Junior Finance manager Portakabin B.V. in Slidrecht

This role will be based in Slidrecht. With your financial expertise you will provide support for Portakabin Netherlands. You, as a member of the management team, will ensure that Portakabin B.V. operates effectively and correctly within the controls and guidelines set by the Portakabin Group.

Zie: [Finance.nl/vacature/139669](https://finance.nl/vacature/139669)

Manager Financien a.i. Laurentius Breda

Een prachtige fulltime interim opdracht met veel uitdaging, bij een mooie organisatie met leuke collega's die er écht voor gaan. Een kans, voor de juiste manager financien om te laten zien wat hij/zij echt waard is.

Zie: [Finance.nl/vacature/139611](https://finance.nl/vacature/139611)

Teamleider Control AEB in Amsterdam

De Teamleider Control is verantwoordelijk voor de business en financial control in AEB en speelt daarmee een leidende rol in de informatievoorziening binnen AEB. De controllers spelen een essentiële rol in de ondersteuning van het management op financieel gebied en met betrekking tot risicomanagement en interne beheersing. De teamleider stuurt 5 controllers aan.

Zie: [Finance.nl/vacature/139603](https://finance.nl/vacature/139603)

FP&A Manager Predictive Analytics and Big Data AkzoNobel in Amsterdam

Is this a challenge that matches your skills and ambitions? Do you have real and credible experience of Big Data and Predictive Analytics within an international business environment? Are you a proactive, organized and self-managing professional, able to operate in an environment with multiple stakeholders and supervisors?

Zie: [Finance.nl/vacature/139721](https://finance.nl/vacature/139721)

Teamleider Financien en Informatisering Novadic-Kentron in Vught

Je bent verantwoordelijk voor een optimale inrichting en beheer van de administratieve processen en systemen. Je bewaakt de liquiditeit, analyseert de liquiditeitsprognose en organiseert het betalingsverkeer. Je coördineert de samenstelling van de jaarrekening en levert een inhoudelijke bijdrage aan de opstelling daarvan. Ten aanzien van de informatievoorziening rondom de primaire processen realiseer je een optimale inrichting, waardoor het inzicht in de performance van de primaire processen wordt vergroot.

[http://finance.nl/vacature/139750](https://finance.nl/vacature/139750)

Project Lead Accounting to Reporting HZPC in Joure

"Wij bouwen de informatiestructuur en infrastructuur naar de toekomst. Wij vormen het dream team van de HZPC-groep voor het transformatieproces onder de naam "Apollo". Het Apollo project is in het leven geroepen voor de implementatie van een ERP systeem. Daarvoor zoeken wij een Accounting to Reporting Lead die dit transformatieproces ondersteunt en zijn/haar financiële kennis in wil zetten om ons doel te verwezenlijken.

<http://finance.nl/vacature/139744>

Manager Accounting

Volkswagen Pon Financial Services in Amersfoort

Volkswagen Pon Financial Services. Een lange naam, maar om sterke merken kun je niet heen. Zij vormen hun roots en hebben de basis gelegd voor het brede gamma aan financiële diensten die ze bieden. Dit doen ze met een passie voor auto's en met jarenlange kennis van financieringen in de automotive branche. Volkswagen Pon Financial Services is een joint venture van Volkswagen Financial Services AG en Pon Holdings B.V.

<http://finance.nl/vacature/139731>

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
(jkleynveld@alexvangroningen.nl)
Tel: 06 50602289

Aan deze editie werkten mee:

Marco van Alfen, Michael van Asperen, Dik Bijl, Laura Blaauwendraad, Tjeu Blommaert, Stephan van den Broek, Peter Geelen, John Geurts, Robèrt de Gier, Paul van Giersbergen, Monique Harmsen, Tim Jansen, Erik Kolthof, Onno Krap, Ton Maltha, Erik van der Meijden, Kevin Mottard, kamal Rifai, Peter van Wouwe

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 financieel 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: Elisabeth Beelaerts, Eric Fecken, Ruud Pos, Roelof Pot

© Alex van Groningen B.V.

Zonder schriftelijke toestemming van de uitgever is het niet toegestaan om integraal artikelen over te nemen, te (doen) publiceren of anderszins openbaar te maken of te verveelvoudigen in welke vorm dan ook. Nota bene: geen toestemming is nodig om de titel en inleiding van artikelen over te nemen op (eigen) websites, mits met bronvermelding.

Wet Bescherming Persoonsgegevens

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

Aanlevering van artikelen

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 FINANCIALS

ALEX VAN GRONINGEN

PERMANENTE EDUCATIE



VERBLUFFENDE INZICHTEN EN INSPIRERENDE ONTMOETINGEN

> November	Bijeenkomst	Locatie	PE Uren	Programma
2, 16 en 30 november	Vastgoedrekenen	Utrecht	19	3 dagen
2 en 3 november	Werk Slimmer, niet Harder	Bunnik	14	2 dagen
3 en 4 november	De Controller als Business Partner	Amsterdam	14	2 dagen
Start 3 november	De nieuwe CFO, Strategisch Financieel Management	Amsterdam	35	5 dagen
Start 3 november	Risicomanagement	Utrecht	35	5 dagen
7, 28 en 29 november	Overtuigend Presenteren	Bussum	21	3 dagen
8 november	Business case schrijven	Amsterdam	7	1 dag
9, 10 en 11 november	Beïnvloeden en Adviseren	Huizen	21	3 dagen
9, 10 en 11 november	Financiële Analyse	Utrecht	19	3 dagen
9 en 10 november	SAP voor Financials	Den Bosch	14	2 dagen
9 en 30 november	Strategisch Werkkapitaal Management	Amsterdam	14	2 dagen
Start 10 november	Controller in een Week	Utrecht	35	5 dagen
16 en 17 november	Integraal Performance Management	Huizen	14	2 dagen
16, 17 en 18 november	Onderhandelen	Amsterdam	25	3 dagen
22 november	Finance & IT	Amsterdam	7	1 dag
23, 24 en 25 november	VBA Excel	Amsterdam	18	3 dagen
28 en 29 november	Actief in overnames	Bussum	14	2 dagen
Start 28 november	Effectief Leiderschap voor financieel managers	Huizen	36	4 dagen
29 en 30 november	Business Valuation	Bussum	15	2 dagen
30 november	Investeringsanalyses met Excel	Amsterdam	7	1 dag
> December				
6 december	BI voor Financials	Utrecht	7	1 dag
13 en 14 december	Effectief forecasten	Amsterdam	14	2 dagen
13, 14 en 15 december	Excel 2013 / 365 voor financials	Amsterdam	14 / 20	2 / 3 dagen
14 en 15 december	Big Data voor Financials	Amsterdam	14	2 dagen

Bovenstaand overzicht betreft een selectie. Voor het complete overzicht gaat u naar AlexVanGroningen.nl.

MEER INFORMATIE OF INTERESSE IN EEN INCOMPANY? BEL 020 639 0008 OF GA NAAR ALEXVANGRONINGEN.NL



CFO

CONTROLLERS
NETWORK

FMCLUB.NL
NETWERK VOOR FINANCIEEL MANAGERS



M&A

AV
AccountantWork

Finance.nl
De vacaturesite voor financials



GROEI BEGINT MET DE JUISTE KOFFIE

ONTDEK DE KRACHT VAN NESPRESSO VOOR UW BEDRIJF



BUSINESS SOLUTIONS



Bedrijven die de medewerkers zien als hun grootste kracht kiezen voor **Nespresso**, omdat bevlogen werknemers het bedrijf helpen te groeien. 87% van de werknemers denkt dat hun bedrijf om hen geeft, als men op het werk **Nespresso** krijgt*.

Vraag nu een proefplaatsing aan op nespresso.com/pro
of bel 0800 024 8010.

*Onderzoek uitgevoerd in 2014 door Strategic Research onder 212 beslissers en 1.000 werknemers van bedrijven met meer dan 50 werknemers in 5 Europese landen.



NESPRESSO
What else?