

Finance & IT

Slimmer, sneller en winstgevender!



Finance.nl
De vacaturesite voor financials

FM.NL
FINANCIEEL MANAGEMENT



voor IT investeringen



Verander getallenkerkhoven in feitenfabrieken



Krachtige BI-tool voor financiële sector



Big Data



Kosten of waarde creatie



BI is zwaar IT-gedreven



Business Intelligence



IT Transformatie bij Achmea

Onmisbare inzichten voor meer rendement met IT

Kennis, Netwerk en Carrière voor Financials
Bezoek nu alexvangroningen.nl/corporate

Vergroot je kennis



Versterk je netwerk



Versnel je carrière



Blijf op de hoogte



Prof. dr. Chris Verhoef, hoogleraar informatica VU:

DOOR MICHEL ROHLOF

“Verander getallenkerkhoven in feitenfabrieken”

Voor bedrijven en overheid is ICT de afgelopen decennia een steeds complexer en veelomvattender onderdeel van de bedrijfsvoering geworden. Volgens Chris Verhoef, hoogleraar informatica aan de VU, dien je ICT echter niet als kostenpost, maar als profit center te zien. “Data kun je omzetten in kennis van onschatbare waarde. Op dat punt is nog veel terrein te winnen.”

ICT-gerelateerde problemen en uitdagingen als dataveiligheid, compliance, kostenoverschrijdingen en procesautomatisering leggen een steeds grotere druk op de verantwoordelijke afdelingen. In navolging van het bedrijfsleven heeft elk ministerie tegenwoordig een CIO en bij een gemiddeld bedrijf gaat al snel een kwart van de kosten in ICT zitten. Toch ziet Verhoef die kosten eerder als investering: een middel om business voor een bedrijf te genereren. “Bestuurders denken vaak: het kost te veel, het werkt te slecht en implementatie duurt te lang”, aldus Verhoef. “De toegevoegde waarde is vaak lastig te meten en

Big Data

Uit data valt ook een schat aan informatie en winst te halen. De term ‘Big Data’ – gigantische datasets van bedrijven waar zij vaak geen raad mee weten – is binnen ICT een *hot topic* geworden. “In goed Nederlands noem ik het getallenkerkhoven”, zegt Verhoef. “Bedrijven beschikken over meer en meer data, mede gevoerd door de ene na de andere richtlijn waar aan voldaan moet worden. De uitdaging is om van die getallenkerkhoven feitenfabrieken te maken, op basis waarvan het bestuur van een onderneming wezenlijke strategische beslissingen neemt. Uit data haal je informatie, vervolgens kennis en

de consumentenprijsindex van het Centraal bureau voor de Statistiek zijn geworden. De logistieke processen zijn geheel ingericht op basis van de data die voorhanden is en de efficiëntie is enorm. Als voorbeeld van een slecht gebruik van data, kun je de gang van zaken rondom de schietpartij in Alphen aan den Rijn noemen. De gegevens om de dader zijn wapenvergunning te weigeren waren niet niet integraal beschikbaar. Data was dus nog niet omgezet in wijsheid.”

“Uit data haal je informatie, vervolgens kennis en uiteindelijk wijsheid.”

Tip: ga eerst na wat voor data er is

Voor bedrijven die te weinig met hun beschikbare data doen, heeft Verhoef wel wat tips. “Schaf niet direct een zeer uitgebreid financieel managementsysteem aan, maar kijk eerst wat voor data er überhaupt beschikbaar is, via een exploratieve gegevens analyse. Je analyseert dus eerst, voordat je een hypothese formuleert en die gaat toetsen. Ik ken een voorbeeld van een fabrikant die graag wilde weten hoeveel klanten het bedrijf had en wie dat precies waren. Tijdens de analyse van data kwamen duizenden verschillende klanten naar voren, die echter bij nader onderzoek teruggebracht konden worden tot een fractie daarvan. Wat bleek? Accountmanagers werden afgerekend op het aantal klanten dat ze binnen brachten en bedachten dus steeds nieuwe namen voor bestaande klanten. De data werden vervuild door de bonusstructuur.



Prof. dr. Chris Verhoef, hoogleraar informatica VU

Alleen door naar de oorspronkelijke data te kijken, haal je zulke fouten eruit. Er is dus een wezenlijk verschil tussen data en de kennis die er uitgehaald wordt.”

“Het gaat niet om de kosten van ICT, maar om het verschil tussen kosten en baten.”

Goed ICT-beleid focust zich op het doen van investeringen die de gehele business verbeteren en daarom van groot belang zijn voor het succes van een bedrijf of organisatie. Verhoef: “Het kan altijd goedkoper, maar dan is de effectiviteit ook lager. Mijsn inziens gaat het niet om de kosten van ICT, maar om het verschil tussen kosten en baten. Een goede ICT-infrastructuur kan het verschil maken tussen wel of niet in business gaan met een klant en zo zijn er legio voorbeelden. Kostenposten worden dan profit centers.” ■

“Bestuurders denken vaak: het kost teveel, het werkt te slecht en implementatie duurt te lang.”

ligt op het raakvlak van CIO en CFO: de eerste geeft het geld uit en de tweede moet zorgen dat het geld binnen komt. Toch kunnen ICT-investeringen stuk voor stuk profit centers worden. Hoe? Neem regelgeving als SOx of Basel III. Een bedrijf dat daar aan moet voldoen kan ervoor kiezen om flink te investeren en zo voorop te lopen in compliance en kennis op dat gebied. Die kennis kan men vervolgens verkopen aan concullega's waardoor de investering wordt terugverdiend. De meest slimme en wendbare bedrijven werken al jaren op deze manier.”

uiteindelijk wijsheid. Vergelijk het met het weer; er zijn ontzettend veel satellieten en grondstations, maar je wilt uiteindelijk gewoon weten wat voor weer het de komende dagen wordt. Goed begrip van de data zelf is daarbij essentieel. Bij veel bedrijven staat het nog in de kinderschoenen: die hebben geen idee van de schat aan informatie waar ze over beschikken.”

Als voorbeeld van effectief gebruik van data noemt Verhoef de supermarktbranche. “Supermarktketens hebben met al die barcodes en klantenkaarten zoveel informatie, dat zes van hen hofleverancier van

en bemiddelt in vacatures voor CFO's, financial executives, DGA's, controllers en finance professionals.

De Financieel Management Community biedt kennis, netwerk en carrière mogelijkheden voor financiële professionals. Met op de doelgroep toegesneden opleidingen, events, congressen, uitgaven en websites staan wij hen bij in hun persoonlijke en professionele ontwikkeling. Via een multimediaal portfolio worden leden voorzien van praktische knowhow die hen helpt bij de uitoefening van hun vak. Ook organiseert de FM Community ontmoetingen tussen leden en adverteerders zodat kennisuitwisseling kan plaatsvinden en het onderlinge netwerk wordt versterkt. Zowel online, offline als in print kunt u aan de leden laten

zien hoe u van waarde kunt zijn voor hun onderneming. Kijk op alexvangroningen.nl/corporate voor meer informatie.

PARTNERBIJDRAGEN

Deze uitgave bevat bijdragen van partners van de FM Community en Alex van Groningen. De inhoud van deze bijdragen geven de mening van de gastauteurs en geïnterviewden weer. De redactie is voor de inhoud en relevantie van deze bijdragen niet verantwoordelijk. Gedistribueerd met de Telegraaf, 10 september 2012.

DRUKKER
Bal Media

VORMGEVING
Henk Greuter, Nederlof
023 5483086

Alex van Groningen contactinformatie:
Telefoon: 020 6390008
E-mail: info@alexvangroningen.nl
Internet: alexvangroningen.nl/corporate



© 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.

HOOFDREDACTEUR
Jeppe Kleynveld
jkleynveld@alexvangroningen.nl

EINDREDACTIE
Michiel Rohlof en Martha Niemeijer

PROJECT MANAGER
Ezri-Joy Blaauw
eblaauw@alexvangroningen.nl

AAN DEZE EDITE WERKTEN MEE
Ronald Bruins, Melle Eijckelhoff,
Monique Harmsen, Willem van Oosten,
Michiel Rohlof, Cor Lesterhuis en
Maaïke Houtkamp

FOTOGRAFIE
Mark van den Brink

UITGEVER
Alex van Groningen BV
Burgemeester Haspelslaan 63
1181 NB Amstelveen

FM COMMUNITY MANAGER
Ezri-Joy Blaauw
eblaauw@alexvangroningen.nl

MARKETING MANAGER
Paul van Beckum
pvanbeckum@alexvangroningen.nl

Deze Finance & IT Special is een uitgave van Alex van Groningen in samenwerking met de FM Community. Deze bijlage is ook te downloaden op FM.nl.

Alex van Groningen organiseert congressen en trainingen, is uitgever van financiële media (print en online)

Hoogwaardige technologie

DOOR MICHEL ROHLOF

IHC Merwede: dagelijks inzicht in een kapitaalintensieve markt

Met vierduizend medewerkers en een miljard euro omzet in een kapitaalintensieve gespecialiseerde tak van sport, is IHC Merwede er alles aan gelegen om continu inzicht te hebben in de financiële positie van hun projecten. De hoogwaardige schepen zijn al gauw honderd miljoen euro waard. "We moeten dagelijks inzicht hebben in hoe het ervoor staat", aldus president Govert Hamers.

IHC Merwede gebruikt daar AccountView van Visma Software voor. Dat systeem draaide al bij dochteronderneming IHC Lagersmit. "We waren onder de indruk van de flexibiliteit van dat systeem", zegt chief financial officer Dave Vander Heyde. "Zodanig dat

IHC Merwede is als Hollands trots wereldmarktleider in de bouw van gespecialiseerde schepen voor natte mijnbouw- en baggeractiviteiten. Het is eveneens een belangrijke speler op het gebied van complexe, op maat gebouwde offshore schepen. "Wij maken eigenlijk bijzondere werktuigen voor onze klanten", legt Hamers uit. "Daarmee kunnen zij bijvoorbeeld baggeren, pijpleidingen op de bodem van de zee leggen of nearshore-, onshore- of deep sea mining-activiteiten ondernemen." Het schip is daarbij de houder van geavanceerde technologie zoals hydrauliek, elektrische aansturing en automatisering. "Wij maken niet alleen het schip, maar vooral ook die technologie, waardoor we een geïntegreerde turnkey oplossing aan onze klanten kunnen bieden." Daarin verschilt IHC Merwede van aanbieders in lage lonen landen die



Govert Hamers, president IHC Merwede

"Projectmanagers weten de lijnen aan elkaar te knopen. Zij moeten exact weten hoe we er financieel voor staan tijdens het project."

niet, of in mindere mate, de technologische kennis in huis hebben. IHC Merwede verkoopt dus niet alleen de individuele technologie, maar ook turnkey geïntegreerde schepen mét de technologische uitrusting. Het scheepsconcern bouwt nog steeds het overgrote deel van de schepen in Nederland, maar heeft zelf ook vestigingen in China, India, Indonesië en Singapore. "Daar vindt seriematig werk plaats."

System integrator

In het buitenland bevindt zich ongeveer 10 procent van de scheepsassemblage. Onderdelenproductie voert IHC Merwede al langer uit in het buitenland, in Roemenië om precies te zijn. Hamers: "De klant verdient zijn geld met de equipment die op het schip staat, bijvoorbeeld de pijpenlegtoeren of een kraan. Die moet goed geïntegreerd zijn met het schip zelf en de andere technologieën op het schip. We zijn dus voor een groot deel system integrator. Dat integreren is moeilijker

dan veel mensen denken." IHC Merwede houdt de ontwikkelingen van technologieën zelf in de hand, in de veertig bedrijven die in de groep zitten. Hamers: "Daarmee hebben we een concurrentievoordeel en zijn onze schepen, en dat bevestigde Van Oord onlangs bij een tewaterlating nog, productiever dan die van anderen." De onderneming werkt voor alle grote baggeraars van de wereld, havenautoriteiten en andere overheden, maar ook voor grote mijnbouwbedrijven zoals Rio Tinto. Hamers: "Het bouwen van een schip voor hen met een turnkey-levering gaat al gauw over honderd miljoen euro. Het is een complex proces. Onderdelen, leveranciers en expertise van de veertig bedrijven in de groep moeten bij elkaar komen. Daarom ook hebben we de slimste projectmanagers aan boord. Zij weten de lijnen aan elkaar te knopen. Zij moeten exact weten hoe we er financieel voor staan tijdens het project."

we het over al onze bedrijven hebben uitgerold." IHC Merwede had meerdere ERP-systemen. "Dat is zo gegroeid na fusies en overnames. AccountView konden we bovenop die systemen zetten om vanuit daar gebruiksvriendelijk onze financiële administratie te runnen." Ongeveer 150 financiële experts gebruiken het voor boekhouden, het grootboek en de inkomende en uitgaande facturen. Vander Heyde: "Daarnaast kennen we 550 niet-financiële gebruikers. Die krijgen via het systeem financiële en algemene managementrapportages voorgeschoteld. Verder voeren we er de voorraadadministratie en de projectadministratie mee uit. Uitermate handig is ook dat we over verschillende ERP-systemen toch een eenduidige consolidatie kunnen doen. AccountView is als het ware een portal naar de ERP-systemen." Projectadministratie is de kern van de business, constateert Vander Heyde. "Het opvolgen van die projecten gebeurt in AccountView. Het systeem stelt ons in staat kort op de bal te spelen en dagelijks precies te zien waar we kosten maken en



"Alles om de conditie van het schip zo goed mogelijk te houden zodat onze klanten er optimaal gebruik van kunnen maken."

hoe deze zich verhouden tegenover onze ramingen." De rapportage is uitgebreid en de gebruiker kan tot detailniveau inzoomen, zegt Vander Heyde. "Dat is de kracht van het systeem."

Niet eenvoudig

Duizenden onderdelen, miljoenen euro's, een berg aan facturen, tientallen leveranciers en eigen bedrijfsonderdelen. "Het is niet eenvoudig om overzicht te houden", aldus Hamers. "We zijn in feite een matrixorganisatie. Je wilt per bedrijf consolideren, maar ook per project de winst of het verlies kunnen zien. Projectmanagers moeten het met hun begroting redden en dagelijks dus elementen zoals kosten, maar ook de cashflow in de gaten houden. We pakken met het systeem het werkkapitaalmanagement op. We willen goed weten wat er precies gebeurt." Tussen contract en oplevering zit ongeveer anderhalf jaar. Hamers: "We beginnen met de vertaling van de functionele eisen van het schip - wat moet dit doen? - naar een tekening. Vervolgens start de verdere detaillering van het project en gaan we daadwerkelijk bouwen op de werf. Daarna volgt de tewaterlating en kan het afbouwen aan de kade beginnen." IHC Merwede voert vervolgens een evaluatie uit. Hamers: "Geen schip is hetzelfde,

maar je kunt van elk project weer leren." Daarbij gebruikt het concern de financiële gegevens van projecten uit het verleden voor forecasting van de kosten voor een nieuw project.

Als het meest baanbrekende project van IHC Merwede wijst Hamers een baggerschip aan waar maar één persoon op de brug aanwezig hoeft te zijn. "Dit schip is uitgerust met software die adviezen aan de kapitein geeft en kan leren van eerdere beslissingen. Het is bijzonder om te zien hoe dat schip werkt." Naast bouw zorgt IHC Merwede ook voor financieringen van schepen, in samenwerking met een consortium van banken. Verder biedt het concern onderhoud aan schepen. "Het zogeheten life cycle support. Alles om de conditie van het schip zo goed mogelijk te houden zodat onze klanten er optimaal gebruik van kunnen maken", aldus Hamers. Met hoogwaardige technologie en projectmanagement weet IHC Merwede in de internationale scheepbouwwereld het verschil te maken. Het concern realiseert zich daarbij dat kennis en inzicht in de financiële gang van zaken van levensbelang is, vooral bij projecten die al gauw tot honderd miljoen euro lopen en die anderhalf jaar tijd kosten. Hamers: "Het beheersen van je werkkapitaal is dan een absolute must. Het zorgt ervoor dat een project succesvol is of niet." ■

"Het beheersen van ons werkkapitaal is een absolute must. Het zorgt ervoor dat een project succesvol is of niet."

Visma Software BV
Telefoon: 020 355 29 99
E-mail: sales@vismasoftware.nl
Website: www.vismasoftware.nl

Achmea IM&IT

DOOR JEPPE KLEYNGELD

Meer business impact met integrale IT-sturing

De kerndoelstelling van verzekeraar Achmea is de meest vertrouwde verzekeraar zijn. Daar hoort ook een betrouwbare IT-inrichting en financiële besturing bij. Vanuit de afdeling Finance & Risk, waar ook Business Control onder valt, wordt momenteel hard gewerkt aan een IT-transformatie die moet leiden tot integrale IT-besturing en meer business impact.

IT speelt voor financiële dienstverleners een steeds grotere rol bij de uitvoering van hun kerntaken. Voor deze bedrijven is het cruciaal dat ze hun strategische ambities weten te vertalen naar bijpassende IT-systemen en applicaties. Bij financieel dienstverlener Achmea is het Shared Service Center IM&IT hiervoor in de lead. De afdeling Finance & Risk (F&R) ondersteunt IM&IT in de realisatie van haar doelen. Deze ondersteuning bestaat onder meer uit het bepalen van de financiële kaders, het mede-managen van IT-risico's, het uitvoeren van de planning & control cyclus van Achmea IM&IT en het voorzien van het lijnmanagement van betrouwbare stuurinformatie. Rik Voerman (Manager Business Control) en Guus van der Weijden (Senior Business Controller) zijn beiden nauw betrokken bij de IT-transformatie die momenteel bij Achmea plaatsvindt. "De rol van finance in de IT-transformatie heeft te maken met keuzes", zegt Van der Weijden. "We maken inzichtelijk welke portfoliokeuzes we hebben en de invloed van die keuzes op ons meerjarige risico en financiële profiel.

IT-transformatie

Rik Voerman: "We willen vanuit Business Control naar een volledig integrale besturing toe. We hadden tot 2010 een primair financiële besturing, maar vullen dit steeds explicieter aan met performance, kwaliteit en risico's in

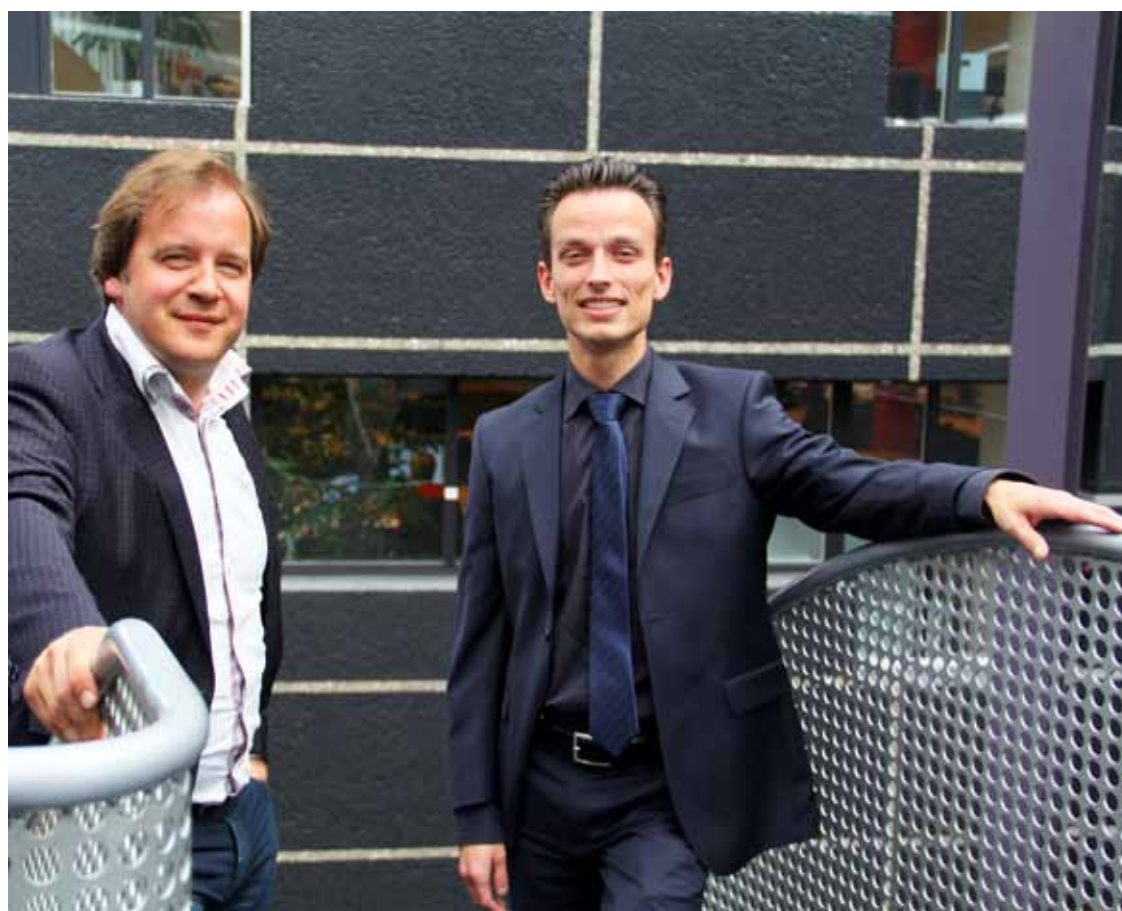
hun onderlinge samenhang. Deze integraliteit en het vergroten van impact en invloed zijn kerndoelstellingen 2012 voor onze afdeling. De IT-transformatie van Achmea zelf maakt deze doelstelling extra uitdagend."

Guus van der Weijden: "Economische en maatschappelijke ontwikkelingen hebben ook voor Achmea tot reorganisaties geleid. Sinds 2009 is daarbij een beweging van IT centralisatie waarneembaar. Als postfusie bedrijf hebben we voor wat betreft onze IT te maken met een complex en heterogeen applicatielandschap. Ditzelfde geldt voor de IT-infrastructuur en ITIL-processen van onze interne IT dienstverlening."

Rik Voerman: "Veel van onze merken en labels werden technologisch separaat ondersteund. Deze technologie maken we gemeenschappelijk. We gaan dus niet op zoek naar het 'specifieke' van labels, maar juist naar het 'generieke' en 'gezamenlijke'. De centralisatie van IT helpt ons die gezamenlijkheid te creëren."

Centralisatie van IT

Rik Voerman: "Voor de gezamenlijke labels hebben we verschillende producten nodig, maar wel met gezamenlijke processen daarachter. Hoe komt iets tot stand? Eenvoud is daarbij een belangrijk thema. In de vloot van bedrijven die Achmea is, heb je met veel verschillende pro-



Rik Voerman (links) en Guus van der Weijden

Foto: Jeppe Kleynveld

cessen te maken. Voorheen probeerden we ons daaraan aan te passen, maar daar wordt het erg ingewikkeld van. We kijken nu juist meer naar wat de gezamenlijke, gedeelde aspecten zijn. En vervolgens naar hoe je samen het proces vereenvoudigt. Daar krijg je de business warm voor. Als je het proces eenmaal gezamenlijk en eenvoudig hebt gemaakt, kun je het gaan automatiseren, digitaliseren en de medewerkers gericht gaan inzetten en trainen."

Guus van der Weijden: "We zijn gestart met het realiseren van complexiteitsreductie in onze IT-productieketens. We willen voor onze grootste ketens – schade, leven, pensioenen en zorg – gestandaardiseerde, flexibele en toekomstvaste IT realiseren die generieke bedrijfsfuncties ondersteunen. De business processen waarin mensen acteren kunnen dan per label nog wel verschillen, maar de techniek en het IT vakmanschap is eenduidig."

"De business processen waarin mensen acteren kunnen per label nog wel verschillen, maar de techniek en het IT vakmanschap is eenduidig."

Veranderproces

Guus van der Weijden: "We zijn nu nog vrij veel verandercapaciteit en projectgeld kwijt aan het realiseren van ons eenvoudiger, toekomstvaste IT-landschap en het voldoen aan wetgeving. Dit beperkt de mogelijkheden om te investeren in meer commerciële IT voor onze klanten. Versnelling van complexiteitsreductie is voor het veranderproces vanuit wetgeving ook aantrekkelijk, omdat aanpassingen eenmaal kostbaarder zijn als deze in vele applicaties moeten worden verwerkt. Denk dan bijvoorbeeld aan SEPA (Single European Payment Area). Dit soort wijzigingen voor IT kunnen we in de toekomst veel goedkoper realiseren. Uiteindelijk doen we dit alle-

maal om onze klanten ook in de toekomst goedkope en aantrekkelijke polissen te blijven aanbieden."

Rik Voerman: "Als we toekomstbestendig willen zijn, moeten we investeren in flexibiliteit en in betere informatie op de juiste plek. Maar hoe groter en diverser ons applicatielandschap is, hoe moeilijker dit is te realiseren. We hebben dit vastgelegd in ons Group BIP (Business Informatieplanning) en we gaan nu over tot versnelde executie van onze plannen in 2012 en 2013. Door het realiseren van digitalisering van IT processen, het realiseren van meer generieke IT-voorzieningen en te rationaliseren daar waar het kan. In 2012 en 2013 gaan we hele grote stappen

"Als je het proces eenmaal gezamenlijk en eenvoudig hebt gemaakt, kun je het gaan automatiseren, digitaliseren en de medewerkers gericht inzetten en trainen."

zetten. De mensen, de governance en de technologie zijn aanwezig. We hebben alle randvoorwaarden gecreëerd.”

IT-voorstellen

Rik Voerman: “Wij bouwen zelf geen applicaties meer, we modelleren alleen nog. Onze partners als SAP, Microsoft en HP hebben software ontwikkeld die we zoveel mogelijk samen modelleren op basis van off-the-shelf oplossingen. We maken daarin selecties op basis van de functionaliteiten die we nodig hebben om onze bedrijfsfuncties uit te voeren. Om alles samen te laten werken gebruiken we een concept genaamd Model Office. Dat is in feite een soort virtuele omgeving, waarmee we kunnen zien wat applicaties doen en hoe de samenwerking loopt - of niet loopt - tussen verschillende applicaties. We zijn hierbij echt op weg naar gezamenlijkheid van bedrijfsprocessen en proposities. Hoe meer we onze klantenketens weten samen te voegen en digitaliseren, hoe meer mogelijkheden we hebben tot businesspartnering.”

Guus van der Weijden: “Precies. Als de klantketens over verschillende systemen verdeeld zijn, moeten we systemen koppelen die dat van nature helemaal niet doen. Als we toegaan naar een simpler IT-landschap, vergroot dit ook mogelijkheden tot datamining en business intelligence. Dit kan niet alleen commercieel of actuariel aantrekkelijk zijn, maar is ook ondersteunend aan Solvency II-wetgeving.”

“Je zou kunnen zeggen dat het profiel van Business Controller verschuift van financieel-economisch naar meer bedrijfskundig.”

Rik Voerman: “Ook daar verlagen we onze risico’s mee. Als je een sales divisie, binnen haar eigen context een systeem laat selecteren, zullen ze altijd kiezen voor sales boven compliance. Logisch ook, want daar worden ze op afge-rekend. Als je beleid meer op de lange termijn richt en centraliseert, biedt dit kansen om sneller knopen door te hakken voor Achmea als geheel. Je moet de keuzes vanuit IT dan wel helder uitlegen aan de sales divisie; als we dit jaar dit doen, kan volgend jaar dat, enzovoorts. Dan maak je het grotere plaatje inzichtelijk. We gaan daarom voortdurend in gesprek met onze distributiedivisies en zoeken naar gezamenlijkheid. Dat werkt heel enthousiasmerend voor onze ketens; zo ontdek je samen en vanuit jezelf nieuwe mogelijkheden.”

Maatschappelijk verantwoord ondernemen in relatie tot nieuw werken

Guus van der Weijden: “Vanuit het SSC verzorgen we ook alle kantoor-automatisering van Achmea. Het nieuwe werken is daar een belangrijk onderdeel van. Net zoals dat we generieke IT-processen willen neerzetten, willen we dat ook met onze IT hulpmiddelen en pakketten. We moeten hierin samen met onze collega’s keuzes maken om te

komen tot een optimaal pakket aan hulpmiddelen dat past bij de rol die iemand vervult. Digitalisering biedt daarbij kansen voor productiviteitsverbetering en lagere kosten, maar ook tot een betere balans werk-privé en minder milieu belastende reiskilometers.”

De menselijke kant

Rik Voerman: “De medewerkers zijn de motor van de organisatie, dus daar investeren we veel in. Dat doen we op verschillende manieren. Bij nieuwe technologie bieden we ruimte voor opleiding en ontwikkeling en het opbouwen van competenties. Ook definiëren we manieren van samenwerking met lean methodologie. Dat noemen we bij Achmea SENS (Samen Effectief Naar Succes). Een belangrijk kwestie die we nu oppakken is het zorgen voor aanscherping van ‘de juiste activiteiten op de juiste plek’ en de vastlegging hiervan op rolniveau. Hierdoor creëren we meer gestroomlijnde ketens zodat we onze medewerkers gericht kunnen inzetten en trainen. Tevens ondersteunen wij dat via DITP (Digitaal IT Platform) waarmee we processen digitaliseren. Als basis gebruiken we een eenduidig procesmodel waar duidelijk de rollen en processen worden beled. Daarbij kijken we naar de benchmark, de

beheerslast en naar wat het meest logisch is. Zo elimineren we verstoringen uit en stroomlijnen we de IT processen.”

Guus van der Weijden: “We besteden in deze transformatie veel aandacht aan het individu maar ook aan de totaalpopulatie en de toekomst. Dat doen we onder andere door strategische personeelsplanning. Wat hebben we in huis, wat hebben we nodig, hoeveel intern en extern? Historisch kennen wij veel externe collega’s. Het probleem daarvan is, naast hogere kosten, dat kennis onvoldoende geborgd wordt. Een speerpunt is daarom dat we onze eigen mensen op key posities willen hebben. Dit ondersteunen we door hen opleidingsprogramma’s te bieden. Denk dan aan trainingen op het gebied van leiderschap, IT vakmanschap en technologie.”

Business Control

Rik Voerman: “Toen ik hier vier jaar geleden begon waren we vooral financieel ondersteunend en werkten we met een grote verscheidenheid aan financieel administratieve systemen. Nu hebben we stappen gezet om het huis op orde te brengen met een betrouwbare financiële administratie en standaardrapportages. Ook hebben we een betrouwbare IT-doorbelasting richting onze divisies gerealiseerd. De governance is helder en duidelijk. We hebben als Finance & Risk een geaccepteerde positie verworven in de ruling over hoe we met onze financiële besturing omgaan. Het is nu noodzakelijk om de volgende stap in onze volwassenheid te zetten. Hoe gaan we onze rol als business partner invullen? Dat doen we met

een duidelijke scheiding van taken. Administratieve uitvoerende taken halen we zoveel mogelijk weg bij Business Control. Daardoor creëren we minder focus op puur Finance en meer op de executie van onze doelstellingen uit ons businessplan. Ook de rol van de Business Controller verandert doordat hij/zij de MT’s uitdaagt op impact. Je zou kunnen zeggen dat het profiel van de Business Controller van de toekomst verschuift van financieel-economisch naar meer bedrijfskundig.”

Guus van der Weijden: “Het werk als Business Controller bij Achmea IM&IT vraagt een multidisciplinair blikveld. Ben je in staat met een informatie manager te praten over PRINCE 2? Kun je praten met een IT-architect, een risk manager, een quality manager? En kun je de koppeling tussen deze thema’s maken in relatie tot onze organisatiedoelen? Je streeft na om het verschil te maken en waarde toe te voegen voor collega’s in de lijnorganisatie. Het gaat er niet om of je die rapportage op tijd levert, dat is gewoon je werk vanuit de staf. Je bent op zoek naar effectiviteit en impact in je advies richting lijnorganisatie.”

Rik Voerman: “Dan kom ik terug op waar we begonnen: integrale besturing. Als je dat wilt bereiken moet je weten hoe de bedrijfsprocessen en IT processen lopen. Je moet de business begrijpen. Wat helpt in advisering over de besturing is om zaken transparant, feiten gebaseerd en bestuurbaar te maken. Je bent als Business Controller bij ons vaak de regisseur, want bij jou komen dit soort zaken samen.” ■

BearingPoint

Bedrijfsleven onvoldoende voorbereid op SEPA en IBAN, meldt DNB

Het bedrijfsleven bereidt zich onvoldoende voor op de overstap naar IBAN, het nieuwe internationale bankrekeningnummer. Daarvoor waarschuwt De Nederlandsche Bank (DNB). Tegelijkertijd lanceert de DNB de ‘OveropIBAN-app’, een omrekenhulper, waarbij de gebruiker bij invoering van zijn of haar huidige rekeningnummer de bijbehorende International Bank Account Number (IBAN) en Bank Identifier Code (BIC) te zien krijgt.

“SEPA gereed zijn” is echter meer dan alleen BIC en IBAN. BearingPoint helpt bedrijven en organisaties met het helder krijgen wat de kansen zijn en waar de prioriteiten zouden moeten liggen.

Naar één Single Euro Payments Area

Op 1 februari 2014 is het zover: dan zal SEPA ook voor binnenlandse betalingen een feit zijn. Dit betekent dat het voor bedrijven (en particulieren) dan niet meer mogelijk is om betalingen voor geleverde en ontvangen diensten en services te doen zoals u nu gewend bent (namelijk via de ‘overschrijving’ en

‘incasso’). Dit heeft verstrekking gevolgen voor uw financiële processen, de samenwerking met uw leveranciers, uw klanten en natuurlijk uw bank(en).

SEPA is meer dan IBAN

Wat betekent deze wijziging concreet voor u en uw onderneming? Grofweg valt dit uiteen in vier aspecten:

1 Conversie naar IBAN: U zult zelf ten aanzien van uw debiteuren- en crediteurenbeheer zorg moeten dragen voor het converteren van de bestaande bankrekeningnummers naar het voor Nederland 18 karak-

ters tellende IBAN-nummer. Dit betekent een aanpassing aan alle processen en systemen waar het bankrekeningnummer een rol speelt (denk bijvoorbeeld ook aan uw rapportage systemen) en alle documentatie en bijvoorbeeld uw website waarop uw banknummer vermeld staat.

2 Standaardisatie van betaalvormen: Om ervoor te zorgen dat uw betaalstromen gewaarborgd blijven, zal er een migratie plaats vinden naar de nieuwe SEPA producten: Credit Transfer en Direct Debit. Dit betekent voor bedrijven dat de gehele betaalketen naar deze nieuwe standaarden en afspraken moeten worden getransformeerd, zowel binnen de organisatie als ook naar de buitenwereld (klanten, leveranciers en bank(en)).

3 Nieuwe vereisten aan betalingsproces: Met de invoering van SEPA worden nieuwe vereisten gesteld omtrent het vooraf informeren bij incasso en het op orde hebben van uw machtigingenadministratie.

4 Extra mogelijkheden voor efficiëntie en kostenverlaging: Met de standaardisatie van de producten in alle SEPA-landen zult u mogelijkheden krijgen uw treasury en cash management te versimpelen en daarmee uw bankkosten te verlagen. Verbeterde informatie rondom de betaling maakt het bovendien mogelijk om processen verder te automatiseren.

Krijg inzicht in impact

Wat dit alles specifiek voor uw onderneming betekent kunnen wij samen met u in kaart brengen met behulp van BearingPoint’s SEPA Accelerator©. Deze geeft in enkele dagen een concreet inzicht of u

klaar bent voor SEPA, waar voor u extra kansen liggen en welke prioriteiten en vervolgstappen u dient te zetten om op tijd klaar te zijn.

Europees Center of Excellence

De komende tijd worden alle ondernemingen in de SEPA-zone met deze noodzakelijke verandering geconfronteerd, terwijl de capaciteit en aanwezige SEPA-kennis in de markt beperkt is. Het is zaak tijdig te beginnen om de hausse (en daarmee de schaarste in expertise) voor te zijn. BearingPoint heeft hierop geanticipeerd en een Europees Center of Excellence samengesteld. Hierin zijn alle kennis en kunde, ervaringen, regelingen, etc. gebundeld. ■

Voorbereiden op SEPA? Bel met Ingmar Pul (06-23087848) of Dennis Valkenburg (06-31681247) voor meer informatie of bezoek de website www.bearingpoint.nl

Financial Systems 2012

DOOR JEPPE KLEYNGELD

Financiële professionals op zoek naar softwarepakket van de toekomst

Financial Systems, het vakevenement voor financiële software, vond plaats op woensdag 6 juni 2012. Een kleine 1.000 financiële professionals begaven zich naar het Nieuwegein Business Center voor een kennismaking met meer dan 30 topleveranciers uit de Nederlandse markt. Ook vonden er vele inhoudelijke sessies plaats met vakgenoten, waaronder een lagerhuisdiscussie over het beste softwarepakket. Hoe ziet de financiële software van de toekomst eruit?

Financial Systems brengt vraag en aanbod op het gebied van financiële software bij elkaar. Op de beursvloer van het sfeervolle Nieuwegein Business Center staan meer dan 30 topleveranciers van financiële software in de breedste zin van het woord van de Nederlandse markt opgesteld. Financiële professionals die op zoek zijn naar een nieuw pakket of een upgrade willen van hun oude systeem, kunnen zich hier laten bijpraten door vertegenwoordigers van de toonaangevende leveranciers. Ondertussen vinden in diverse zalen parallelsessies plaats. Gedurende de loop van het evenement vinden er discussies plaats over onder meer: Optimalisatie van het Accounts Payable proces; Het selecteren van business software; Innovaties in boekhoudsoftware; Standard Business Reporting; De werkelijke bijdrage van IT aan de business; Waarde halen uit ERP-implementaties; SEPA - de stand van zaken; Juridisch risicomanagement in de Cloud en De risico's van spreadsheetgebruik.

'Het is makkelijk te zeggen dat software inflexibel is, maar hoeveel training krijgen medewerkers om het pakket optimaal te kunnen inzetten?'

Aanpassingsvermogen

Prof. Dr. Bert Kersten verklaart om 10:00 de beurs officieel voor geopend. In zijn openingsbetog verwijst Kersten naar Darwin. "Niet de sterksten zullen overleven", zei Darwin. "Ook niet de meest intelligente. Maar degene die zich het beste weten aan te passen aan een veranderende omgeving. In deze tijd van snelle verandering is adaptief vermogen alles waar het om draait."

"Er zijn twee species aanwezig vandaag", vervolgt Kersten. "Financiële professionals en de vertegenwoordigers van softwareleveranciers. Tegen die eerste groep zou ik willen zeggen; welk pakket past het beste bij je behoeften? En in hoeverre wil de leverancier meegaan in je wensen, en als het niet werkt, kun je dan afscheid nemen? Voor softwareleveranciers heb ik ook een aantal vragen. Ik geloof zeker dat jullie mooie producten hebben, maar hoe flexibel ben je? En wanneer het niet goed werkt met een klant, ga je dan ook samen met

die klant een Plan B bedenken? Ik wens jullie allemaal een succesvolle beurs toe."

Het meest flexibele softwarepakket

Hoe flexibel software is komt ook aan de orde, tijdens één van de discussies later op de middag. In de lagerhuisdiscussie 'Wat is het beste softwarepakket of systeem voor uw financiële administratie?' steken circa 40 financials de koppen bij elkaar. Deze sessie komt voort uit de online discussie die sinds twee jaar gevoerd wordt binnen de LinkedIn-groep Finance Professionals Netherlands. Deze live sessie wordt gefaciliteerd door Agium. De eerste stelling sluit mooi aan op de openingswoorden van Kersten: 'De huidige financiële softwarepakketten zijn onvoldoende flexibel.' Er springt direct een Financial overeind die het oneens is met de stelling. Zijn argument: Je moet gewoon van te voren heel goed nadenken hoe je het pakket inricht. Dan krijg je ook geen problemen later met gebrekkige flexibiliteit. "Jawel", zegt gespreksleider Peter Kluskens (Diesis Consultancy), "maar je organisatiestructuur verandert ook." Bijvoorbeeld door een fusie of overname. "Je software zal dan mee moeten kunnen veranderen." Een ander stelt: "Dat je er van te voren zo goed over moet nadenken, is dat niet meteen het bewijs dat huidige pakketten niet voldoende flexibel zijn?"

Een andere aanwezige geeft aan dat het niet de software is die inflexibel is, maar de mens zelf. Immers, bij de implementatie van een nieuw pakket gaat iedereen meteen op zijn achterste benen staan. Voor financials komt daarbij de vraag: hoe flexi-



'Het ligt niet aan de tool dat Excel gevaarlijk kan zijn, maar het ligt vooral aan de procedures.'

bel wil je dat een pakket is? Want je heb ook te maken met je checks & balances. Walter Jongenelis (Applicontrol Controllerservice), die door de organisatie is gevraagd stellingen af te branden dan wel te verdedigen, is het volledig eens met de stelling. "Softwareleveranciers maken software voor de algemene markt. En die 'algemene markt' bestaat helemaal niet. Daarom is de software niet afgestemd op de informatiebehoefte van de afnemer. De oplossing hiervoor is branche-gerichte software. Bij een focus op een branche heeft een leverancier inzichten in de informatiebehoefte van een onderneming in algemene zin en in de keten van klanten en leveranciers. Met die inzichten kan de leverancier het pakket veel flexibeler maken dan nu het geval is." André Salomons (Smart SharePoint Solutions), ook gevraagd om voor

of tegen stellingen te pleiten, vindt dat de verantwoordelijkheid bij organisaties zelf ligt en niet bij de software. "Het is makkelijk te zeggen dat software inflexibel is, maar hoeveel training krijgen medewerkers om het pakket optimaal te kunnen inzetten? Ik denk veel te weinig. Daarom zitten er veel functionaliteiten in het pakket die niet voldoende of helemaal niet benut worden."

De pros en cons van Excel

Omdat de meeste financiële software niet alle informatie kan verschaffen die voor ondernemingen nodig zijn, vervallen vele financials in het gebruik van Excel. Dit is niet zonder risico. Walter Jongenelis: "Op het moment dat spreadsheets als de waarheid beschouwd gaan worden kan Excel levensgevaarlijk zijn. Bijvoorbeeld met con-



stante waarde berekeningen. Als je met de verkeerde waarde rekent ga je enorm de mist in." Stephan Persoon (Agium) breekt een lans voor de toch handige Microsoft tool. "Aan de rapportage / controlling kant is Excel perfect om je blauwdruk mee op te bouwen. Wat gaat de toekomst doen? Als je dit geoptimaliseerd hebt kun je het in je administratie integreren." Daar komt volgens Persoon bij dat je altijd een stukje maatwerk nodig hebt. Niet alles is te standaardiseren, zelfs niet met de meest flexibele software. Een controller in de zaal vindt dat je de veiligheid bij Excel zelf in de hand hebt. "Je moet bij Excel goede checks en controles inbouwen. Dat doe je immers ook bij je standaard rapportages, dus waarom zou dat bij Excel anders zijn? Je moet nadenken, doen, controleren en vervolgens inzetten. In die volgorde."

Werkt het in de praktijk ook zo? Volgens Jongenelis hangt het ook nauw samen met de kwaliteit van de mensen. "Iemand maakt een sheet en draagt het vervolgens niet

goed over aan een collega. Dat kan levensgevaarlijke situaties opleveren. Zo ken ik verhalen uit de vastgoedsector waarbij projecten verkocht zijn op basis van verkeerde prognoses in spreadsheets." Het overdragen van sheets is ook nooit de bedoeling geweest, merkt een CFO op. Excel is bedoeld om analyses en prognoses te maken. Om dingen uit te proberen. Het is een beetje de kip en het ei. Excel biedt mogelijkheden en financiële professionals maken daar graag gebruik van. Vaak gaat het goed, maar het kan ook finaal mis gaan. De voorlopige conclusie van dit onderwerp is dan ook; het ligt niet aan de tool dat Excel gevaarlijk kan zijn, maar het ligt vooral aan de procedures.

De macht van ERP-Leveranciers

Leveranciers van ERP-systemen hebben teveel macht, luidt de volgende stelling. Stephan Persoon is voor de stelling. "Als je wijzigingen wilt, in het bijzonder aan de controlling-kant is dat heel kostbaar", geeft hij aan. "En wanneer je maatwerk wilt, ben je afhankelijk van de bereidwilligheid van de leveranciers." Walter Jongenelis is gevraagd de andere kant te belichten. "Leveranciers zijn afhankelijk van de behoeften van hun klanten en van regelgeving. Hun macht is daarom beperkt. Daarnaast bepalen klanten zelf met wie ze in zee gaan. Het enige waar de leveranciers invloed op hebben is of hun product goed genoeg is voor de klant om tot koop over te gaan."

"Ik denk niet dat het met macht te maken heeft", aldus een financial in de zaal. "Het zit hem bovenal in pretenties en communicatie. In goed opdrachtgeverschap van klant

naar leverancier. Je moet duidelijk van te voren een prijs en een tijd aan bepaalde taken koppelen. Als je goed communiceert, zijn veel problemen tussen klant en ERP-leverancier al verleden tijd is mijn overtuiging." Maar hier valt wel iets tegenin te brengen. Je koopt het pakket in eerste instantie van een verkoper. "Die gaat je niet vertellen wat je uiteindelijk gaat kopen", merkt een aanwezige op wat leidt tot een klein lachsalvo in de zaal. Hij voegt nog een advies toe: "Stuur die verkoper gewoon de deur uit, en communiceer met degenen die het systeem gaan implementeren." "Precies", reageert een financial. "Voor je een ERP-systeem gaat aanschaffen moet je eerst knock-out criteria vaststellen. Veel bedrijven weten pas tijdens de implementatie wat ze willen en dan is het te laat. Je moet in kaart brengen wat de geldgoederen beweging in jouw organisatie uniek maakt en het pakket zoeken dat daar het beste bij past. Maar het is wel heel moeilijk om van te voren precies te weten wat je wilt, dat geef ik onmiddellijk toe."

Cloud Computing

De laatste stelling van de lagerhuis discussie heeft betrekking op de veelbesproken cloud en luidt: 'Over 5 jaar staat alle financiële software in de cloud'. Een aanwezige financial die werkzaam is bij een financiële instelling kan zich helemaal vinden in de stelling. "De huidige pakketten kunnen ons als bank weinig bieden, want het verstrekken van gestandaardiseerde informatie op maandbasis blijkt te hoog gegrepen. We worden dus gedwongen naar een online omgeving te verhuizen, waar we veel meer real time informatie kunnen krijgen. Online heeft de toekomst."

'Als je goed communiceert, zijn veel problemen tussen klant en ERP-leverancier al verleden tijd.'

Het is een logische stap vinden vele aanwezigen. In de huidige situatie zit je vast aan SLA's, updates en onderhoudscontracten. Bij SaaS (Software as a Service) betaal je alleen voor wat je gebruikt. Updates gaan automatisch zonder dat je er iets van hoeft te merken. Voor veel financiële professionals is veiligheid nog wel een issue. Maar dat

komt ook door onwetendheid, stelt Salomons. "In de Verenigde Staten is de acceptatie van de cloud veel groter. In Nederland zijn er weinig financials die ooit gehoord hebben van ISO 2701 (Specification for Information Security Management, red). Waar het op neer komt is: de ontwikkeling is niet meer te stuiten. Verdiep je daarom in security, want het gaat nu snel."

Daarmee is er een eind gekomen aan de sessie. De deelnemers begeven zich naar beneden voor de afsluitende borrel. De eerste editie van Financial Systems mag zowel qua aantallen bezoekers als inhoudelijke kwaliteit een succes worden genoemd. Het evenement komt dan ook zeker terug in 2013. Zoals ook uit de discussie in de LinkedIn-groep Finance Professionals blijkt; over software raken financials niet snel uitgepraat... tot volgend jaar dus, en in de tussentijd op LinkedIn. ■

Bezoek Financial Systems op 6 juni 2013

Financial Systems zal in 2013 voor de tweede keer georganiseerd worden door Alex van Groningen. Financial Systems richt zich op financieel managers, controllers, hoofden administratie en andere financiële professionals werkzaam in de bovenkant van het MKB. Dit segment herbergt rond de 100 duizend bedrijven in uiteenlopende branches.

Financial Systems
Donderdag 6 juni 2013
Ontvangst om 10.00 uur
Nieuwegein Business Center

Kijk op financial-systems.nl voor meer informatie of neem contact op met Jeroen Otter, Product Manager: 06 12960418

Professioneel Expense Management

DOOR JEPPE KLEYNELD

Papierloos declareren dankzij nieuwe regelgeving

De nieuwe regelgeving van de belastingdienst rondom de geautomatiseerde boekhouding en het digitaal archiveren biedt bedrijven een geweldige kans de processen rondom zakelijke onkosten en declaraties te stroomlijnen en te automatiseren. Bij veel bedrijven is dit vaak nog een handmatig en tijdrovend proces en daardoor onnodig duur. MobileXpense, Europees specialist op het gebied van online Expense Management, komt nu met een App op de markt voor smart phones. Hiermee kunnen werknemers onder andere eenvoudig (onderweg) foto's van bonnetjes maken en die op item-niveau aan het online declaratiesysteem koppelen. Declaraties inclusief de bonnen worden digitaal gearchiveerd en zijn eenvoudig opvraagbaar bij controles door de belastingdienst. Een online en mobiel Expense Management Systeem brengt gemak voor werkgevers. Bovendien bespaart men eenvoudig tot wel 65% op de proceskosten en gemiddeld 15% op de directe kosten!

MobileXpense N.V., is een van origine Belgische organisatie en sinds haar oprichting in 2000 gestaag gegroeid tot een specialist op het gebied van Expense Management in Europa. "Onze oplossing is momenteel operationeel in meer dan 50 landen en het systeem is beschikbaar in 20 talen", vertelt Giuseppe Patacca, Country Manager NL bij MobileXpense. "Wij hebben zowel klanten met tientallen, honderden als duizenden gebruikers wat de flexibiliteit van onze oplossing aangeeft. Voor zowel de kleinere als de internationale klanten zoals Coca-Cola Enterprises BeNeLux, Canon, FujiFilm Europe, Nidera maar ook de Universiteit van Wageningen, bieden wij een zo compleet mogelijke oplossing. Inclusief volledige compliance aan lokale wet- en regelgeving in ieder land en inclusief de geldende BTW-regels. Wij geven bedrijven de unieke garantie van hoge compliance en zeer interessante besparingen. Dit, in combinatie met transparantie, efficiency en gemak voor alle stakeholders, heeft aan de basis gestaan van het succes. Onze nieuwste ontwikkeling, de App voor smart phones, maakt papierloos declareren en digitaal archiveren eenvoudig mogelijk en zal niet alleen door onze bestaande klanten verwelkomt worden. Het zal zeker nog meer bedrijven overhalen de chaos in de processen rondom declaraties aan te pakken. Die regels voor digitaal archiveren waren er al, maar het was lastig dit in de praktijk rondom alle declaraties uit te voeren. Dat kan nu en dat is een hele grote stap voorwaarts."

De App is zo opgebouwd dat ze enerzijds aanvullend is op de reeds

bestaande en zo succesvolle online module en anderzijds de wensen van klanten invult. Patacca: "Veel van onze huidige klanten willen graag gebruik maken van de mogelijkheden en voordelen van papierloos declareren en digitaal archiveren. Via onze scanmodule boden wij reeds een interessante en professionele oplossing, maar met de App maken we nu opnieuw een grote sprong voorwaarts. Vanuit de App kan een medewerker eenvoudig kosten aanmaken die automatisch worden doorgestuurd naar het persoonlijke overzicht van alle gemaakte kosten in de online module. Kosten die gemaakt zijn met de corporate credit card(s) worden ook automatisch ingelezen in het systeem en de medewerkers kunnen met de App een foto maken van de bijbehorende bon en deze op item-niveau koppelen. Van de belastingdienst mag je de originele bon dan weggooien, zolang je je maar aan de voorwaarden houdt.

De manager die moet goedkeuren heeft eenvoudig inzicht in de opbouw van kosten."

Fikse kostenbesparingen

MobileXpense biedt bedrijven een unieke oplossing voor het online opmaken van declaraties, het goedkeuren ervan door managers en een automatische verwerking van het geheel in de boekhouding, met als resultaat krachtige rapportages. Naast de onkosten die cash, met pinpas of met credit card betaald zijn, kan een medewerker ook eenvoudig, online en/of met de smart phone, zakelijke autokilometers declareren. Maar MobileXpense gaat niet alleen verder dan de concurrentie binnen puur het declaratieproces, het systeem biedt ook een module voor goedkeuren van zakenreizen. Patacca: "Deze functionaliteit zit, op veler verzoek, ook in onze mobile App. Managers kunnen via de smart phone nog sneller en eenvoudiger reizen goedkeuren,

"Die regels voor digitaal archiveren waren er al, maar het was lastig dit in de praktijk rondom alle declaraties uit te voeren. Dat kan nu en dat is een hele grote stap voorwaarts."



"Zakelijke declaratie- en reiskosten zitten bij de meeste bedrijven in de Top 3 van niet product gerelateerde kosten"

waardoor medewerkers en reisbureaus minder lang hoeven te wachten en de goedkoopste vliegtickets geboekt kunnen worden. Er bestaat zelfs de mogelijkheid het systeem te koppelen aan een online boekingsmachine van de reisagent. Door het stroomlijnen en automatiseren van processen en de hoge compliance besparen bedrijven naast de besparingen tot 65% op de proceskosten, gemiddeld zo'n 15% op de directe kosten van zakelijke declaraties en reizen. Deze kostenpost zit bij de meeste bedrijven in de Top 3 van niet product gerelateerde kosten."

Een oplossing voor het MKB en grootbedrijven

MobileXpense is een SaaS (Software as a Service) oplossing met de hoogst mogelijke veiligheidstandaard. Het cloud gebaseerde platform maakt het mogelijk met een beperkte investering heel snel een goed systeem op te zetten,

waar je weinig tot geen onderhoud aan hebt. Dat maakt het interessant voor zowel multinationals als het MKB. Je betaalt op het moment dat je het systeem gebruikt. Dat is de transactiefee. Verder heb je eenmalige set-up kosten. "De implementatie gaat heel snel", stelt Patacca. "De gemiddelde implementatie duurt slechts tien weken, inclusief een pilotfase van vijf weken. We kunnen ons systeem integreren met alle ERP- en HR systemen en mobiliteitsleveranciers van bijvoorbeeld tankkaarten en mobiele telefonie. De gemiddelde ROI bij onze klanten ligt op minder dan 5 maanden. Dit jaar komt er ook een oplossing voor kleinere bedrijven op de markt. Zij kunnen het systeem zelf online opzetten zonder implementatie fee. De functionaliteit is beperkter, maar ruim voldoende voor MKBers die een stukje efficiency in hun T&E kosten willen creëren". En de concurrentie? Patacca: "Er zijn wel meer bedrijven die een declaratie module aanbieden, vaak als onderdeel van een groter geheel. Echter kunnen wij als Europees specialist op het vlak van de lokale wet- en regelgeving echt de 'last mile' gaan op expense management gebied, inclusief automatische uploads en het toepassen van lokale wet- en regelgeving. Met de functionaliteit van onze App laten wij opnieuw zien dat we met recht 'de uitvinders van Het Nieuwe Declareren' worden genoemd". ■



Meer weten over de mogelijkheden van MobileXpense? Bezoek MobileXpense.net of neem direct contact op met Giuseppe Patacca via 036 - 8080 444.

Bart Hogendoorn, Managing Director HP Nederland:

DOOR WILLEM VAN OOSTEN

“Alle ICT-diensten gaan uiteindelijk naar de cloud”

“Cloud computing biedt de CFO's van corporate Nederland veel voordelen”, zegt Bart Hogendoorn, Managing Director & Vice President Enterprise Business in Nederland. Waar de CFO voorheen veel geld investeerde in IT capaciteit die niet volledig gebruikt werd, zijn er nu mogelijkheden om IT op maat in te kopen. Dit betekent ook dat de focus van de IT leverancier verschuift van technologie naar bedrijfskunde. “Uiteindelijk gaat alles naar de cloud”, aldus Hogendoorn.

“**D**e afweging om meer gebruik te maken van cloud computing is een strategische”, zegt Hogendoorn. “Het gaat niet langer om een louter financiële afweging waarin de CFO probeert de IT diensten zo scherp mogelijk in te kopen. Cloud computing biedt ongekende voordelen om de business te versterken, mits het op de juiste manier wordt ingezet.”

Wanneer een CFO optimaal de voordelen van cloud computing wil benutten zijn volgens Hogendoorn drie vormen van kennis cruciaal. “Ten eerste moet de CFO de gebruikers van toekomstige clouddiensten goed kennen. Welke collega's gaan gebruik maken van de IT diensten? Hoe doen ze dat? Waar hebben deze collega's behoefte aan? Wanneer bijvoorbeeld de CFO beslist payroll in te richten als een cloud-dienst, dan moet daarvoor wel een draagvlak zijn in de organisatie. Ten tweede moet de CFO zelf beschikken over de juiste materiedeskundigheid dan wel gebruik maken van adviseurs om de voor- en nadelen

“De IT dienstverlener neemt steeds meer de rol van business consultant in.”



Bart Hogendoorn, HP Nederland

van cloud services te kunnen inschatten. Als derde dient hij over juiste juridische informatie te beschikken om te kunnen beoordelen of er geen regelgeving wordt overschreden als bepaalde data in 'een cloud' wordt gezet. Dit kan bijvoorbeeld een rol spelen bij dataopslag, als wettelijk is bepaald dat gegevens niet buiten een bepaalde jurisdictie mogen worden opgeslagen.”

Aanbieders van cloud diensten zijn zich bewust van de kennisbehoefte bij managers om een gedegen beslissing te kunnen maken over het wel of niet inkopen van cloud-diensten. Bij HP worden er regelmatig cursussen gegeven op het gebied van cloud computing. Dat is maar een klein onderdeel van de ondersteuning aan onze klanten. Volgens Hogendoorn verandert de hele relatie tussen IT dienstverlener en afnemer. “Wij proberen in samenwerking met de klant een goede afweging te maken welke businessprocessen als cloud-dienst kunnen worden afgenomen en welke niet. De IT dienstverlener neemt dus steeds meer de rol van business consultant in.”

De rol van consultant helpt een bedrijf als HP ook om managers de mentale stap te laten maken naar cloud-computing. Veel partijen hebben last van koudwatervrees. Managers zijn bijvoorbeeld onzeker over de veiligheid van hun

“Cloud computing biedt ongekende voordelen om de business te versterken”

gegevens. Een goede adviseur kan er voor zorgen dat de manager over de juiste achtergrondinformatie beschikt om van die koudwatervrees af te komen. Zo blijkt in de praktijk dat gegevens in cloud-diensten meestal beter beveiligd zijn dan de gegevens op de eigen servers. Ook betekent een 'overstap naar de cloud' niet direct dat alle processen en data buiten de deur worden gebracht. HP noemt dat het hybrid delivery model. Hogendoorn: “Er zijn meerdere combinaties tussen diensten lokaal en diensten in de cloud mogelijk.”

Het ligt in de lijn der verwachting dat grotere bedrijven de overstap naar de cloud sneller maken dan kleinere bedrijven. De voordelen voor de grotere bedrijven zijn over het algemeen groter, onder meer omdat ze werken met grotere datastromen en meerdere locaties. “Toch blijken MKB-bedrijven sneller te zijn in de omschakeling naar cloud-diensten dan grote bedrijven”, zegt Hogendoorn. Dat valt volgens Hogendoorn te verklaren doordat veel kleine organisaties onvoldoende schaalgrootte

hebben om zelfstandig de huidige complexe IT systemen te blijven beheren. Uitbesteden via de cloud is dan een logische stap waarbij men niet teveel aandacht hoeft te besteden aan de personele consequenties, zoals bij de grote organisaties. Daarnaast hebben kleine bedrijven vaak meer behoefte aan flexibiliteit, omdat dat één van hun concurrentievoordelen is ten opzichte van de grotere bedrijven.

Flexibiliteit is voor Hogendoorn het sleutelwoord in cloud computing. Bedrijfsprocessen kunnen dankzij cloud computing veel dynamischer worden ontworpen, medewerkers kunnen flexibel op verschillende tijden en plaatsen werken ende inkoop van IT diensten kan flexibeler worden geregeld. Hierbij kan gekozen worden voor betalen naar gebruik en kan veel gemakkelijker worden gekozen tussen zelf doen en inkopen. Dit maakt dat het voor Hogendoorn duidelijk: “Uiteindelijk worden alle IT diensten aangeboden via de cloud.” ■

Self-service business intelligence bij BCC

DOOR RONALD BRUINS

“Wanneer je de mogelijkheden ziet, wil je steeds meer”

Retail is detail. Business intelligence van Microsoft helpt BCC Elektro-speciaalzaken (57 winkels en een webwinkel) de belofte high service, low pricing waar te maken. PowerPivot voor Excel speelt daarbij een belangrijke rol. “Met één druk op de knop weten we exact waar we staan in omzet, marge, voorraad en de verkoop in bepaalde productgroepen. Dat soort informatie is cruciaal.”

De concurrentie in de elektoretail is moordend. Informatie over welke producten het beste lopen, welke indeling van een winkel het beste is, hoe het met de beschikbaarheid van producten is gesteld en hoe vestigingen (offline en online) ten opzichte van elkaar presteren, is in dergelijke marktomstandigheden van levensbelang. Die informatie had BCC ook wel, maar het kon deze niet gemakkelijk ontsluiten. Carlo Engelhard, manager Finance & Control: “We registreren elke verkoop, elke kassa-aanslag en elke transactie in onze centrale ERP-omgeving van SAP. Dat levert een enorme hoeveelheid waardevolle data op over de klanten en onze winkels. Die data moeten we

een beeld van wat er mogelijk was”, aldus Engelhard. Het enthousiasme en de businesscase waren zo positief dat werd besloten tot aanschaf. In zeven maanden stond vervolgens het nieuwe systeem, dat integreert met binnen BCC al bestaande Microsoft-applicaties zoals Office, SharePoint en het CRM-systeem Microsoft Dynamics. “Doelstelling van de business intelligence was om betere kennis te verwerven van BCC’s klanten en de markt, om de dienstverlening en de concurrentiepositie te verbeteren”, stelt Van Berkel. “Een belangrijke nevendoelestelling was dat we af wilden van ICT-ondersteuning om rapporten te wijzigen en te genereren. We wilden alle rapporten ook kunnen laten bouwen door niet-technische

“Het is aan de afdeling Finance & Control om de integriteit van de data te bewaken.”

dan echter wel kunnen ontsluiten en met elkaar in verband kunnen brengen.” Dat lukte met de in gebruik zijnde systemen moeilijk. De rapportage was complex, niet flexibel en alleen met bemoeienis van gespecialiseerde ICT’ers konden wijzigingen worden aangebracht. Dennis van Berkel, Head of Control: “We liepen met onze informatie achter de feiten aan en dat vertraagde de besluitvorming.” BCC had behoefte aan betrouwbare en consistente data waar het snel en flexibel inzicht in de bedrijfsvoering zou krijgen, van belang bij snel veranderende klanten en markten. Engelhard werd uitgenodigd voor een seminar en zag daar managementrapportages samengesteld en opgevraagd via de standaard in Microsoft SQL Server aanwezige business intelligence-functies. “Dat willen wij ook”, besloot hij samen met Senior Manager ICT Marco van Putten.

Kubus

BCC besloot eerst tot een *proof of concept* en binnen enkele weken stond er een draaiend proefsysteem. “In die kubus zat uiteraard nog niet alle data, maar het gaf wel

mensen. Niet alleen nu, maar ook in de toekomst.” Verdeeld over hoofdkantoor en filialen hebben nu zo’n tweehonderd medewerkers inzicht in de belangrijke data van BCC: Self-service business intelligence. Rapportages geven direct inzicht in de actuele omzetten, marge en kosten voor welke periode dan ook. Per dag, per week, per maand, per kwartaal, per jaar of nog langer. “Die kennis leidt tot een sneller en beter besluitvormingsproces om onze prestaties en marktpositie te verbeteren”, aldus Engelhard. PowerPivot, een add-in van Excel, helpt alle mogelijke dwarsdoorsneden te maken en er kunnen externe databronnen aan de business intelligence tool worden toegevoegd. Bijvoorbeeld die van het Centraal Bureau voor de Statistiek om de bevolkingsopbouw in een regio te bekijken en in verband te brengen met cijfers van

“We registreren elke verkoop, elke kassa-aanslag en elke transactie”
“We wilden af van ICT-ondersteuning”



Dennis van Berkel (links) en Carlo Engelhard, BCC

“Voorheen had je wel eens discussie over cijfers.”

een filiaal. Van Berkel: “Of zelfs het weer, bijvoorbeeld bij een hittegolf of sneeuwval, zodat we weten waarom vorig jaar in een periode de omzet afwijkend was van de trend of de verwachting.”

De dwarsdoorsneden die gemaakt kunnen worden, zijn talrijk. Welk merk doet het goed? Hoe is de margeontwikkeling per productgroep? Bij wasmachines: welke wasmachine met welke toerental verkoopt het beste? In welk filiaal worden de meeste tablets verkocht? “De mate van detaillering die je kunt aanbrenge, is groot”, aldus Van

Berkel. “Onze stuurinformatie is als het ware één grote draaitabel.” De volgende stap waar BCC mee bezig is, is het publiceren van rapportages op SharePoint. Engelhard: “Deze kunnen dan door alle gebruikers zelf benaderd worden op elk moment van de dag. Ze hebben de laatste informatie die automatisch wordt ververst.” Het is aan de afdeling Finance & Control om de integriteit van de data te bewaken. “Voorheen had je wel eens discussie over cijfers. Wat hoort bijvoorbeeld bij de omzet van een productgroep? Die discussie is nu al gevoerd bij de bouw van het systeem, waardoor die beslissing vastligt. We sluiten aan bij de structuur van rapporteren zoals onze moedermaatschappij deze ook kent. Ook om de consolidatie te vergemakkelijken. Finance & Control is eigenaar van de data en bewaakt de gehanteerde definities en de key performance indicato-

“We wilden alle rapporten ook kunnen laten bouwen door niet-technische mensen”

ren. Zo heb je altijd één versie van de waarheid en komt niemand in de verleiding om cijfers naar eigen inzicht aan te passen.”

Beslagen ten ijs

De business intelligence tool zorgt er ook voor dat category managers niet alleen op hun ervaring hoeven te vertrouwen, maar ook gebruik kunnen maken van actuele cijfers. “Zo kunnen zij tijdens onderhandelingen nog meer beslagen ten ijs komen”, aldus Engelhard. “Stel, de verkoopprijs van een artikel blijkt naar beneden te gaan, in de looptijd dat wij het in ons assortiment hebben omdat wij, als gevolg van onze beloften, de prijs moeten aanpassen. Dan kunnen we dat eenvoudig per leverancier rapporteren en erover met een leverancier in onderhandeling gaan.” Volgens hem is business intelligence “geen ICT-ding”. “ICT zorgt ervoor dat de data tijdig beschikbaar is, terwijl Finance en Control verantwoordelijk is voor de omzetting van data in bruikbare en relevante informatie. Daarbij moet die laatste discipline wel zo dicht mogelijk bij de behoeftes van de business staan.” Een grote hoeveelheid data is de basis. Echter, als de link tussen verschillende gegevens niet kan worden gelegd, is de waarde van de bak met gegevens nihil. “Business intelligence tools helpen door de bomen het bos te zien”, aldus Engelhard. “Wanneer je de mogelijkheden eenmaal ziet, wil je steeds meer. Zo duik je steeds dieper de informatie in om zo nog meer verbanden te zien. Bijvoorbeeld om de beschikbaarheid van actieproducten in de filialen dagelijks te rapporteren, zodat je precies weet wat je bij een toeleverancier moet bestellen. Denk ook aan de relatie met onze folders. Wat verkoopt het beste en op welke pagina staat het product? Dat is belangrijke informatie voor marketeers. Dat soort informatie flexibel tot beschikking hebben, maakt dat we sneller gefundeerd beslissingen kunnen nemen. Met één druk op de knop. Dat is echt ideaal.” ■

Prof. Dr. Bert Kersten:

DOOR JEPPE KLEYNELD

7 tips voor investeren in IT

Beslissingnemers op IT-gebied zien zich voortdurend geconfronteerd met stijgende IT-kosten en toenemende wensen op het gebied van informatietechnologie. Hoe kunnen zij verstandige beslissingen maken over in welke IT zij wel en niet gaan investeren met hun gelimiteerde middelen? Professor Bert Kersten geeft 7 gouden tips voor succesvol investeren in IT.

1 Bepaal de toename van het aantal tevreden klanten door de investering

“Als ik een directeur of RvB-lid tegenkom die een IT-voorstel heeft liggen – klein of groot – is de eerste vraag die ik stel; ‘leidt het tot meer klanten?’ Meteen daar achteraan vraag ik; ‘en tot meer tevreden klanten?’. Bepaalde projecten vallen dan direct af.” Aan het woord is Bert Kersten, hoogleraar op Nyenrode Business Universiteit binnen het terrein van Business & IT. “Natuurlijk kan een IT-project zijn afgedwongen door een toezicht-houder”, vervolgt Kersten. “Daar kom je dan niet onderuit. Maar als een project niet leidt tot meer tevreden klanten moet je wel een hele goede rechtvaardiging hebben om het voort te zetten. Bedrijven bestaan bij de gratie van klanten; die betalen uiteindelijk de kosten. Door deze vraag te stellen maak je direct de draai van binnen naar buiten. Dat is noodzakelijk, want de meeste IT-voorstellen zijn te intern gericht.”

2 Bepaal de bijdrage aan grotere wendbaarheid van je organisatie

De tweede vraag die Kersten stelt over een IT propositie is in hoeverre de investering bijdraagt aan wendbaarheid. Stelt het nieuwe systeem je in staat sneller te reageren op vragen uit de markt? Kun je sneller reageren op acties van concurrenten? Kun je sneller je koers verleggen? “We zien vaak dat bedrijven hun IT doorstapelen wat ertoe leidt dat IT een molensteen wordt. Dat draagt bepaald niet bij aan wendbaarheid”, aldus Kersten. “Het boek IT Savvy van Peter Weill en Jeanne W. Ross – eigenlijk een must read voor IT beslissingnemers – gaat hier dieper op in. IT-systemen waarmee je sneller kunt reageren

op wat de markt doet, hebben echt een streepje vóór. Je weet nooit exact wat het volgende jaar je gaat brengen, maar als je weet dat je sneller kunt reageren is dat in ieder geval een pluspunt.”

3 Kijk kritisch wat IT voor je bedrijf betekent: is het een commodity of een speerpunt?

In het artikel ‘IT Doesn’t Matter’ van Nicholas G. Carr, een aanrader volgens Kersten, staat beschreven dat een veel voorkomende aanname onder bestuurders is, dat met het krachtiger worden van IT-toepassingen, het strategisch belang toeneemt. Carr ontkracht dit. Alleen wanneer je met je IT groot concurrentieel voordeel kunt behalen, moet je voorop lopen met je IT. In alle andere gevallen volstaat het om volger te zijn: de IT moet het doen, net zoals je bedrijfspand verwarmd moet zijn. Nieuwe regels die Carr dan ook stelt voor IT-investeringen zijn; geef minder uit; volg in plaats van te leiden, en focus je op kwetsbaarheden in plaats van kansen. Kersten: “Het artikel roept de vraag op; is IT een onderscheidende kwaliteit van jouw organisatie of niet? Kun je er meer klanten mee krijgen of je concurrentievermogen vergroten? Als dat niet het geval is, hoef je ook niet voorop te lopen in IT.”

4 Verbeter eerst je bedrijfsprocessen, ga daarna pas automatiseren

Meestal probeert men met een IT-voorstel een bestaand bedrijfsproces te automatiseren. Het is echter cruciaal om eerst kritisch naar het bestaande bedrijfsproces te kijken, aldus Kersten. “Processen lopen nu zoals ze destijds – op het moment dat ze ontwikkeld werden – het beste leken. Veel bedrijfspro-



Prof. dr. Bert Kersten (1953) is hoogleraar Bedrijfsprocessen en ICT op Nyenrode Business Universiteit. Kersten is tevens kerndocent van een aantal Executive MBA-opleidingen voor bedrijfsprocessen en IT. Hij heeft jarenlang gewerkt binnen de financiële wereld en daarbuiten. Op 20 november verzorgt Kersten het college ‘Investeren in IT’ voor Alex van Groningen.

cessen kun je dateren. Onze betaalprocessen dateren bijvoorbeeld uit circa 1960. In veel gevallen stammen bedrijfsprocessen uit lang vervlogen tijden en is het noodzakelijk om deze eerst te optimaliseren, voordat je kunt gaan automatiseren. Een mooi voorbeeld is Vopak: de CIO van Vopak vraagt bij ieder IT-investeringsvoorstel aan de business managers; ‘wat voor bedrijfsprobleem gaat het oplossen, welk bedrijfsproces gaat het verbeteren? Lost IT je problemen op? Is dat echt een bottleneck voor je?’ Hij kijkt dus dóór het IT-voorstel heen naar het bedrijfsproces dat moet worden ondersteund.”

5 Zorg dat er een scenario B is: Kun je er weer vanaf en is er een weg terug?

Wanneer een IT-systeem (of provider) tegenvalt, kun je er dan weer vanaf? Deze vraag moet je altijd stellen als IT beslissingnemer, vindt Kersten. “Zorg nou dat je niet je hele hebben en houden overdraagt aan een leverancier, maar

zorg dat je een scenario B hebt. Wanneer het tegenvalt, kun je dan nog terug? Het heeft te maken met wendbaarheid, maar het is dan ook echt een 180° draai die je moet kunnen maken. Een voorbeeld is outsourcing. Bedrijven zijn in het begin vaak zeer enthousiast over de leverancier, maar na een paar jaar bekoelt dat en kunnen ze niet meer terug. Dan heb je een probleem. Als je in een traject zit van vele miljoenen en met een lange looptijd, kun je niet halverwege de stekker eruit trekken. Je moet dat van tevoren incalculeren. Zijn er andere mogelijkheden om te benutten als het plan mislukt? Als je groeiend inzicht hebt, kun je dan nog iets doen?”

6 Bouw niet zelf, tenzij software bouwen je core business is

“De boodschap is eigenlijk; bouw niet zelf! Er zijn mensen die dit veel beter kunnen. Als de kern van jouw business bankieren is, en niet COBOL of JAVA, blijf dan vooral bankieren en laat de bouw van het systeem aan specialisten over. Veel

bedrijven hebben de automatiseerders al in huis omdat ze destijds gekozen hebben om het zelf te doen. Veel van die bedrijven hebben nu een IT-molensteen om hun nek. Trek hier je lessen uit; blijf bij je core business. Dat is je kern.”

7 Voorkom inteelt en tunnelvisie

Tot slot waarschuwt Bert Kersten voor de gevaren van een te grote interne focus. Immers, bij grote mislukte IT-projecten – maar ook bij andere megaprojecten – is de oorzaak vaak tunnelvisie. Vraag daarom altijd enkele onafhankelijke externe deskundigen om feedback te geven op het voorstel, aldus de hoogleraar. “En let op, niet iedere zpp’er is daarvoor geschikt.” Kersten geeft een voorbeeld: “De IT-afdeling van een grote private bank wilde enorm graag hun hele IT-huishouding vervangen: front-, back- en midoffice. Er lag een voorstel van vele tientallen miljoenen, de implementatie zou drie tot vier jaar duren en de winkel moest open blijven. De Raad van Bestuur pakte dat heel goed aan. Ze benaderden een klein aantal bedrijfshoogleraren met de vraag: ‘we hebben hier een doorkneed IT-investeringsvoorstel liggen maar de Raad van Bestuur voelt zich er toch wat ongemakkelijk onder. Zou ieder van jullie er eens goed naar willen kijken en je mening willen geven?’ Zij werden onafhankelijk van elkaar streng ondervraagd door een journalist van de NOS. De Raad van Bestuur, IT-afdeling en andere stakeholders zaten erbij. In totaal hebben er vier van dergelijke kruisverhoren plaatsgevonden. Na de evaluatie heeft de Raad van Bestuur besloten er vanaf te zien. Doorslaggevend in het besluit bleek de vraag te zijn; ‘wat is jullie core business?’ en ‘hoe komt het dat jullie geschiedenis al zo lang en succesvol is?’ Dat bleek private banking te zijn en zeker niet automatiseren.”

Het devies van Kersten is daarom: geef een externe deskundige de kans er iets van te vinden. “Je moet iemand aan het projectteam toevoegen die niet ontslagen wordt als het project mislukt, maar ook geen bloemen krijgt als het wel lukt. Hij staat niet op de loonlijst en hoeft niet de volgende dag met deze zelfde collega’s en managers te besturen. Bovendien overziet hij het externe landschap.” ■

Lineke Sneller, CIO Vodafone

DOOR MONIQUE HARMSSEN

CIO schuift op naar de business

IT vormt een steeds wezenlijker onderdeel van ons dagelijks leven. IT zit overal in en in die zin wordt IT ook steeds meer een integraal onderdeel van de bedrijfsvoering van ondernemingen. De rol van de chief information officer (CIO) is dan ook aan verandering onderhevig: als de business steeds meer IT wordt, schuift de CIO steeds verder op naar de business.

“Het is een ontwikkeling die het werk van de CIO interessanter maakt”, stelt Lineke Sneller, CIO van Vodafone Nederland. “Je zit als CIO dicht bij het brandpunt van waar het gebeurt binnen het bedrijf, dat is heel uitdagend. Het levert aan de andere kant ook druk op, je moet als IT leveren want producten moeten naar de markt.”

Sneller is CIO of the Year 2010 en, naast haar functie bij Vodafone, deeltijd hoogleraar Value of IT aan Nyenrode Business University. Daar doet ze onderzoek naar de toegevoegde waarde van IT voor ondernemingen, een onderwerp dat volgens

Als CIO van Vodafone rapporteert Sneller niet direct aan de CFO maar er is wel sprake van samenwerking. “Business Intelligence is zwaar IT-gedreven; wij bieden de voorziening waarmee finance de analyses kan doen. Alle zaken rondom risicomangement zitten in IT systemen, als het gaat om Enterprise Riskmanagement is er veel interactie. Verder hebben we contact over budgetten en de dagelijkse gang van zaken zoals nieuwe laptops etc. We zijn op dit moment onze systeemomgeving aan het herzien en daarin is finance een belangrijke stakeholder.” Om mee te kunnen praten over de strategie is het volgens Sneller

‘Het is van belang dat de CIO een goede balans vindt tussen urgentie en belangrijke zaken’

Sneller in belang toeneemt. “IT is overal terug te vinden. Dat gaat van het contact met de klant tot hoe je medewerkers aan het werk zijn of productontwikkeling. We hebben bij Vodafone drie kanalen voor de klant: de winkel, customer management en online en je ziet dat er een enorme verschuiving naar online plaatsvindt. Dat is wat de klant graag wil,” aldus Sneller.

Het toenemende belang van IT weerspiegelt zich in de dagelijkse bezigheden van de CIO. “Vroeger lag de nadruk op zorgen dat de systemen in de lucht waren, beheer vormde een groot deel van de taak. Dat is nu ook nog zo, maar er is nu bij de CIO meer aandacht voor productontwikkeling en zaken als: hoe kijk je naar de markt, de ontwikkeling van customer service en hoe ervaart de klant jou? Daar besteden we een steeds groter deel van onze tijd aan. We kijken ook naar de interne medewerker, met het nieuwe werken moet je er voor zorgen dat de spullen in orde zijn en dat ze kunnen werken.”

van belang dat de CIO een goede balans vindt tussen urgentie en belangrijke zaken. “Mijn helpdesk heeft 6000 telefoontjes per maand. Daar kan ik me de hele dag mee bezighouden maar je moet er voor zorgen dat je voldoende tijd en rust hebt om ook vooruit te kijken. Het is heel belangrijk dat je de operatie goed hebt geregeld anders kom je als CIO nergens aan toe. Het leiden van de operatie is in de functie van CIO minder belangrijk geworden, maar het is wel de voorwaarde om tot tactisch en strategische zaken te komen.”

Hoewel iedereen er van overtuigd is dat IT onmisbaar is, is er over het bepalen van de toegevoegde waarde van IT nog veel te zeggen. “Het is heel lastig, de financiële waarde van IT is al vrij moeilijk vast te stellen: de kosten zijn nog wel eenvoudig te bepalen maar aan de opbrengstenkant is dat vaak heel lastig. Wat levert de aanschaf van laptops voor het nieuwe werken op? Je zou kunnen zeggen meer medewerkerstevredenheid, maar wat betekent dat

voor je klant, voor je markt en, als je CFO bent, financieel? Uit onderzoeken die de afgelopen twintig jaar zijn gehouden, blijkt wel dat er een positief effect is. “Je kunt het meten aan de beurskoers, winstgevendheid en productiviteit.”

Sneller deed voor haar promotie aan Nyenrode onderzoek naar de toegevoegde waarde van ERP-systemen. “Ik heb gekeken naar beursgenoteerde ondernemingen in Engeland en Nederland. Bij de aankondiging van de aanschaf van een ERP-systeem ging de beurskoers van deze ondernemingen omhoog. Vijf jaar later bleek de winst niet beter of slechter dan bij bedrijven die geen ERP hebben. ERP is niet significant beter maar ook niet slechter. Er zijn nogal veel horror verhalen over bedrijven die kapotgegaan zijn bij de invoering van ERP, maar zij zijn niet de regel maar de uitzonderingen.”

Voor CIO's die voor de implementatie van een ERP-systeem staan heeft Sneller aan de hand van haar eigen ervaringen wel enkele belangrijke aanbevelingen. “Je moet zelf eigenaarschap houden van het project ook als je delen door implementatiepartners laat doen, het moeten wel jouw systemen zijn. Ook belangrijk is vooraf te kijken naar de alternatieven. Je moet een bewuste keuze maken en je niet laten meeslepen door enthousiaste verhalen. Verder moet je beseffen dat het grote operaties zijn, je zit in het hart van je bedrijf te peuteren en dat moet je voorzichtig doen.”

‘Als het bedrijf sterk van IT afhankelijk is zoals banken, verzekeraars en telecomoperators, dan is het handig dat de CIO in de raad van bestuur zit’

Toch gaat er nog het nodige mis. Onwetendheid is volgens Sneller hierbij een belangrijk punt. “In Nederland is een groot tekort aan IT'ers. De afgelopen tien jaar is de instroom naar HBO en WO van 100.000 naar 150.000 personen gegaan maar de instroom in IT-opleidingen is constant gebleven terwijl er in deze sector heel veel werk is. Het belang van echte vakkennis wordt wel eens onder-



Lineke Sneller, CIO Vodafone Nederland

schat. Je moet het vak goed kennen om verstandige besluiten te kunnen nemen en IT goed te kunnen implementeren.”

zekeraars en telecomoperators, dan is het handig dat de CIO in de raad van bestuur zit. Bij Tele2 zat ik wel in de board en het voordeel daarvan is dat je dicht bij de klant zit. Het is belangrijke om naar buiten te kijken niet alleen binnen het bedrijf bezig te zijn.”

In de toekomst ziet Sneller meer samenwerking tussen CFO's en CIO's waarbij zij zich ook verdiepen in elkaars specialisme. “Je hebt je eigen specialisme maar als je moet kiezen tussen verbreding of verdieping van kennis zou ik voor de verbreding gaan. Voor de CFO is dat een verbreding richting IT en voor de CIO richting finance. Het is uiteindelijk ook een verrijking van het werk.” ■

Met het groeiende belang van IT moet langzaam ook het besef komen dat er wat meer waardering in positieve zin voor de CIO moet komen. Het gaat daarbij niet alleen om waardering in financiële zin, want die is door de schaarste aan goede IT'ers wel in orde volgens Sneller, maar om invloed aan de tafel waar de beslissingen worden genomen. “Als het bedrijf sterk van IT afhankelijk is zoals banken, ver-

BI@SWIFT

DOOR JEPPE KLEYNELD

Krachtige BI-tool voor financiële sector

De internationale financiële wereld van vandaag kenmerkt zich door een hoge mate van complexiteit en onvoorspelbaarheid. Om met succes te opereren binnen de volatiele markten en te voldoen aan compliance is grote accurate, consistente en transparantie vereist in het besluitvormingsproces. SWIFT heeft, dankzij haar centrale positie in de internationale financiële industrie, een unieke positie als leverancier van Business Intelligence (BI).

SWIFT is de centrale organisatie die het wereldwijde interbancaire verkeer mogelijk maakt. Het is een coöperatie, die in het bezit is van de aangesloten banken. Dat zijn er in totaal ruim 10.000 in 212 landen. SWIFT stelt de standaarden ter beschikking waarmee financiële instanties informatie kunnen uitwisselen, zoals de bekende MT-boodschappen. Per dag voeren de klanten van SWIFT gemiddeld 18 miljoen transacties uit op het centrale platform. Omdat SWIFT een community is voor de bankensector en het interbancaire verkeer via het platform van SWIFT plaatsvindt, beschikt de coöperatie over een schat aan data, legt Francis Martin (Head of Business Intelligence Solutions SWIFT) uit. "Dat heeft ons doen besluiten deze data terug te geven aan onze klanten via een BI-tool: WATCH." Met deze tool is het mogelijk inzicht te verkrijgen in de eigen performancecijfers en deze af te zetten tegen marktgemiddelden. Martin: "Hoe staat jouw organisatie er in een bepaald segment voor ten opzichte van de totale markt? Via WATCH kun je dit direct in een dashboard zien. In heldere overzichten krijg je de vergelijking met je peers op het scherm. De namen zijn uit vertrouwelijkheidsoverweging niet zichtbaar, maar de inzichten die je er uit kunt halen zijn praktisch onmisbaar voor iedere financiële instelling."

Unieke data

Een belangrijk doel van SWIFT is om de unieke data die de organisatie in beheer heeft, op een boeiende, inzichtelijke en intuïtieve manier ter beschikking te stellen aan haar klanten. "Dat doen we via verschillende oplossingen", legt Martin uit. "Op dit moment hebben we Traffic Analyser en Value Analyser beschikbaar. De eerstgenoemde

tool geeft inzicht in marktaandeel en volume en de tweede toont de waarde van transacties. Deze tools helpen financiële instellingen hun business te benchmarken tegen de markt, groeigebieden te identificeren en bedreigingen te detecteren."

De volgende vier expertgebieden van SWIFT zijn gecoverd in de BI-applicatie:

- International Payments
- Securities & Settlements
- Trade Finance
- Treasury

Visueel superieur en krachtige performance

Onlangs is SWIFT een samenwerking aangegaan met de onafhankelijke business intelligence platform leverancier MicroStrategy. Deze partij gaat de technologische en visuele ontwikkeling van de BI-tool verder vormgeven. De eerste stap, die begin oktober zal worden afgerond, is de lancering van een tool met een veel krachtigere visualisatie dan de huidige versie. De naam van het eerste product van deze familie is 'Watch Insights for Correspondent Banking' (Oktober 2012). Martin: "We hebben voor MicroStrategy gekozen boven andere partijen vanwege de visualisatiemogelijkheden en de krachtige technologische performance. MicroStrategy is in staat om een geweldige gebruikerservaring te creëren. Ons huidige BI product heeft de grens van het technologisch kunnen bijna bereikt en we zijn het daarom naar MicroStrategy aan het migreren."

Een belangrijke ontwikkeling op het gebied van Business Intelligence binnen de financiële sector is de houding tegenover mobiele applicaties, constateert Martin. "Nog geen jaar geleden waren mijn klanten heel huiverig voor mobiele applicaties te gebruiken voor Business Intelligence toepas-

"De tool helpt financiële instellingen hun business te benchmarken tegen de markt, groeigebieden te identificeren en bedreigingen te detecteren."

singen vanwege beveiligingsissues. Dat is nu aan het veranderen en mijn klanten beginnen mobiele oplossingen te adopteren. Ik verwacht dat dit alleen maar verder zal toenemen. De bankensector was terughoudend, maar gezien het gemak, de kracht en het hoge niveau van veiligheid, dringen de mobiele BI-applicaties langzaam ook de financiële sector binnen. WATCH staat in de cloud en is via een high secure netwerk te gebruiken op verschillende (mobiele) apparaten. Dankzij de visuele flexibiliteit die MicroStrategy levert, kun je zeer eenvoudig zelf het dashboard bouwen waarmee jij graag werkt", vertelt Martin enthousiast. "Momenteel hebben wij 1.000 eind-

"Dankzij de visuele flexibiliteit kun je zeer gemakkelijk zelf het dashboard bouwen waarmee jij graag werkt"

gebruikers in 57 landen. Dit aantal neemt snel toe. Als Community willen wij in alle landen leveren waar wij actief zijn, ook in landen waar het internet minder toegankelijk is. We verwachten dat het aantal landen waar de BI-tool in gebruik gaat snel zal toenemen. Onze *ambition* is dan ook groot. We werken toe naar een gesegmenteerde aanpak waarin onze klanten in al hun markten en landen optimaal inzicht krijgen. De gebruiker



Francis Martin, SWIFT

servaring zal hierbij alleen maar toenemen. We spreken dezelfde taal als de business. We leggen alles uit. Je hoeft geen jargon te kennen om te begrijpen wat je ziet. Wij willen voorzien in een dashboard dat je onmiddellijk kunt consumeren. Ongedefinieerd en heel dynamisch in rapportages." Hiermee spelen SWIFT en MicroStrategy

Wilt u weten wat WATCH voor uw organisatie kan betekenen? Neem contact op met: Francis Martin
Head of Business Intelligence Solutions SWIFT
+32 2 6553111
francis.martin@swift.com
swift.com

Voor meer informatie over Visual Insight: Neem contact op met Microstrategy 030 - 2408111
<http://www.microstrategy.com/visual-insight/>
<http://tinyurl.com/francismartin>



in op wendbaarheid, één van de belangrijkste markttrends van dit moment in de wereldwijde bankensector. Ook een andere belangrijke markttrend – die van veiligheid – staat centraal in de aanpak van de BI-leveranciers. "Veiligheid zit in onze cultuur", stelt Martin. "Falen is voor ons geen optie. Onze data bevindt zich in een zeer veilige omgeving en het toegangsproces is zeer strikt georganiseerd." ■

ERP-systemen: kosten of waarde creatie?

Bij veel CFO's staan ERP-systemen op het netvlies in termen van hoge kosten, onduidelijke opbrengsten, budgetoverschrijdingen, hoge veranderbudgetten en operationele risico's. Het is dan ook begrijpelijk dat er nog steeds CFO's zijn die de ICT van hun onderneming managen op *Total Cost of Ownership*.

De drama's die ondernemingen als The Free Record Shop en Coca Cola Nederland hebben meege maakt bij de implementatie van een ERP systeem is nog niet bij alle CFO's uit het geheugen gewist. De vraag is dan ook waarom dit zo is. Nagenoeg geen enkele onderneming kan vandaag de dag nog zonder een ERP-systeem; het is normale bedrijfsvoering. Bovendien, hoe is het mogelijk dat volgens een studie van het MIT in de USA, het verschillende Amerikaanse ondernemingen al rond 2000 lukte om voor elke dollar geïnvesteerd in ERP-systemen negen dollar (beurs)waardecreatie te realiseren? Waarom managen Amerikaanse managers hun ERP niet op *Total Cost of Ownership*?

De Amerikaanse-Indiase econoom Raghuram G. Rajan schetst in zijn boek *Fault Lines* een aantal verschillen tussen Amerikaanse en Europese managers. Eén van die verschillen is dat Amerikaanse managers innovatief en radicaal zijn in denken en in actie, waar Europese managers incrementeel zijn. Waarin zit dan dat innovatieve en het radicale van Amerikaanse managers waar het gaat om ERP? Het ligt niet voor de hand dat Amerikaanse managers de ERP-systemen er blind in rammen, terwijl wij ons overgeven aan polderen in implementatieprojecten. In het geval van ERP-systemen zit het radicale niet zozeer in de actie, maar in het denken. Amerikaanse managers, tenminste die voorop lopen, zien dat informatie geen kostenpost is, maar dat informatie zowel een grondstof is als een kapitaalgoed. Daarin moet dus geïnvesteerd worden, maar die investering moet gewoon een rendement opleveren zoals alle investeringen. Zo rond 2001 investeerde het Amerikaanse bedrijfsleven zo'n 1,65% van het BNP aan *information capital* (inmiddels een categorie in de nationale statistieken) tegen Nederlandse bedrijven 1,20%. Europese managers hebben de neiging om een investering in ERP te zien als een klassieke kapitaalinvestering waarmee de ope-

ratie efficiënter wordt. Niet voor Amerikaanse bedrijven. Voor hen is informatie, naast grondstof en kapitaalgoed, vooral ook een product - *information good* - waaraan geld verdiend kan en moet worden. Maar vooral ook is informatie een instrument in de concurrentie: *competing on information*. Een nog weinig bekende term is *information superiority*. Bedrijven die dat hebben, bijvoorbeeld IBM en Google, weten informatie sneller uit de markt op te pikken en meteen om te zetten in betere producten en diensten dan hun concurrenten.

Menig CFO zal bij dit beeld opleven, om het vervolgens zwart voor ogen te krijgen als hij denkt aan de tientallen *change projects* die nu onder een moeizaam programma management een soort Griekse economie binnen de onderneming vormen. De Amerikaanse CFO's, tenminste diegenen die het licht gezien hebben, pakken de implementatie van ERP-systemen heel anders aan. Niet meer via de oude *budget-driven* methode met zijn politiek, *budget gaming* en *framing* van investeringsvoorstellen. Ook zijn niet de bestaande processen en procedures het uitgangspunt voor een ERP-implementatie. Dat is alleen maar het in beton gieten van het verleden, ook wel bekend als de beruchte *Business-IT Alignment Trap*. Interessant is in dit verband de houding van Amerikaanse investeerders. Als die zien dat in ERP-systemen wordt geïnvesteerd complementair aan investeringen in mensen (*human capital*) en in nieuwe organisatievormen (*organization capital*), dan hebben ze er vertrouwen in, wat zich vertaalt in een hogere beurskoers.

Deze Amerikanen, die wij altijd betichten van korte termijn denken, denken eerst na over welke proposities er voor welke afnemers de komende jaren gerealiseerd moeten kunnen worden om winstgevend concurrerend te zijn. Daarin spelen allerlei vormen van informatie een rol waarvoor technologie nodig is. Maar dan wordt eerst bepaald welke processen nodig zijn om die proposities te kunnen leveren, onaf-

Verschillen in organisatie principes

Nederland	Amerika
De organisatie moet gebaseerd zijn op een doel	<i>Principle of purpose</i> waaronder begrepen een hiërarchie van waarden
Werk moet worden opgesplitst in gespecialiseerde taken	Primaat van de <i>customer value proposition</i>
Eenheid van plan	Eerst processen, dan structuren
Eenheid van leiding	Eerst investeren in immateriële activa, dan in materiële activa:
Taken, middelen en bevoegdheden moeten in evenwicht zijn	1. Human capital wat impliceert resource mobilization ipv allocatie
Taken, middelen en bevoegdheden moeten in evenwicht zijn	2. Organization capital waarin performance management is dat werknemers zelf kunnen uitrekenen welke van hun initiatieven met meest bijdraagt aan de onderneming
Beperkte span of control	3. Information capital, waaronder het opheffen van horizontale en verticale informatie asymmetrie
Zo kort mogelijke bevelslijn	Productie middelen moeten technisch logisch worden georganiseerd (= structuur) maar de inzet wordt bepaald door processen
De onderdelen van de organisatie moeten onderling in balans zijn	Principe van meta-control: het actief bewaken of de aannames onder strategie, uitvoering etc. nog wel kloppen

hankelijk van bestaande structuren en processen. Vervolgens, en dat maakt het verschil, wordt bepaald welke investeringen nodig zijn in *human capital*, *organization capital* en in *information capital* om die processen tijdig efficiënt werkend te krijgen. Exact tegengesteld dus aan de werkwijze van Europese managers. Dat verklaart waarom volgens Van Ark van de Conference

Board: A. de Amerikanen al tijden lang méér investeren in immateriële activa dan in materiële activa, B. een hogere economische groei hebben en eveneens groei van de arbeidsproductiviteit. Wellicht is het tijd dat Nederlandse managers, zoals hun vaders en grootvaders in de jaren vijftig van de vorige eeuw, weer in de leer gaan bij hun Amerikaanse collega's. ■

Prof. Dr. J. Strikwerda is hoogleraar aan de Amsterdam Business School van de Universiteit van Amsterdam, partner van Nolan, Norton & Co. en directeur van het Nolan, Norton Institute. Zijn laatste boek is een eBook, uitgegeven bij Apple: *Organization Design for the 21st Century*.

Verschillen tussen NL en USA

Nederlandse managers	Managers VS
Investeren meer in materiële activa dan in immateriële activa	Investeren meer in immateriële activa dan in materiële activa
Lange termijn relaties met afnemers, toeleveranciers, bankiers, etc.	Arms length relaties met
Incrementeel in denken en in actie	Radicaal in denken en in actie
Lankmoedig in beoordeling van prestaties	Ruthless in blaming and rewards
Houden vast aan traditionele strategie concepten	Werken met geavanceerde strategische concepten (die nog niet in de text books staan)
Houden organisatie simplistisch	Organiseren volgens het principe van Napoleon, zo simpel mogelijk maar niet simpeler (wet van vereiste complexiteit)
ICT wordt gemanaged op basis van Total Costs of Ownership	ICT wordt in geïnvesteerd vanuit competing on information en information superiority
Managers maken zich druk over de structuur	Organisatie van informatie en het ontwerp van de doelstellingsfunctie is belangrijker dan structuur
Managers roepen bij alles in een Pavlov reactie 'Cultuur'!	Begrijpen dat in een mediale cultuur, een information society het niet om cultuur gaat maar om Purpose, Values and Principles

Amit Kapur, Country Manager Nederland Tata Consultancy Services

Echte waarde operational excellence zit in beter business inzicht

Steeds meer ondernemingen streven naar operational excellence met als doel uit te blinken ten opzichte van de internationale concurrentie en world class te worden. Hierbij mag echter volgens Amit Kapur, Country Manager Nederland bij Tata Consultancy Services, niet vergeten worden dat operational excellence vooral gaat over de reis die men aflegt vóór het bereiken van de world class status.

“Wij kijken naar excellence vanuit het concept: hoe kunnen we bewegen van iets dat goed is naar iets dat world class is. Daarbij kan het gaan om excellence in functies, in business, in support, in markten of in bepaalde delen van de business. De vraag die je hierbij telkens moet stellen is: misschien doe ik deze zaken wel goed, maar is het ook de meest effectieve en efficiënte manier? Dat is waar excellence een rol gaat spelen.”

Kapur geeft als voorbeeld de financiële functie. “Er zijn drie belangrijke elementen waarmee men zich bezighoudt: compliance en control, efficiency van transacties en het verkrijgen van business inzicht waar het gaat om planning, budgetteren en het in lijn brengen van de strategie. De volwassenheid van een functie wordt bepaald door hoe men presteert op deze drie parameters. De vraag die financials zichzelf moeten stellen is: waar sta ik in vergelijking met peers, ben ik leider of ben ik met een inhaalslag bezig?”

‘De tijd die nu besteed wordt aan transactieverwerking, kan beter benut worden door nuttige informatie te onttrekken aan deze transacties’

In de praktijk gebeurt het volgens Kapur vaak dat de meeste aandacht gaat naar efficiency van transacties. Compliance en control worden gedaan omdat het moet, maar de echte waarde voor de financiële functie zit volgens Kapur in het verkrijgen van business inzicht.

“Als je kijkt naar simpele scenario's bij het budgetteren en het forecasten, dan kun je je afvragen: is het een noodzakelijke jaarlijkse oefening, of moet het een flexibele oefening zijn waarbij men zich snel kan aanpassen aan veranderende markten? Zeker in deze tijden is het belangrijk dat organisaties dynamisch zijn en zich snel kunnen

aanpassen. Financieel leidinggevend moeten zich afvragen of hun business inzicht voldoende is om de juiste indicatoren aan de operatie te geven en of de operationele indicatoren voldoende informatie bieden om een goede financiële vooruitblik te geven. Het gaat vooral om het verkrijgen van inzicht”, aldus Kapur.

De uitdaging voor ondernemingen die operational excellence nastreven is volgens hem te voorkomen dat teveel tijd wordt besteed aan transactieverwerking, het in lijn brengen van functie met de business strategie en technologische ontwikkelingen inpassen in de onderneming.

Verder is het managen van de veranderingen erg belangrijk. “Je hebt met mensen te maken en dat maakt het uitdagend”, stelt Kapur. “Je moet de waarde van de veranderingen voor het bedrijf duidelijk maken en individuen binnen de onderneming stimuleren om die te omarmen door hen te overtuigen dat het een verrijking van hun functie betekent. Kijk naar de financiële functie. De tijd die nu besteed

wordt aan transactieverwerking kan beter benut worden door nuttige informatie te onttrekken aan deze transacties. Een belangrijke vraag die een financial zichzelf zou moeten stellen: ben ik in staat om een positieve impact te hebben op de kostenbeheersing, heb ik inzicht in voorraden en daily sales outstanding? Op deze manier maakt hij zijn functie belangrijker; hij is niet langer bezig met het verwerken van transacties, maar met het leveren van waardevolle informatie.”

In het streven naar excellence speelt IT een belangrijke rol. “Als het gaat om efficiency zullen de meeste interne en externe stakeholders



Amit Kapur, Tata Consultancy Services

waarschijnlijk het belang van IT herkennen. Dat is logisch, je hebt een gestandaardiseerd proces nodig om een efficiënt proces of transactie te kunnen uitvoeren. Control en compliance worden vooral beschouwd als een zaak van regelgeving, dat moet je doen en liefst zo efficiënt en effectief mogelijk door meer IT in te schakelen of door deze processen uit te besteden”, aldus Kapur.

“In onze visie is het belang van IT in de huidige context niet alleen ondersteunend, IT maakt het mogelijk om meer inzicht in de business te krijgen. Als we kijken naar Business Intelligence (BI) zien we de afgelopen jaren een ontwikkeling van het gebruik van historische data en interne analyses naar het gebruik van real time data en Dynamic Business Intelligence en nieuwe ontwikkelingen die bekend zijn onder de noemer Big Data.”

Niet iedere reis naar excellence verloopt even voorspoedig, geeft Kapur toe. “Ieder project loopt risico en dat heeft meestal betrekking op twee aspecten: is men klaar voor de veranderingen en worden de verwachtingen goed gemanaged?” Om alle verwachtingen goed te managen, en er voor te zorgen dat deze eenduidig

zijn, is stakeholdermanagement in zijn ogen erg belangrijk. “Externe stakeholders, klanten of partners, kunnen helpen bij de uitvoering van het project. Klanten die een

‘De vraag die financials zichzelf moeten stellen is: waar sta ik in vergelijking met peers, ben ik leider of ben ik met een inhaalslag bezig?’

beoordeling geven over de ervaring die zij hebben gehad met de organisatie, zijn een goed ijkpunt om vast te stellen of het initiatief succesvol is. Externe partners, zoals TCS, kunnen best practices van de industrie inbrengen terwijl interne stakeholders de interne dynamiek van een onderneming goed kennen.”

In de discussie met klanten is de grote internationale ervaring van TCS een steun in de rug volgens Kapur. “We maken gebruik van zelf ontwikkelde methodes en benaderingen. TCS raamwerken zoals FORE helpen de klant om te zien waar hij staat. Voor we beginnen kijken we wat we kunnen gebruiken om te komen tot excellence en

Tips op weg naar operational excellence

Kijk goed naar de tijd die wordt besteed aan transactie efficiency, control en compliance en business inzicht. Dat geeft je focus en een antwoord op de vraag waar resources moeten worden inzetten.

Kijk of er sprake is van een behoefte van de business. Kijk niet alleen intern maar ook naar hoe peers het doen via benchmarks en analyses. Dat geeft inzicht over wat beter in house kan worden gedaan en wat beter uitbesteed kan worden aan partners. Dit brengt je tot de core business van de organisatie.

stellen we een tijdslijn op, gericht op continue verbetering. Dit helpt misverstanden in de eerste dialoog en bij het uitzetten van de koers te voorkomen. TCS kan klanten helpen, vanaf de strategiedefinitie tot de inzet van IT en op IT gebaseerde diensten zoals Business Process Outsourcing (BPO), om meer inzicht te krijgen in de end-to-end business value.”

Kapur signaleert een trend dat steeds meer CFO's en CIO's, hoewel zij zich in verschillende fasen van de reis bevinden, kijken naar wat de volgende stap in het proces moet zijn. “Dat is positief. Veel van deze initiatieven worden gezien als een hefboom voor verdere groei, flexibiliteit en operational excellence. Het laat zien hoe een business functie kan veranderen van een support onderdeel naar een business enabler. Organisaties kijken niet langer naar: hoeveel dagen zijn nodig om mijn boeken te sluiten maar hoeveel tijd heb ik over na het sluiten van de boeken voor analyse?” ■

HET VAK VAN DE CONTROLLER IN VIJF DONDERDAGEN

ALEX VAN
GRONINGEN

alexvangroningen.nl

CONTROLLER

VOOR IEDEREEN DIE WERKT OF GAAT WERKEN ALS CONTROLLER

IN EEN WEEK

NIEUW

Alle deelnemers kunnen gebruik maken van een personal coach die al meer dan **1000** finance professionals heeft begeleid.

Controller in een Week beslaat vijf hele dagen waarin alle facetten van het werkgebied van de hedendaagse controller aan bod komen. **De opleiding** is bestemd voor iedereen die werkt of gaat werken als controller maar nog geen specialistische opleiding heeft gevolgd.

Meer dan 100 deelnemers gingen u voor. Men is laaiend enthousiast over de vijfdaagse opleiding en over de personal coach. Aldus een deelnemer: "Van mij wordt verwacht dat ik een vakman ben en een volwaardig partner en adviseur van het management. Dankzij de opleiding Controller in een Week heb ik op beide terreinen veel meters gemaakt."

5 donderdagen van 9.30 tot 17.30 uur, kies een van de volgende data:

- 13, 20 en 27 september, 4 en 11 oktober 2012, NH Hotel Jan Tabak Bussum
- 8, 15, 22 en 29 november, 6 december 2012, Hotel Mercure Amsterdam Airport
- 14, 21, 28 maart en 4 en 11 april 2013, Hotel Mercure Utrecht Nieuwegein
- 30 mei, 6, 13, 20 en 27 juni 2013, Courtyard by Marriott Hotel Amsterdam Airport

Volg de vijfdaagse opleiding Controller in een Week

DOOR JEPPE KLEYNELD

De controller anno 2012

Het controllersvak in vijf dagen



Werkt u al jaren als controller maar heeft u er niet 'officieel' voor gestudeerd? Ontbreekt het u aan tijd om een HBO of postdoc opleiding te volgen? Bent u professional en wilt u zich laten omscholen? Wilt u uw kennis op een hoger niveau brengen? Wilt u uw kansen op een nieuwe baan aanzienlijk verhogen? Volg dan de opleiding Controller in een Week. U wordt gegarandeerd een betere controller.

Sinds 2010 organiseert Alex van Groningen de succesvolle opleiding Controller in een Week. De opleiding beslaat vijf hele donderdagen waarin alle facetten van het werkgebied van de controller aan bod komen. Controller in een Week is bestemd voor iedereen die werkt of gaat werken als controller, maar daarvoor nog geen specialistische opleiding tot controller heeft gevolgd. Uniek aan deze opleiding zijn de 3 online ontwikkeltesten en de mogelijkheid voor deelnemers om tweemaal 1,5 uur in gesprek te gaan met een personal coach over ambities, kansen en (on)mogelijkheden. Deelnemers krijgen feedback, suggesties en tal van ideeën om een betere controller te worden.

'Ik zou iedereen aanraden deze opleiding te volgen'

Deelnemers over vijf opleidingsdagen

Deelnemers beoordelen de opleiding gemiddeld met ruim een 8. Hoe kijken deelnemers terug op de opleiding? 'De trainers waren zeer gedreven in hun vak en ik

heb met plezier naar ze geluisterd', zegt Mario van Will, Financieel Manager bij Bosman Medische Hulpmiddelen. 'Ook waren de medecursisten heel erg open over hoe het er bij hen aan toeging. Ik vond alle dagen interessant, maar vooral erg goed was de tweede dag over Management Control. De docent van deze dag, Jean Gieskens, heeft een zeer uitgesproken visie over hoe je als financieel manager in de organisatie je rol moet uitvoeren. De vijfde dag over financiering was ook erg boeiend. Hoe kun je zorgen dat je de jaarrekening op zo'n manier aan een bank presenteert dat je er sneller uitkomt met ze? Op deze vraag heb ik zeker antwoord gekregen.'

Deelnemer Atila Meulenbelt, Manager Business Lounges bij Servisair Amsterdam: 'Het is een goede opleiding waarin een flink aantal onderwerpen behandeld wordt. Voor mij persoonlijk was het een goede opfrisbeurt van het verleden. Ik ben zelf geen controller, maar mijn werk schuift wel meer op in die richting. Ik moet binnen één van onze business lines zelf de controller aansturen en controleren. Daar komt de opgedane kennis goed bij van pas.'

'Joachim Kooijman, Controller Afdeling Vastgoed bij Gemeente Rotterdam, is eveneens enthousiast over de opleiding. 'Door de diversiteit van de deelnemers kwamen er veel praktijkcases naar voren. Hoe gaat het er hier en hoe gaat het er daar aan toe? Ik vond alle dagen heel leuk, maar de favoriete onderwerpen waren wel Management Control en Management Accounting. Dat sluit ook heel goed aan op

'De opgedane kennis sluit heel goed aan op mijn dagelijks werk'

mijn dagelijks werk. In vastgoed hebben we veel te maken met overheadkosten en het vraagstuk hoe we die moeten toerekenen. Activity based costing is uitstekend op mijn eigen situatie toepasbaar. Ik vond het een hele intensieve cursus en heb er veel van opgestoken. De docenten hebben enorm veel kennis over het controllersvak. Ik zou iedereen aanraden deze opleiding te volgen.' ■

Uw topdocenten

De opleiding wordt gegeven door bevlogen en enthousiaste docenten met tientallen jaren ervaring. Oud-deelnemers waarderen de docenten met gemiddeld een 8,5 en roemen hun zeer grote deskundigheid.

Drs. Jean Gieskens AC CCM QT werkt sinds 1998 als financial analyst & planner en legt zich vooral toe op financiële en bestuurlijke processen. Gieskens is bestuurslid van de Nederlandse Orde voor Rating Advisory & Analysis en is als docent verbonden aan de Vereniging voor Credit Management. Gieskens treedt regelmatig op als gastdocent voor diverse universiteiten en hogescholen en als spreker op congressen.

Drs. Hinrich Slobbe is ruim 25 jaar actief als trainer en adviseur op financieel gebied. In deze periode heeft hij trainingen aan een keur van ondernemingen en instellingen gegeven. Hij heeft zich ontwikkeld als specialist in financiële analyse en managementinformatie. Tevens doceert hij aan diverse hogescholen. ■

'De trainers waren zeer gedreven in hun vak. Ik heb met plezier naar ze geluisterd'

UNIEKE OPLEIDING

- 2 deskundige topdocenten
- 3 online ontwikkeltesten
- 2 personal coach sessies
- 6 toonaangevende boeken

3 vragen aan de personal coach

Albert Allmers (eigenaar Sense of Purpose) is personal coach voor de opleiding. Alle deelnemers kunnen tweemaal een sessie volgen van deze zeer ervaren persoonlijke coach die al meer dan 1000 finance professionals heeft begeleid. Deelnemers krijgen aan de hand van 3 online ontwikkeltesten feedback, suggesties en tal van ideeën om een betere controller te worden. Oud-deelnemers waarderen Allmers met gemiddeld een 9,2. Hij heeft een zeer kalme en open aanpak en coacht op een respectvolle manier met veel ruimte voor open discussies.

Hoe omschrijf jij de controller anno 2012?

'De controller is de weegschaal van de organisatie die zorg draagt voor de balans met een unieke verantwoordelijke rol en variëteit in het palet van zijn/haar werkzaamheden. De invloed van de controllersfunctie op de strategie van een onderneming neemt sterk toe. Dit vereist een veel bredere kijk op zaken. De controller moet meer en effectief leiderschap tonen en drukt daarmee een grotere stempel op het ondernemingsbeleid. Hij/zij draagt een visie uit en moet weten waar de onderneming naar toe gaat. Ten slotte moet hij/zij kritisch zijn en adequaat op risico's reageren.'

Wat geef jij mee tijdens jouw sessies?

'Rollen en functies van controllers en financiële professionals zijn voortdurend aan verandering onderhevig.

Steeds hogere eisen worden gesteld aan persoonlijke presentatie en communicatie. Mijn visie is dat alle kwaliteiten aanwezig zijn bij controllers om het gewenste gedrag en de juiste vaardigheden te ontwikkelen. De kunst is om deze kwaliteiten naar het bewustzijn te brengen.'

Hoe word je een betere controller?

'Ik adviseer professionals hun vaardigheden te ontwikkelen op het gebied van assertiviteit, communicatie, presentatie en geven van advies. In een wereld van processen, regels en cijfers blijft de aandacht voor persoonlijke vaardigheden onderbelicht, terwijl finance professionals continu met andere afdelingen communiceren. Daarnaast zijn zij vaak verantwoordelijk voor het presenteren en toelichten van de financiële rapportages aan het managementteam of de directie.' ■

UW VOORDELEN NA DE OPLEIDING

- U weet beter wat van u als controller anno 2012 wordt verwacht.
- U krijgt inzicht in hoe u invloed uitoefent op de business.
- U wordt een betere adviseur van het management.
- U ontwikkelt een strategische visie op uw vakgebied.
- U maakt zich alle tools eigen van de hedendaagse controller.

SCHRIJF U IN

Wilt u in vijf dagen klaargestoomd worden tot business partner?

Bel of mail Ivo ten Hoorn, Manager Opleidingen, via 020 6390008/ itenhoorn@alexvangroningen.nl of bezoek Controllerineenweek.nl

Alex van Groningen BV, Burg. Haspelslaan 63, 1181 NB Amstelveen

Meer informatie of direct aanmelden? Ga nu naar Controllerineenweek.nl

Topprofessoren over ROI in IT

DOOR JEPPE KLEYNELD

Vijf onmisbare colleges voor Financials

De rol van finance professionals in IT-besturing wordt steeds groter. Topprofessoren leggen aan de hand van vijf thema's uit hoe u als financieel verantwoordelijke betere keuzes maakt, het rendement verhoogt, kansloze projecten tijdig stopt en snel kunt ingrijpen waar nodig. Deze onmisbare IT onderwerpen komen uitgebreid aan bod in de vijfdaagse Masterclass Finance & IT, verzorgd door Alex van Groningen. Voorkom veelgemaakte fouten en maak direct het verschil.

IT Governance

Het onderwerp 'Enterprise Governance of IT', dat ook wel bekend staat als 'IT Governance', gaat over het definiëren en implementeren van structuren en processen door een organisatie heen, die zowel de IT als de business in staat stellen om hun verantwoordelijkheden waar te maken, terwijl ze tegelijkertijd de waarde maximaliseren uit IT-gerelateerde investeringen. Professor Wim van Grembergen, hoogleraar Information Systems Management aan de Universiteit van Antwerpen: "IT-projecten worden tegenwoordig steeds vaker beschouwd als business projecten met een sterk IT-component. Deze projecten worden ook geacht wat op te brengen voor de organisatie. Het probleem is echter dat de communicatie tussen IT en de business in veel organisaties stroef verloopt.

Het implementeren, onderhouden en upgraden van ERP-systemen

De snelle en ingrijpende technologische ontwikkelingen van de laatste jaren hebben er toe geleid dat het ERP-landschap van bedrijven in een continue veranderstroom terecht is gekomen. Professor Hans Wortmann, hoogleraar Informatie Management bij de Rijksuniversiteit Groningen (RUG), schetst drie belangrijke ontwikkelingen. "Allereerst zijn ERP-systemen veel opener aan het worden. Oorspronkelijk zijn dergelijke systemen ontworpen om organisaties volledig aan te kleden met ICT. Ondertussen is er een situatie ontstaan waarin iedere onderneming zeer interactief samenwerkt met zijn omgeving. ERP-systemen moeten ondernemingen in toenemende

moeten zich realiseren dat ze eigenlijk in een soort permanente verbouwing zitten. Daarmee worden zij ook geconfronteerd met nieuwe vragen over 'opdrachtgeverschap'. Wat doet de ICT delivery company en wat is de verantwoordelijkheid van de afnemende bedrijven? De relatie tussen het business management en de IT delivery company moet verschuiven van project georiënteerd opdrachtgeverschap naar programma georiënteerd opdrachtgeverschap."

Business & IT Alignment

Bij veel bedrijven zit IT zo in de producten verweven dat we het onderscheid tussen business en IT al niet meer kunnen maken. Business & IT Alignment is daarom een onderwerp van belang geworden. Waarom lukt het bestuurders doorgaans niet om alignment te creëren tussen IT en de business? Het probleem is dat de business vaak heel anders naar IT kijkt dan naar hun eigen gebied. Er ontstaat zo een 'cultuurkloof', waarin de mensen aan weerskanten van de kloof niet echt in staat zijn te participeren in de fundamentele discussies aan de andere kant.

Het vergroten van de kennis op elkaars gebieden is dus noodzakelijk. Wanneer je als IT-er weet hoe de business in elkaar steekt, kun je beter anticiperen op IT-beslissingen die vanuit de business genomen moeten worden. Je kunt dan betere voorstellen doen om tot verbeteringen te komen, waaronder voorstellen waar de business zelf niet op zou komen. Omgekeerd geldt precies hetzelfde. Aan de kant van de business moet de kennis van IT vergroot worden. Dat is een moeizaam proces. Je moet immers een heel nieuw vakgebied erbij leren, maar het loont wel.

"Het Informatie Systeem bestaat niet langer uit projecten, maar beslaat een continue, graduele wijziging in het ICT-landschap van de onderneming."

Investeren in IT

'Investeren in IT' is een onderwerp dat al een aantal jaren behoorlijk leeft binnen bedrijven omdat beslissingsnemers aan de top zich voortdurend geconfronteerd zien met stijgende IT-kosten en wensen op



Schrijf u nu in voor de Masterclass Finance & IT

IT-gebied. Professor Bert Kersten, Hoogleraar Bedrijfswiskunde VU en hoogleraar Business & IT Nyenrode: "De uitdaging voor bestuurders is om tot goede besluiten te komen over informatie-technologie, die niet meer uit hun bedrijf is weg te denken." Hoe kun je bepalen welke investeringen in IT de moeite waard zijn? Volgens Kersten is het zeer belangrijk om te kunnen kwantificeren wat de meerwaarde van ICT is voor de business. "Tot hoeveel meer omzet of tevreden klanten leidt een ICT-investering?", vraagt de hoogleraar. "Managers moeten die opbrengsten formuleren in business termen en niet in technische termen. Een organisatie als Vopak doet dit heel goed. Ze kijken heel specifiek naar welk 'probleem' een ICT-investering moet oplossen. Daarmee leggen ze ICT bij de business neer waar het ook moet liggen. Daar komt men er misschien wel achter dat ICT het probleem niet is, maar dat ze

De financiële gevolgen van IT (Out)sourcen

Outsourcing van IT gebeurt nog vaak vanuit financiële motieven, zeker in de crisis. Volgens Dr. Guus Delen, topexpert in outsourcing, is het besparen van kosten onvoldoende argumentatie om tot outsourcing over te gaan. "Het gaat om de lange termijn. Hoe ontwikkelt de vraag rond IT-dienstverlening zich bij een organisatie en hoe kunnen de bestuurders die zo effectief mogelijk inrichten?" Een heel belangrijk argument voor uitbesteding van IT is de vraag of de IT-dienstverlening behoort tot de core competenties van een onderneming. "Als IT niet tot de kern behoort dien je als bedrijf te overwegen het te outsourcen. Je moet dan een businesscase voor een aantal jaren maken." De grootste financiële risico's van outsourcing zijn verborgen kosten. "Er zijn vele activiteiten die bedrijven niet meerekenen, maar als ze hun IT uitbesteden verwachten ze wel dat de uitbesteder deze activiteiten voor ze uitvoert. Volgens onderzoeks- en adviesbureau Gartner zijn gemiddeld gezien over alle branches heen 30 procent van de IT-kosten verborgen kosten." Het blijkt in de praktijk lastig om alle kosten en activiteiten in een contract te verwerken. "Het is daarom beter", stelt Delen, "om het contract te beperken tot de spelregels, tot juridisch raamwerk, en daarbinnen nadere afspraken (SLA's) te maken en die naar behoefte te kunnen aanpassen." Waar volgens Delen nog wel veel discussies over zijn is de retransitie. Een leverancier neemt IT-dienstverlening over en richt het op zijn manier in. Vervolgens loopt het contract af en stapt het bedrijf over naar een andere dienstverlener. Waarom zou leverancier A dan meewerken aan kennisoverdracht aan leverancier B die uiteindelijk zijn concurrent is? Delen: "Daarover moet je van te voren duidelijke afspraken maken. De leverancier moet bijvoorbeeld jaarlijks een plan aanleveren over hoe in geval van contractsbeëindiging de kennisoverdracht wordt uitgevoerd. Toch kun je niet alles van te voren bedenken en vastleggen. Daarom is de relatie veel belangrijker dan het contract. Er moet vertrouwen zijn richting de leverancier. Die moet dat natuurlijk ook verdienen. Als zich complicaties voordoen is het een kwestie van geven en nemen." ■

"Volgens Gartner zijn gemiddeld gezien over alle branches heen 30 procent van alle IT-kosten verborgen kosten."

Het is in de praktijk nog vaak zo dat de business IT-projecten helemaal overlaat aan IT zelf. Ze zeggen bijvoorbeeld: 'We hebben een klachtensysteem nodig, bouw het maar.' Vervolgens wordt het systeem gebouwd en geïmplementeerd zonder dat het aansluit bij de bedrijfsprocessen. De klachten worden nu niet verwerkt door de medewerkers met mogelijke imagoschade tot gevolg." De vraag is hoe de business en IT nader tot elkaar kunnen komen. "In eerste instantie is het noodzakelijk dat men de noodzaak tot Enterprise Governance of IT op executive management niveau inziet en er actief in participeert. Om structuur te creëren moeten bestuurders bepalen hoe zij prioriteiten gaan stellen binnen projecten met een IT-component en wat de criteria daarvoor zijn. De projecten die het dichtste tegen de bedrijfsdoelstellingen aanliggen moeten het eerste worden aangepakt."

mate in staat stellen te interacteren met deze omgeving." Een tweede ontwikkeling die Wortmann schetst is dat binnen enterprise informatie systemen een heleboel nieuwe technologieën en functionaliteiten op bedrijven afkomen. "Een ERP-systeem dekte voorheen alles netjes af, maar nu moeten ondernemingen voor bepaalde oplossingen weer andere technologieën in huis halen." Een derde trend binnen ERP is de teneur dat enterprise systemen langzamerhand steeds meer in brokken worden opgedeeld. ERP wordt steeds meer gemodulariseerd, bijvoorbeeld op het gebied van finance. Is het kopen van een ERP-systeem nu heel anders dan 20 jaar geleden? Wortmann vindt van wel. "Het Informatie Systeem bestaat niet langer uit projecten, maar beslaat een continue, graduele wijziging in het ICT-landschap van de onderneming. Ondernemingen

PROGRAMMA VIJFDAAGSE MASTERCLASS FINANCE & IT

Ontdek hoe u kansloze IT projecten tijdig stopt, IT risico's beheerst en optimaal rendement haalt uit IT investeringen. Onmisbare IT kennis voor financials.

Dag 1: IT Governance | Prof. dr. Wim van Grembergen
Dag 2: Implementeren van ERP | Prof. dr. ir. Hans Wortmann
Dag 3: Business & IT Alignment | Dr. ing. Rob Poels
Dag 4: Investeren in IT | Prof. dr. Bert Kersten
Dag 5: De financiële gevolgen van IT (Out)sourcen | Dr. Guus Delen

LESDATA

De Masterclass Finance & IT beslaat vijf hele dinsdagen.

30 oktober 6, 13, 20 & 27 november 2012, NH Jan Tabak, Bussum

SCHRIJF U IN

Behaal optimaal rendement uit IT investeringen

Bel of mail Ivo ten Hoorn, Manager Opleidingen, via 020 6390008/ itenhoorn@alexvangroningen.nl of ga direct naar alexvangroningen.nl

jaarcongres finance transformation

2012 // de weerbare onderneming

ALEX VAN
GRONINGEN

alexvangroningen.nl

WAT DOEN 400 FINANCIËEL DIRECTEUREN 6 DECEMBER IN KRASNAPOLSKY AMSTERDAM?

Beste collega,

Op donderdag 6 december organiseren de CFO Association en Alex van Groningen het 7e Jaarcongres Finance Transformation in Hotel Krasnapolsky te Amsterdam. U bent van harte welkom op hét jaarlijkse evenement voor CFO's, senior financial professionals en group controllers van grote (inter)nationale organisaties. Het congres biedt wat u verwacht van een topevenement: inspiratie, know-how, hoog niveau aan hospitality en netwerken met meer dan 400 vakgenoten.

De Weerbare Onderneming

Het thema van het Jaarcongres Finance Transformation 2012 is De Weerbare Onderneming. Hoe draagt de financiële functie bij aan de balans tussen weerstand en wendbaarheid? Hoe houdt u de onderneming staande? Deze vragen staan centraal tijdens het inspirerende programma. Kom netwerken, neem deel aan diverse sessies en laat u inspireren door toonaangevende presentaties van onder anderen: Emiel Roozen, CFO Delta Lloyd Groep; Hans Janssen, CFO Mediq; Herman Molenaar, CFO Vanderlande Industries en special keynote Miles Hilton-Barber, 'Blind adventurer, motivational speaker'.

Ga voor het gehele programma en aanmelden naar finance-transformation.nl.

Wij verwelkomen u graag tijdens het Jaarcongres Finance Transformation op 6 december.

Met vriendelijke groet,



Michael van Asperen,
CFO Community Manager
mvanasperen@alexvangroningen.nl

Meer dan 350
aanmeldingen
Nog enkele plaatsen via
finance-transformation.nl

PS Ga vandaag nog naar finance-transformation.nl. Mis het niet.

PPS Wilt u als partner betrokken zijn bij het Jaarcongres Finance Transformation? Bel Ezri Blaauw 020 6390008



delta lloyd groep



Google Enterprise



VERBLUFFENDE INZICHTEN EN INSPIRERENDE ONTMOETINGEN

PERMANENTE EDUCATIE

ALEX VAN GRONINGEN

alexvangroningen.nl

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

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



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

September 2012	Titel programma	Investering	PE Punten	Programma
12 en 13 september	Excel 2010 voor financieel managers	€ 1595	14	2 dagen
12, 13 en 14 september	Onderhandelen	€ 2395	25	3 dagen
13, 20, 27 september & 4 en 11 oktober	De Nieuwe CFO; Strategisch Financieel Management	€ 3995	35	5 dagen
13, 20, 27 september & 4 en 11 oktober	Controller in een Week	€ 4295	35	5 dagen
13 september	In control met Risicomanagement	€ 895	7	1 dag
18, 25 sept, 2, 9, 30 okt, 6, 13, 20, 27 nov	Project Control	€ 3100	35	3 dagen
19 en 20 september	Actief in overnames	€ 1895	14	2 dagen
20 september	Betere M&A Deals	€ 895	7	1 dag
26 en 27 september	Corporate Recovery	€ 1895	15	2 dagen
27 september	Overtuigend Profileren op LinkedIn	€ 395	3	1 dag
27 september	Succesvolle strategierealisatie	€ 895	7	1 dag
Oktober 2012				
2 en 3 oktober	Effectief Forecasten	€ 1895	14	2 dagen
3 oktober	Informal Investor	€ 895	6	1 dag
4 oktober	Grip op Compliance / Corporate Governance	€ 895	7	1 dag
9 en 10 oktober	Enterprise Risk Management / COSO II	€ 1895	14	2 dagen
10 oktober	Balanced Scorecard - de spirit keert terug	€ 895	7	1 dag
11 oktober	Financial Excel Update 2010	€ 895	6	1 dag
11 oktober	Voorkom ERP drama's	€ 895	7	1 dag
30 oktober, 6, 13, 20 & 27 november	Finance & IT	€ 3995	35	5 dagen
30 oktober	IT Governance	€ 895	7	1 dag
November 2012				
1 en 2 november	Business Valuation	€ 1895	15	2 dagen
1, 15, 29 november en 13 december	Project Support	€ 995	14	2 dagen
1, 8, 15, 22, 29 november	Risicomanagement	€ 2995	35	5 dagen
1, 8, 15, 22 & 29 november	Fiscaal Management	€ 2995	35	5 dagen
1 november	Betaal minder vennootschapsbelasting	€ 695	7	1 dag
6 november	Implementeren onderhouden en upgraden van ERP	€ 895	7	1 dag
6 november	Controle Grootboek	€ 695	6	1 dag
6 en 7 november	De Controller als Businesspartner	€ 1895	14	2 dagen
7 en 8 november	Excel 2007 voor financieel managers	€ 1595	14	2 dagen
7, 14, 21, 27 nov, 6 dec	Strategisch Werkkapitaal Management	€ 2995	35	5 dagen
7, 14 en 21 november	Vastgoedrekenen; creëer zekerheid in uw projecten	€ 2795	19	3 dagen
8 november	De Excel Gebruikersdag; hét Excel event voor Finance, HR en Management	€ 495	5	1 dag
8, 15, 22 en 29 november, 6 december	Controller in een Week	€ 4295	35	5 dagen
8 november	Fiscaal voordeel van fusies, overnames en reorganisaties	€ 695	7	1 dag
12 en 13 november & 13 en 14 december	Presenteren met Overtuiging en Resultaat	€ 3995	27	4 dagen
13 november	Business & IT Alignment	€ 895	7	1 dag
14, 15 en 16 november	Beïnvloeden en Adviseren	€ 2295	21	3 dagen
14, 15 en 16 november	Financiële Analyse	€ 2295	19	3 dagen
14 en 15 november	SAP voor Financials	€ 1695	14	2 dagen
15 november	Post Acquisitie Management	€ 1195	7	1 dag
15 november	Optimale winstbepaling	€ 695	7	1 dag
20, 21 en 22 november	Bestuurlijke informatievoorziening & Administratieve Organisatie (BIV/AO)	€ 2295	20	3 dagen
20 november	Investeren in IT: Is er een maximum en een minimum?	€ 895	7	1 dag
21 en 22 november	Integraal Performance Management	€ 1895	14	2 dagen
21 en 22 november	Corporate Recovery	€ 1895	15	2 dagen

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

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



CFO



FINANCIËEL
MANAGEMENT



M&A