

# improve

Fagro  
professionals in finance & control

**PROJECTEN:** FAGRO ACADEMY TIMMERT AAN DE WEG • IMEC NEDERLAND •  
PLANNING EN CONTROL BIJ DE SBWU • ONDERSTEUNING ARCUS COLLEGE BIJ  
VOORBEREIDINGEN NIEUWBOUW • OPERATIONAL EXCELLENCE BIJ ATTERO •  
DAG VAN DE LIMBURGSE FINANCIAL EEN DOORSLAAND SUCCES

[www.fagro.nl](http://www.fagro.nl)

Fagro magazine, nummer 3, november 2011



“Ik kom in aanraking  
met finance en control  
in de volle breedte”

“SNEL JE MEERWAARDE  
KUNNEN TONEN”

# Voorwoord



Jos Paffen

In de vorige edities van Improve heb ik in mijn voorwoord onder andere geschreven over de economische ontwikkelingen binnen Europa. Als je dit wilt blijven doen, moet je echter, gezien alle turbulente ontwikkelingen, ook zo laat mogelijk aan dit voorwoord beginnen. Tegen de tijd dat u dit artikel dan ook onder ogen krijgt, is het zeer waarschijnlijk alweer voor een (groot) gedeelte achterhaald. Dit geeft dan ook precies aan in welke volatiele tijden wij momenteel leven en ons werk proberen te doen.

In mijn vorige voorwoord schreef ik dat er weer discussies waren gestart over de 'double dip', maar dat de meeste economische experts de kans daarop minder dan 50% achtten. Nu heeft de nieuwe president van de ECB, Mario Draghi, al aangegeven dat hij een (milde) recessie voor Europa verwacht. De discussie is nu niet meer of er een recessie komt, maar hoe zwaar (of mild) deze recessie zal zijn. De Duitse Bondskanselier mevrouw Angela Merkel deed

er nog een schepje bovenop door te stellen dat de gevolgen van de schulden crisis nog tien jaar voelbaar zouden zijn.

Ik gaf in de vorige Improve aan dat ik vond dat de Europese leiders nu eens structureel hun problemen ten aanzien van hun begrotingen c.q. schulden moesten oplossen zodat de markten weer vertrouwen konden krijgen. Ik sprak toen ook de hoop uit dat ik dit in deze uitgave zou kunnen vaststellen. Tot mijn grote spijt kan ik dit echter niet doen en is de situatie alleen nog maar onoverzichtelijker geworden. Misschien is deze chaos noodzakelijk om via een grote knal tot een definitieve oplossing te komen (laten wij proberen er nog een positieve draai aan te geven). Maar de veroorzaakte schade zal aanzienlijk zijn.

Voor een organisatie als de onze heeft zo'n situatie altijd twee kanten; enerzijds merken wij natuurlijk de algemene economische malaise die

dit tot gevolg heeft. Anderzijds merken wij dat veel organisaties nu voor een tijdelijke invulling kiezen in plaats van een vaste aanstelling, wat natuurlijk voor ons weer kansen biedt.

Al met al kunnen wij concluderen dat wij in 'spannende' tijden leven die zowel kansen als bedreigingen voor eenieder bieden. En hoewel ik het bijna niet meer durf te hopen, spreek ik het toch uit: laten we hopen dat we straks onder de kerstboom, onder het genot van een lekker, al dan niet alcoholisch drankje kunnen zeggen: "het is nog eens goed gegaan".

Ik wens u allen veel leesplezier bij het lezen van deze Improve en alvast prettige feestdagen en een gelukkig en gezond Nieuwjaar! Ik weet, ik ben er erg vroeg mee.

Jos Paffen,  
Algemeen directeur Fagro,  
Professionals in Finance & Control

## Nieuwe training Fagro Academy

# Fagro Academy timmert aan de weg

Improving your performance. Om dit waar te maken, investeert, stimuleert en faciliteert Fagro volop in kennisontwikkeling en -deling. Zo biedt het interim- en adviesbureau haar 190 consultants de mogelijkheid het beste uit zichzelf te halen. Hiervoor heeft Fagro haar eigen kenniscentrum, de Fagro Academy, in het leven geroepen.



Voor Fagro staat investeren in haar professionals bovenaan de prioriteitenlijst. "We leveren toegevoegde waarde voor onze klanten. Alle kennis, vaardigheden en competenties waarover consultants moeten beschikken, zijn verenigd in de Fagro Academy" vertelt Jolanda Roemen, HR Manager, tevens verantwoordelijk voor de trainingen en opleidingen binnen de Fagro Academy. "Dankzij deze opgedane kennis en kunde kunnen onze klanten zeker zijn van een consultant die hen een voorsprong geeft en kansen helpt benutten in een veranderende markt."

### Kennismanagement

De Fagro Academy bestaat uit de vier pilaren workshops, trainingen, opleidingen en customer events (zie afbeelding). Helmut Bemelmans is principal consultant bij Fagro en tevens een van de kartrekkers van de Fagro Academy. "Als programmamanager kennismanagement zorg ik voor de continue ontwikkeling van het kennisniveau van onze

consultants door middel van workshops. Dat doen we op negen verschillende kennisgebieden. Samen met de consultants zorgen onze kennismanagers voor verzameling, onderhoud en borging van kennis binnen ons eigen vakgebied."

### Soft skills

Het vakgebied waarin Fagro zich bevindt is continu in beweging. Dit stelt volgens Jolanda andere eisen aan de hedendaagse controller. "Niet alleen is hij specialist in zijn vakgebied, ook moet hij beschikken over de zogenaamde soft skills. De controller moet steeds meer acteren als een gesprekspartner, een business partner. Dat betekent meer dan alleen sturen op financiële resultaten." Fagro-consultants worden getraind op acht competenties, zoals communicatieve vaardigheden en pro-actief gedrag. Per functiegroep is een competentieprofiel gedefinieerd. Elk jaar worden medewerkers, zowel door de klant als de business manager, op deze competenties beoordeeld.

### Strategisch business partner

Om de controller ondersteuning te bieden in de groei naar zijn nieuwe rol als gesprekspartner, is door Fagro een speciale training ontwikkeld. Onder de naam 'de controller als strategisch business partner' worden controllers in acht dagen intensief getraind. "Onderwerpen als strategisch beïnvloeden, beheersen van het politieke krachtenveld en profilering komen tijdens de training aan de orde. De training heeft een doorlooptijd

*"De controller moet steeds meer acteren als een gesprekspartner"*

van een halfjaar; dat geeft consultants ruim de tijd de opgedane kennis en vaardigheden in praktijk te brengen", licht Jolanda toe.

### Customer events

De ambitie van Fagro reikt verder dan alleen het leveren van topmensen. "We willen ook een kennispartner zijn voor onze relaties", vervolgt Helmut. "In de afgelopen jaren groeide bij onze relaties de vraag naar kennisoverdracht. Zo ontstond het idee om samen de zogeheten 'customer events', waaronder rondetafelgesprekken, te organiseren. Luc Brouwers, onze directeur business development, is het aanspreekpunt voor dit onderdeel van de Fagro Academy. Een recent voorbeeld van een customer event is de Dag van de Limburgse Financial. De organisatie van deze kennis- en netwerkbijeenkomst lag in handen van Hogeschool Zuyd, Universiteit Maastricht, Rabobank en Fagro. Een geslaagd gezamenlijk initiatief!"

Voor meer informatie over de Dag van de Limburgse Financial, zie pagina 12.

## Colofon

**Redactieadres:**  
E: info@fagro.nl  
I: www.fagro.nl  
P: Amerikalaan 14, 6199 AE Maastricht - Airport  
T: 043 - 358 5480

**Hoofdredactie:** Margit Jacobs  
**Redactie:** Margit Jacobs, Jos Paffen  
**Concept en realisatie:** Arc Nederland  
**Fotografie:** Peter Wijnands Photography, NFP Photography  
**Vormgeving:** MarksMarks Reklamemakers  
**Druk:** Sync

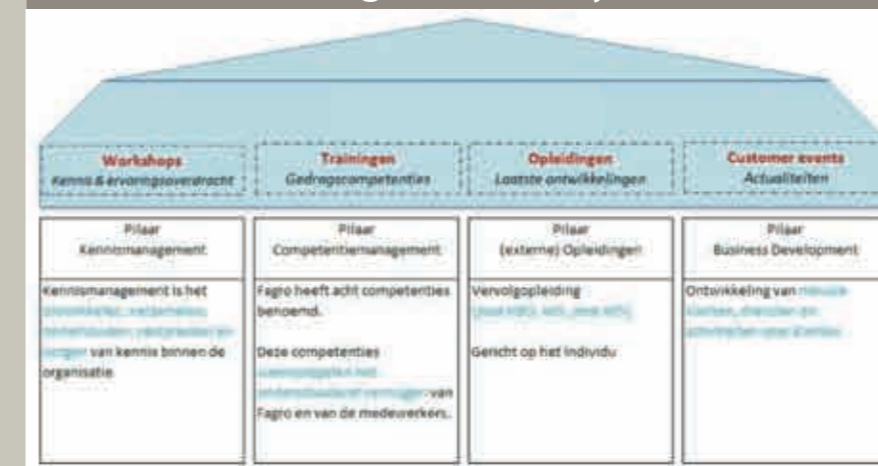
Improve is een periodiek magazine van Fagro Consultancy B.V.  
© Copyright 2011, Fagro Consultancy B.V.  
Foto's en (delen van) teksten mogen uitsluitend worden overgenomen na schriftelijke toestemming van de redactie.



## In deze uitgave:

- Fagro Academy timmert aan de weg **3.**
- Imec Nederland **4.** Planning en control bij de SBWU
- 6.** Ondersteuning Arcus College bij voorbereidingen nieuwbouw
- 8.** Operational excellence bij Attero
- 10.** Dag van de Limburgse Financial een doorslaand succes **12.**

## Fagro Academy





Jeroen van den Oever, Morela Lathouwers-Bor en Pascal Moors

# “Ik kom in aanraking met finance en control in de volle breedte”

Nanotechnologie. Niet een onderwerp waar de gemiddelde mens zich iedere dag mee bezighoudt. Bij onderzoeksorganisatie Holst Centre, gevestigd op de High Tech Campus Eindhoven, zijn de kleine deeltjes wel degelijk dagelijkse materie. Holst Centre is een initiatief van TNO en het Belgische imec. Om de imec-activiteiten bij Holst Centre te coördineren, is imec Nederland opgericht. Sinds november 2010 is Fagro-consultant Pascal Moors gedetacheerd bij de wereldtopper op het gebied van nano-elektronica en nanotechnologie.

*“Ik ben in deze rol verantwoordelijk voor de financiële processen van onderzoeksprojecten”*



Morela Lathouwers-Bor, Pascal Moors en Jeroen van den Oever

Morela Lathouwers-Bor is controller bij de Nederlandse imec dochter en in die hoedanigheid verantwoordelijk voor de financiële administratie en de consolidatie van de cijfers van Holst Centre “Bij imec werken we met het ERP-pakket SAP R/3”, vertelt Morela. “Binnen de finance-afdeling was er behoefte aan capaciteit om het gebruik van SAP R/3 te optimaliseren. Per toeval kwam Fagro op mijn pad en hoorde ik over de mogelijkheden die het interim- en adviesbureau biedt op het gebied van finance en control.”

### Vele markten thuis

Ondanks het feit dat Morela Lathouwers-Bor niet bekend was met Fagro, is het gevoel vanaf dag één positief. “Tijdens mijn eerste gesprek met Morela werd duidelijk dat er behoefte was aan een financial consultant met zowel ERP- als financiële kennis”, vertelt Jeroen van den Oever, business manager bij Fagro. “Vervolgens ben ik op zoek gegaan naar de best passende Fagro-professional. Die match hebben we in Pascal Moors gevonden; hij had zojuist een interim-opdracht afgerond en was beschikbaar voor een volgende opdracht. Pascal is van vele markten thuis en is bovendien erg leergierig. Zijn kwaliteiten sluiten goed aan bij zowel imec als haar vraag en behoefte. Een goed en succesvol voorbeeld van een win-winsituatie!”

### Praktische training

Morela Lathouwers is uitermate tevreden over de inbreng van Pascal Moors. “Ondanks het feit dat Pascal niet over ruime ervaring met SAP beschikte, was meteen duidelijk dat hij veel affiniteit heeft met ICT en met ERP in het bijzonder. Hij heeft een hands-on mentaliteit en duikt er meteen in. Binnen korte tijd heeft hij zich het systeem eigen gemaakt.” Om zijn kennis van SAP snel te vergroten, kon Pascal direct een gerichte praktijkgerichte training volgen via de Fagro Academy, het eigen kenniscentrum van Fagro. Hiermee heeft hij binnen imec meteen zijn voordeel kunnen doen. Vanuit de gedachte ‘Improving your performance’ creëert Fagro zo direct meerwaarde voor haar opdrachtgever.

### Training-on-the-job

Onder de verzamelterm Enterprise Resource Planning, kortweg ERP, worden in veel organisaties pakketten zoals SAP R/3 geïmplemen-

teerd. “Binnen elke organisatie zijn de bedrijfsprocessen anders”, legt Morela uit. “De uitdaging ligt in het maken van de juiste match tussen de mogelijkheden van het pakket en de gewenste werkwijze van een organisatie.” Pascals taak bestaat onder andere uit het verder optimaliseren van het gebruik van SAP R/3. Daarvoor ging hij in eerste instantie in gesprek met zijn IT-collega’s. Met deze kennis op zak, kon hij zich verder in het systeem verdiepen en een basis leggen voor goede documentatie in de vorm van werkinstructies voor het gebruik van SAP. Naast deze uitgebreide instructies zorgt hij voor praktische ondersteuning aan collega’s

*“Een goed en succesvol voorbeeld van een win-winsituatie!”*

door ‘training-on-the-job’. Verder heeft Pascal de financiële rapportage uit SAP geoptimaliseerd en ondersteuning geboden bij de implementatie van CRM bij imec Nederland. Hierdoor kan imec optimaal profiteren van de uitgebreide mogelijkheden die SAP R/3 biedt en nóg efficiënter gebruik maken van de processen die door het systeem worden ondersteund.

### Projectcontroller

Sinds kort kan Pascal ook ervaring als projectcontroller aan zijn cv toevoegen. Terwijl imec op zoek gaat naar permanente invulling van deze functie, neemt Pascal deze rol tijdelijk op zich. “Dat geeft ons de tijd om op zoek te gaan naar een vaste medewerker”, verklaart Morela. Als projectcontroller heeft Pascal een belangrijke taak binnen de vele researchprogramma’s. Een grote uitdaging, volgens de Fagro-consultant. “Deze onderzoeksprojecten vinden veelal op Europees en nationaal niveau plaats, in nauwe samenwerking met industriële partners. Imec en Holst Centre werken hierbij volgens het zogenaamde Open Innovation Model. Dit houdt in dat innovatieve ideeën met meerdere bedrijven worden gedeeld zodat zij kunnen besparen op hoge onderzoekskosten. Ik ben in deze rol verantwoordelijk voor de financiële processen van dergelijke onderzoeksprojecten en heb

onder meer te maken met Europese subsidies en de contracten die worden afgesloten met de diverse partners.”

### Snelle meerwaarde

Binnen de finance-afdeling komt Pascal in aanraking met finance en control in de volle breedte. Dit ervaart Pascal als prettig en leerzaam. “Natuurlijk ben ik niet met alle onderwerpen even bekend. Het werken binnen een onderzoekscentrum brengt tenslotte andere kennis en expertise met zich mee, zoals mijn rol binnen de onderzoeksprojecten. Maar door gewoon aan te pakken en te beginnen, raak ik snel wegwijs.” Pascal is erg te spreken over zijn rol binnen het team. “De imec-groep in Holst Centre is een relatief kleine organisatie met een finance-team van vijf personen inclusief mijzelf, waardoor je als consultant snel je meerwaarde kunt tonen. Al heel snel ben ik in het team opgenomen. Ik voel me dan ook onderdeel van het team en kan hier goede ervaring opdoen voor eventuele vervolgoedragen binnen Fagro!”

### Over Holst Centre

Sinds 2005 combineert een groeiend aantal (35) industriële partners haar innovatiekracht in Holst Centre. Dit open-innovatie-initiatief van imec (België) en TNO (Nederland) met ruim 160 medewerkers van 28 nationaliteiten heeft als doel om de technologie op het gebied van draadloze sensoren en flexibele elektronica naar een hoger niveau te brengen. Holst Centre bekleedt een unieke positie die de brug slaat tussen academisch onderzoek en commerciële productontwikkeling. In meer dan vijf jaar boekten wetenschappers aanzienlijke wetenschappelijke vooruitgang wat resulteerde in diverse technologische doorbraken. Holst Centre technologie vindt haar toepassing in betere gezondheidszorg, slimme elektronica, hernieuwbare energie en veiliger transport. Holst Centre is vernoemd naar Gilles Holst, een Nederlandse pionier op het gebied onderzoek en ontwikkeling en eerste directeur van Philips Research. Meer informatie? [www.holstcentre.com](http://www.holstcentre.com) en [www.imec.be](http://www.imec.be)

# “Uiteindelijk draait het om de zorg”

**Samen naar herstel. Dat is het motto van Stichting Beschermende Woonvormen Utrecht. De SBWU biedt cliënten met psychiatrische en/of verslavingsproblemen begeleiding en een thuisplek. Na ruim een halfjaar voelt Fagro-consultant Marloes Kleinsman zich helemaal thuis bij de SBWU. In april 2011 kwam ze bij de Utrechtse GGZ-instelling om de stafafdeling planning & control te ondersteunen bij haar dagelijkse werkzaamheden.**



Johan van Luttkhuizen en Marloes Kleinsman

*“Door de specifieke kennis en ervaring van Marloes kon ze meteen aan de slag”*



Marloes Kleinsman en Johan van Luttkhuizen

Bij de SBWU werken vijfhonderd medewerkers, die samen ruim dertienhonderd cliënten begeleiden. Deze cliënten hebben de mogelijkheid in een huis van de SBWU te wonen en krijgen daar begeleiding, het zogenaamd beschermd wonen. Daarnaast kunnen ook zelfstandig wonenden de instelling inschakelen voor ambulante begeleiding. De SBWU staat middenin de maatschappij, aldus Johan van Luttkhuizen, hoofd bedrijfsbureau waar de afdeling planning en control deel van uitmaakt. “Al ruim twintig jaar begeleiden en huisvesten we cliënten in de regio Utrecht. Onze goede naam in de regio, de stijgende zorgvraag en diverse ontwikkelingen in onze branche zorgen voor een forse groei in het aantal cliënten.”

*“Niet alleen het speelveld van de SBWU is veranderd, maar ook de spelers en de spelregels”*

#### **Natuurlijke klik**

Consultant Marloes Kleinsman startte in april 2011 als interimmer, in eerste instantie ter vervanging van een medewerkster die met zwangerschapsverlof ging. “Maar nu, in november, zit ik hier nog steeds!”, lacht ze. “Na de eerste vier maanden kon ik blijven om een andere zwangere collega te vervangen die met verlof ging.” Volgens Johan van Luttkhuizen was er meteen een natuurlijke klik tussen beiden. “Marloes’ taak was om een afwezige collega te vervangen. Dan moet er uiteraard een klik zijn; iemand moet tenslotte binnen de afdeling en de organisatie passen. Die match was er vanaf dag één!”

#### **Doelmatige processen**

“De meeste mensen kennen de zorgsector alleen van de daadwerkelijke hulpverlening”, vervolgt Johan. “Maar achter alle zorgverleners gaan veel administratieve processen schuil. Het is belangrijk dat deze processen zo doelmatig mogelijk worden georganiseerd tegen zo laag mogelijke kosten. De zorg moet immers betaalbaar blijven.” Dit wordt door

Marloes beaamd. “Uiteindelijk draait het allemaal om de zorg. Ik vind het een uitdaging om te zien dat ik daar een bijdrage aan kan leveren. Ik doe iets wat er echt toe doet.”

#### **Objectieve blik**

Johan is erg te spreken over de consultant van Fagro, vooral vanwege haar directe inzetbaarheid en brede ervaring. “Ze zorgt voor een frisse en objectieve blik. Dat houdt ons scherp, waardoor we met andere ogen naar de werkwijze op de afdeling kijken.” Ook Marloes zelf is tevreden over haar inbreng en werkzaamheden. “Dankzij mijn ervaring in de zorgbranche, onder andere binnen de gehandicaptenzorg en het ziekenhuis, merk ik dat ik met een kritisch oog naar zaken kijk. Het is fijn om te zien dat dat wordt gewaardeerd en dat het de organisatie ook echt verder brengt.”

#### **Complexe zorgbranche**

De zorgbranche verandert in een ras tempo. Marktwerking en een nieuwe manier van bekostiging maken de sturing en beheersing van zorginstellingen steeds complexer. Deze veranderingen vragen om een effectieve en efficiënte bedrijfsvoering. “De regelgeving binnen een GGZ-instelling, zoals de SBWU, is bijzonder ingewikkeld”, vertelt Johan. “Zo hebben we te maken met meerdere financieringsstromen waaronder van de AWBZ, de WMO-taak van gemeenten en soms ook justitie. Het is niet eenvoudig om iemand met een andere achtergrond hierin wegwijs te maken. Daarbij komt nog dat de situatie ieder jaar weer anders is. Door de specifieke kennis en ervaring van Marloes kon ze binnen onze organisatie meteen aan de slag.”

#### **Zorginkoop**

Ieder jaar maken zorgverzekeraars en zorgkantoren afspraken met zorgaanbieders. Daarin wordt vastgelegd hoeveel en welke zorg er wordt ingekocht. Tot de taken van Marloes behoren onder meer het maken van managementrapportages en het begrotingsproces. De zorginkoop is echter een van haar hoofdtaken bij de SBWU. “Een veelomvattende

en complexe klus die veel papierwerk met zich meebrengt. Niet alleen het speelveld van de SBWU is veranderd, maar ook de spelers en de spelregels. Ieder jaar bepaalt de SBWU haar productie voor het volgend jaar en bepaalt aan de hand daarvan de hoeveelheid zorg die zij wenst in te kopen bij het zorgkantoor. Dit vraagt om zowel tactiek als strategie. Het streven is om te komen tot een optimale prijs-/prestatieverhouding.” Marloes is positief over de manier waarop deze zorginkoop tot stand is gekomen. “Dankzij de korte en snelle lijnen binnen deze organisatie kan ik het inkoopproces met recht erg voortvarend noemen. Dat is echt de kracht van de SBWU!”

## **SBWU: wens en tempo cliënt staan centraal**

*SBWU, Stichting Beschermende Woonvormen Utrecht, biedt begeleiding en huisvesting aan mensen met psychiatrische en/of verslavingsproblemen. De organisatie is een van de 24 landelijke Regionale Instellingen Beschermende Woonvormen, kortweg RIBW. De SBWU helpt cliënten om een zo normaal mogelijk leven te leiden, op een manier die bij hén past. Hierbij staan de wens en het tempo van de cliënt centraal. De begeleiding is herstelondersteunend en draagt bij aan de kwaliteit van leven en de tevredenheid van haar cliënten. De SBWU werkt nauw samen met een groot aantal instellingen binnen de geestelijke gezondheidszorg, verslavingszorg, woningbouwverenigingen, thuiszorg, maatschappelijke opvang, overheden en maatschappelijke organisaties. Samen met deze organisaties probeert de SBWU haar cliënten perspectief te bieden op een zinvol leven.*





Jos Paffen, Daniël Houben en Martijn Verlegh

# “Het voelt als een eigen collega”

Tijdens de eerste kennismaking met Fagro-directeur Jos Paffen gaf financieel manager Daniël Houben van Regionaal Opleidingscentrum Arcus College in Heerlen aan dat hij interim ondersteuning niet zag zitten. Ondanks dat is samenwerking inmiddels een feit en ondersteunt consultant Martijn Verlegh de financiële afdeling tot eind van dit jaar.

*“Mensen vinden het leuk om betrokken te worden, daar leren ze zelf ook van”*



Daniël Houben en Martijn Verlegh

Slechte ervaringen in het verleden zorgden ervoor dat Daniël Houben sceptisch stond tegenover ondersteuning op interimbasis. “Onder-tussen voelt het echter alsof Martijn een eigen Arcus-collega is.” Jos Paffen vindt het prettig om te horen dat ‘zijn’ mensen als collega worden beschouwd. “Wij vinden het belangrijk om mee te denken met en in te spelen op de behoeftes van onze klanten. Wij willen niet de driedelige pakken-mannen leveren die zeggen dat alles anders moet.” Houben geeft toe dat juist dat laatste zijn grote voorbehoud was bij interim medewerkers. De uitspraak van Jos Paffen ‘maar wij zijn anders’ blijkt dus gegrond. Daniël: “Dat zegt iedereen. Maar ik heb mijn beeld bijgesteld. Fagro is oprecht bezig met de vraagstukken waar ik als klant mee zit. Omdat Martijn zelfstandig aan de slag kan met rapportagestructuren, planning en control, ontzorgt hij mij.”

## Vliegwiel

De belangrijkste reden om extra mankracht in te zetten op de financiële afdeling, is de bijzondere fase waarin Arcus zich bevindt. Daniël Houben: “We staan aan de vooravond van nieuwbouw en dat vergt een enorme voorbereiding. Nu bevinden zich de diverse onderwijslocaties nog verspreid over het centrum. Straks, als de nieuwbouw is gereali-seerd, zitten we centraal op de campus bij de Hogeschool Zuyd. We merken dat zo’n groot project ook werkt als een vliegwiel voor andere ontwikkelingen. Want de nieuwbouw is tevens een herontwerp van de organisatie. Dat betekent dat we op allerlei mogelijke vlakken een efficiëncyslag moeten maken. Daarmee

kun je niet wachten tot de nieuwbouw er staat; daarom vinden nu al de voorbereidingen en deels de implementatie plaats van nieuwe systemen en werkwijzen.”

## Horizontaal toezicht

Voor de vele veranderingen in het fiscale landschap vragen om specialisme, zegt Houben. “De Belastingdienst houdt straks horizontaal toezicht, wat betekent dat ze meer op basis van wederzijds vertrouwen werken en achteraf minder controles uitvoeren. Hierdoor verschuift het werk naar de organisatie zelf. Daarnaast groeit de behoefte aan interactie met andere afdelingen.” Consultant Martijn Verlegh blijkt een goede match. “Hij kan vanuit een financieel vraagstuk snel oversteken naar andere afdelingen, die vaak allemaal andere belangen hebben”, aldus Houben. “Je moet dus je rug recht kunnen houden, maar ook begrip hebben voor ieders belangen.” Dat is Martijn wel toevertrouwd. “Mijn vader is belastingadviseur en hoewel veel vraagstukken nieuw voor me zijn, pak ik ze projectmatig aan en ben ik inmiddels de fiscaal specialist van Arcus. Juist dat pionieren vind ik leuk.”

## Gemeenschappelijk belang

Vanaf het begin klikte het tussen Martijn en Daniël. “Dat is belangrijk als je intensief met elkaar optrekt. Daarbij krijgt Martijn veel vrijheid om zelf met ideeën te komen. Zolang je het kunt onderbouwen en kunt inbedden, zijn initiatieven zeer welkom.” Ook de collega’s op de afdeling, die in eerste instantie wat terughoudend waren, zijn positief. “Het is belangrijk

om vertrouwen te krijgen”, zegt Martijn. “Ik heb meteen duidelijk gemaakt: ik ben er om jullie te ondersteunen. Er heerste een hokjescul-tuur, maar de wandjes tussen de afdelingen blijken toch dun. Ik merk dat mensen het leuk vinden om betrokken te worden, daar leren ze zelf ook van. Zo heb ik intensief contact met beleidsmedewerkers van personeelszaken en de salarisadministratie. Het is belangrijk om het gemeenschappelijk belang op te zoeken. Dan ontstaat er begrip voor elkaar.”

*“Fagro is oprecht bezig met de vraagstukken waar ik als klant mee zit”*

## Breed rapporteren

In onderwijsland wordt het steeds belangrij-ker om je te profileren. “Voorheen kwamen leerlingen vanzelf”, zegt Daniël. “We worden ons als organisatie steeds meer bewust van de kosten en de opbrengsten. Voor een groot deel worden we publiekelijk gefinancierd. Maar met een terugtrekkende overheid komen verantwoordelijkheden veel meer bij onszelf te liggen. Veel medewerkers zijn zich niet be-wust hoe het geld wordt toegekend. Dat gaat veranderen. Voor ons als financiële afdeling ligt nog veel werk in het verschiet. Omdat al-les nieuw wordt, ligt nog niets vast en wordt elk idee met open armen ontvangen. Dat experimenteren maakt het werken bij Arcus College heel dynamisch!”



## Over Arcus College

Arcus College is het Regionaal Opleidingencentrum voor studenten uit Parkstad Limburg, die een (middelbare) beroepsopleiding willen volgen. Met meer dan tienduizend studenten, ruim tweehonderd opleidingen en ongeveer achthonderd medewerkers is het Arcus College de grootste onderwijsaanbieder in Zuid-Limburg. Onderwijskwaliteit en een professionele organisatie zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. Daarom stimuleert Arcus College niet alleen haar leerlingen, maar ook haar medewerkers om voortdurend te leren en zich te ontwikkelen.

# “Het project gaat verder dan het sturen op resultaten”

Attero verwerkt het afval van veertig procent van alle Nederlandse huishoudens, ofwel zo'n zes miljoen mensen. Het bedrijf produceert nieuwe grondstoffen en duurzame energie uit dit afval. Vanaf begin maart is Fagro-consultant Anita Lemmens bij deze energieke speler op de afvalmarkt aan de slag. Dit is niet haar eerste kennismaking met Attero; in 2010 ondersteunde ze de afdeling business control ook al. En met succes.



Anita Lemmens, Luc Brouwers en Edwin Versluis

*“Anita blijft het resultaat continu voor ogen houden”*



Edwin Versluis en Anita Lemmens

Attero is onder deze naam een relatief nieuwe speler in afvalland; vanaf januari 2010 treedt het bedrijf zo naar buiten. De wortels liggen echter in de jarenlange historie waaruit het is ontstaan. Innovatief en duurzaam zijn twee van Attero's kernwaarden waarmee het bedrijf zich binnen de markt profileert. “We manifesteren ons steeds meer als een innoverende kracht in de productie van teruggewonnen grondstoffen en duurzame energie uit afval.” Aan het woord is Edwin Versluis, hoofd business control van de business unit Bio-energie en Mineraal.

## Koploper

De afvalbranche heeft zich de afgelopen jaren steeds meer ontwikkeld tot een dynamische sector. “De markt staat enorm onder druk”, vertelt Edwin. “Dit brengt uiteraard dilemma's met zich mee en vraagt om een strategische heroverweging voor Attero. Het was dan ook noodzaak om onze bedrijfsprocessen kritisch onder de loep te nemen, waarbij de focus ligt op operational excellence.” Onder de ambitieuze naam Koploper zijn binnen Attero vervolgens ruim vijftig projecten benoemd met kostenefficiëntie en omzetverhoging als doelen. Om deze projecten in goede banen te leiden én tot de gewenste eindresultaten te brengen, kan Attero rekenen op de expertise van consultant Anita Lemmens.

## Sturen op resultaten

In de eerste fase van Koploper is een vijftal programmalijnen uitgezet, waaruit de geselecteerde projecten zijn voortgekomen. “Emile Mastenbroek, directeur Bio-energie & Mineraal, is verantwoordelijk voor het gehele Koploperprogramma binnen B&M”, legt Anita uit. “Daaronder vallen de programmalijnmanagers en de projectleiders. Mijn aanpak is projectmatig; op deze manier bereiken we zo effectief mogelijk het beoogde doel. Als projectcontroller operational excellence geef ik ondersteuning en aansturing aan de projectleiders en de -managers.” Tussen elk van de betrokkenen van de projecten vinden maandelijkse voortgangsoverleggen plaats. Dankzij de structuur van de mijlpaalgerichte rapportages kan Anita de voortgang van een project goed bewaken. En blijft het eindresultaat voor iedereen concreet en de focus helder.

Volgens Anita is dit een nieuwe manier van werken binnen Attero. “De nadruk ligt in deze projecten op het continu verbeteren van de bedrijfsprestatie. Door te sturen op resultaten willen we groeien naar een krachtiger Attero.”

## Korter bovenop zitten

Een voorbeeld van een Koploperproject is de stortgasproductie. Door de structurele afname van het stortvolume van afval op de stortlocaties van Attero, ziet het bedrijf de gasproductie uit het afval dalen. “Door middel van dit project willen we de stortgasproductie optimaliseren. Attero heeft hiervoor genoeg kennis en kunde in huis. Door beter te sturen op de resultaten van dit project en er korter bovenop te zitten, kunnen we deze uitdaging het hoofd bieden”, legt Edwin uit.

## KPI-monitor

Edwin: “Inmiddels wordt de resultaatgerichte manier van werken binnen de Koploperprojecten ook uitgebreid naar de dagelijkse operatie. Door het bepalen van de belangrijkste operationele KPI's per verantwoordingsgebied geven de managers sinds kort ook hun operationele voortgang weer in een 'KPI-monitor' met visueel opvallende groene en rode grafieken. Door deze aanpak kunnen we ook voor wat betreft de reguliere operationele aansturing beter focussen op de prestatie-indicatoren met de grootste afwijkingen of risico's.”

## Soft skills

“Dit uitdagende project bij Attero vraagt om een consultant die niet alleen beschikt over financiële kennis, de zogenaamde hard skills, maar ook over soft skills, de persoonlijke vaardigheden”, vertelt Luc Brouwers, directeur business development bij Fagro. “Die combinatie hebben we in Anita gevonden. Het geeft mooi weer dat de taak van een controller verder gaat dan alleen het financiële proces. Hij is steeds meer de spin in het web waarbij het 'meekrijgen' van de organisatie, het change management, grote aandacht krijgt. Deze beide rollen zijn Anita absoluut toevertrouwd. Ze beschikt naast haar financiële kennis en kunde over uitstekende communicatieve vaardigheden, waardoor ze mensen kan motiveren.”

## Veranderingsproces

“Het project gaat verder dan alleen het sturen op resultaten”, vervolgt Anita. “Naast deze actie op de kortere termijn, richt ik me ook op het

meenemen van medewerkers in het veranderingsproces op de lange termijn. Het doel is dat medewerkers de nieuwe werkwijze gaan omarmen.” Iedere maand vinden overleggen plaats om de voortgang van een project te bespreken. Daarbij vormt de PDCA-cirkel de kapstok. “Ik wil ervoor zorgen dat mensen niet het gevoel hebben te worden afgerekend. Zonder schuldgevoel dus. Ik zie het echt als een leertraject.”

## Inlevingsvermogen

De resultaatgerichte manier van werken wordt vervolgens binnen de hele organisatie ingebed. Over de bijdrage van Anita is Edwin erg te spreken. “Haar enthousiasme heeft een positieve invloed. Ze heeft veel inlevingsvermogen, waardoor ze aanvoelt dat ze in sommige situaties even gas moet terugnemen om vervolgens weer twee stapjes vooruit te kunnen. Daarbij blijft ze het uiteindelijke resultaat continu voor ogen houden.” Ook Anita is tevreden over haar toegevoegde waarde. “Het is bijzonder om mee te maken dat medewerkers eerst even de kat uit de boom kijken, maar wel openstaan voor een andere manier van werken. De werksfeer is heel prettig en ook al werk ik voor Fagro, zo word ik niet gezien door de organisatie. Ik ben een van hen!”

## Attero: energiek in milieu

Attero verzorgt als betrouwbare partner van overheden en bedrijven een duurzame oplossing voor hun afvalstromen. Jaarlijks gaat het om in totaal circa 2,5 miljoen ton. Sinds begin 2011 vormt ook het Veluwe afvalrecyclingbedrijf VAR met zijn 150 medewerkers een onderdeel van Attero. Het bedrijf richt zich op de terugwinning van herbruikbare grondstoffen en de omzetting van reststromen in duurzame energie en nuttige producten. Daarbij zoekt het bedrijf voortdurend naar innovatieve oplossingen. Zo is Attero Nederlands grootste producent van groen gas, dat via het gasnet naar de gebruikers gaat. Zijn afvalenergiecentrales voorzien maar liefst 350.000 huishoudens in ons land van elektriciteit en bedrijven van warmte voor hun processen.



# Dag van de Limburgse Financial een doorslaand succes

Speciaal voor hoogopgeleide finance professionals in Limburg organiseerden Fagro, Rabobank Maastricht University en Hogeschool Zuyd onlangs de 'Dag van de Limburgse Financial'. Maar liefst 240 financials namen deel aan deze netwerk- en kennisbijeenkomst op 22 september in TheaterHotel de Oranjerie in Roermond. Daarmee is een belangrijke stap gezet om onze meest zuidelijke provincie aantrekkelijker te maken voor professionals in onze boeiende sector.

"Tot op heden waren er geen grote netwerk- en kennisbijeenkomsten voor financials in Limburg", vertelt Luc Brouwers, directeur business development van Fagro. "Middels dit themacongres willen we een bijdrage leveren aan het behouden en aantrekken van finance professionals in de provincie Limburg. De dag begon met een plenair gedeelte, waarin de top van APG, Rabobank en Sabic aan het woord kwam. Zij gaven antwoorden op vragen als: hoe ziet de toekomst eruit voor finance professionals die werken in Limburg? Welke trends en ontwikkelingen zijn er? Wat betekenen deze voor de Limburgse economie? Na dit gedeelte volgde een vakinhoudelijke verdieping, waarin de bezoekers deelnamen aan een aantal masterclasses. Deze werden verzorgd door sprekers van toonaangevende organisaties, zoals Sabic, Rockwool, Océ, APG, Orbis, LIOF, Hogeschool Zuyd en Vebego."

### Wordt vervolgd!

Dat er structureel behoefte is aan een platform waar financials kunnen netwerken en kennis kunnen opdoen, blijkt wel uit de waardering van de deelnemers voor het congres. "De dag werd beoordeeld met een gemiddeld rapportcijfer van 7,8", vervolgt Luc. "Boven-

dien zijn 175 deelnemers na afloop van het inhoudelijke programma gebleven voor het informele samenzijn met dinerbuffet. Om ook in de toekomst structureel iets te kunnen betekenen voor Limburgse financials, hebben Fagro en Rabobank de Stichting Limburgse Financials opgericht. Maastricht University

en Hogeschool Zuyd treden binnenkort ook toe tot het bestuur. Het jaarcongres 2011 was een geslaagd eerste initiatief, dat volgend jaar ongetwijfeld een vervolg krijgt."

Ga voor meer informatie naar:  
[www.dagvandelimburgsefinancial.nl](http://www.dagvandelimburgsefinancial.nl)



De organisatie van het geslaagde congres: Margit Jacobs (Fagro), Harold Hassink (UM), Saskia Robinson (Rabobank), Luc brouwers (Fagro), Annetjie Jongen (Hogeschool Zuyd) en Bart van Iersel (Rabobank).

**Fagro**

professionals in finance & control

E [info@fagro.nl](mailto:info@fagro.nl)  
I [www.fagro.nl](http://www.fagro.nl)

**Arnhem**  
IJsselburcht 3  
6825 BS Arnhem

T +31 (0)26 365 3332  
F +31 (0)40 368 3960

**Düsseldorf**  
Business Center Seestern  
Fritz-Vomfelde-Strasse 34  
D-40547 Düsseldorf  
Duitsland  
T +49 (0)211 769 594 49

**Eindhoven**  
F. van Riemsdijkweg 28  
5657 EE Eindhoven  
T +31 (0)40 368 2430  
F +31 (0)40 368 3960

**Maastricht-Airport**  
Amerikalaan 14  
6199 AE Maastricht –  
Airport  
T +31 (0)43 358 5480  
F +31 (0)43 358 5485