

# CFO Groep Nederland

## IN GESPREK MET

### OVER SWISSLOG

Swisslog ontwerpt, ontwikkelt en levert automatiseringsoplossingen voor vooruitziende ziekenhuizen, magazijnen en distributiecentra. Het bedrijf biedt geïntegreerde systemen en diensten, van consultancy tot ontwerp, en van implementatie tot levenslange klantenservice. Swisslog heeft 2.500 medewerkers in 20 landen wereldwijd, die klanten ondersteunen in meer dan 50 landen. In dit artikel richten we ons op de divisie Healthcare Solutions, waar Clemens Besselink als CFO van EMEA optreedt. "Ons doel is om de verandering te leiden die leidt tot betere zorg. Wij willen de efficiëntie vergroten en patiëntervaring in zorginstellingen verbeteren," zo stelt hij.

### "MET DE HAND OP DE KNIP, ZONDER ONZE RUITEN IN TE GOOIEN"

#### EVEN VOORSTELLEN

Swisslog – de naam zegt het al – is van origine een Zwitsers bedrijf. In de loop der jaren zijn er diverse bedrijven bijgekocht die qua uitstraling en portfolio bij de strategie van Swisslog passen. "We hanteren een redelijk sterk acquisitiebeleid om onze producten en oplossingen zo compleet mogelijk te krijgen. We hebben bedrijven gekocht in bijvoorbeeld in Italië en Amerika..." Zelf is Swisslog ook overgenomen in 2014 door het Duitse 'powerhouse' in de robotindustrie Kuka. Waarna Kuka - en dus ook Swisslog – in 2015 in handen is gekomen van het Chinese megabedrijf Midea (+/- 18 miljard omzet).

Besselink laat weten hier weinig van te merken bij de dagelijkse werkzaamheden. "Wij hanteren nog steeds de slogan: 'lead change for better care'. In 2020 willen we onze doelstelling bereiken: patiënten staan overal centraal, zij krijgen altijd de juiste medicatie in exact juiste doseringen, zodat bovendien verspilling wordt voorkomen. We ontzorgen ziekenhuizen door bijvoorbeeld de ziekenhuisapotheek volledig te automatiseren."



De traditionele maar bewezen buizenpost (zoals we dat onder andere kennen bij banken) verzorgt het transport van de medicatie of bloedzakken van ziekenhuisapotheek naar -afdelingen. Mobile robots zorgen vervolgens voor het rondbrengen van de medicatie naar de juiste patiënten, zodat verplegend personeel zich kan richten op zorg en aandacht voor de patiënt. Zo'n robot kan, bijvoorbeeld na ontslag uit het ziekenhuis, ook in de juiste dosering de eerste tranche medicatie meegeven aan de patiënt, veilig dankzij bepaalde scanapplicaties (scannen van de medicijnen en de patiënt). Een dergelijke mobiele robot, ontwikkeld in Amerika, rijdt nu als demo rond in een Franse omgeving.

"Patiëntenzorg is onze grootste drijfveer; we zien bijvoorbeeld schokkende cijfers van sterftegevallen door verkeerde medicatie en dat is iets wat wij willen uitbannen. Wij geven de patiënten geen doosjes medicatie meer, maar exact de juiste individuele dosering. Dat zijn ambitieuze doelstellingen, maar onder leiding van onze huidige CEO is de visie te realiseren. Daar is draagvlak voor in de organisatie, hoewel de realiteit van vandaag en de strategie van 2020 nog uit elkaar liggen. Het spanningsveld om dergelijke veranderingen te realiseren stretcht dan ook in de organisatie. We hebben daar onder andere veel nieuwe mensen voor moeten aannemen en ook financieel voelen we het. Er zijn veel investeringen nodig voor de verre automatisering in ziekenhuizen.

# CLEMENS BESSELINK

(SINDS 2015 CFO HEALTHCARE SOLUTIONS BIJ SWISSLOG)

Veel ziekenhuizen willen uitstralen dat ze vooruitstrevend zijn. We merken dat de markt er voor openstaat, zoals ook het Erasmus MC dat vorig jaar een geautomatiseerd geneesmiddel distributiesysteem heeft afgenomen van Swisslog. We hebben het geproduceerd in Italië, vervolgens geleverd en geïmplementeerd en we onderhouden het geneesmiddelen distributiesysteem voor het Erasmus MC. Het Rotterdamse ziekenhuis heeft hiermee de workflow geoptimaliseerd, het minimaliseert risico's op fouten en verbetert het medicatiebeheer. Een goed en concreet praktijkvoorbeeld."

Swisslog is hard bezig om een andere casus toe te voegen aan de bewijsvoering; "een must-win opdracht, met full support van het MT". In Zuid-Europa loopt momenteel een grote aanbesteding voor tienduizenden ziekenhuisbedden verdeeld over een paar 100 longterm care facilities. Zij willen de gehele flow van medicijnen outsourcen naar een centraal distributiecentrum, ofwel een centrale apotheek. "We bieden hen een logistieke oplossing wat niet alleen zorgt voor kostenreductie, maar ook patiënt specifieke medicatie kan uitleveren naar de betreffende afdelingen. We werken hierin samen met een partner die gespecialiseerd is in distributie."

Het bedrijf is enorm in ontwikkeling en dat spreekt Besselink meer dan aan. "We werken met relatief kleine teams in de verschillende landen en dus is er ook geen zware financiële bezetting per vestiging. Ik heb vijf Heads of Finance die allen weer hun eigen teams hebben. Af en toe werken zij weer samen als een shared service center. Dat maakt het erg overzichtelijk en hands-on. Op een gegeven moment kent iedereen elkaar, of dat nu de afdeling Finance, R&D of Inkoop betreft.

Om een voorbeeld te geven van de verhoudingen, ook na een acquisitie: na de overname van een Italiaans bedrijf met 40 medewerkers, ga ik met de finance afdeling zitten om uit te leggen wat ik van hen verwacht. We ondersteunen hen totdat ze het zelf kunnen. Dit jaar ben ik daarom de eerste vier maanden bijna elke week in Italië geweest.



# CFO Groep Nederland



Soms is het een bumpy road, zoals op het gebied van taal (wanneer niemand Engels spreekt, en je letterlijk met Google Translate aan de gang gaat totdat er een interimmer is aangesteld) of vanwege de vijf verschillende systemen (SAP, Navision etc.) waar mee wordt gewerkt in Europa. We bewegen weleens van links naar rechts, maar uiteindelijk allemaal met hetzelfde doel voor ogen en binnen de gestelde strategie.”

## OVER CLEMENS BESSELINK

Clemens is 45 jaar, woont in Elst en heeft samen met zijn vrouw vier kinderen. Om even te ontladen rent hij graag, in Parijs langs de Seine tijdens een werkbezoek, maar evengoed traint hij voor marathons met nog twee te gaan op zijn bucket list: New York en de Chinese Muur. Naast het vele reizen voor zijn werk, maakt hij ook graag nog privé reizen en stedentrips. Dat is bijzonder te noemen, aangezien hij bijna elke week wel in een ander land is voor Swisslog. “Juist het internationale en multiculturele karakter in combinatie met een duidelijk uitgesproken visie van het bedrijf spreekt mij enorm aan. We maken werkelijk een verandering binnen healthcare. Ja, daar moet je soms hard voor knokken, maar het geeft ook een bepaalde voldoening.”

Besselink is altijd gecharmeerd geweest van kleinere bedrijven met een internationaal karakter. Ook op het kantoor in Apeldoorn werken ‘slechts’ 40 mensen, terwijl hij toch veel contact heeft met de andere lokale vestigingen: “Ik ben ongeveer één dag in de week in Apeldoorn, de rest van de week overal ter wereld.” Het wordt tijdens het gesprek duidelijk dat Besselink gepassioneerd is en dat hij menselijke eigenschappen in zijn werk stopt. “Dat is misschien wel de reden waarom ik mensen makkelijk meekrijg, hen kan motiveren. Uiteraard moet je gewoon een financiële achtergrond hebben als CFO en moet je ook af en toe ‘hard’ zijn. We geven targets af en daar worden we gezamenlijk op afgerekend. Dus ja, ik druk soms ook hard naar beneden en voer regelmatig stevige gesprekken. We zitten in een verandertraject en daar moet je ook in mee kunnen, willen en durven groeien.”

## WAT STAAT OP DIT MOMENT OP DE FINANCIËLE AGENDA? EN WAT IS UW ROL DAARIN?

“Enerzijds bevat de agenda routinematige zaken; zo sluiten we elke maand af, rapporteren en presenteren we de cijfers. Maar daarnaast ben ik druk bezig om met name in Europa onze footprint achter te laten. We zijn bezig het verandermanagement gestalte te geven en daarnaast spelen er grote projecten zoals in Zuid-Europa. Hier ontwikkel ik modellen voor om te zien hoe we met elkaar moeten afrekenen en ik maak de business case. Het is een groot projectteam en er is ons veel aan gelegen om deze aanbesteding te winnen.”



## HOE DENKT U OVER DE FINANCIËLE MARKT?

“Dan kan ik haast niet anders dan per subregio bekijken. In Saoedi-Arabië is een handelstekort ontstaan als gevolg van de lage olieprijs, dus zij willen niet investeren in de medische sector. Zuid-Europa is aan het terugklimmen uit de crisis en de overheden daar drukken hard om de kosten in de medische sector naar beneden te krijgen. Noord-Europa is ook weer heel divers, want Noorwegen en Zweden staan bijvoorbeeld juist open om te investeren in automatisering.”

## DE VRAAG VAN DE VORIGE INTERVIEWKANDIDAAT, ANNEKE WIELING VAN PROTIVITI:

“Hoe houd je jezelf staande tussen de toenemende druk van regulations op de rol van de CFO en de continue vraag je kosten te besparen.”

“Intern hebben we een redelijk zwaar control framework waar we ons aan moeten houden. Het is best lastig om mensen in dat framework mee te krijgen in een zwaar veranderende omgeving. Niet heel sexy... En daarom geef ik af en toe presentaties om het nogmaals uit te leggen. Je hebt ook regels die van buitenaf op ons afkomen. Hier hebben we een voordeel met een organisatie als Kuka achter ons; zij ondersteunt ons hierin en organiseert webinars, corporate controller meetings en deelt nieuwe spelregels. Kortom; ik verzamel de juiste data en verspreid deze onder mijn mensen.”

Als gevolg van de veranderingen zitten we in een pittige fase, met een hoge druk op de kosten. Met een grote groep achter ons, blijven we investeren. Enerzijds ben ik kritisch op orders en het genereren van profit en omzet. Met de hand op de knip. En anderzijds denk ik mee met de business, zodat we onze ruiten niet ingooien voor 2018 en verder. Soms gaan de kosten voor de baten uit en moet je actief meedenken en investeren.”

## WELKE VRAAG WILT U STELLEN AAN DE VOLGENDE INTERVIEWKANDIDAAT?

“Wij zijn als organisatie heel erg bezig met big data en hebben er zelfs een big data team in de US voor opgericht. Ik kan mij voorstellen dat dit ook in andere industrieën het geval is. Wat is de invloed van big data en internet of things in jouw financiële functie?”

# swisslog

Member of the KUKA Group

*Tekst: Barbara van Baarsel - Buro Barcode  
foto's door Swisslog (Swisslog behoudt het eigendomsrecht)*