

FINANCE UPDATE
5 tips gebruik kredietinformatie

JAARVERSLAG
Gewijzigde IFRS 3 Bedrijfsovernames

LEGAL UPDATE
Fiscale aftrekbaarheid kartelboetes

PUBLIC UPDATE
10 gouden regels SSC's

FINANCIËEL management

maart 2010

www.financieel-management.nl

Thema: Controlling



Team Helvoet Af van de maandafsluiting

#1
€ 9,50

**7 TIPS GROOTBOEK-
CONTROLE**

**5 KENMERKEN
VAN AGILITY**

NedTrain in control Cash- en werkkapitaalmanagement: een organisatiebrede aanpak Controlling in Rwanda: 'Alles ging in één pot' Een moderne CFO stelt de juiste prioriteiten: de controller helpt hierbij



EMPOWERING THE ADAPTIVE ORGANISATION

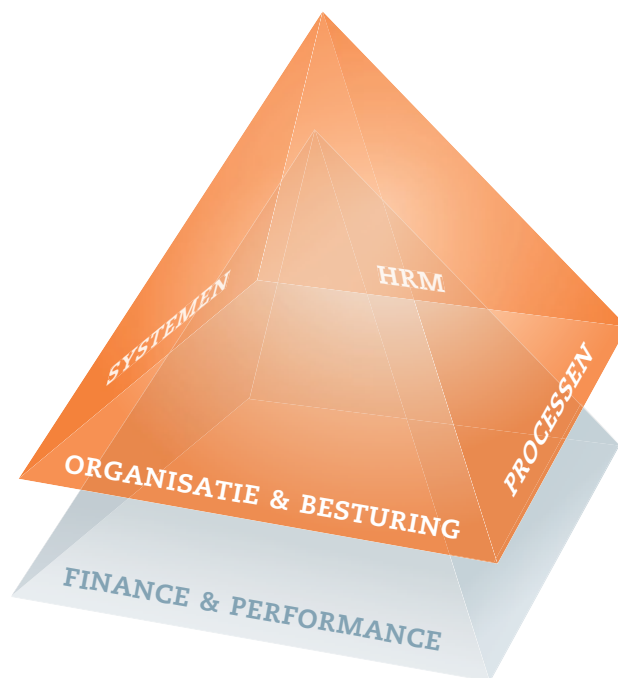
Piramiden: vier zijden en een stevig fundament. De sterkste vorm in de natuur. Alle zijden even belangrijk en onlosmakelijk met elkaar verbonden. Zo zien wij het ook als het gaat om uw organisatie. Te vaak worden maar één of twee zijden van uw organisatie belicht, terwijl wij vinden dat uw organisatie een integrale benadering verdient. Daarom brengen wij ook de schaduwzijde(n) van uw organisatie in kaart met Finance & Performance als stevige fundering.

Finace vergroot uw aanpassend vermogen en daarmee de wendbaarheid van uw organisatie. Waar organisaties veelal zelf goed in staat zijn hun kernactiviteiten snel aan te passen aan de veranderende omstandigheden, zorgt Finace ervoor dat uw bedrijfsvoering die wendbaarheid optimaal faciliteert.

Download nu de whitepaper “Agility: What’s in it for Finance?” van onze website: www.finace.nl en lees wat u kunt leren uit ons onderzoek naar wendbaarheid onder 92 CFO’s.

Finace levert: **consultancy, projecten, detachering, outsourcing en recruiting**. Daarmee bieden wij integrale en werkende oplossingen voor uw bedrijfsvoeringsvraagstukken op strategisch, tactisch en operationeel niveau. De Finace oplossingen en diensten zijn branche specifiek voor zowel het bedrijfsleven als de publieke sector.

Finace denkt, bouwt en voert uit!



FINACE :: THINK, BUILD, OPERATE.



FINACE

T +31 (0)20 311 3800
consultancy@finace.nl
www.finace.nl



8 Klaar voor de toekomst

Bij Helvoet, een productiebedrijf voor rubber- en kunststoftoepassingen, vond onlangs een grote reorganisatie plaats. Als toeleverancier van onder meer de automotive industrie werd het bedrijf zeer hard geraakt door de crisis. Finance Director Erik-Jan Verdegaaal vertelt hoe zijn organisatie dit zware weer getrotseerd heeft.



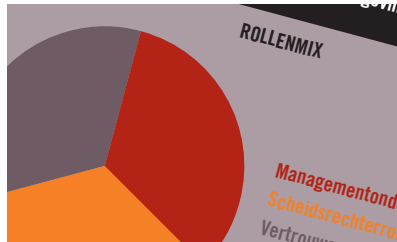
29 NedTrain: Operations (in) Control

NedTrain begon in 2006 met het opzetten van goede en betrouwbare Management Informatie. De organisatie wilde meer sturing en grip krijgen op de prestaties van NedTrain Operations. Voormalig manager Business Intelligence Arienne de Vries blikt terug op het traject, samen met adviseur Charles van der Ploeg.



24 Agility: Topsport voor Finance

Tijdens het Jaarcongres Finance Transformation 2009 stond het thema 'Agility' centraal. Hoe kunnen bedrijven snel insprijnen op veranderingen in de volatiele omgeving waarin we ons begeven? Professor Frans Roozen legt het thema uit aan de hand van de subthema's: flexibiliteit/lenigheid, operational excellence, innovatie, simplicity en talent management.



42 Controller helpt CFO prioriteiten stellen

De moderne CFO moet steeds een balans vinden tussen de verschillende taakgebieden als verantwoording en planning & control. De alsmaar groeiende agenda van de CFO heeft ook consequenties voor de financiële managers en controllers die aan de CFO rapporteren. De financiële functie dient de juiste rolverdeling en prioriteiten waar te maken.

6 Finance Update:

- Impact crisis is totaal
- 5 tips gebruik kredietinformatie
- Financials zoeken baan
- Integrale aanpak GRC lastig
- Optimisme CFO's groeit

14 Jaarverslag:

- IFRS voor SME
- AFM publiceert actualiteitenverslag 2009
- Gewijzigde IFRS 3 Bedrijfsovernames
- Regels projectontwikkelaars verduidelijkt
- RJ vereenvoudigt RJ 271 Pensioenen

22 Legal Update:

- Fiscale aftrekbaarheid kartelboetes
- DSB: schending zorgplicht
- Meldplicht ongebruikelijke transacties
- Boetes NMa voor late melding
- Thema's AFM 2010

32 Public Update

- 10 gouden regels voor SSC's
- Afrekencultuur maakt bang
- Financiën: politiek mijnenveld
- AFM wenst Europees toezicht accountants
- Geen aandacht bezuinigingen in verkiezingsprogramma's

4 Voorwoord 12 Column: Gezocht: Non-financials 18 Cash- en werkkapitaalmanagement: een organisatiebrede en duurzame aanpak 28 Column: Te oud om te leren? 36 'Alles ging in één pot' 38 7 tips voor controle grootboek 41 Column: Lowcost tot in de genen 46 Indirect tax planning bij grensoverschrijdende handelingen 48 ROI-feed 50 Agenda

Welkom herstel



Jeppe Kleyngeld

Hoofdredacteur Tijdschrift Financieel Management
www.financieel-management.nl

2009 zal de geschiedenis ingaan als het jaar van de ergste financiële crisis sinds mensengeugenis. In 2010 breekt de zon langzaam door: We kunnen stellen dat de crisis in al haar gelederen aan het oplossen is. Het herstel gaat wel gepaard met enkele onprettige verrassingen zoals de recente problemen in Griekenland. Ook ligt het tempo van de economische recuperatie zeer laag: De 16 landen van de eurozone zagen de economie in het laatste kwartaal van vorig jaar met slechts 0,1 procent groeien. Wat dat betreft deed Nederland het niet slecht. Uit cijfers van het CBS bleek onlangs dat de Nederlandse economie in het vierde kwartaal van 2009 met 0,3 procent is gegroeid. Hier is echter vooral de export voor te danken: De consument is nog altijd niet vooruit te branden, zo kopte het FD laatst. De ECB verwacht voor 2010 een groei van het bruto binnenlands product (bbp) van de 16 eurolanden tussen de 0,4 tot 1,2 procent.

2010 wordt dus nog geen pretje voor Nederlandse bedrijven en overheidsorganisaties die stevig moeten bezuinigen. Gelukkig hebben zij goede Financials in dienst die hun organisaties vorig jaar hebben klaargemaakt om te kunnen profiteren van het prille herstel. Zo spraken wij Erik-Jan Verdegaa van Helvoet, een productiebedrijf voor rubber en kunststoftoepassingen, dat enorm is geraakt door de crisis. Dankzij een stevige reorganisatie, die zorgvuldig is voorbereid middels uitgebreide financiële en strategische scenarioplanning, heeft zijn organisatie een sterk fundament gelegd voor toekomstige groei en ontwikkeling.

Waar leggen Financials – behalve profiteren van groei – nog meer de aandacht op in 2010? De focus op cash- en werkkapitaalmanagement is in ieder geval nog altijd groot bij ondernemingen. Externe stakeholders voeren de druk steeds meer op, zo blijkt uit onderzoek van KPMG. Voor 28 procent van de respondenten is het zelfs de nummer één strategische prioriteit. De resultaten van het onderzoek worden in dit nummer besproken. Ook worden er verschillende handreikingen geboden om op dit gebied verdere winst te behalen. Het werkkapitaal op orde hebben is een stap in de goede richting, maar bedrijven die echt het verschil willen maken gaan aan de slag met het thema 'agility'. In een toenemende volatiele wereld zijn bedrijven die snel en slagvaardig kunnen reageren op ontwikkelingen die op de onderneming afkomen spekkoper, maar hoe maak je een organisatie 'agile'? Professor Frans Roozen deed onderzoek naar 'de agile organisatie' en de rol van Finance hierin. In dit nummer legt hij het thema uit aan de hand van een vijftal kenmerken.

In alle ontwikkelingen die op bedrijven afkomen, speelt de CFO een steeds grotere rol. Deze alsmaar groeiende agenda heeft ook consequenties voor financieel managers en controllers die aan de CFO rapporteren. Atos Consulting, die onlangs een boek uitbracht over de overvolle agenda van de CFO, legt uit hoe de financiële functie de juiste rolverdeling en de prioriteiten samen met de CFO op een proactieve manier waar kan maken. Deze onderwerpen en veel meer in dit eerste nummer van Tijdschrift Financieel Management in het jaar van het (vooralsnog voorzichtige) herstel.

Zonder **scherpte** geen **precisie**...



Agium is een kennisorganisatie op het gebied van Finance & Control en selecteert haar financieel professionals op veel meer dan de 'juiste' papieren alleen. Daadkracht, persoonlijkheid en een scherpe blik op het vakgebied zijn kenmerkend voor onze mensen. De combinatie van haarscherp analytisch inzicht én een evenzo scherp invoelingsvermogen maakt dat Agium net dat beetje extra biedt. Meerwaarde die juist bij financiële vakmensen zo essentieel is. Want zonder scherpte geen precisie...

precies



www.agium.nl

Kerkweg 17 - 2641 Pijnacker - 015 3697707

Impact crisis is totaal

Bijna 70 procent onder Nederlandse bedrijven zijn ernstig tot zeer ernstig geraakt door de kredietcrisis. Slecht drie procent van het bedrijfsleven zegt helemaal niet geraakt te zijn, tegenover 27 procent dat aangeeft matig geraakt te zijn. Dit blijkt uit gegevens van risicospecialist Protiviti die onderzoek deed naar risicobeheersing in Nederland. Meer dan 60 procent van de bedrijven geeft aan dat het voor de crisis niet op de juiste bedrijfsrisico's heeft gefocust. Bijna 40 procent geeft aan dat ze dat wel waren. Dit is opmerkelijk gezien het grote aantal bedrijven dat door de crisis in moeilijkheden is geraakt. Slechts negen procent van de bedrijven heeft hun risicoprofiel volledig aangepast als gevolg van de kredietcrisis. 21 procent heeft ook na de crisis geen extra aandacht besteed aan het risicoprofiel. 70 procent heeft een gedeelte van het risicoprofiel aangepast. 24 procent van de onderzochte organisaties gelooft momenteel dat ze voldoende zekerheid heeft over het voortbestaan van de onderneming. Bijna 80 procent van de bedrijven heeft ook maatregelen genomen om de interne controle en risicobeheersing te verbeteren. Desondanks zegt ruim 90 procent niet zeker te zijn dat de organisatie 'in control' is.

Kredietanalyse wint van kredietverzekering

Tegenwoordig is een Nederlandse onderneming vaak beter af met een ouderwetse risicoanalyse dan een kredietverzekering. Dit stelt Dun & Bradstreet. Kredietverzekeraars vergoeden steeds minder inkomstenderving, in de meest schrijnende gevallen is er zelfs een terugloop in de dekking van 40 procent. Bovendien vertonen de premietarieven een stijgende lijn. Aanvullende maatregelen zijn noodzakelijk om de omzet te maximaliseren en risico's beheersbaar te houden. Voor de economische crisis konden ondernemingen blind vertrouwen op een goede kredietverzekeraar, maar sinds de teruggang, is het belangrijk om alle debiteuren goed te analyseren voor je er zaken mee doet. Vooral kredietinformatie is hierbij erg belangrijk. Kredietinformatie is geen volledig alternatief voor kredietverzekeringen maar vooral ook een zeer waardevolle aanvulling.

Kredietinformatie kan door krediet-verzekerde bedrijven o.a. ingezet worden voor:

- De zogenaamde 'Eigen beoordeling' binnen een kredietverzekering.
- Beoordeling van de niet verzekerde klanten

(0-limieten).

- Daadwerkelijk inzicht verkrijgen in de kredietwaardigheid van klanten.
- Optimalisering van creditmanagement binnen de organisatie.
- Beoordeling van onderverzekerde klanten (limiet verzekeraar is niet hoog genoeg).

Vijf tips voor gebruik kredietinformatie:

- Identificatie: Weet wie je klanten zijn, zeker nu.
- Rangschik klanten op basis van risico en bepaal aan de hand hiervan de prioriteiten.
- Hou het betaalgedrag van klanten goed in de gaten.
- Volg ook de belangrijkste leveranciers kritisch.
- Bewaak de kredietwaardigheid van klanten continu. Hou met name klanten in de hoogste risicoklassen scherp in de gaten.

Integrale aanpak GRC lastig

Bedrijven worstelen wereldwijd met de integrale aanpak van governance, risk en compliance (GRC). Dit blijkt uit internationaal onderzoek van KPMG onder ruim 500 bestuurders van ondernemingen. Als bedrijven aandacht besteden aan een betere afstemming, gebeurt dat men name onder druk van de regelgevers. De ondernemingen hikken niet alleen aan tegen de hoge kosten van een betere afstemming van risicomangement, wet- en regelgeving, verantwoordelijkheden, en de noodzakelijke organisatorische wijzigingen, maar een meerderheid van de bedrijven is er bovendien niet van overtuigd dat meer integratie leidt tot een betere bedrijfsprestatie. Twee op de drie onderzochte ondernemingen geven aan dat regelgevers een groeiende belangstelling laten zien naar de wijze waarop de bedrijven omgaan met GRC. 'Iedere onderneming heeft te maken met risico's, verantwoordelijkheden en wet- en regelgeving', zegt Peter Paul Brouwers, partner bij KPMG. 'Ze hangen niet alleen nauw met elkaar samen, maar bepalen veelal ook het succes van de onderneming. Een betere afstemming en daadwerkelijke integratie in de bedrijfsprocessen leidt dan ook tot een betere bedrijfsvoering. Het beheersen van gedragscodes, wet- en regelgeving en goed risicomanagement blijkt voor veel bedrijven echter steeds lastiger. Bij de meeste ondernemingen ontbreekt het ook aan een helder overzicht omdat taken en verantwoordelijkheden in het algemeen verdeeld zijn. Een bedrijfsbrede aanpak is dan ook noodzakelijk.'



Financials zoeken baan

Financials oriënteren zich actief op een andere baan. Daar tegenover staat een steeds grotere groep niet open voor een andere baan. Dat blijkt uit de laatste – door Yacht bewerkte – gegevens van de Intelligence Group. De actieve oriëntatie op een baan is duidelijk toegenomen in 2009. Ruim 15 procent van de hoog opgeleide financials is actief op zoek naar ander werk, veelal vanuit een huidige vaste baan. Een jaar eerder schommelde dit rond de acht procent. Dat betekent dat 12.000 financials actief uitkijken naar een andere functie. Hierbij ligt een zwaartepunt bij financials met meer dan tien jaar werkervaring. Young professionals tot en met vijf jaar werkervaring zijn juist minder actief zoekend geworden. Daar tegenover staat een steeds grotere groep (van 35% naar 40%) die niet op zoek is naar ander werk en de zekerheid koestert van de huidige baan. De financiële sector blijft de meest populaire branche om in te werken. Kanttekening is dat de populariteit van deze sector bij Young professionals sterk is teruggelopen. De ervaren professional met meer dan vijf jaar werkervaring is meer gaan werken in zorg, energie en overheid. Vacaturesites, krant en bekenden/eigen netwerk zijn de meest ingezette middelen in de oriëntatie op

een nieuwe functie. De huidige baan is het meeste te danken aan bekenden/netwerk, maar deze weg neemt wel snel af.

Vooruitblik 2010

Ondanks toenemende concurrentie op de arbeidsmarkt voor hoog opgeleide financials zijn de omstandigheden nog steeds gunstig. De structurele schaarste wordt door de crisis niet opgelost. Daarnaast blijven financiële thema's als kostenbeheersing, risicomanagement, werkkapitaal, overnames en integraties hoog op de agenda staan. Met name voor financials tot ongeveer tien jaar werkervaring en specialisten zoals auditors, treasurers en tax experts is de markt nog steeds prima. De overige financials hoeven ook niet te wanhopigen, maar zullen langer moeten zoeken en meer moeite moeten nemen om een goede functie te vinden.



Optimisme CFO's groeit

Een meerderheid van de CFO's in Nederland (55%) heeft het vertrouwen in de financiële vooruitzichten van de organisatie teruggevonden, zo blijkt uit de vierde CFO Survey van Deloitte. De risico's op de balans zijn het afgelopen kwartaal verder afgenomen en de cashflow vooruitzichten zijn verbeterd. Ook het financieringslandschap laat een stabiel beeld zien; de beschikbaarheid van financiering neemt toe en de kosten blijven relatief stabiel. In het laatste kwartaal van 2009 is het optimisme onder CFO's gegroeid naar het hoogste punt van vorig jaar. 'De CFO is duidelijk in control', aldus Jan de Rooij, partner bij Deloitte. 'De eerste helft van 2009 was veelal gericht op de interne organisatie. De focus lag bij herstructurering en kostenreducties. De tweede helft van het jaar stabiliseerde de situatie en nu zien we dat bedrijven weer voorzichtig naar buiten durven te kijken.' De cashflow voorspellingen zijn in dit kader ook prima; 81 procent van de CFO's gaat uit van een groei over het komende jaar.

Stabiliteit in financieringsmix terug

CFO's zijn het laatste kwartaal opnieuw positiever gestemd over de beschikbaarheid van financiering (48%). De eerste twee kwartalen van 2009 lieten een uiterst somber beeld zien;

Bij Enza Zaden is Luuk van der Pal benoemd tot Financieel Directeur. Hij is afkomstig van Deloitte waar hij partner was sinds 1991. Binnen Enza Zaden wordt hij verantwoordelijk voor het financieel strategisch beleid en voor alle ICT-zaken.



Per 1 januari 2010 is drs. Michel Toma gestart als verantwoordelijke voor Skilled4Finance BV met het hoofdkantoor te Den Haag. Skilled4Finance is onderdeel van Personal Choice Professionals waartoe ook Assistant2 en Experts4HR behoren. Skilled4Finance detachteert Financials.

Bedrijven willen maatwerkmobiliteit

Bedrijven willen steeds meer maatwerkmobiliteit. Dit is een van de belangrijkste conclusies uit het onlangs door mobiliteitsadviseur Fleet Support uitgevoerde Nationaal Mobiliteitsonderzoek. Aanleiding voor het onderzoek was de veranderende vraag naar werknemersvervoer. Uit eerder onderzoek is al vast komen te staan dat veel medewerkers – naast de leaseauto – willen kunnen kiezen uit alternatieve vervoersmogelijkheden. Van werkgeverszijde is de wens geuit om tijd en geld te besparen door medewerkers 'slimmer' te laten reizen. Het onderzoek toont aan dat werkgevers willen inzetten op Persoonsgebonden Mobiliteitsbudgetten; 82,4 procent van de deelnemende bedrijven geeft aan dit als één van de speerpunten voor mobiliteit in de toekomst te zien. Reiskosten zullen weliswaar blijvend gefaciliteerd worden, maar de vaste leaseauto zal daarin steeds vaker worden vervangen door een budget per medewerker. Voor werkgevers zijn de belangrijkste redenen van de aanpak kostenreductie en medewerkertevredenheid. Daarnaast willen werkgevers minder lange ter-

mijn verplichtingen, minder kostenfluctuaties (zoals sterk wisselende brandstofprijzen) en meer aandacht voor MVO (maatschappelijk verantwoord ondernemen). Ook toekomstige maatregelen – zoals het rekeningrijden, de aanstaande IFRS-regelwijzigingen, de wijzigingen in loonbelasting en het wegvallen van de milieulabels – spelen een grote rol. Daarbij sluit het Persoonsgebonden Mobiliteitsbudget goed aan op de maatschappelijke tendens naar meer persoonlijke verantwoordelijkheid van de werknemer.



ongeveer driekwart oordeelde dat financiering beperkt beschikbaar was. Vooral bancaire kredietverlening was duur en onaantrekkelijk. In het derde kwartaal werd een trendbreuk zichtbaar; de voorkeur van de CFO's verschoof naar de aandelen en obligatiemarkt. De verhoogde

interesse in deze financieringsvormen boven bancaire krediet blijft het vierde kwartaal van kracht. Volgens De Rooij hebben de meeste Corporates hun lange termijnfinanciering rond en heeft de CFO de afhankelijkheid van bancaire kredietverlening geminimaliseerd. fm



Dietrik Emmens, voormalig Group Controller bij De Boer Tenten is benoemd tot Manager Finance and Commercial Services bij NRG Nuclear Research and Consultancy Group.

Ton Buijs is per 1 januari 2010 benoemd als nieuwe CFO van Hanzvast Holding BV te Groningen. Hij neemt daarmee de functie over van Ronald van den Berg RA, die per 1 januari 2010 is benoemd als CFO van Baarsma Wine Group Holding. Buijs was eerder werkzaam voor de Hanzvast groep als groepscontroller. Bij zijn terugkeer wordt hij als CFO eindverantwoordelijk voor Finance & Control. Buijs heeft in diverse financiële functies

gewerkt bij fondsaanbieder Robeco, waarvan de laatste vijf jaar als eindverantwoordelijke voor Finance & Control.

Lilian Koenen-Dunnebie is als controller in dienst getreden bij DENC. Zij zal verantwoordelijk zijn voor de gehele financiële administratie binnen DENC. Ze heeft langjarige ervaring als controller in de dienstverlenende sector. DENC is een multidisciplinair dienstverlener voor huisvesting en vastgoed. fm

Word abonnee van
FINANCIËEL
management
financieel-management.nl/aanmelden



TEAM

Van links naar rechts: Jelle Burggraaff (Cost Accountant), Lennard van der Vaart (Group Controller), Erik-Jan Verdegaa (Finance Director), André Rouss (Chief Accountant), Wouter van Schaik (Assistant Controller), Alice Mertens (Accounting Assistant)
Bedrijf: Helvoet Holding BV

Omzet: 60 miljoen euro (2009)
Aantal fte: 565
Aantal fte in financiële functie: 14
Typering team: Inhoudelijk zeer deskundig / Veel kennis van lokale financiële en fiscale omstandigheden / Gedreven om juiste managementinformatie te verschaffen.

Belangrijkste issue: Opzetten van Business Intelligence en een meer voorspelbare onderneming worden.
Financiële systemen: Drie verschillende pakketten. Dat is een erfenis uit het verleden die binnenkort zal worden vervangen door één financiële module, gekoppeld aan een nieuw ERP-pakket.

Erik-Jan Verdegaal, Helvoet: 'Snel bijsturen met kwartaalcyclus'

Door Jeppe Kleynveld

Rubber en kunststoffspecialist Helvoet komt uit een periode van zwaar weer. Maar dankzij een stevige reorganisatie, die zorgvuldig is voorbereid middels uitgebreide financiële en strategische scenario's, heeft Helvoet een gezond fundament gelegd voor toekomstige groei en ontwikkeling. CFO Erik-Jan Verdegaal vertelt over hoe hij zijn Finance team heeft aangestuurd in turbulente tijden en heeft voorbereid op het naderende herstel.

Helvoet ontwikkelt, produceert en assembleert klantspecifieke hoogwaardige toepassingen van rubber en kunststof. Deze unieke toepassingen worden gebruikt in marktsectoren als de industrie, consumer appliances en automotive. Vooral de omzet binnen deze laatste groep, die verantwoordelijk is voor 60 procent van de omzet, is fors teruggelopen ten gevolge van de economische crisis. Mede daardoor heeft Helvoet zwaar onder de crisis te lijden gehad. Om de verliesgevende situatie bij Helvoet te beëindigen en om de continuïteit van de onderneming veilig te stellen zijn daarom vanaf begin 2009 ingrijpende maatregelen genomen. Erik-Jan Verdegaal is in 2003 aangetreden bij Helvoet als Finance Director. 'De missie was toen vooral het bedrijf te laten groeien door middel van acquisities,' vertelt hij, 'maar ook om professioneel aanspreekpunt te zijn voor de vier toenmalige financiële aandeelhouders die Helvoet in eigendom hadden. Bovendien was het bedrijf het jaar daarvoor van de beurs gehaald en waren een aantal aspecten van deze beursexit nog niet afgewerkt.' Inmiddels heeft Helvoet nog twee financiële aandeelhouders: NPM Capital, waar Verdegaal in het verleden voor heeft gewerkt als Investment Manager, en Fortis Private Equity. 'De economische crisis heeft op alle onderdelen van onze organisatie

grote invloed gehad,' vertelt Verdegaal. 'Of het nu gaat over onze financieringsstructuur, onze markt- en productiestrategie, onze organisatie. We hebben alle terreinen fundamenteel onder de loep geleid.'

Hoe zijn jullie destijds omgegaan met de naderende crisis?

'De crisis werd in september 2008 echt zichtbaar. De impact op de resultaten kwam snel daarna. We hebben toen scenarioplanning in ultieme vorm toegepast. In januari 2009 hebben we drie scenario's gemaakt die alle drie uit gingen van een bepaalde mate van omzetterugval. In februari hebben we in overleg met de Raad van Commissarissen en instemming van de aandeelhouders gekozen voor het meest passende scenario. Dit was wel het scenario dat voor de onderneming het hardste aankwam, omdat het ervan uit ging dat de omzet niet snel zou herstellen. Met dit scenario wilden we ons voorbereiden op een langdurige periode van laagconjunctuur. Daarmee hadden we maar één keuze: het breakeven punt zodanig verlagen dat het daarna niet meer uit zou maken hoe lang de crisis duurt. In maart zijn we begonnen met de uitvoering van dat plan. We hebben de kosten voor een onderneming met 80 miljoen euro omzet teruggebracht en in lijn gebracht met een onderneming

die 50 miljoen euro omzet draait. Dat betekent dat we direct na de uitvoering van de reorganisatie halverwege 2009 de verliezen konden stoppen en onze financiële huishouding konden verbeteren.’

Hoe is de reorganisatie in zijn werk gegaan?

‘Vanaf het derde kwartaal 2008 hadden we al diverse maatregelen genomen om ons kosten-niveau naar beneden te krijgen. Zo hadden we bijvoorbeeld voor 1 februari 2009 alle variabele personeelskosten al gereduceerd. Omdat de economische omstandigheden echter nog verder verslechterden, zijn we gestart met een volgende fase van onze herstructurering en daarbij konden gedwongen ontslagen niet voorkomen worden. Dankzij zeer zorgvuldig overleg met alle betrokken partijen zijn we er in geslaagd om in zes weken tijd zowel in Nederland als België overeenstemming te bereiken met vakbonden en ondernemingsraden over een ontslagregeling voor een flink aantal medewerkers in de betrokken vestigingen. In diezelfde tijd hebben we ook afspraken gemaakt met de managementteams van de vestigingen die gingen sluiten of verkocht zouden worden. Op 1 mei waren alle afspraken gemaakt. Omdat iedereen de noodzaak van de herstructurering onder ogen zag en er goede afspraken waren gemaakt, konden we direct starten met de uitvoering van het herstructureringsplan. Vanwege een heel strak tijdschema, waren de resultaten ervan direct zichtbaar en konden onze medewerkers, maar ook de andere stakeholders, zien dat we goede vorderingen maakten. Dat gaf een belangrijk stuk vertrouwen en werkte ook positief uit voor onze klanten en leveranciers.’

Wat betekent de reorganisatie voor Helvoet? Hoe kijk je daar vanuit jouw rol tegen aan?

‘De reorganisatie heeft ons een aantal belangrijke voordelen gebracht. Allereerst vereenvoudigden we onze organisatie waardoor die efficiënter werd en waarmee de kostenstructuur verlaagd werd. Voorheen verdeelde we 85 miljoen euro omzet over zes vestigingen die varieerden van groot tot klein. Dat vergt aandacht, aansturing, rapportage, budgettering en consolidatie. Toen de omzet met 30 procent afnam, konden we die

niet meer op deze manier verdelen. Dat was kostentechnisch niet rendabel, dus moesten we wel reduceren. De vereenvoudiging van het bedrijf komt de aansturing zeer ten goede. We hebben nu de kans om bijvoorbeeld binnen de financiële afdeling de controlling activiteiten beter te bundelen en een sterker financieel team te vormen. De reorganisatie had ook als belangrijk doel om onze concurrentiepositie in een beperkter aantal markten te versterken. Door een efficiëntere organisatie, slagvaardiger te opereren en door onze competenties die we in huis hebben beter te bundelen, staan we sterker in de markten waarin we actief zijn. Naast de financiële motivatie, is het versterken van onze concurrentiepositie dus een essentieel onderdeel geweest van ons plan.’

‘Een sterkere focus komt de aansturing zeer ten goede.’

Hoe is jouw eigen rol veranderd?

‘Mijn rol is uitgebreid. Enerzijds naar boven toe omdat de aandeelhouders dichter op de bal zitten en banken veel nadrukkelijker meekijken met wat we doen. Ook is onze Raad van Commissarissen door aflopende zittingstermijnen van samenstelling veranderd. Van buiten naar binnen toe is er veel behoefte aan inzicht. Het vereist de nodige aandacht om daarin te voorzien. Ook naar beneden toe is de aandacht uitgebreid omdat we er bij de reorganisatie voor gekozen hebben om onze groepscontroller ook verantwoordelijk te maken voor onze grootste vestiging. Dat betekent dat ik meer inhoudelijk ben betrokken bij de maandrapportage, de consolidatie en de afsluiting. Ook op operationeel vlak heb ik er taken bijgekregen, onder meer in verzekeringen, financiering en fiscaliteit. Om het helemaal driedimensionaal te maken is er sinds het begin van het reorganisa-

tiejaar een nieuwe CEO aangetreden. Die moest ook worden ingewerkt. Het eerste halfjaar van 2009 is vanwege deze drie aspecten extreem veel-eisend geweest.’

Hoe zit de planning- en control cyclus in elkaar in de nieuwe organisatie?

‘Een planning & control cyclus bestrijkt normaal een periode van een jaar die wordt onderverdeeld in 12 maanden. Wij hebben gemerkt dat een jaar vooruit kijken in de markten waarin wij ons verkeren niet meer mogelijk is. Toen is besloten met kwartalen te gaan werken, opgedeeld in 13 weken. Zo zijn we in feite gestart met wat wij een 5Q-planning noemen. Daarin proberen we vijf kwartalen inzichtelijk te maken, waarbij we het dichtstbijzijnde kwartaal beschouwen als latest estimate en het tweede kwartaal als budget. Hierbinnen zetten we de doelstellingen, bepalen we de gewenste performance, en kunnen we bijsturen waar nodig. De kwartalen 3 t/m 5 dienen als forecasts om in te schatten waar de belangrijkste businessveranderingen zitten. Het grote voordeel van de kwartaalcyclus is dat er meer snelheid ontstaat binnen het bedrijf en dat het aanzet geeft om de budgetterings- en afsluitingsprocessen efficiënt en kort te maken.’

Wat verwacht je van controllers binnen de organisatie?

‘Van controllers verwacht ik dat ze controller in business zijn. Door zich in te leven in de business kunnen zij op lange termijn de resultaten beïnvloeden. Heel concreet verwacht ik van financiële mensen dat ze me op elk moment kunnen vertellen waar we staan, waar we naar toe gaan en als dat niet de juiste koers is, wat dan de belangrijkste elementen zijn waar we primair aan zouden moeten sleutelen om wel de gewenste richting op te gaan. Het lijkt altijd eenduidig waar je als bedrijf staat, maar hier kunnen totaal verschillende opvattingen over bestaan. Als een controller rapporteert over deze drie zaken mag het niet subjectief zijn, maar moet het eenduidig zijn. Dat vereist goed afgestemde voelsprieten binnen het bedrijf.’

En wat maakt een goede CFO?

‘Een CFO is in staat om een goed financieel team neer te zetten binnen een bedrijf. Verder zorgt een goede CFO ervoor dat er een bepaalde mate van discipline is om snel inzicht te hebben in de prestaties. Als een maandafsluiting te lang duurt is die waardeloos. Als er in een budgetteringsproces mensen niet in het schema meedraaien is het verhaal niet compleet. Ik zeg wel eens dat de Finance discipline de enige discipline is met deadlines. We kunnen nooit te laat zijn want de kalender loopt altijd door. Verder zorgt een goede CFO ervoor dat er altijd voldoende geld is om te ondernemen. Een bedrijf draait op mensen, machines en geld. De CFO zorgt ervoor dat investeerders en banken vertrouwen hebben en houden in Helvoet en bereid blijven te investeren in de onderneming.’

In hoeverre heb je als financiële man invloed op de besluitvorming binnen de directie?

‘Ik kan moeilijk over mezelf oordelen in hoeverre ik hierin slaag, maar wat ik probeer te doen is zoveel mogelijk te weten over onze producten, processen, medewerkers en klanten. Hierdoor kan ik in een vroegtijdig stadium meedenken over belangrijke beslissingen. In die beïnvloeding probeer ik continu het element naar voren te halen hoe we zoveel mogelijk waarde kunnen toevoegen voor al onze stakeholders. Ik ben ervan overtuigd dat klanttevredenheid zich vertaalt in groei van de onderneming; medewerkertevredenheid vertaalt zich in stijgende productiviteit; een goede cashflow levert het bewijs dat het voorgaande werkt en verhoogt de hogere waarde van de onderneming. Door continu op deze aspecten te letten denk ik dat ik een consequente bijdrage kan leveren aan de besluitvorming.’

Wat is je visie op de toekomst van het vakgebied?

‘Ik denk dat de financiële crisis duidelijk heeft gemaakt hoe belangrijk investor relations is. Dat is een woord dat nogal chique klinkt en veelomvattend is, maar waar het in essentie op neerkomt is dat je de buitenwereld – primair aandeelhouders en banken – heel transparant informeert over alles wat er speelt. Dat heeft zich bij Helvoet ver-

taalt in loyale aandeelhouders en een betrokken opstelling van de banken in een tijd waarin wij het moeilijk hadden en afhankelijk waren van hun steun. Geslotenheid is een verkeerde visie. De CFO moet als geen ander in staat zijn om deze transparantie naar buiten toe te bieden, ongeacht wat het bericht is. Zo zorg je ervoor dat er in goede, maar zeker ook in slechte tijden, voldoende vertrouwen (en daarmee financiële middelen) zijn om te ondernemen.’

**PERSOONLIJK**

Naam: Erik-Jan Verdegaal

Functie: Finance Director

Leeftijd: 39

Opleiding: Bedrijfseconomie aan de Erasmus Universiteit te Rotterdam, gevolgd door een postdoctorale opleiding tot Register Accountant.

Loopbaan: Begon zijn carrière bij Price Waterhouse (voor de fusie met Coopers and Lybrand). Werkte vervolgens als Investment Manager voor de private equity partij NPM Capital (de Nederlandse Participatie Maatschappij). Hier specialiseerde hij zich in de sector buy-outs. In 2003 begon Verdegaal als CFO bij Helvoet.

Hobby's: Piano spelen, hardlopen, skiën



Roland van der Pouw

Roland van der Pouw is Manager Finance bij Alliander. In 2008 werd hij verkozen tot Controller of the Year.

Gezocht: Non-financials

Deze column is niet bedoeld voor echte financials. En al helemaal niet voor (voormalig) accountants die daarna richting control zijn ontwikkeld. Deze column is voor non-financials die nieuwsgierig zijn.

Daarom is dit een tussenregel om alle *echte financials* de gelegenheid te geven de bladzijde om te slaan.

Zo, dan zijn we nu met een select gezelschap. Geen idee hoeveel lezers er nu nog zijn. Maar zij die dit lezen behoren tot het selecte gezelschap van niet-financiële mensen die interesse hebben in het financieel vakgebied. Waarom lees je anders dit magazine? Voor jullie heb ik een vraag. Waarom komen jullie niet eens een tijdje werken in Finance? We hebben jullie nodig.

Bij de invulling van financiële vacatures valt me op dat interne kandidaten louter uit de Finance discipline komen. Externe kandidaten worden veelal door headhunters aangedragen, en worden voorafgaand gefilterd op een sterke *track record* in Finance. De profielen van kandidaten worden daarmee zo uniform, dat we de vruchten van pluriformiteit niet meer weten te plukken.

Het is goed als je kunt boekhouden. Je hoeft echter geen administrateur te zijn geweest om een boekhouding te begrijpen. Ook is het in ons vakgebied belangrijk om de juiste controls te kunnen definiëren. Toch kan een pro-

cess engineer dat waarschijnlijk net zo goed als een voormalig accountant. Succes is gebaseerd op kennis en vaardigheden. Kennis is aan te leren, competenties heb je en ontwikkel je. Bij werving letten we dan ook steeds meer op competenties, dát wordt het leidend criterium.

Als je uit een grotere vijver gaat vissen, wordt de kans groter dat je de kandidaat vindt met de juiste competenties. Dat levert een krachtig team op, waarbij teamleden ieder hun eigen – en diverse – achtergrond en ervaring meebrengen. Dat levert een frisse blik op, nieuwe inzichten, meer kennisdeling, en daarmee een sterkere rol voor Finance in de organisatie.

Wanneer wij als Finance echt business partner willen zijn, dan hebben we ook business *players* nodig. Door meer diversiteit te creëren in je team, krijgt het delen van kennis een geheel nieuwe impuls. Non-financials worden bekend met financiële processen. En verstokte financials worden geconfronteerd met een frisse blik. Bij een vervolgstap worden beiden daarmee nog sterkere gesprekspartners. Financieel sturen vanuit een bestuur of MT wordt daarmee niet langer het unieke domein van de financieel manager of CFO, en dat is alleen maar goed voor de kwaliteit van besluitvorming.

Dus: Geen excuses meer. Kom bij ons werken. We hebben jullie nodig. Geef het door!

Uw cashflow op koers

Als u wilt dat ze sneller betalen!

(088) 515 10 54
info@groenewegen.com
www.groenewegen.com

Onbetaalde facturen zitten iedereen in de weg, ook uw debiteur. Met effectief creditmanagement van Groenewegen en Partners blijft uw onderneming in beweging. Wanneer wij uw debiteurenbeheer verzorgen, bieden wij u, waar ook in Nederland, snelle oplossingen die uw financiële circulatie op gang houden, met respect voor de positie van uw debiteuren. Ons brede, innovatieve dienstenpakket levert voor ieder incassovraagstuk een uitweg. Meer informatie? Bel met Jan van Nimwegen op telefoonnummer (088) 515 10 54 of kijk op www.groenewegen.com.



GROENEWEGEN
EN PARTNERS

GERECHTSDEURWAARDERS

IFRS voor SME

In 2009 heeft de International Accounting Standards Board een volledige set van eenvoudige internationale regels vastgesteld. Deze zogenaamde International Financial Reporting Standards (IFRS) voor Small- and Medium-sized Entities (SME) zijn, anders dan de titel suggereert, niet uitsluitend bedoeld voor het midden- en kleinbedrijf. Alle ondernemingen mogen deze set van regels hanteren, met uitzondering van beursgenoteerde ondernemingen en de meeste financiële instellingen. Op dit moment wordt in de EU gediscussieerd over de aanvaardbaarheid van IFRS-SME voor Europese ondernemingen. De meest waarschijnlijke uitkomst is dat IFRS-SME door de EU zal worden toegestaan, maar niet zal worden verplicht. Er zijn weinig strijdigheden tussen de Nederlandse wettelijke bepalingen (Titel 9) en IFRS-SME. Om die reden is het, afhankelijk van de specifieke situatie, voor Nederlandse ondernemingen veelal al mogelijk de jaarrekening 2009 op te maken in overeenstemming met zowel Titel 9 als IFRS-SME. 

Gewijzigde IFRS 3 Bedrijfsovernames

Voor fusies en overnames vanaf 1 januari 2010 onder IFRS is de gewijzigde IFRS 3 'Business Combinations' van toepassing (IFRS3R). Een van de belangrijke wijzigingen hierbij is de verwerking van voorwaardelijke elementen in de overnamesom, zoals earn-out regelingen. Hierbij vindt enige tijd na de overname nog een extra betaling plaats afhankelijk van de mate waarin bijvoorbeeld winst- of omzetdoelstellingen zijn bereikt. Onder zowel de oude als de nieuwe standaard wordt bij de eerste verwerking van de overname een beste schatting opgenomen van deze verplichting met als tegenboeking goodwill. De nieuwe standaard bepaalt echter dat als de werkelijkheid later afwijkt van deze schatting, deze afwijking als resultaat dient te worden verantwoord. Voorheen werd deze wijziging gecorrigeerd in de goodwill en had daarmee geen resultaatseffect. Dit heeft ten eerste als effect dat het belangrijker wordt om de verwachte earn-out zo goed mogelijk in te schatten. Vooral bij een te lage schatting ontstaat een onverwacht effect: de overgenomen onderneming presteert beter dan verwacht, maar er dient een verlies verwerkt te worden in de jaarrekening. Hoeveel energie er ook in de schatting wordt gestoken, het is vrij waarschijnlijk dat de werkelijkheid uiteinde-

AFM publiceert activiteitenverslag 2009

De Autoriteit Financiële Markten (AFM) heeft recentelijk haar activiteitenverslag 2009 gepubliceerd inzake haar toezicht op de financiële verslaggeving door beursgenoteerde ondernemingen. Op basis van het door haar in 2009 uitgevoerde toezicht over de jaarrekeningen 2008 concludeert de AFM dat de toelichtingen in de jaarrekening substantieel beter moeten. De toelichtingen moeten vooral duidelijker naar de mening van de AFM op 3 punten: a) inzicht in de liquiditeitsrisico's – vaak worden hierin niet alle toekomstige betalingsverplichtingen opgenomen, b) toelichting inzake bijzondere waardeverminderingen (impairments) – vaak wordt hier slechts naar de algemene economische omstandigheden verwezen in plaats van de specifieke oorzaken, en c) het opnemen van de drie vereiste verklaringen over de interne risicobeheersings- en controlesystemen – in een aantal gevallen ontbreekt een of meer van deze verklaringen.

De AFM heeft in totaal 63 ondernemingen onderworpen aan een desktopreview. Bij 38 ondernemingen heeft de AFM nadere toelichting gevraagd. Uiteindelijk is aan 36 ondernemingen een mededeling gedaan dat de financiële verslaggeving op één of meerdere punten moet worden verbeterd. In één geval is deze mededeling ook van een aanbeveling voorzien om per direct de verbeterde informatie te verstrekken, welke dan ook is opgevolgd door de betreffende onderneming.

Tevens constateert de AFM dat nog veel ondernemingen hun financiële informatie te laat bij de AFM deponeert (jaarrekening: binnen 4 maanden na afloop boekjaar; halfjaarrekening: binnen 2 maanden na afloop eerste halfjaar; tussentijdse verklaring: binnen 10 weken na aanvang en 6 weken voor het einde van respectievelijk het eerste en tweede halfjaar). In 2010 zal de AFM specifiek thematisch onderzoek verrichten naar de halfjaarlijkse financiële verslaggeving. 



lijk toch afwijkt en in volatiliteit resulteert. Dit betekent dat het gebruik van earn-outs bij overnames hierdoor minder interessant wordt en gezocht zal moeten worden naar andere vormen van risicodeling tussen koper en verkoper. 

RJ vereenvoudigt RJ 271 Pensioenen

De Raad voor de Jaarverslaggeving (RJ) heeft aanzienlijke vereenvoudigingen aangebracht in de verwerking van pensioenen in de jaarrekening. Hoewel de nieuwe bepalingen pas gel-



den voor de jaarrekening 2010, mogen zij ook al vervroegd in de jaarrekening 2009 worden toegepast. De RJ is afgestapt van het internationaal geldende onderscheid tussen 'defined benefit' en 'defined contribution' systemen. In plaats daarvan volgt de RJ nu de algemene regels voor voorzieningen. Dit betekent dat alleen een pensioenverplichting wordt opgenomen als de entiteit op balansdatum een contractuele of feitelijke verplichting heeft aan het pensioenfonds of de werknemers. In veel gevallen zal dit betekenen dat de pensioenkosten aansluiten op de premieverplichtingen. 

Regels projectontwikkelaars verduidelijkt

Een projectontwikkelaar bouwt een woontoren met 20 appartementen aan de Maas. De bouw start pas als 70% van alle appartementen zijn verkocht. Zodra de bouw start, duurt het naar verwachting twee jaar voordat alle appartementen zijn opgeleverd. De project-



ontwikkelaar verwacht dat ieder appartement een winst oplevert van € 70.000. Wanneer verantwoordt de projectontwikkelaar deze winst in zijn eigen jaarrekening? Tussentijds? Bij het sluiten van een verkoopcontract? Of pas als alle appartementen zijn opgeleverd? De Raad voor de Jaarverslaggeving volgt voor projectontwikkeling de algemene beginselen van RJ 221 inzake onderhanden projecten (zie ander artikel). Dit betekent dat tussentijdse winstneming plaatsvindt op basis van een verkoopcontract plus de mate van gereedkomen. Als de projectontwikkelaar in 2009 is gestart, in dat jaar 80% van de appartementen heeft verkocht, en de woontoren voor 30% gereed is, dan wordt in 2009 een tussentijdse winst verantwoord van € 336.000 ($20 \times € 70.000 \times 80\% \times 30\%$). De projectkosten en winstopslag met betrekking tot de verkochte appartementen (80%) worden gepresenteerd onder de post Onderhanden projecten. De projectkosten (zonder winstopslag) van de niet-verkochte appartementen (20%) worden gepresenteerd onder voorraden.

Overigens volgt IFRS (IFRIC 15) een andere benadering. In de meeste gevallen wordt projectontwikkeling niet beschouwd als een onderhanden project, maar als de levering van een serie goederen. Het resultaat wordt dan veelal pas verantwoord bij oplevering, omdat pas op dat moment zowel de beschikkingsmacht als de economische risico's en voordelen zijn overgedragen. 

Voorzichtigheid in de jaarrekening

Als één van basisgrondslagen voor de financiële verslaggeving wordt wel het voorzichtigheidsbeginsel genoemd. De gedachte hierachter is dat het goed is om bij de waardering en resultaatbepaling voorzichtigheid te betrachten: neem winsten pas op als ze zijn gerealiseerd (dit element wordt ook wel het realisatiebeginsel genoemd) en verliezen zodra ze voorzienbaar zijn. Toch heeft het voorzichtigheidsbeginsel in de moderne financiële verslaggeving maar een beperkte plaats. In het IFRS Framework en het daaruit afgeleide Stramien van de RJ komt voorzichtigheid niet naar voren als een primair beginsel: in par. 37 wordt aangegeven dat het in acht nemen van voorzichtigheid inhoudt dat een mate van zorg moet worden ingebouwd bij het

vormen van de oordelen die nodig zijn bij het maken van de noodzakelijke schattingen in situaties van onzekerheid. Met andere woorden: voorzichtigheid speelt niet zozeer een rol bij het kiezen van grondslagen van waardering en resultaatbepaling, maar vooral bij de invulling daarvan door middel van schattingen. En dan nog moet uit worden gegaan van de best mogelijke (voorzichtige) schatting en niet van een 'worst case scenario'. Achtergrond hiervan is dat een jaarrekening die een te pessimistisch beeld geeft van de financiële positie en resultaten van de entiteit net zo onjuist is als een jaarrekening waarin een te optimistisch beeld wordt geschetst. Het 'getrouwe beeld' in de jaarrekening is vooral een neutraal beeld.

Waar toe leidt dit? Drie voorbeelden ter illustratie.

Voorzieningen mogen alleen worden opgenomen voor toekomstige verplichtingen, maar niet voor toekomstige risico's. Het is dus ook niet toegestaan om in financieel goede jaren extra voorzieningen te treffen omdat verwacht wordt dat er in de toekomst slechtere resultaten zullen worden behaald. Het is uiteraard goed koopmansgebruik om in goede tijden een 'appeltje voor de dorst' te reserveren, maar dat moet gebeuren door middel van winstinhouding (reservering binnen het eigen vermogen), en niet door ten laste van het resultaat additionele voorzieningen te vormen. De goede en slechte jaren moeten als zodanig uit de winst- en verliesrekening blijken.

Voor R&D-intensieve ondernemingen geldt dat het succes van de onderzoeks- en ontwikkelingsactiviteiten pas blijkt als de ontwikkelde producten succesvol zijn in de markt. Het is daarom voorzichtig om de kosten van onderzoek en ontwikkeling direct ten laste van het resultaat te brengen. De IASB en RJ laten dat echter niet volledig toe: zodra de ontwikkeling van een nieuw product of technologie een zodanig stadium heeft bereikt dat het waarschijnlijk is dat er toekomstige voordelen uit voortkomen, dienen alle kosten vanaf dat moment te worden opgenomen onder de immateriële activa. En waarschijnlijk ('probable') betekent een kans van meer dan 50%.

Dit criterium van waarschijnlijkheid speelt een rol bij het opnemen van alle activa, bijvoorbeeld ook bij latente belastingvorderingen uit hoofde van voorwaartse verliescompensatie. Of deze realiseerbaar zijn, hangt af van toekomstige fiscale winsten die inherent onzeker zijn. Maar als realisatie waarschijnlijk is, is het opnemen van de latente vordering verplicht. Bij het schatten van de toekomstige fiscale winsten is het wel belangrijk om niet te optimistisch te zijn: hier speelt de voorzichtigheid dan toch nog een kleine rol. 

Onderhanden projecten: betrouwbaarheid projectresultaat

De Nederlandse regelgeving voor de verwerking van onderhanden projecten in de jaarrekening (RJ 221) is gemoderniseerd, waarbij in belangrijke mate aansluiting is gezocht bij IAS 11. De nieuwe regels gelden vanaf de jaarrekening 2009. Onderhanden projecten worden niet langer gepresenteerd als onderdeel van de voorraden, maar afzonderlijk opgenomen tussen voorraden en vorderingen in. Opbrengsten en kosten van een project dienen te worden verantwoord op basis van de voortgang van het project. Indien de opbrengsten hoger zijn dan de kosten, worden de hogere opbrengsten (dus de winst) alleen verantwoord als het resultaat van het project op betrouwbare wijze kan worden bepaald. Dit systeem staat bekend als de 'percentage of completion' methode. Als bij aanvang van het project het resultaat nog niet op betrouwbare wijze kan worden bepaald, wordt vooralsnog tussentijds geen winst verantwoord. Zodra een betrouwbare bepaling van het resultaat mogelijk is, wordt de 'opgebouwde winst' in één keer verantwoord. Het zal daarom slechts bij uitzondering aanvaardbaar zijn om de winst pas bij oplevering te boeken. Verliezen op projecten dienen te worden verantwoord zodra ze worden verwacht.

Het is voor bouwbedrijven belangrijk een adequate individuele projectadministratie bij te houden op basis waarvan de opbrengsten en kosten van het project kunnen worden geadmistreerd. Indien mag worden aangenomen dat projecten alleen worden aangenomen op basis van voorcalculaties en onderbouwde offertes, is het in het algemeen moeilijk voorstelbaar dat de verwachte uitkomst van het project niet betrouwbaar kan worden bepaald. Dat zou namelijk ook vraagtekens kunnen oproepen over de mate waarin de onderneming de kosten van het project beheerst. Betrouwbaarheid wil uiteraard niet zeggen dat het resultaat zeker of vrijwel zeker is, betrouwbaarheid betekent niet veel meer dan dat een goed onderbouwde schatting kan worden gemaakt. 

Gilles Kok, Laudame:

‘We gaan elke keer voor de hoofdprijs’

Voordat hij in het jaar 2000 Laudame Interim Financials oprichtte was Gilles Kok werkzaam als Financieel Manager bij Shell en in het MKB. Het ondernemerschap zat altijd al in hem, maar hij wist eerder niet zo goed wat voor soort bedrijf hij moest beginnen. Tijdens zijn loopbaan als financieel professional constateerde hij dat er op de kwaliteit van interim-dienstverlening nog veel te winnen was. Dat zette hem aan tot de oprichting van Laudame dat in maart zijn tienjarig bestaan viert. Vanuit de twee vestigingen in Cappel en Baarn worden de opdrachtgevers bediend, waarbij de kernwaarden betrokkenheid, kwaliteit en verantwoordelijkheid centraal staan.

Laudame heeft ongeveer 50 mensen in vaste dienst bestaande uit interim financials en consultants. Ondanks dat de markt momenteel moeilijk is, heeft Laudame het toch voor elkaar weten te krijgen om al haar professionals in te zetten bij opdrachtgevers. Dat doen weinig bemiddelaars hen na. Wat is het geheim? Volgens Kok is het heel simpel. ‘Al sinds de oprichting van Laudame ben ik volop voor de lange termijn gegaan. Ik heb nooit de ambitie gehad om in kwantitatieve zin heel groot te worden, die ambitie is er wel in kwalitatief opzicht! In de kwaliteit wil ik geen concessies doen. Dat zit hem in twee factoren. Ten eerste in het wervingsproces van onze mensen: Wij zoeken altijd naar mensen die er volop voor willen gaan en toegevoegde waarde leveren. Ten tweede is ons selectieproces zo ingericht dat we altijd de juiste persoon op de juiste plek krijgen. We bieden nooit meerdere CV’s

aan, maar altijd slechts één. Wij zoeken net zo lang tot dat we de perfecte match gevonden hebben. Bij elke opdracht weer – inmiddels zo’n 180 per jaar – gaan we voor de hoofdprijs.’

Kwaliteit

Dat de opdrachtgevers van Laudame tevreden zijn met de geleverde kwaliteit hoort Kok terug van de klanten; de Shells en FrieslandCampinas van deze wereld. ‘Shell is daar een mooi voorbeeld van’, vertelt Kok met een glimlach. ‘Een dergelijk bedrijf werkt uitsluitend met preferred suppliers. Daar zijn wij tussen gekomen en dat is inmiddels een olievlek geworden. We merken dat zij graag onze mensen willen inzetten. Dat is een mooi compliment, maar zeker ook een grote uitdaging. We moeten de kwaliteit goed blijven bewaken.’

Om dat te bewerkstelligen investeert Laudame, ondanks de moeilijke econo-

mische tijden, nog volop in trainingen. ‘Dat is een goede manier om de kwaliteit van de dienstverlening te borgen’, legt Kok uit. De opleidingen kunnen praktisch van aard zijn, zoals stevige Excel cursussen, maar ook de soft skills worden niet vergeten. ‘We besteden veel aandacht aan vaardigheden zoals communicatie, assertiviteit, leidinggeven, presenteren, vreemde talen en adviseren. Dat soort vaardigheden worden steeds belangrijker voor financials.’

Tevredenheid

‘We hebben laatst een klanttevredenheidsonderzoek gedaan en 92 procent zou ons aanbevelen’, vertelt Kok enthousiast. ‘Dat is ontzettend veel. Ik doe het niet alleen natuurlijk. We hebben een heel goed en gedreven team dat ons op de been houdt, zowel binnen als buiten. De binding tussen onze mensen is heel sterk. Hier werken wij ook actief aan; naast de

trainingen doen we heel veel gemeenschappelijke activiteiten samen. We zien elkaar zeker maandelijks. Ondanks dat we allemaal op andere plaatsen zitten hebben we toch een echte teamspirit ontwikkeld. Tot nog toe hebben we ook elke 2,5 jaar een reis naar het buitenland gemaakt. Het is onvermijdelijk dat we ook dit jaar weer iets dergelijks gaan doen om het tienjarige bestaan van ons bedrijf te vieren. Waar naar toe is nog een verrassing.'

"Financials met overwaarde" is de slogan van Laudame. Kok legt uit: 'Je krijgt meer dan je aanvankelijk dacht dat je zou krijgen. Onze financials zijn geen mensen die hoog van de toren blazen. Ze komen zelfs vrij rustig over. Maar als ze in hun job zitten laten zij duidelijk hun waarde zien. Dat verrast onze opdrachtgevers keer op keer. "Hij of zij is nog veel beter dan ik had verwacht", horen we vaak terug van klanten. Wij selecteren mensen die in hun werk laten zien wat ze waard zijn. Dat zie ik ook terug in de bereidheid van mensen om nu – in moeilijke tijden – een extra stap te zetten. De markt is momenteel lastig. De mensen moeten langer reizen en er is minder keus in opdrachten. Dankzij hun mentaliteit en het teamgevoel van Laudame hebben ze toch de bereidheid om er elke keer weer volledig voor te gaan.'



Foto: Mark van den Brink

Contactgegevens:



LAUDAME
interim financials

Laudame Interim Financials

Gilles Kok, Directeur

Wormerhoek 14 J

Postbus 142

2900 AC

Capelle aan den IJssel

010 – 4515500

06 – 28878901

gkok@laudame.nl

www.laudame.nl

CASH- EN WERKKAPITAALMANAGEMENT:

Een organisatiebrede en duurzame aanpak

Door G. Schouten

Ondernemingen worden onder druk van de raad van commissarissen, banken, analisten, rating agencies en overige externe stakeholders steeds meer gedwongen om te focussen op cash- en werkkapitaalmanagement.

Dit blijkt uit de jaarlijkse KPMG cash survey onder 350 finance executives in de VS en Europa. De inspanningen om cash vrij te maken en om aan te tonen aan zowel interne- als externe stakeholders dat men het werkkapitaal goed managed zijn sterk toegenomen sinds 2008. Een meerderheid van de respondenten (63%) geeft aan dat werkkapitaal management een van de top strategische prioriteiten is, waarbij het voor meer dan een kwart (28%) zelfs de nummer één prioriteit is. In dit artikel worden de resultaten van de survey weergegeven. Er wordt aandacht besteed aan hoe ondernemingen omgaan met cashflow forecasting, het managen van het werkkapitaal, en de visie van KPMG daarop. Ten slotte wordt vooruit gekeken.

Forecasting blijft een belangrijk aandachtspunt

In de afgelopen 12 maanden is het gebruik van korte termijn cashflow forecasting toegenomen. De kwaliteit daarvan is verbeterd ten opzichte van vorig jaar. Echter, het aantal ondernemingen dat in staat is zijn cashflow accuraat te forecasten blijft opvallend laag. 86% van de respondenten gaf bij ons vorige onderzoek in 2008 aan dat de voorspelde cashflow niet accuraat was tegenover 72% dit keer. Bij 24% van de respondenten is de afwijking meer dan 20%.

KPMG ziet keer op keer dezelfde issues terugkomen die de nauwkeurigheid van de forecast beïnvloeden. Het onvoldoende betrekken van mensen uit de business bij het forecasten en het niet implementeren van een robuust forecast-proces zijn de meest voorkomende oorzaken.

Hoewel de verantwoordelijkheid voor het forecasten van cash bij de financiële kolom ligt, hebben de medewerkers die beslissingen nemen in de business en die de dagelijkse operatie managen (oa. sales, marketing, inkoop) de beschikking over juiste en actuele informatie die noodzakelijk is voor een betrouwbare cash forecast. Deze medewerkers dienen dus betrokken en

verantwoordelijk gehouden te worden voor het leveren van input voor de forecast.

Om de accuratesse te verbeteren is een gestructureerd proces nodig waarbij op basis van verschillenanalyses de geleverde input en aannames geëvalueerd worden met betrokkenen.

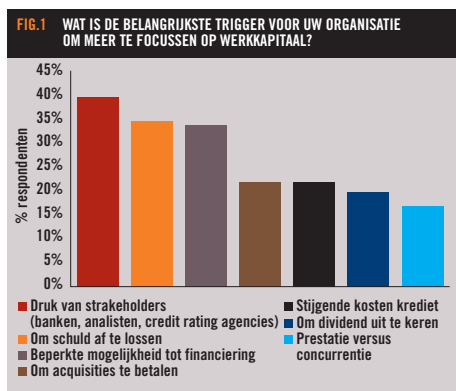
Hoe gaan ondernemingen om met de uitdagingen omtrent cash management

Inmiddels heeft 53% van de respondenten een werkkapitaalverbeteringstraject opgestart, waarbij de focus veelal ligt op het voorraadmanagement en de debiteuren. Minder aandacht is er voor crediteuren.

Voorraad management 'Fine tunen' van productie- en verkoopprocessen

Voor veel CFO's is de voorraad een startpunt voor het verlagen van het werkkapitaal. Onze survey laat zien dat reeds vele ondernemingen het werkkapitaal verlaagd hebben door betere controle op het voorraadmanagement.

Grootste uitdaging is om de voorraadniveaus te blijven beheersen wanneer de vraag weer aantrekt.



Daarbij is een goede omzetvoorspelling van groot belang, waarbij er gekeken moet worden naar de daadwerkelijke vraag aan het eind van de keten, om onder andere een Bullwhip te voorkomen.

Debiteuren management Verbeteren van het creditcontrol en collectieproces

Er is toenemende bezorgdheid over de debiteuren. 47% van de respondenten ziet het oprekken van de betalingstermijnen door klanten als de belangrijkste reden voor toename van het werkkapitaal, tegenover 38% een jaar geleden. 41% is bezorgd over dreigende financiële problemen bij klanten. Dit roept de vraag op of ondernemingen de juiste middelen hebben om een robuust en proactief credit management beleid te voeren.

- Is er een aanmaningsproces dat is afgestemd op het type klant (segmentatie), is het effectief en wordt dit nageleefd?
- Is een creditmanagement tool ter ondersteuning van het aanmaningsproces beschikbaar?
- Is sales voldoende betrokken bij het proactief voorkomen van problemen? Wordt de sales bonus toegekend op basis van betaalde omzet in plaats van verkochte omzet?

Het is van belang om het gehele order-to-cash proces door te lichten en te optimaliseren, zo-

dat bijvoorbeeld het aantal late betalingen veroorzaakt door onjuiste facturering verminderd wordt.

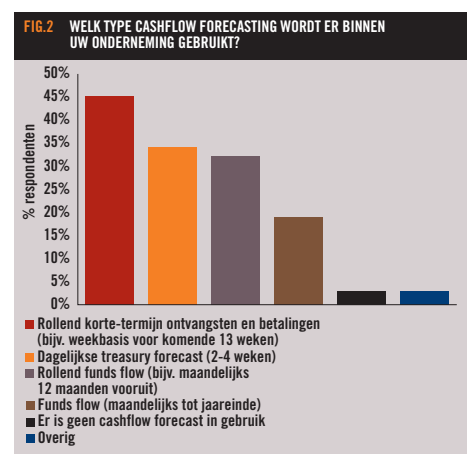
Crediteuren Meer dan oprekken van betaaltermijn

Waar de survey duidelijk de zorgen over de ontwikkelingen bij debiteuren laat zien, lijken de ondernemingen minder bezorgd over de crediteuren. Slechts 20% van de respondenten voorziet problemen doordat leveranciers kortere betalingstermijnen eisen.

De focus ligt veelal op het simpelweg oprekken van de betaaltermijnen. Vaak is er echter meer winst te behalen door kritisch naar het interne betalingsproces te kijken. Onder andere door het reviewen van de masterdata en transactie-data om vast te stellen of de afgesproken betaaltermijnen aan de voorkant van het purchase-to-pay proces ook de gebruikte betaaltermijnen bij de daadwerkelijke betaling zijn. Ook dient kritisch gekeken te worden naar de frequentie van betalingen en het aantal te vroeg betaalde facturen.

De gehele organisatie betrekken bij cash management

Het duurzaam verbeteren van het werkkapitaalmanagement klinkt gemakkelijk in theorie, in



de praktijk echter is dit lastig. Vooral omdat een duurzame verbetering niet vanuit de financiële afdeling alleen uitgevoerd kan worden. 54% van de respondenten geeft aan dat consistente steun vanuit de gehele directie van groot belang is.

Om de gehele onderneming betrokken te krijgen is begrip voor het belang van cash en werkkapitaal van essentieel belang. Dit begrip is binnen ondernemingen veelal onvoldoende aanwezig, doordat de focus in het verleden hoofdzakelijk op omzet en winst heeft gelegen. Daarom is het belangrijk om personeel in de business te trainen en om gebruik te maken van gestandaardiseerde en begrijpelijke werkkapitaal KPI's.

De financiële afdeling wordt momenteel in de rug gesteund door de economische omstandig-

heden bij het creëren van begrip voor werkkapitaal en het doorbreken van de silo's binnen ondernemingen. Nu is dan ook het ideale moment om een werkkapitaal verbetertraject te starten.

Incentives

Linken van cash performance met beloning

Daar waar de financiële afdeling de managers in de business in toenemende mate betreft bij het verbeteren van het werkkapitaal, wordt het belang van cashflow en werkkapitaal doelstellingen bij het bepalen van de variabele beloning groter. Toch zijn slechts bij 36% van de respondenten cashflow targets onderdeel van de management beloning.

The road ahead

Vooruitkijkend is het duidelijk dat de druk om cash en werkkapitaalmanagement te verbeteren een prioriteit zal blijven voor de komende 12 tot 24 maanden.

Ook nu de economie weer lijkt aan te trekken, blijft het van groot belang om te focussen op cash. In het verleden is al gebleken dat ondernemingen bij een aantrekkende economie cashflow problemen kregen doordat de stijgende vraag voor een werkkapitaaltoename zorgde. Een van de aandachtspunten is dat ondernemingen rationeel dienen te reageren bij de eerste tekenen van herstel. Zo kan een toename van het aantal orders het gevolg zijn van het aanvullen van voorraden door de afnemers, in plaats van een structureel toegenomen vraag vanuit de markt. Belangrijk is daarbij om informatie te verzamelen over de daadwerkelijke toekomstige vraag van de eindgebruiker.

Een van de grootste obstakels bij het verbeteren van het werkkapitaal is het doorbreken van de weerstand tegen verandering binnen organisaties. 'Zo doen we het hier altijd al' is niet acceptabel als reactie op voorgestelde veranderingen. Bedrijven die serieus werk willen maken van het verbeteren van het werkkapitaal zullen hun managers moeten aansporen om het bestaande business model te doorgronden en met werkkapitaal besparende alternatieven te komen.

In aanvulling op het 'challengen' van het business model, moet men zorgen dat alle organisatiegebieden beoordeeld worden op de mogelijkheden tot het vrijmaken van cash. Naast het beheersen van de debiteuren, crediteuren en voorraden, dienen ook de verbetermogelijkheden te worden gezocht bij ondermeer indirecte belastingen (bijv. BTW, Accijns), transfer pricing, invoerheffingen, vastgoed en de contributie aan pensioenfondsen.

Om te zorgen dat cash- en werkkapitaalmanagement niet een modegril betreft maar structureel verbetert, is een duurzame aanpak van belang. Dit is echter niet eenvoudig. Het managen van werkkapitaal omvat de gehele organisatie, waarbij een gezamenlijk doel en goede afstemming tussen de functies van groot belang is.

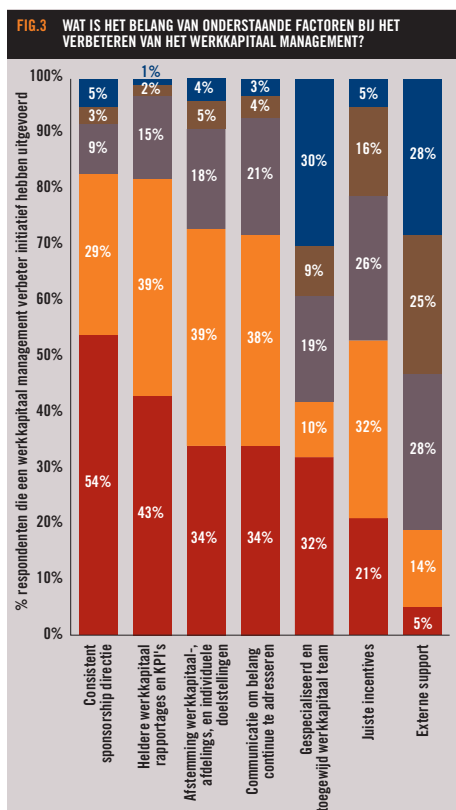
Veel respondenten geven echter aan dat wanneer vanuit Finance de focus op werkkapitaal vermindert, de aandacht binnen de organisatie verslapt, en de werkkapitaalverbetering niet blijvend is. Vanuit de business zullen altijd duizenden redenen aangevoerd worden waarom men niet blijvend het werkkapitaal kan verlagen, het is de taak van de financiële afdeling de business blijvend te ondersteunen en te overtuigen van de noodzaak.

Om duurzame verbetering te bereiken zullen alle pijlers van werkkapitaalmanagement geïdentificeerd moeten worden. Focussen op enkele onderdelen zal niet tot het gewenste blijvende resultaat leiden.

- Rollen en verantwoordelijkheden inzake cash en werkkapitaal dienen helder vastgelegd te zijn, waarbij voor iedere processtap duidelijk is wie verantwoordelijk is.
- Rapportages en KPI's dienen consistent en begrijpelijk te zijn voor de business en duidelijk de prestaties en ontwikkelingen op cash en werkkapitaalgebied weer te geven.
- Doelstellingen moeten onderdeel zijn van de persoonlijke targets, niet alleen voor het management, maar tot op de werkvloer.
- Procesbeschrijvingen en procedures dienen ook richtlijnen omtrent cash- en werkkapitaal te bevatten.
- Cash en werkkapitaal dient een vast onderwerp op de agenda van het management te zijn.

De echte winnaars zijn de ondernemingen die niet alleen nu focussen op cash en werkkapitaal, maar dit structureel onderdeel laten zijn van de strategie en bedrijfsvoering.

Drs. G. Schouten is adviseur bij KPMG Advisory. Als lid van het Cash & Werkkapitaalmanagement team heeft hij veel ervaring opgedaan met het opzetten en uitvoeren van werkkapitaalverbeterprojecten en implementeren van cashflow forecasting binnen diverse sectoren. (schouten.gido@kpmg.nl)



KWALITEIT?

- Bent u een grote opdrachtgever voor uw incassopartner, maar mist u de persoonlijke aandacht?
- Op zoek naar de kwaliteit van een kleinere partner en de capaciteit en stabiliteit van een grote partner?

arvato services CMS is graag uw partner!

arvato services Credit Management Solutions (CMS) is voor een aantal grote Nederlandse en ook Belgische opdrachtgevers actief op het gebied van incasso en outbound-dunning. arvato services CMS breidt, deels onder de naam van haar Duitse zustermaatschappij arvato-infoscore, snel uit in Europa en is onderdeel van Bertelsmann AG (ruim 100.000 medewerkers, Euro 16 miljard revenue in 2009). arvato services is met haar credit management diensten actief in Duitsland, Oostenrijk, Zwitserland, Spanje, Engeland, Frankrijk, Polen, Tsjechië, Kroatië, Hongarije en Nederland.



BERTELSMANN

Meer weten? Bel Robin Vieveen op 0294-280300 of mail robin.vieveen@arvatoservices.nl

Fiscale aftrekbaarheid kartelboetes

De advocaat-generaal van de Hoge Raad heeft in zijn conclusie van 13 januari jl. vraagtekens gezet bij het uitgangspunt dat kartelboetes enkel een bestraffend karakter hebben en dus, zoals andere boetes, niet fiscaal aftrekbaar zijn.

Advocaat-generaal Wattel stelt in een zaak over deze kwestie dat het grootste deel van de boete bedoeld is om het onrechtmatige voordeel van het kartel te compenseren. Dat zou betekenen dat bedrijven dit deel van de kartelboete zouden kunnen aftrekken van de winstbelasting. Desalniettemin adviseert Wattel vrij negatief. Alle bestuurlijke boetes, dus ook kartelboetes, zijn volgens de Nederlandse wet namelijk uitdrukkelijk niet aftrekbaar.

De uiteindelijk uitspraak van de Hoge Raad in deze zaak zal vermoedelijk nog geruime tijd op zich laten wachten. 

DSB: schending zorgplicht

Rechtbank Alkmaar heeft op 3 februari jl. geoordeeld dat DSB Bank haar zorgplicht jegens een klant heeft geschonden bij de totstandkoming van vijf verzekeringsovereenkomsten, die tegelijkertijd met het aangaan van een hypothecaire lening werden overgenomen.

De rechtbank geeft aan dat een professionele financieel dienstverlener een bijzondere zorgplicht heeft bij het aanbieden van financiële producten aan een particuliere afnemer. Daarbij moet steeds worden uitgegaan van de ten tijde van de dienstverlening bekende en voor de advisering van de betrokken klant van belang zijnde feiten en omstandigheden.



De zorgplicht kan bestaan uit een informatieplicht, een onderzoeks- en adviesplicht of een waarschuwplicht.

Bij de beoordeling of DSB bij de totstandkoming van de vijf verzekeringen haar zorgplicht heeft geschonden acht de rechtbank een aantal zaken van belang. De wijze van financiering van de verzekeringsovereenkomsten zijn in één gesprek op het kantoor van DSB Bank tot stand gekomen. Daarbij is uitgegaan van betaling ineens van de premies voor de gehele looptijd alsmede van meefinanciering met de (rentedragende) hypothecaire lening, zonder dat gebleken is dat de klant hier zelf om gevraagd had. Daardoor was de klant naast de (te verwachten) premies ook nog eens een maandelijkse rentesom verschuldigd. Bovendien zou een voortijdige beëindiging van de verzekeringen financieel zinloos zijn, omdat de totale premies al zijn betaald. De rechtbank geeft aan dat het op de weg van DSB had gelegen om de klant te wijzen op de nadelen die zij door deze constructie zouden kunnen ondervinden, en te wijzen op alternatieven. Door dat na te laten is de rechtbank van oordeel dat DSB in strijd heeft gehandeld met haar zorgplicht jegens deze klant.

Hieruit volgt dat DSB Bank aansprakelijk is voor de schade die daarvan het gevolg is. In verband met het op 19 oktober 2009 uitgesproken faillissement van DSB is de zaak echter, voor wat betreft de bepaling van de hoogte van de schade en de toewijzing daarvan, geschorst. De curatoren van de failliete DSB Bank hebben reeds aangegeven tegen het vonnis in beroep te zullen gaan. Dit melden goed ingevoerde bronnen rond de bank in Het Financieel Dagblad. 

Code Corporate Governance wettelijk verankerd

De Code Corporate Governance ('Code Frijns') is via een Algemene maatregel van Bestuur van 10 december 2009, gepubliceerd op 21 december 2009, wettelijk verankerd.

De Code Frijns is een aanscherping van de in 2003 gepubliceerde Code Tabaksblat en geldt voor alle Nederlandse beursvennootschappen. Voorzitter Jean Frijns van de Monitoring Commissie meent dat als uitgangspunt van de Code geldt dat de vennootschap een lange termijn samenwerkingsverband is waarin de belangen van alle stakeholders worden afgewogen: 'Het biedt met de integrale belangenafweging een robuuste basis. Goede corporate governance is van belang voor de ondernemingen in goede maar zeker ook in mindere tijden.'

De Code Frijns is het antwoord op een aantal nationale en internationale ontwikkelingen sinds de invoering van de oorspronkelijke code-Tabaksblat in 2003. Hierbij kan onder meer worden gedacht aan het debat over de beloning van bestuurders en de rol van activistische aandeelhouders. Belangrijkste conclusie van de door de minister van Financiën ingestelde Monitoring Commissie is, dat uit hun onderzoek blijkt dat de code in de meeste gevallen redelijk goed wordt nageleefd. De Monitoring Commissie constateert echter ook dat er geen optimale naleving plaatsvond van de principes die betrekking hebben op het

terrein van de bezoldiging van de bestuurders.

Het gaat dan om zowel het niet naleven, als het buitengewoon summier motiveren van bepaalde best practice bepalingen. De Monitoring Commissie stelt vast dat, bijvoorbeeld ten aanzien van de vertrekpremie van bestuurders, steeds vaker wordt volstaan met geprefabriceerde standaardclausules als 'Vennootschap wenst bestaande afspraken en/of contracten te respecteren' of 'Tijdelijke afwijking'. Door deze gebrekkige motivering wordt volgens de Monitoring Commissie afbreuk gedaan aan één van de doelstellingen van de code die namelijk beoogt de aandeelhouders en het publiek inzicht te verschaffen in de redenen die ertoe hebben geleid dat de onderneming bepaalde best practice bepalingen niet toepast.

Desalniettemin is de Code Frijns thans wettelijk aangewezen als na te leven gedragscode ter vervanging van de Code Tabaksblat uit 2003. Volgens de regering loopt deze code in internationaal verband op vele terreinen voorop. De Commissie Frijns is er met de aangepaste Code volgens het kabinet in geslaagd om adequaat in te spelen op de ontstane behoefte aan verdere verbetering van de governance structuur van beursvennootschappen en de wens tot uitbreiding van de Code met nieuwe thema's. 

Meldplicht ongebruikelijke transacties

Zakelijke dienstverleners, zoals accountants en advocaten, moeten alle ongebruikelijke transacties waarvan zij kennisnemen, melden bij FIU (Financial Intelligence Unit) Neder-

land. De reikwijdte van deze meldingsplicht is niet geheel duidelijk. Met name speelt de vraag of transacties die al zijn geschied voordat de cliënt bij de dienstverlener kwam, maar waarvan de dienstverlener wel op de hoogte wordt gebracht, ook gemeld moeten worden.

Op 23 november 2009 is door het College van Beroep voor het bedrijfsleven (CBB) geoordeeld dat een belastingadviseur geen 'lijken uit de kast' hoefde te melden, omdat die geen verband hielden met de diensten die hij zelf aan de cliënt bood. Deze zaak moest echter nog worden beoordeeld op grond van de Wet MOT, die op 1 augustus 2008 is vervangen door de Wet ter voorkoming van witwassen en financieren van terrorisme (Wwft).

Het BFT (Bureau Financieel Toezicht) heeft de Minister van Financiën gevraagd wat – naar zijn mening – de reikwijdte is van de meldingsplicht in de Wwft. Minister Bos heeft per (openbaar gemaakte) brief van 21 januari jl. aangegeven dat het irrelevant is voor de meldplicht of de dienstverlener een faciliterende rol heeft gehad bij de transactie. Een passieve betrokkenheid van de dienstverlener is voldoende. Dat houdt dus in dat een reeds verrichte transactie, waarvan de dienstverlener beroepsmatig kennis heeft genomen, ook gemeld moet worden. De Minister geeft aan dat deze uitleg in lijn is met de aanbevelingen van de Financial Action Task Force (FATF) en de tweede en derde (Europese) anti-witwasrichtlijnen. Daarnaast geeft de Minister aan dat ook forensische activiteiten van een accountant of een andere financieel administratieve dienstverlener onverkort onder de Wwft vallen.

Het ministerie van financiën werkt momenteel aan een wetsvoorstel met als voorlopige titel Wet herziening integriteitstoezicht financiële markten (Whifm). Daarin zal de Wwft en de Wet toezicht trustkantoren op technische en inhoudelijke punten worden aangepast.



Rabobank hoeft maar gedeelte van geskimd bedrag te vergoeden

Tijdens een reis in Zuid-Afrika wordt een Rabobankpas geskimd. Van de bankrekening van de klant wordt tussen 25 oktober 2007 en 8 maart 2008 61.260,68 gehaald. De Rabobank vergoed slechts 5.454,34 hiervan. De klant heeft vergoeding van het resterende bedrag gevorderd, maar de Rechtbank Alkmaar heeft de vordering afgewezen. De klant had pas na vierenhalve maand gereageerd en dat vond de rechtbank (veel) te laat. De Rabobank kon daarom, volgens de rechtbank, volstaan met alleen de bedragen te vergoeden die in de eerste drie dagen na het online zichtbaar zijn van de transacties waren opgenomen.



Boetes NMa voor te late melding

Op grond van de Mededingingswet zijn ondernemingen verplicht een concentratie (overname, fusie of joint venture) te melden bij de NMa indien door ten minste twee van de betrokken ondernemingen ieder een omzet in Nederland is behaald van minstens € 30 miljoen én alle betrokken partijen tezamen een wereldwijde omzet hebben behaald van minstens € 113.450.000. Het is verboden een concentratie te realiseren voordat het voornemen daartoe aan de NMa is gemeld. Hiermee wordt voorkomen dat de concurrentie op een markt reeds wordt beïnvloed voordat de NMa een concentratie heeft kunnen toetsen. Sinds de wijziging van de Mededingingswet op 1 oktober 2007 is de maximale boete voor het niet melden van een voorgenomen concentratie verhoogd tot € 450.000 of, indien dat meer is, tien procent van de omzet van de onderneming. De NMa heeft recent twee boetes opgelegd aan NPM Capital en Driesprong Participaties enerzijds en Sibco en Trafigura anderzijds, omdat was nagelaten een concentratie (tijdig) te melden.

NPM Capital

De NMa kon onder meer uit mediaberichtgeving afleiden dat voor de vergroting van zeggenschap van NPM Capital in Buitenfood de goedkeuring van de NMa nodig was, terwijl deze niet was aangevraagd. Voor het niet (tijdig) melden van deze concentratie krijgt NPM Capital een boete van € 580.000 en Driesprong Participaties een boete van € 15.000. Daarnaast moet NPM Capital – onder last van een dwangsom – de overname alsnog binnen vier weken bij de NMa melden.

Sibco en Trafigura

De andere boete is voor Sibco en Trafigura, omdat zij de verkrijging van hun gezamenlijke zeggenschap in Alcotra (actief in de handel van bio-ethanol) in december 2007 pas na ruim anderhalf jaar hebben gemeld bij de NMa. Deze concentratie is weliswaar op 23 november 2009 door de NMa goedgekeurd, maar voor het niet tijdig melden hiervan krijgt Sibco een boete van € 118.000 en Trafigura een boete van € 589.000. 

Thema's AFM 2010

De doelstelling van de AFM is het bevorderen van eerlijke en transparante financiële markten en zorgvuldige financiële dienstverlening aan consumenten. Het streven van de AFM is het vertrouwen van consumenten en bedrijven in de financiële markten te versterken.

Na inventarisatie van de belangrijkste risico's op de financiële markten heeft de AFM voor dit jaar acht speerpunten gekozen. Deze acht thema's krijgen in 2010 prioriteit in het (gedrags)toezicht. Drie van de acht speerpunten hebben betrekking op het toezicht van de financiële dienstverlening. De drie speerpunten luiden als volgt: productaanbieders moeten de klant centraal stellen, de kwaliteit van financiële dienstverlening dient beter te worden en de hoogte en risico's van pensioenen transparanter. De AFM zal ook zware schendingen van de integriteit gaan aanpakken. Hiervoor heeft de AFM in het toezicht op kapitaalmarkten specifiek gekozen voor de ontwikkeling van het toezicht op internationale handelsplatformen, de verhoging van de kwaliteit van financiële informatie en de verbetering van de zichtbaarheid van de aanpak van marktmisbruik. Tot slot gaat de AFM zich focussen op de kwaliteit van het Europees toezicht. 

AGILITY

Topsport voor Finance

Door Frans Roozen

Het Jaarcongres Finance Transformation van 9 december 2009 had als onderwerp 'Agility – What's in it for Finance' meegekregen. Agility is geen nieuw thema maar wel een onderwerp dat gegeven de toenemende volatiliteit van de omgeving waarin ondernemingen actief zijn, steeds belangrijker wordt. Niet in het minst omdat telkens weer gesuggereerd wordt dat de meer 'agile' onderneming significant beter presteert dan zijn minder 'agile' concurrent. Alle reden dus om eens wat langer stil te staan bij de vraag wat agility feitelijk inhoudt en hoe de hoger op de meetlat voor agility scorende onderneming zich onderscheidt van de onderneming die hier lager op scoort. Het hierna volgende is een samenvatting van de inleiding die ik tijdens het Jaarcongres Finance Transformation heb gegeven.

Agility is een begrip dat geen eenduidige vertaling in het Nederlands kent. Als wij het omschrijven is agility de capaciteit van de organisatie om zich aan te passen aan en slagvaardig te reageren op ontwikkelingen die op de onderneming afkomen. Door slagvaardiger te reageren weet zij beter te profiteren van kansen en is zij beter gewapend tegen bedreigingen. Dit alles heeft tot gevolg dat de onderneming beter presteert. Daarmee heeft agility te maken met wendbaarheid. Ook wendbaarheid geeft echter niet alomvattend weer waar het om gaat. Daarom kies ik ervoor om agility te omschrijven aan de hand van een vijftal kenmerken van de 'agile' organisatie. Die vijf kenmerken zijn flexibiliteit/lenigheid, operational excellence, innovatie, simplicity en talent management.

Omdat ondernemen gelijk is aan het bedrijven van topsport, zal ieder van deze kenmerken geïntroduceerd worden aan de hand van een voorbeeld uit de sportwereld.

Flexibiliteit/lenigheid

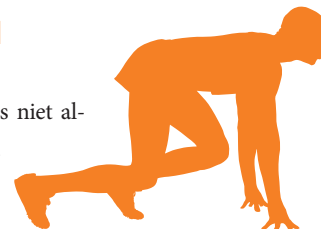
Guiseppe Gibilisco is poolstokhoogspringer. In 2003 wordt hij wereldkampioen met een sprong van 5,90 meter. Die sprong is een toonbeeld van

lenigheid/flexibiliteit. Een lenigheid die de springer in staat stelt de lat steeds een stukje hoger te leggen. Lees; steeds beter te presteren. Waar de 'agile' onderneming beter presteert dan de onderneming die minder hoog op de meetlat voor agility scoort is de analogie met de hoogspringer dan ook groot.

Er is in dit kader nog een bijzondere overeenkomst tussen de topsporter en in het topsegment presterende ondernemingen. Topsporters blijken zaken veel sneller waar te nemen waardoor de handelingssnelheid hoger is. Die hogere handelingssnelheid biedt een voorsprong ten opzichte van de concurrentie en daarmee het uitzicht op een betere prestatie. Ook ondernemingen die voortdurend vooruit kijken (plannen), blijken door een beter begrip van de omgeving slagvaardiger op kansen en bedreigingen in te kunnen spelen en daarmee beter te presteren. In het faciliteren van een welhaast continu planningproces kan Finance dus een belangrijke bijdrage leveren aan agility.

Operational excellence

Het is overigens niet alleen lenigheid dat telt zo blijkt uit de volgende analogie. Usain Bolt is wereldrecordhouder op de 100 en 200 meter sprint. De 100 meter sprint wordt gezien als het koningsnummer van de atletiek. Alles moet perfect zijn. De sporter is als een efficiënte, geoliede machine. De 'agile' organisatie kan slechts profiteren van de eerder genoemde flexibiliteit/lenigheid als het operationele proces, de basis, efficiënt is ingericht. Dit geldt ook voor Finance. Daar duidt operational excellence op efficiëntie in processen en systemen. De economische crisis heeft er aan bijgedragen dat dit niet beperkt blijft tot het centraliseren van transactieverwerkende processen zoals de boekhouding, maar ook gaat om efficiëntie in de planning en rapportage processen. Efficiëntie is hier dan gericht op snel en met zo min mogelijk inspanning, informatie beschikbaar stellen die de organisatie in staat stelt tijdig te reageren op verandering. Zo beschouwt gaan lenigheid en operational excellence goed samen.



Innovatie

Anders dan operational excellence, dat meer en meer een basisvoorwaarde is geworden, blijkt innovatie een factor waarop ondernemingen zich kunnen onderscheiden. Oscar Pistorius (blade runner) is hier een mooi voorbeeld van. Lopende op carbon fibre legs wordt hij in 2005 eerste op de 400 meter tijdens het nationaal kampioenschap van Zuid Afrika. In 2007 past de Internationale Atletiek Federatie de regels aan wat er de facto toe leidt dat hij wordt geweerd van internationale wedstrijden. Regels en procedures staan innovatie in de weg.

Als ik in dit kader na denk over de grootste uitdaging voor Finance dan komt bij mij als eerste een uitspraak van Ruud Koornstra, de uitvinder van de led-lamp, op. Onlangs stelde hij dat de grootste truc om verandering tegen te houden, verwarring zaaien is. In onze terminologie; de grootste belemmering voor innovatie zijn regels, procedures en bureaucratistische besturingsprocessen. De boodschap is dan ook dat innovatie en vernieuwing pas een kans krijgen als daar ruimte voor is; als de planning en control processen van de onderneming dit niet belemmeren. Hoe?

Simplicity

Simplicity = ruimte voor dialoog

In navolging van Abebe Bekila loopt Zola Budd in 1984 op blote voeten een wereldrecord (en wel op de 5.000 meter). Ontdaan van alle ballast loopt deze atlete harder. Geen geavanceerd schoeisel maar blote voeten. Het vierde kenmerk van agility is dan ook 'simplicity'.

Stel je eens voor hoeveel ruimte organisaties zouden krijgen als onze besturingsprocessen en

systemen enkel het hoogst noodzakelijke omvatten. Als wij zonder ingewikkelde en uitgebreide 'scorecards' op basis van een beperkt aantal 'leading indicators' het bedrijf kunnen besturen, als de rapportage daadwerkelijk beperkt blijft tot één A4-tje. Hoeveel ruimte biedt dit wel niet voor een inhoudelijke dialoog over de realiteit achter de cijfers, over het bespreken van ontwikkelingen en onzekerheden die niet voorzien waren, over HOE de organisatie hier mee omgaat en richting geeft aan actieplannen. Toekomstdroom? Geenszins, professionele ondernemingen werken hier al volop naar toe.

Talent management

Talent management = samenwerken

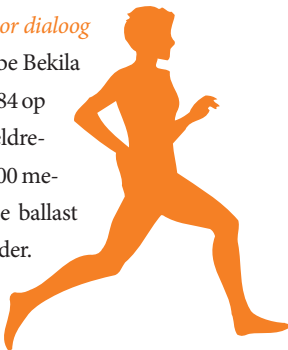
De vier hiervoor genoemde kenmerken beschrijven in meer technische zin waarin de 'agile' organisatie zich onderscheidt van de lager op de meetlat voor agility scorende onderneming. Daarmee is de 'agile' onderneming nog niet gevormd tot 'the winning team'. Ook hier is de analogie met de sport groot. Real Madrid heeft de beste individuele sporters in huis, maar Barcelona is meer een team en presteert daardoor beter. Uiteindelijk is talent en talent management belangrijk, maar, zo bewijst Guus Hiddink keer op keer, is succes een kwestie van teamwork. Immers, talent koop je niet, talent smeed je tot een eenheid; een team. Samenwerking is hier het sleutelwoord. Finance kan ook hier een belangrijke bijdrage leveren. Bijvoorbeeld door er voor te zorgen dat de planning- en rapportagesystemen het belang van samenwerking prominent naar voren

brenghen. Dat is overigens niet voldoende. Daar hoort ook een beoordeling van prestaties bij die het belang van samenwerking benadrukken, zo blijkt uit onderzoek. En daar hoort tot slot leren, experimenteren en zingeving bij. Zodat voor een ieder duidelijk is dat de gezamenlijke prestatie veel belangrijker is dan de individuele prestatie. Met AZ bewees Louis van Gaal dat talent tot een team smeden en dus samenwerking omzetten in resultaten tijd vergt. Dat geldt niet enkel voor de sport. Dat geldt ook voor organisaties en dus ook voor Finance. Als wij agility een kans willen geven, dan zullen wij onszelf dus ook de tijd moeten gunnen om dit te bewerkstelligen.

Wrap up

Onderzoek wijst uit dat Agility rendeert! In deze inleiding heb ik uit een gezet dat er rond het thema agility veel te leren valt van topsporters als Gibilisco, Bolt, Pistorius, Budd en Guus Hiddink. Ook voor Finance, want ook voor Finance geldt meer en meer dat een professionele Finance organisatie in feite een team is van talentvolle topsporters dat door samenwerking met elkaar en met de 'business' het verschil kan maken.

Frans Roozen is hoogleraar management accounting aan de Vrije Universiteit Amsterdam en als organisatie adviseur verbonden aan Strategic Management Centre (frans.roozen@smclaren.com).



Meten = Weten

Mathematische steekproeven (hierna: steekproeven) hebben hun intrede gedaan in de fiscale wereld. Zo past de Belastingdienst deze controlemethodiek al jaren – in toenemende mate – toe bij zijn onderzoeken. De gerechtelijke instanties hebben de gevolgde methode in een aantal zaken goedgekeurd.

Interessant is dat de Belastingdienst organisaties in Nederland steeds meer aanspreekt op de beheersing van de fiscaliteit in de eigen organisatie, ofwel op de werking van het Tax Control Framework (TCF).

Het zou voor de hand liggen dat organisaties in dat kader ook grijpen naar het middel steekproeven om fiscale risico's op te sporen en aantoonbaar te maken dat de fiscaliteit wordt beheerst. Toch gebeurt dit nog vrij weinig. En dat terwijl steekproeven juist buitengewoon geschikt zijn om omvangrijke transactiestromen te beoordelen in relatie tot onder meer btw, loonbelasting, douanerechten en accijnzen.

Inrichting processen en systemen op fiscaal terrein vaak nog niet optimaal

De meeste organisaties vertrouwen voor de fiscaliteit rond deze transactiestromen op de inrichting van hun processen en – vooral – systemen. Voorbeelden zijn de inrichting van een btw-afleidingsmechanisme in het Enterprise Resource Planning-systeem (ERP) of een geautomatiseerde koppeling tussen het logistieke

systeem en douanesysteem. Door complexiteit van transactiestromen en wetgeving is dit niet eenvoudig te realiseren; diepgaande kennis over bedrijfsprocessen, fiscaliteit én automatisering is nodig. In de organisatie hebben deze projecten bovendien vaak niet de hoogste prioriteit en zijn de budgetten krap bemeten.

Daardoor laat de inrichting van processen en systemen op fiscaal terrein nogal eens te wensen over. En dat heeft als gevolg dat organisaties zich niet bewust zijn van de risico's die zij lopen en de kansen die zij missen. Komt de fiscus onverhoopt langs, dan volgen niet zelden onverwachte naheffingen en administratieve boetes of blijkt achteraf dat te veel belasting is betaald.

Steekproeven maken fiscale risico's en kansen zichtbaar

Steekproeven zijn geen wondermiddel waarmee alle problemen in de fiscaliteit kunnen worden opgelost. Wel kunnen zij bijdragen aan het zichtbaar maken van fiscale risico's en kansen, in het bijzonder bij procesbelastingen als btw, loonbelasting, douanerechten en accijnzen.

Via een steekproef kan met een beperkte waarneming relatief snel een uitspraak worden gedaan over een omvangrijke gegevensverzameling. Deze uitspraak is kwantitatief onderbouwd en beantwoordt de vraag of de gegevensverzameling een materiële fout bevat of niet. Behalve voor het opsporen van fouten kan de steekproef ook nuttig zijn bij de beoordeling van het bestaan en de werking van beheersmaatregelen. Dit kan zelfs worden gecombineerd in één steekproef. En dat niet alleen achteraf, maar ook *gedurende* de uitvoering van het proces. Dan is sprake van 'continuous monitoring' van processen.

Sterke punten van het toepassen van steekproeven:

- De steekproefmethode is generiek en kan bij alle fiscale middelen worden toegepast.
- Een steekproefonderzoek kan snel worden opgezet en kent een relatief korte doorlooptijd.
- Een steekproef beperkt zich niet alleen tot digitale gegevens; papieren brondocumenten worden waar nodig nadrukkelijk betrokken in het onder-



zoek. Dat reikt dan ook verder dan alleen een 'bestandsonderzoek'.

- De omvang van de steekproef kan zelf worden bepaald, op basis van eigen eisen en wensen voor betrouwbaarheid en materialiteit. Het onderzoek ontdekt materiële fouten met een zekerheid grenzende aan waarschijnlijkheid.
- Steekproeven kunnen worden ingezet bij het voortdurend monitoren van processen en beheersmaatregelen. Daarbij kunnen in één steekproef verschillende controles worden gecombineerd. Het is niet ondenkbaar – en zelfs efficiënt – om fiscaal georiënteerde controles te combineren met andere controles. Denk daarbij bijvoorbeeld aan controles op de ter rechte betaalbaarstelling van facturen en de rechtmatigheid van uitgaven.
- Fouten worden geanalyseerd; structurele fouten worden afgezonderd en integraal opgelost. Voor de toevallige fouten vindt statistische evaluatie plaats en wordt de financiële impact zichtbaar gemaakt. Dit biedt goede handvatten voor de besluitvorming rond de (her)inrichting van processen en beheersmaatregelen.

- Mathematische steekproeven maken de beheersing van processen transparant en kunnen daarom een belangrijke rol spelen bij het aantonen of de organisatie 'in control' is voor de fiscaliteit. Niet alleen de Belastingdienst, maar ook andere toezichthouders zullen hier dankbaar op steunen.

Steekproeven helpen de fiscaliteit rond transactiestromen te beheersen

Mathematische steekproeven kunnen kort gezegd een belangrijke bijdrage leveren aan het beheersen van de fiscaliteit rond grote transactiestromen. Denk daarbij vooral aan btw, loonbelasting, douanerechten en accijnzen. Via steekproeven kan op een doelmatige manier worden getoetst of gegevens in administratieve systemen en fiscale aangiften correct zijn weergegeven. Tegelijkertijd biedt dit comfort en zekerheid over de inrichting van de fiscale processen en beheersmaatregelen. Op die manier worden vervelende fiscale verrassingen voorkomen en fiscale kansen optimaal benut.

Contactgegevens:



KPMG Meijburg & Co
Belastingadviseurs

Contactgegevens
KPMG Meijburg & Co
www.meijburg.nl

Wil Peters RE RA
Senior Manager,
kantoor Eindhoven
Tel: 040 – 250 24 36
Mobiel: 06 – 513 66 356

René Hendriksen RE CISA
Senior Manager,
kantoor Eindhoven
Tel: 040 – 250 24 67
Mobiel: 06 – 215 42 062

KPMG Meijburg verzorgt statistische steekproeven, in het kader van Tax Control Services.

Purchase; pur·chase (pûrchs) Te oud om te leren?



*Harm Poelen is managing director van
20/20 Vision Europe BV*

Denkt u dat u alles weet over uw vakgebied? Zo pretentieus ben ik niet echt, maar ik had toch altijd wel het idee dat ik het jargon van mijn vakgebied redelijk onder controle had. Nu mag ik graag mijn horizon verbreden en lees ik vele soorten boeken in Nederlands en Engels. Zo was ik verguld te zien dat de Bourne-reeks van Ludlum, die ik als 'jeugdig' persoon van 42 via de films heb leren kennen, is doorgezet door Eric Van Lustbader en dat hij daar nog diverse mooie verhalen aan heeft toegevoegd. Vanzelfsprekend heb ik deze boeken in de Engelse taal aangeschaft. Op enig moment wordt de hoofdpersoon Jason Bourne opgesloten in een vrachtwagen en moet hij zich bij een controle van de politie zien te verbergen. Wat schertste mijn verbazing, het woord 'purchase' werd op een nog niet eerder door mij vermoede wijze gebruikt: 'He lowered his legs until his feet found purchase on the crates below'. En daar was de verwarring. Het woord, dat ik reeds jaren bezig, bleek een geheim voor mij te hebben. Purchase, als in 'verwerven van goederen voor geld' en '(in)kopen', heeft ook nog een verborgen betekenis. Nieuwsgierig geworden ga je vervolgens op het internet zoeken en dan blijkt het alwetende medium toch niet zo alwetend als verwacht. Ook hier komt de gemiddelde vertaalsite niet verder dan 'inkoop' en 'verwerven voor geld'. Ik begon bijna te twijfelen aan de literaire capaciteiten van de schrijver toen ik eindelijk een uitgebreidere beschrijving vond voor het woord; 'a grip applied manually or mechanically to move something or prevent it from slipping'.

Zekerstellen

Leuk is dat deze nieuwe kennis ook nog eens een behoorlijke verdieping van het woord 'purchase' geeft. Het heeft dus ook van doen met het vastzetten, borgen en controleren van iets of iemand. Het aardige is dat dit ook de enige reden zou moeten zijn om überhaupt interesse te hebben in het vastleggen van de inkopen; het controleren van dat wat we aan verbintenissen zijn aangegaan met externe partijen. Niet enkel zodat we weten

wat we uiteindelijk gaan betalen, maar ook om zeker te weten wat en waarom we zaken inkopen; het controleren van onze bedrijvigheid. Dus als u voortaan het woord purchase ergens tegen komt in een tekst of marketingkreet, denk dan niet enkel aan (in)koop, maar weet dat we hier spreken over een term met diepere betekenis die alles te maken heeft het zekerstellen en controleren van de omgeving.

Begrijpen

Om toch terug te komen op het aspect 'nooit te oud om te leren'. Wat mij opvalt is, dat het niet in mijn aard ligt om dat wat ik niet snap zonder slag of stoot als waarheid aan te nemen. Het is daarom ook zo ongeloofelijk dat we in de financiële wereld een totale ineenstorting van het systeem hebben mee mogen maken doordat de producten die werden verkocht eigenlijk niet echt begrepen werden door de bancaire organisaties. Als we dan ook bedenken dat deze dames en heren een vast salaris betaald krijgen waar de gemiddelde Nederlander alleen maar van mag dromen, dan gaan er toch ernstige vraagtekens rijzen over uitspraken uit de top van het bankwezen dat 'ze wel mee moeten met de gekte en de salarissen die betaald worden'. Anders raken ze hun beste mensen kwijt. Waren dat niet dezelfde mensen die al die mooie producten hebben bedacht die de maatschappij miljarden hebben gekost? Hoe zou de gemiddelde bank er aan toe zijn als ze al deze hele slimme mensen lekker hadden laten gaan en genoeg hadden genomen met mensen die wel tevreden zijn met 250K euro per jaar? Het zou zomaar kunnen dat dit de mensen zijn die niet zomaar gokken om een dikke bonus te kunnen verdienen en eerst proberen uit te zoeken wat een bepaald product nou precies inhoud en bij twijfel besluiten om het niet te doen.

Te oud om te leren? Ik niet, maar als ik alle nieuwe berichten volg in de media, dan onze bancaire bedrijven wellicht wel. Nou ja, op naar de volgende crisis en mijn devies, purchase vooral uw organisatie voor de volgende storm.

Operations (in) Control bij NedTrain

Door M. Gillissen

NedTrain begon in 2006 met het opzetten van goede en betrouwbare Management Informatie. Voormalig manager Business Intelligence Arienne de Vries blikt terug op het traject, samen met Charles van der Ploeg, partner van adviesbureau Decido. Zij hielpen NedTrain destijds om meer sturing en grip te krijgen op de prestaties van NedTrain Operations.

NedTrain is een 100% dochter van de Nederlandse Spoorwegen. Bij NedTrain worden zowel kleine herstellingen als grote onderhoudsbeurten aan treinen verricht. Het werk aan de treinstellen (de 'bakken' in jargon) gebeurt op onderhoudsplaatsen. Bij NedTrain noemt men het schadeherstel en onderhoud 'productie'. Elke nacht worden treinen gereinigd en gecontroleerd op veiligheid. Het is eigenlijk een full-service 'garagebedrijf' met NS als grootste klant.

In 2005 stonden veel 'bakken' met grote regelmaat aan de kant. Dat is inmiddels bijna gehalveerd. Een enorm goede prestatie, vindt De Vries. Ze was destijds manager van de afdeling Operations Control. De Vries: 'Het doel van deze afdeling was om informatie te verzamelen gericht op directe bijsturing van de productie, om zo de kwaliteit van de operationele activiteiten (Operations) te verbeteren. Maar we konden destijds alleen maar verantwoordingsinformatie opleveren en dan met name naar de NS toe. Met de bestaande gegevens kon je nauwelijks de productie bijsturen. Het was vaak moeilijk te beantwoorden waarom we de gevraagde prestaties niet realiseerden. We wilden veel dichter op de werkelijkheid zitten.'

In een poging om dit te verbeteren heeft de organisatie

toen een jaar lang gestoeid met Excel-sheets. Het resultaat was dat er wel veel gegevens bijkwamen, maar dat er grote moeite was met het consistent krijgen en houden van de informatie. Gegevens kwamen uit verschillende bronnen die moeilijk met elkaar te koppelen waren. De betrouwbaarheid en kwaliteit van de data was laag en er waren geen professionele tools en dito organisatie om de gegevens structureel te verrijken tot stuurinformatie.

Management informatie is veel meer dan alleen tooling

Dat het anders moest was De Vries wel duidelijk. Ze zocht iemand die NedTrain kon begeleiden, maar ze wilde wel zelf de touwtjes in handen houden. Het moest wel verankerd zijn en blijven binnen de NedTrain organisatie. Vervolgens is De Vries met Charles van der Ploeg van Decido in contact gekomen. Decido is een adviesbureau gespecialiseerd in het organisatorisch verankeren van management control processen. 'We hebben het daarom juist niet benaderd vanuit de techniek, maar vanuit de processen,' zegt Van der Ploeg. 'Ook wilden we voorkomen dat dit onderwerp in de projectsfeer bleef hangen, waar 'externen' de kar trokken. Dan ontstaat er veel minder draagvlak dan nodig is om succesvol te zijn.'

Er moest allereerst een plan van aanpak komen. Van der Ploeg heeft De Vries ondersteund in het schrijven van dit plan. Dit was binnen een paar weken klaar. De kern van het plan was niet de technologie, maar een visie op management control (zie figuur). Het opzetten van volwassen management control processen en de inrichting van management informatie voorziening is namelijk veel meer dan alleen het inzetten van Business Intelligence Tools.

‘Vanwege de tool die we eerst gebruikte, Excel, waren veel zaken nog niet geregeld zoals het inrichten van de management informatie organisatie, legt De Vries uit. ‘We wilden nu de zaken op orde krijgen die onder de cijfers lagen. Verandermanagement zit hem niet zozeer in het management informatie systeem, maar in het feit dat je ermee bezig bent, dat je er de focus op legt en dat je met elkaar werkt om iets te verbeteren.’

In het begin waren de methoden en processen rondom management informatie nog onontgonnen terrein voor NedTrain. Eén van de succesfactoren van het project is geweest om wel een gezonde ambitie te hebben, maar in kleine stappen hier naar toe te groeien. Het

project was opgezet vanuit een ‘plateau-gedachte’, waarbij binnen elk plateau meerdere kleine subprojecten waren gedefinieerd. Omdat de organisatie nog niet bekend was met de vele aspecten van het management-informatievoorzieningsproces, moest er telkens tijd en energie gestopt worden in het melden van successen, ook al waren die (relatief) klein. Zo werden er bijvoorbeeld eerst snelle prototypen opgeleverd van rapportages met de ‘juiste’ informatie (afgestemd met de eigenaren van de gegevens), waarna op de achtergrond verder werd gewerkt aan het automatiseren van de gegevensstromen.

Resultaten na drie jaar

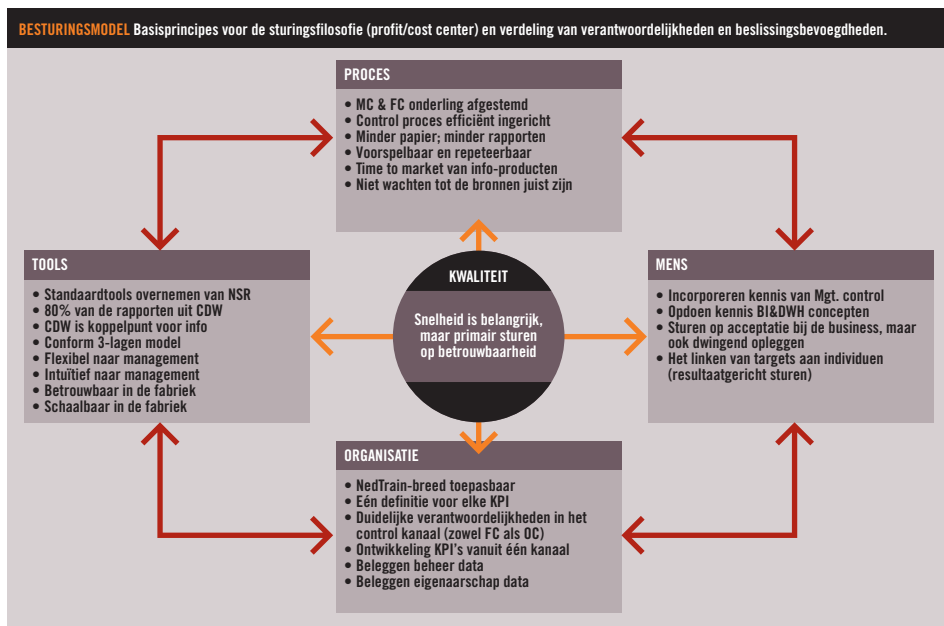
Terugblikkend op de afgelopen drie jaar, kan De Vries goed aangeven wat er veranderd is binnen NedTrain. ‘We hadden altijd discussies over het getal in plaats van te bepalen hoe we moesten bijsturen of welke acties er moesten worden genomen. En dat zijn wel dingen die we inmiddels overwonnen hebben. Ook zijn er nu eigenaren voor KPI's. Dit betekent dat als er iemand binnen onze organisatie nieuwe rapportages wil hebben, hij niet zelf aan de slag gaat om een overzicht te maken, maar eerst

contact opneemt met de eigenaar van de gegevens om te overleggen. Zo win je aan effectiviteit én efficiency.’

Deze verbeteringen hebben niks met een tool te maken, constateert Van der Ploeg. De Vries bevestigt dit. ‘Business Intelligence is veel meer dan alleen maar een tool kiezen en gebruiken. We hebben de afdeling wel BI genoemd, omdat Operations Control te beperkt was. BI staat in mijn optiek namelijk voor gegevens verzamelen uit systemen over de hele organisatie heen, de juiste definities blijven hanteren en van de gegevens informatie maken waar we echt mee kunnen sturen. Dus niet alleen de techniek of niet alleen de rapportages analyseren, maar een echte synthese tussen deze twee ‘disciplines’. We zijn in staat gebleken om soms op dagbasis en in ieder geval op weekbasis betrouwbare informatie op te leveren, waar je echt op kan sturen. Het heeft lang geduurd, maar het resultaat is er wel naar; de uitval van bakken is sterk verminderd en het gevoel van grip en control op de dagelijkse operationele processen is sterk gestegen.’

Lange adem en draagvlak in de organisatie

Business Intelligence omvat voor De Vries in plaats van techniek dus veel meer het afspreken van definities, het zorgen voor eigenaarschap en daarmee realiseren dat er op gestuurd kan worden. De techniek ondersteunt het proces. ‘Het kost wel veel tijd’, vertelt De Vries. ‘Ik denk dat we bijna anderhalf jaar nodig hebben gehad om alles voor te bereiden, af te stemmen en te veranderen, voordat we eindelijk aan de organisatie konden laten zien dat de informatie nuttig en betrouwbaar was. Dat vraagt echt een lange adem hoor’. Het doorstaan van deze lange periode heeft De Vries onder meer bereikt door een portal op te zetten. ‘Deze bestond in het begin uit voornamelijk Excel-sheets en PDFjes, maar er was tenminste een centrale plek waar de waarheid gevonden kon worden. Al was dat toen nog wel een ‘houten’





waarheid. Maar ik heb inmiddels wel geleerd dat het in wezen een groot organisatie- veranderingstraject is geweest, waarbij vertrouwen, betrokkenheid en draagvlak cruciaal zijn. Een tool implementeren doe je snel, het gedragen krijgen van de uitkomsten binnen de organisatie heeft echt tijd nodig!

Welke rol heeft Decido gespeeld? Van der Ploeg: 'Ik denk dat we vooral hebben geholpen door Arienne dingen te vertellen waar ze standvastig in moest zijn. We hebben besproken dat tools een bijzaak zijn. Het draait uiteindelijk om het hameren op eigenaarschap en definities. Ik denk dat we daarin wel hebben geholpen vanuit onze ervaring. Wat we ook hebben gedaan is vaststellen dat het vaak heel moeilijk is om op een gegeven moment uit een projectsfeer te komen. Het kan heel comforta-

bel zijn voor mensen om in een projectsetting te zitten. We hebben veel inspanning gestoken in het aansturen van afdelingen richting het gebruik van Business Intelligence in de volle breedte. Zo is er is een hele groep mensen van NedTrain op opleiding gestuurd. Zo leerden ze dezelfde taal spreken.'

Terwijl BI van projectbasis naar de bestaande organisatie moest worden overgebracht, moest De Vries ook commitment krijgen vanuit het senior management van NedTrain. Enerzijds had haar afdeling een hoop goodwill, maar desondanks was het een grote uitdaging, vertelt ze. 'De directeur zei dat hij prima kon zien hoe de tent draait. Dat hij daar geen cijfers voor nodig heeft. Ik denk dat hij daar tot een bepaald niveau gelijk in heeft.' Of de houding van de directeur veranderd is vindt De Vries een

lastige vraag. 'Ik denk dat hij zich niet altijd realiseert hoe gemakkelijk hij alles op zijn bureau krijgt en wat ervoor gedaan is om te zorgen dat alles ook echt klopt. Voor je een goed en betrouwbaar getal hebt ben je zes maanden verder. De doorlooptijden zijn gigantisch.'

Terugkijkend op de afgelopen drie jaar is er veel veranderd bij NedTrain. De mensen komen nu zelf met zaken en voor alle cijfers draagt iemand verantwoording. Er wordt veel bewuster met informatie omgegaan. De Vries zelf heeft het sinds medio 2009 van dit jaar losgelaten en is nu Manager Business & Development. BI ligt nu in handen van haar opvolger. 'De afdeling houdt zich nu echt bezig met analyse', besluit ze. 'De discussie ging voorheen over de getallen. Nu gaat de discussie over wat je ermee doet.'

10 gouden regels voor SSC's



Een specifieke vorm voor samenwerking bij de overheid is de vorming van shared service centers (SSC), waarbij sprake is van concentratie van voorheen afzonderlijke taken en diensten in een gemeenschappelijke (service)dienst. Belangrijke aanleidingen voor een SSC zijn kostenreductie, verhoging van de efficiëntie en effectiviteit, kwaliteitsverbetering en transparantie. De samenwerkingsgolf is alomtvattend en raakt alle bestuurslagen. Ondertussen is al heel wat ervaring met de opzet en invoering van SSC's. In een artikel in Overheidsmanagement schetst Jan Paffen van ConQuaestor op basis van gerichte praktijkervaring en de lessen afkomstig uit het Platform Directeuren SSC Grote Gemeente, de 10 gouden regels voor de aanpak van SSC's.

Regel 1: De wijsheid van Alice in Wonderland

'Als je niet weet wat je wilt, maakt het ook niet uit wat je doet'. Werk dus vanuit een centrale gedachte bij de invoering en inrichting van een SSC. Gaat het bijvoorbeeld om kwaliteitsverbetering of kostenbesparing? Dit vertaalt in een heldere missie en heldere doelstellingen, geeft richting en kan draagvlak creëren.

Regel 2: Nulmeting als input voor ontwikkelplan

Het is belangrijk om een gezamenlijk vastgesteld vertrekpunt te hebben, dat kan in de vorm van een nulmeting op de relevante punten van het beoogde SSC.

Regel 3: Werk achterstallig onderhoud weg

Op basis van de nulmeting kan worden vastgesteld welke onderdelen binnen de huidige manier van werken een gerichte verbeteractie behoeven. De boodschap is: voer die verbeteracties uit.

Regel 4: De business case is cruciaal

Rationalisering van een SSC-proces is belangrijk. Een uitstekend instrument daarvoor is de business case. Dit instrument dient met name de gewenste kwalitatieve, zoals wat wenst de klant, en de kwantitatieve aspecten zoals terugverdientijd,

Afrekencultuur maakt bang

Grote projecten zijn voor een bestuurder op voorhand moeilijk te beoordelen. En later wordt hij afgerekend op zijn besluiten. 'Wie durft er nog een groot project aan?', vroeg Frank de Grave zich onlangs af in het NRC. De enquêtecommissie uit de Amsterdamse gemeenteraad heeft de openbare verhooren over de Noord-Zuidlijn afgerond. Het beeld dat is geschetst is; geblunder, puinzooi, falende bestuurders die hun verantwoordelijkheid afschuiven. Koppen moeten rollen, alleen welke? Want verantwoordelijkheden zijn breed gespreid over bestuurders en hoge ambtenaren en velen zijn ondertussen elders werkzaam. Achteraf en onder ene vergrootglas kan alles beter, maar moeten de betrokkenen daar dan per sé op worden afgerekend? En waar leidt dat afrekenen toe? Volgens De Grave leidt dat tot risicomijdend gedrag. En dat is erg. Voor de cruciale vraagstukken in onze samenleving zijn visionaire politieke bestuurders nodig die durf hebben. En het gaat in dergelijke gevallen altijd om onzekere projecten met grote risico's die niet door een bedrijf of een persoon zijn te dragen en daarom publiek worden uitgevoerd. Als samenleving kunnen we die risico's namelijk wel dragen. Bovendien zijn de baten ook collectief. Al de complexe (bouw)projecten kennen vele onzekerheden. Bestuurders gaan daarbij af op adviezen van de deskundigen, die zelf ook met onzekerheidsmarges rekening

houden. En het bovendien onderling ook niet altijd eens zijn. Dát bedoelde burgemeester Cohen met dat bestuurders amateurs zijn. Niet als bestuurder, maar als inschatter van risico's van complexe projecten. Maar zij zijn wel diegene die moeten beslissen.

En daar zit het gevaar van de afrekencultuur. Want wat zou u doen als er een belangrijk vraagstuk is en u kunt de risico's van de mogelijke oplossing niet overzien en u weet dat u er op wordt afgerekend? een voor de hand liggende keuze hierin is niets doen. Niks doen is safe. Bestuurders worden er immers niet op afgerekend als ze niets doen, als ze problemen voor zich uitschuiven. De gevolgen daarvan komen later. Een (doorgeslagen) afrekencultuur leidt dus tot niets doen, besluiteloosheid en risicomijdend gedrag.

Tot slot stelt hij, dat onderzoek gedaan moet blijven worden. Dat is nuttig, noodzakelijk en goed. Dergelijke onderzoeken dienen om te leren en om bestuurders aan te spreken die fouten hebben gemaakt. Maar falen is, volgens hem, onjuiste of onvolledige informatie geven aan parlement of gemeenteraad of als een bestuurder zich onvoldoende heeft verdiept in een belangrijk besluit. Maar een bestuurder heeft niet gefaald, als hij tot een zorgvuldig besluit komt, maar wel een besluit met risico's omdat hij vindt dat de risico's opwegen tegen de verwachte maatschappelijke baten. **fm**

in beeld te brengen. Een dergelijke case vormt een belangrijke pijler in het besluitvormingsproces.

Regel 5: Vier uw 'vierdagen'

Leg mijlpalen vast en vier ze als ze worden behaald. Maak er een feestje van. Benut de momenten van succes om het draagvlak en de betrokkenheid te vergroten.

Regel 6: Blijf kijken

Een belangrijke factor is dat de ontwikkeling in de praktijk wordt gemonitord via de business case. Zo komt goed voor ogen de voortgang en waarvoor 'we het allemaal doen'.

Regel 7: Stakeholdersmanagement als KSF

Er zijn vele actoren betrokken bij een SSC. Het managen van al deze relevante betrokkenen is een belangrijke succesvoorwaarde.

Regel 8: Een professionele veranderstrategie

Ontwikkelen is een vak, veranderen ook. Veranderingen gaan niet vanzelf, ze vergen gerichte interventies. Die moeten binnen een bepaalde filosofie, concreet worden uitgewerkt (zoals: eerst opruimen dan ontwikkelen, fouten maken mag).

Regel 9: Eigen management aan het roer

Natuurlijk is externe steun op onderdelen soms gewenst of noodzakelijk. Maar dan slechts in adviserende en/of faciliterende zin. Het eigen management moet de leiding nemen, zodat de acceptatie, verinnerlijking en borging wordt bewerkstelligd.

Regel 10: Betrek de klant

Kijk naar buiten en breng buiten naar binnen. Zo wordt het draagvlak en de kritische (externe) blik vergroot.

Financiën: politiek mijnenveld

Uit een onderzoek van Binnenlands Bestuur blijkt dat financiële overschrijdingen de belangrijkste redenen zijn voor politiek gedwongen afscheid. De gevolgen van de financiële crisis, hebben er toe geleid dat de gemeenteraad scherper let op



de uitgaven. In 2009 moesten 92 wethouders tijdelijk of definitief vertrekken na een politiek conflict. Van hen moesten er 35 aftreden wegens een dreigend financieel tekort, te optimistische budgettering of ruime overschrijding van het budget. Dat is bijna 40% van de gesneuvelde wethouders, in 2008 was dat 15%. In drie gemeenten, namelijk Arnhem, Tilburg en Druten, moesten zowel in 2008 als in 2009 één of meer wethouders vertrekken als gevolg van een financieel conflict. Deventer zorgde voor een unicum, daar diende tot twee keer toe alle wethouders hun ontslag in vanwege een conflict over de uitgave voor de nieuwbouw van het stadskantoor. Maar liefst 13 keer kwam er in 2009 een volledig college ten val. 2004 is nog steeds koploper met 21 gevallen colleges. 

AFM wenst Europees toezicht accountants



Een nieuwe Europese waakhond is nodig om greep te kunnen houden op de grote accountantskantoren. Naast de drie Europese toezichthouders die nu worden ingezet voor banken, verzekeraars en de effectenhandel, moet er ook een 'Europese Audit Autoriteit' komen, dit stelt directeur Steven Maijor van AFM. Hij wil de recessie gebruiken om het toezicht te renoveren. 'Never waste a good crisis', aldus Maijor.

Hij wil een groot gat dichten in het accountantstoezicht. Dit gat ontstaat doordat de werkwijze van grote kantoren steeds sterker wordt bepaald door hun 'regionale of mondiale management', maar de toezichthouders per land hebben geen bevoegdheid om dat regionale of mondiale management tot de orde te roepen. Tegelijkertijd wil Maijor voorkomen dat Europese accountants de wet moeten overtreden, wanneer ze informatie moeten leveren aan niet-Europese toezichthouders. In veel gevallen schenden de accountantskantoren dan de nationale wetgeving. De kantoren

met vestigingen in verschillende landen, kiezen dan het land waar ze de wetgeving moeten overtreden. Hij pleit voor gelijkstelling, in ieder geval in Europa, van die wetgeving. 

'Veel wethouders niet goed met geld'

Veel wethouders zijn niet geschikt om goed om te gaan met het geld dat gemeenten krijgen van de belastingbetaler. Ze gedragen zich te veel als verlengstuk van een politieke partij en te weinig als verantwoordelijke voor ook de financiën van hun portefeuille. Dat concludeerde universitair hoofddocent Tjerk Budding tijdens het politiek café van het Friesch Dagblad en VU Connected op 17 februari j.l.

'Gemeenten moeten de komende jaren rondkomen met minder geld en het is niet ondenkbaar

dat sommige in de rode cijfers komen. Het vooruitzicht had rooskleuriger kunnen zijn als de gemeenten de afgelopen vier jaar waren aangestuurd door meer competente wethouders. Veel wethouders hebben onvoldoende kaas gegeten van financiën. Tijdens een onderzoek hebben we ambtenaren gevraagd of ze vinden dat wethouders wel letten op de kosten. Niet dus, aldus Budding.

Wethouders moeten zich volgens de wetenschapper van de Vrije Universiteit meer opstellen als managers. Hij ziet dat nu vrijwel nergens gebeuren. Wethouders zitten te veel in de rol die zij tien jaar geleden nog hadden, als voorman van een politieke fractie in de gemeenteraad. In 2002 hebben wethouders namelijk een andere rol gekregen. Volgens de Wet Dualisering is het wethouderschap losgekoppeld van de gemeenteraad. De rol van de wethouders is sindsdien te vergelijken met die van ministers (beleid maken) en die van de Raad met de Tweede Kamer (controle houden op het werk van Burgemeester en Wethouders). 

Geen aandacht bezuinigingen in verkiezingsprogramma's

De Nederlandse kiezer wordt niet of nauwelijks voorbereid op de bezuinigingsgolf die de gemeenten de komende jaren gaat treffen. Dat blijkt uit de verkiezingsprogramma's van de belangrijkste politieke partijen in de vier grote steden die Het Financieel Dagblad heeft onderzocht. In de partijprogramma's voor de raadsverkiezingen van 3 maart wordt er niet of nauwelijks rekening mee gehouden dat de gemeentelijke inkomsten miljarden lager zullen uitvallen.

Gat in de begrotingen

De forse bezuinigingen waarover het kabinet later dit jaar besluiten neemt, slaan ook een gat in de gemeentelijke begrotingen. Lagere Rijksuitgaven hebben tot gevolg dat gemeenten aanzienlijk minder geld krijgen uit het Gemeentefonds. Daarnaast worden de gemeenten geconfronteerd met miljarden lagere inkomsten uit grondtransacties en bouwactiviteiten vanwege de malaise in alle vastgoedsectoren. De inkomstendaling treedt vooral op in de tweede helft van 2010-2014, de nieuwe raadsperiode waarvoor de kiezers binnenkort naar de stembus gaan. Gemeenten moeten zich volgens de Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG) 'op het ergste voorbereiden'.

Zwartste scenario

In het zwartste scenario gaat de algemene

uitkering uit het Gemeentefonds vanaf 2011 met 20% omlaag. Verantwoordelijk staatssecretaris Ank Bijleveld van Binnenlandse Zaken heeft al laten doorschemeren dat de uitkeringen via het Gemeentefonds met drie miljard euro per jaar kunnen dalen. Daarbovenop komt naar schatting twee miljard euro aan gederfde gemeentelijke inkomsten uit grondtransacties en de bouwproductie. De verkiezingsprogramma's van politieke partijen in Amsterdam, Rotterdam, Den Haag en Utrecht verzwijgen deze miljardentegenvallers. In een flink aantal gevallen is er niet eens een financiële paragraaf opgenomen in het programma. Als er al sprake is van een financiële verantwoording, wordt hooguit in algemene termen gesproken over lagere inkomsten. Concrete bedragen ontbreken in de 25 onderzochte verkiezingsprogramma's.

Geen beleidskeuzes

Bijna alle partijen beloven sluitende begrotingen en wijzen verdere verhoging van lokale belastingen af. Die mogen hooguit de inflatie volgen. Het betekent dat er flink moet worden bezuinigd. De kiezer krijgt echter geen beleidskeuzes voorgelegd waarmee de gaten worden gedicht. 

Machteld Hoogenboom en Antsje Sikkes, Brunel Finance:

‘Altijd een paar stappen vooruit denken’

Bij de bemiddeling van hoogopgeleide financials worden door opdrachtgevers steeds hogere eisen gesteld. Soft skills prevaleren boven een strikt analytisch vermogen en de opleiding en ervaring is daarbij van groot belang. Brunel Finance heeft als bemiddelaar een aanpak waarin men zich onderscheidt van andere detacheerders, door zeer goed in te spelen op ontwikkelingen in de markt en vooruit te lopen op de vraag die zich zal ontwikkelen.

Machteld Hoogenboom en Antsje Sikkes, beiden met een verleden in de financiële sector, hebben de detacheringmarkt voor financials de afgelopen jaren sterk zien veranderen. ‘Het aanbod van financials is dan wel gegroeid, maar het blijft de uitdaging om daar de beste mensen tussen uit te halen’, aldus Sikkes. ‘De eisen die we op het gebied van opleiding en ervaring van onze mensen vragen zijn dan ook eerder hoger geworden. Het type financial waar vraag naar is verandert ook. Puur analytische financials leggen het af tegen hun multidisciplinaire collega’s.’ Hoogenboom vult aan: ‘Natuurlijk is het belangrijk om goed met cijfers om te kunnen gaan, maar zogenaamde soft skills zijn inmiddels net zo belangrijk. De ideale financial is communicatief sterk, stelt de goede vragen aan de busi-

ness, treedt adviserend op naar het MT en is op de hoogte van de meest recente wet- en regelgeving. Daarnaast is het belang van ICT toegenomen en kennis van software en programmeren is daarom inmiddels een must. Die eisen vertalen wij in een uitgebreid opleidingsprogramma voor onze mensen.’

Vorbereid

Iedereen die door Brunel wordt gedetacheerd krijgt daarom een persoonlijk opleidingsplan waarbij in nauw overleg met de cliënt aan het verbeteren van de kennis wordt gewerkt. Sikkes: ‘Daarin gaan we ver. Wij hebben heel goed zicht op wat er speelt in de markt en signaleren bepaalde behoeftes daarom al voordat er een vraag van cliënten ligt. Zodra een cliënt dan inderdaad met een bepaald

probleem naar je toe komt, kun je daar snel op inspelen door specifiek opgeleide mensen aan te bieden. Onze opleidingstrajecten lopen dan immers al een hele tijd en daarin onderscheiden we ons zeker van andere partijen. We denken altijd een paar stappen vooruit.’ De grootte van een speler als Brunel is daarbij een pré, weet Hoogenboom. ‘Wij zijn nooit bang om te investeren in opleiding, ook als de vraag uiteindelijk kleiner blijkt dan ons aanbod op een specifiek gebied. Het creëren van meerwaarde bij je eigen mensen is naar onze mening altijd nuttig. Voor de financiële sector krijgt men daarom onder meer trainingen in IFRS, Lean Six Sigma en Solvency II en bestaat de mogelijkheid om AA en RA opleidingen te volgen. Kandidaten die alleen voor een bepaalde opdrachtgever gaan, genieten



Brunel is een grote internationale speler op het gebied van arbeidsbemiddeling en detachering, met wereldwijd zo'n 8000 werknemers. In Nederland heeft men de focus op een aantal gebieden: engineering, legal, ICT en finance en werkt men zowel met vaste medewerkers als met interim-medewerkers. Brunel Finance opereert bewust vanuit verschillende deeltkantoren in het land. Zodoende zit men boven op de markt en wordt op regionaal niveau een langdurige relatie met cliënten opgebouwd. Onder meer ING, ABN AMRO, Achmea, Delta Lloyd, KPN en Getronics kan men tot de cliënten rekenen, maar ook NS en Prorail en veel Rijks- en gemeentelijke instellingen. 'Elke tak van Brunel richt zich op een specifieke branche en daar houden we ons ook aan', aldus Hoogenboom. 'Wij zijn dagelijks in de weer met financials en het is niet zo dat ik daarnaast nog een team productiemedewerkers of technici detacheer. Door onze sterke branchekennis weten we meteen waar een cliënt het over heeft en kunnen we zodoende perfect en snel inspelen op alle wensen.'

daarom bij ons niet de voorkeur. Wij gaan gericht op zoek naar financials die willen bouwen aan hun kennis en breed inzetbaar zijn; hard skills en soft skills.'

Vrouwen

Wanneer Hoogenboom en Sikkes op bezoek bij een cliënt gaan wordt er nog wel eens met de ogen geknipperd; de financiële sector is toch nog steeds een mannenwereld. Sikkes noemt het echter

een voordeel in de zoektocht naar de multidisciplinaire financial. 'Vrouwen zijn mijns inziens toch het beste in staat om soft skills van kandidaten te beoordelen en die vervolgens te koppelen aan een bepaalde onderneming. Noem het vrouwelijke intuïtie. Tezamen met onze vakkennis vormen we een ideale speler voor iedere partij die op zoek is naar de beste mensen voor de financiële sector.'

Contactgegevens:

Brunel
Finance

Brunel Finance

**Machteld Hoogenboom,
Antsje Sikkes**

**John M. Keynesplein 33
1066 EP Amsterdam**

T (020) 312 50 00

F (020) 312 50 99

**m.hoogenboom@brunel.net
(Amsterdam)**

a.sikkes@brunel.net (Utrecht)

www.brunel.nl

'Alles ging in één pot'

Door Paul Groothengel

Je vak als finance advisor uitoefenen in Afrika? Tegen een lokaal salaris? De een lijkt het fantastisch, de ander moet er niet aan denken. Sandra van Meijel, in het dagelijks leven interim professional Finance bij Yacht, ging het avontuur aan en werkte bijna een jaar lang in Rwanda. 'Er was wel een businessplan, maar niemand kon dat vinden.'

Ze kwam op het idee na een reis door Zuid-Afrika: 'Ik wilde meer van het continent zien. En er bovendien graag werken. Die mogelijkheid had ik omdat mijn werkgever Yacht de internationale ontwikkelingsorganisatie VSO ondersteunt. VSO biedt structurele hulp in ontwikkelingslanden, in de vorm van het uitzenden van vakspecialisten. Als je via VSO wordt uitgezonden, neem je onbetaald verlof en ontvang je in het ontwikkelingsland een lokaal salaris.'

Nadat ze de beslissing genomen had, moest ze nog wel 'gekeurd' worden. 'Je wordt niet zomaar uitgezonden. Ik moest eerst door een assessment heen, waarna VSO me een aantal opties voor banen voorlegde. Deze organisatie draagt ook zorg voor een in-country training. Zodat je alvast wat kennis hebt van culturele verschillen en de lokale taal.'

Begin 2009 kon Van Meijel als finance advisor aan de slag bij Ikirezi Natural Products. Dit Rwandese bedrijf produceert sinds 2006 etherische oliën, met exotische productaanduidingen als geraniumolie, eucalyptusolie en citroengrasolie. De producten zijn geschikt voor uiteenlopende toepassingen: als ingrediënt voor parfums, als middel tegen spierpijn, als geuroolie in oliebran-

ders. Een van de doelen van Ikirezi is om de boeren van de aangesloten corporaties maximaal te ondersteunen. Niet alleen in financieel opzicht, maar ook door het geven van gezondheidszorg en opleidingen. Extra focus ligt op verbetering van de levensomstandigheden voor lokale weduwen en wezen.

Rommelige administratie

De start was voor Van Meijel niet gemakkelijk: 'Ik was bijvoorbeeld gewend aan automatische informatieverwerking. Bij Ikirezi zijn ze nog niet zo ver. Sterker nog, veel informatie was onvindbaar. Er was wel een hard-copy businessplan, maar niemand kon de digitale versie vinden. De administratie bleek een rommeltje; als ik bijvoorbeeld de opbrengsten van de twaalf maandproducties bij elkaar optelde, kwam er een ander totaal uit dan de gerapporteerde jaaropbrengst. Hoe kon ik inzicht krijgen in de financiële stromen?' Vooral het inzicht in de geldstroom vanuit donors, en de besteding daarvan, was belangrijk. Er was nooit onderscheid gemaakt tussen de inkomsten van het bedrijf en de donorgelden, stelde Van Meijel al snel vast: 'Alles ging in één pot. De ontvangen donorgelden hadden ze direct

bij het eigen vermogen opgeteld. Dat kan helemaal niet, want kapitaalgoederen die met donorgeld zijn gekocht, blijven tijdens een project in eigendom van de donor. Pas na afloop worden ze overgedragen. Zo zag ik al snel dat een dure destilleerinstallatie verkeerd in de boekhouding was opgenomen.'

Van Meijel had de opdracht het boekhoudstelsel opnieuw in te richten, en een Management Informatie op te zetten. Bovendien was er een audit aangekondigd door Ernst & Young. Van Meijel zou die audit begeleiden.

Spanning

Ook op het persoonlijke vlak kreeg ze de nodige uitdagingen voor haar kiezen. 'Ik kreeg te maken met de Director Administration & Finance, maar die had net te horen gekregen dat zijn baas zijn contract niet zou verlengen; juist die baas had mij binnengehaald. Dat gaf meteen spanning.' De tweede 'DAF' besloot na een halfjaar toch terug te keren naar het onderwijs. Toen deze 'DAF' vertrok, werkte Van Meijel de interne accountant in: 'Ik zou er immers maar tijdelijk zijn en het werk terzijner tijd moeten overdragen. Deze accountant was een leergierige vrouw, zonder

Masters-opleiding. Zo'n papiertje heeft in Rwanda veel status. Zij had dus een achterstand, en sprak bovendien matig Engels, wat onze communicatie bemoeilijkte.' De status van Van Meijel was ook lastig: 'Ik was extern adviseur, en dan heb je het in het hiërarchisch ingestelde Rwanda moeilijk. Wat de baas wil, is wet. Het vergde het nodige van mijn 'soft skills', gelukkig kon ik wel goed opschieten met de directeur van Ikirezi.'

Uiteindelijk heeft ze de gestelde doelen weten te realiseren. De audit van Ernst & Young verliep succesvol. Maar het was hard werken: 'Ik heb er flink aan moeten trekken om alle informatie en data boven tafel te krijgen. Maar het is me gelukt.'

Scherp onderhandelen

Van Meijel constateert dat ze gedurende haar werkperiode in Rwanda veel heeft geleerd:

'Ten eerste heb ik flink kunnen werken aan verbetering van mijn soft skills. Je kunt alle vakkennis van de wereld hebben, maar als je niet in staat bent het over te brengen, heeft het weinig effect. Verder heb ik geleerd – en dat had ik niet van mezelf gedacht – waar nodig heel scherp te onderhandelen. Handig, want in Rwanda kan je over werkelijk alles onderhandelen.'

Daarnaast heeft ze haar sluimerende commerciële talent weten aan te boren. 'Ikirezi exporteert met name, maar ik geloofde er heilig in dat we de producten ook op de lokale markt zouden kunnen verkopen. Dat is gelukt, ik heb voor meer verkooppunten gezorgd. Bovendien maakt de grootste health spa in Rwanda nu ook gebruik van onze olieproducten. Andere expats namen de producten graag mee naar huis, ook wat betreft export hebben we de eerste stappen gezet.'

Terugkijkend betitelt ze het werken als finance professional in zo'n totaal andere omgeving als Rwanda als een 'fantastisch ervaring'. En ze wil graag betrokken blijven bij Ikirezi. 'Ik heb veel vertrouwen in dit bedrijf. Veel collega's zijn toch vrienden geworden, hopelijk blijft de band intact.'

**'JE KUNT ALLE VAKKENNIS
VAN DE WERELD HEBBEN,
MAAR ALS JE NIET IN
STAAT BENT HET OVER
TE BRENGEN, HEEFT HET
WEINIG EFFECT'**



GOEDE CONTROLE VAN HET GROOTBOEK: 7 TIPS VOOR CONTROLLERS EN CFO'S

Door Michiel Rohlof

Binnen de LinkedIn-groep 'Finance Professionals Netherlands' is een discussie ontstaan over de kwaliteit van grootboekcontroles door controllers. CFO Maarten Verheul (Bandolera) startte de discussie met de stelling 'Het schort bij controllers vaak aan een goede controle van het grootboek'. Direct gevolg daarvan is extra werk voor de CFO, die zodoende nog steeds een controllerfunctie uitoefent. 60 reacties later komt Financieel Management met 7 tips voor controllers en CFO's.

Strakke communicatie tussen CFO en controller is essentieel om te zorgen voor een betere controle van het grootboek, ook omdat het niet tot de favoriete bezigheden van de meeste controllers zou behoren, aldus Verheul. Daarnaast noemt hij het opleidingsniveau van de huidige HBO-ers lager dan pakweg 20 jaar geleden. Dat Verheul een hot topic aansneet blijkt wel uit de hausse aan reacties die zijn vakgenoten de afgelopen dagen op zijn blog gaven. Die liepen uiteen van 'ik deel die ervaring' tot 'de stelling deugt niet'. Financieel Management geeft u op basis van de input van alle professionals een checklist, zodat u hun ervaringen kunt gebruiken in uw eigen business.

1 Denk in journaalposten

Verschillende controllers geven aan dat deze manier van werken een waardevolle bijdrage levert aan de correctheid van het grootboek. Controllers hebben in veel gevallen nooit een boekhouding gevoerd en missen daardoor de essentiële basis om een grootboek adequaat te kunnen controleren. Eén van de bloggers: 'Gelukkig werd ik bij mijn eerste stappen in de accountancy geconfronteerd met "schoenendoos"-klanten die uitgewerkt moesten worden op 14-kolommenpapier. Een betere training voor het journaalpostdenken bestaat er niet.' Jules Maessen, Group Controller bij Maecon Groep: 'Als controller moet je je bewust zijn van de risico's van verkeerd boeken. Het denken in journaalposten is onontbeerlijk omdat je voor

beslissingen komt te staan die invloed hebben op de balans en de winst- en verliesrekening. Dat kan alleen met verstand van zaken.'

2 Zorg voor een heldere taakverdeling

De titel controller kan bij elk bedrijf een andere betekenis hebben. Geen probleem, zolang duidelijk is wát de controller dient uit te voeren. Natuurlijk zijn er gevallen waarbij de controle van het grootboek door een andere persoon gedaan wordt, zoals de relatiebeheerder van een accountantskantoor aangeeft. Uitbesteding van de controletaak? Een relatiebeheerder van een accountantskantoor kan het iedereen aanraden: 'De controller kan zich zo richten op andere zaken waarbij kennis van het bedrijf noodzakelijk is. Wij staan stand by en denken mee in de processen.'

3 Controleer het grootboek maandelijks

Eén CFO meldt 'dat de controller geen maandelijks rapportage kan en mag afgeven als hij niet alle balansrekeningen aantoonbaar heeft gecontroleerd.' Strenge controle van het grootboek zorgt voor juiste managementinformatie en daar is de hele organisatie mee gebaat. Niet alleen de balansposten, maar zeker ook de verlies- en

winstrekening zou onderhevig moeten zijn aan een maandelijkse check. Jules Maessen: ‘Ook wanneer de rol van CFO en controller door aparte mensen uitgevoerd worden, zou de aansluiting met het grootboek één van de eerste aandachtspunten van de CFO moeten zijn. Zonder deze aansluiting loop je het gevaar dat je managementrapportage “wishful thinking” wordt en ben je als organisatie in feite stuurloos. Aansluiting met het grootboek moet je goed documenteren, en elke keer als de managementrapportage gedraaid wordt, maak je een analyse van cijfers (vóór publicatie), het voordeel is dat foutieve boekingen daarmee snel aan het licht komen.’

4 Optimaliseer de communicatie tussen controller en management

Een CFO zou blind moeten kunnen vertrouwen op zijn controller en daarbij is goede communicatie essentieel. ‘Controllers zouden niet alleen goede informatie moeten leveren, maar ook moeten controleren of die informatie ook daadwerkelijk belandt op de plekken waar die zou moeten landen’, aldus één van de bloggers.

5 Ethiek is heilig binnen de organisatie

Of zou dat althans moeten zijn. ‘Wees integer!’ is de wijze raad van Nico van den Bergh, senior consultant bij fiNext. Van den Bergh: ‘De controller is het bedrijfseconomische geweten van de organisatie. In een eerdere controllersrol vroeg de adjunct-directeur van het bedrijf me om

cijfers ‘een beetje op te leuken’. Dat is geen vraag om aan een controller te stellen, al zullen er nog steeds controllers zijn die op deze manier aan het management tegemoet komen.’

6 Houd de vakkennis op orde

De huidige generatie HBO-ers is anders opgeleid dan oudere controllers en balanskennis is daarbij één van de speerpunten. ‘Veel controllers uit de jongere generatie missen de standaard boekhoudervaring’, aldus één van de CFO’s. Alles valt of staat bij een goede opleiding van de controller; vóór en tijdens de uitvoering zijn functie.

7 Neem je verantwoordelijkheid

Dege die de financiële *huomo primo* binnen de organisatie is (of de functietitel nou CFO, controller of hoofd administratie heet), heeft de verantwoordelijkheid voor de juistheid en compleetheid van de gegevens in het grootboek. Diegene dient er dan ook voor te zorgen dat het grootboek in orde is, of hij/zij dat nou zelf doet of delegeert aan een ander. Er dient dus een proces ingericht te worden dat zorgdraagt voor het juist inrichten en vastleggen van de administratie, en dat voorzien is van de nodige checks en balances.

Discussieer verder in de LinkedIn-groepen [Financieel Management](#) en [Finance Professionals Netherlands](#) of op [Finance-Talent.nl](#), de [Community for Dutch Finance Professionals](#).



HET VAK VAN DE CONTROLLER IN VIJF DONDERDAGEN

ALEX van
GRONINGEN

alexvangroningen.nl

CONTROLLER IN EEN WEEK

OPLEIDING VAN 5 DAGEN VOOR IEDEREEN DIE WERKT OF GAAT WERKEN ALS CONTROLLER

De opleiding 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 tot controller heeft gevolgd.

Carlton President Utrecht/ Maarsse

23 september: De functie van de controller

30 september: Management Control

7 oktober: Management Accounting

14 oktober: Financiële Analyse

28 oktober: Treasury & Cash Management

FINANCIEEL
management **CHIEF**
FINANCIAL
OFFICER



Klanttevredenheid
CEDEO ERKEND
Bedrijfsopleidingen

30 PE-PUNTEN

Lowcost tot in de genen



Rob Melchiot, directeur Financiën & ICT
transavia.com en Controller of the Year 2009

Het boeiende van werken bij een relatief kleine luchtvaartmaatschappij als transavia.com is dat je bijdrage aan het resultaat heel snel voelbaar is. Onze schaal vraagt om perfect samenwerken en snappen wat collega's nodig hebben om het primaire proces optimaal te laten verlopen. Bij transavia.com voelt iedereen zich een klein beetje vlieger, purser, grondwerktuigkundige, marketeer en – belangrijk bij een lowcost bedrijf als het onze – een beetje controller. Mede dankzij dit DNA hebben we tot en met het gebroken boekjaar 2008/2009 al 31 jaar achtereen winst gemaakt. Er is maar één maatschappij die ons dat kan nazeggen: het Amerikaanse Southwest Airlines. Rond de tijd dat deze Financieel Management uitkomt, wordt duidelijk of het ons voor de 32ste keer is gelukt.

Ik zal de laatste zijn om te beweren dat deze prestatie ons gemakkelijk afgaat. Behalve hard werken en scherp zijn op de kosten, vraagt dit resultaat om een continue oriëntatie op de markt. Het zal geen verrassing zijn dat die door de economische crisis niet meezit. Half januari meldde de IATA dat 2009 het jaar was met de grootse daling van passagiers in de luchtvaart ooit. De omzetten en de winstgevendheid zullen maar langzaam herstellen en luchtvaartmaatschappijen zullen in 2010 nog 5,6 miljard dollar verlies lijden. De marges zijn smal, de concurrentie fel en de vraag onderhevig aan fluctuaties. En dan heb ik het nog maar niet over een onzekerheid als de brandstofkosten, die een substantieel deel van onze totale kosten uitmaken. Voor heel 2009/2010 liggen die kosten even hoog als in de maanden april tot en met oktober van 2008.

Als transavia.com worden ook wij geraakt door de crisis. Toch hebben we er vertrouwen in dat we uiteindelijk zullen overleven. Onze vloot van 'midrange' vliegtuigen is flexibel inzetbaar. We kunnen snel nieuwe bestem-

mingen aanvliegen, frequenties opvoeren en bestemmingen stopzetten. Verder worden we steeds beter in revenue management met een uitgekiende methodiek van dynamic pricing. En dankzij een van oudsher conservatief financieel beleid, zijn onze balansverhoudingen nog steeds solide, maar dit biedt ook voor ons geen garantie voor de toekomst. Onze strategie is met name gericht op uitbreiding van onze vliegactiviteiten buiten Nederland. We moeten wel, want in Nederland zijn we nagenoeg uitgegroeid en ons zogeheten hybride businessmodel (charters en lijndiensten vanuit één stoelenvoorraad) vraagt om een grotere schaal. Tegelijk is dit doordachte businessmodel goed naar andere markten te kopiëren, zoals onze operaties in Frankrijk en Denemarken aantonen.

Op de korte termijn vraagt de crisis echter wel degelijk om ingrijpende maatregelen. We zijn dan ook scherper dan ooit op de kosten en de cash out. Intern doen we dat door niet-strategische projecten te evalueren op hun noodzaak en deze eventueel stop te zetten of niet op te starten. In KLM-groepsverband zoeken we naar synergie en gezamenlijke kostenvoordelen. Verder vragen we van leveranciers om hun voorwaarden aan de huidige economische situatie aan te passen, uiteraard met behoud van de nodige kwaliteit en professionaliteit. Net als met onze businesspartners (lees: touroperators), aan de verkoopkant, hechten wij aan lange termijn relaties met betrouwbare toeleveranciers. Toch zullen we ons blijven inspannen de uitgaven die we kunnen beïnvloeden, maximaal te beheersen. Het boeiende van werken in de financiële organisatie bij transavia.com is dat we de 'business' op al deze punten kunnen ondersteunen, met daarbij een scherp oog op de lowcost strategie van het bedrijf als geheel. Deze cultuur zit in onze genen ingebakken en is overigens altijd in balans met de belangen van alle stakeholders.

EEN MODERNE CFO STELT DE JUISTE PRIORITEITEN

De financieel manager en de controller hebben hierbij een belangrijke rol

Door Peter Willem van Lindenberg, Paul Kelder en Judith Akkerman

De financiële functie van bedrijven en overheden is continu aan veranderingen onderhevig. Zozeer zelfs dat de financiële afdelingen niet alleen verantwoordelijk zijn voor de schatkist van een bedrijf, maar ook wat moeten vinden van maatschappelijk verantwoorde groei, risicomanagement, de inrichting van informatiesystemen, et cetera. De eindverantwoordelijkheid voor taken van de financiële functie ligt bij de CFO. Deze moet steeds een balans vinden tussen de verschillende taakgebieden als verantwoording en planning & control. Bovendien moet de CFO richting het management van de organisatie constant kiezen tussen de verschillende rollen die hij speelt. Is hij de vertrouwenspersoon, de scheidsrechter of de adviseur van het management? De alsmaar groeiende agenda van de CFO heeft ook consequenties voor financieel managers en controllers die aan de CFO rapporteren. De prioriteiten die de CFO stelt, heeft nadrukkelijk gevolgen voor de verschillende taakgebieden van de gehele financiële functie. De financiële functie dient de juiste rolverdeling en de prioriteiten samen met de CFO op een proactieve manier waar te maken.

Een overvolle agenda van de CFO vraagt om een andere houding van de financiële functie

In 'Een moderne CFO stelt de juiste prioriteiten', een boek van Atos Consulting dat begin dit jaar uitkwam, wordt gesproken over de steeds complexer wordende rol van de CFO in organisaties en overheden. De laatste decennia is de wereld behoorlijk veranderd. Economisch sluiten we wellicht een zeer turbulente tijd af, maar de omgeving wacht alweer op oplossingen voor duurzaam ondernemen. Daarnaast vragen de ontwikkelingen in digitalisering om een meer flexibele inrichting van organisaties. De tijd van overleven laat het Nederlandse bedrijfsleven langzaam achter zich, maar het is geen tijd van achterover leunen, bedrijven dienen zich

weer meer bezig te houden met verandering en groei en de nog immer toenemende macht van de aandeelhouder mag daarin niet worden onderschat.

Het uitbreidende takenpakket van de CFO betekent voor financiële functies dat hun plek in de organisatie steeds prominenter wordt. De CFO moet vaker op commando de juiste cijfers laten zien, moet kunnen aantonen waar de financiële en niet-financiële risico's van het bedrijf liggen en moet inzichtelijk maken hoe het bedrijf er nu en in de toekomst voor staat. Daarnaast wordt de CFO vaker betrokken bij ontwikkelingen die nauw verbonden zijn aan de financiële huishouding zoals duurzame groei, innovatiekracht en het vinden van nieuwe afzetmarkten.

Hoe kan de financiële afdeling omgaan met deze toegenomen complexiteit en de overvolle agenda van de CFO? Wim Eelman, CFO van Unilever Europa antwoordt hierop: 'It's your job to keep me worried during the day. But it's your job as well to let me sleep safely at night'. Hiermee geeft Eelman aan dat de financieel manager en de controller een meer proactieve rol kan innemen bij het helpen en corrigeren van de General Manager en de CFO. De CFO zit zelf verder weg van de operatie en het is precies daar waar de financieel manager veel waarde kan toevoegen: hij ziet directer hoe de uitvoering verloopt, of mensen (kunnen) voldoen aan hun taken en verantwoordelijkheden en of de administratieve organisatie juist is opgezet en ook werkt.

De moderne financieel manager of controller:

- 1 Kent de ontwikkelingen en events die op de organisatie afkomen en die gevolgen hebben voor de financiële functie
- 2 Kent de taken en rolinvulling van de CFO
- 3 Is proactief en voorziet de CFO van de juiste informatie

De rol van de financiële functie verschilt per taakgebied

In het boek worden vier taakgebieden onderscheiden in het werkveld van de financiële functie: externe verantwoording, strategische planning & control, management-control en accounting- en transactieverwerking. De CFO is voor alle vier taakgebieden even aansprakelijk. Maar het belang dat aan de verschillende taakgebieden moet worden gehecht is afhankelijk van ontwikkelingen in de externe omgeving of van ontwikkelingen in de organisatie. Er is dus sprake van situationele prioriteit. Het gaat er steeds om dat ook de financieel manager de juiste prioriteiten weet te stellen in het ondersteunen van de CFO afhankelijk van wat de omgeving op dat moment vraagt. Weten wat de organisatie en de CFO bezighoudt en weten op welk moment de financieel manager of controller

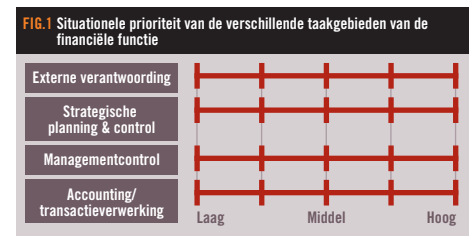
proactief naar de CFO moet toetappen is dus van wezenlijk belang. Zie figuur 1.

De balans tussen verschillende taakgebieden van de CFO en de financiële functie heeft de afgelopen tien jaar een verschuiving laten zien naar meer aandacht voor het gebied van strategische planning en control en externe verantwoording. In beide gebieden staat de CFO het management ter zijde bij het uitzetten van de juiste lange termijn koers en bij het presenteren van jaarrekeningen en het jaarverslag aan aandeelhouders. De CFO kan hiervoor scenario analyses, hoogwaardige business case methodieken en cash forecasting gebruiken. De rol van de financieel manager en controller is binnen deze taakgebieden die van een brede ondersteuner. De informatie, adviezen en analyses die de CFO krijgt van de financiële afdeling is essentieel om zijn verantwoordelijkheid op deze gebieden waar te maken.

Management control is veelal meer op de korte termijn gericht. Deze taak behoort toe aan de financieel manager en/of de controller en gaat vooral om de sturing en beheersing. De cijfers moeten tussentijdse evaluaties ondersteunen en dienen als basis en onderbouwing voor lange termijn forecasting. In vaak kleine organisaties staat dit onderdeel niet alleen onder leiding, maar ook

onder de eindverantwoordelijkheid van de controller of financieel manager.

Een gedegen management control is alleen mogelijk wanneer de basis op orde is. Accounting en transactieverwerking vormen deze basis. De 'harde' financiële processen waarmee de boekhouding wordt gevuld. Deze informatie voedt korte termijn financiële forecasts, de lange termijn koers en uiteindelijk de verantwoording naar aandeelhouders. De financieel manager en/of controller die verantwoordelijk is voor de aansturing van de administratie moet er voor zorgen dat er solide financiële processen zijn zodat het fundament van de financiële huishouding klopt.



Een moderne financieel manager of controller speelt in op de verschillende rollen van de CFO

In het boek 'Een moderne CFO stelt de juiste prioriteiten' wordt stilgestaan bij drie rollen die

de CFO kan innemen binnen de organisatie. Een CFO kan een vertrouwensrol hebben die gebaseerd is op de verantwoordelijkheid van de CFO voor de kwaliteit van aangeleverde, financiële en niet-financiële informatie en een deugdelijk werkend management control systeem (inclusief de AO/IC). De CFO kan ook de scheidsrechtersrol innemen waarin de CFO erop toe ziet dat de leden van de organisatie handelen conform de geldende regels. Een laatste rol is de managementondersteunende rol. In deze rol ondersteunt de CFO het management bij het nemen van beslissingen en adviseert hij hen bij strategische keuzes.

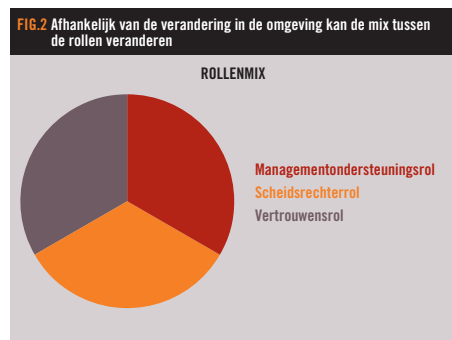
Het is afhankelijk van het type uitdagingen waar de organisatie voor staat welke rolinvulling de CFO moet kiezen. In het boek 'Een moderne CFO stelt de juiste prioriteiten' wordt over de invulling van de rollen onder andere het volgende gezegd:

Het bestuur van de organisatie verwacht van de CFO:

- een scheidsrechtersrol als er wijzigingen optreden in de governance in brede zin, waardoor het speelveld verandert en de CFO ervoor moet zorgen dat er extern en intern weer conform het geldige besturingsmodel en verantwoordelijkheidsverdeling wordt gewerkt;
- een managementondersteunende rol als analyses en advies nodig zijn om tot de juiste, vaak onder tijdsdruk te nemen, keuze te komen. In het bijzonder bij belangrijke gebeurtenissen als overnames, reorganisaties en grootschalige (IT-)implementaties is invulling van deze rol zeer nodig;
- de vertrouwensrol als er vragen zijn over de juistheid en betrouwbaarheid van cijfers en de dagelijkse operatie van de organisatie

in control dient te geraken. De vertrouwensrol faciliteert koersvastheid en maakt de performance van de organisatie inzichtelijk.

De huidige controllers en financieel managers dienen zich dus zeer bewust te zijn van trends, ontwikkelingen en events die op de organisatie afkomen. Pas dan kan er sprake zijn van een proactieve voorbereiding van de CFO door zijn financieel managers op wat er komen gaat en welke actie hij als CFO moet ondernemen. Zo is de scheidsrechtersrol een typische rol die de CFO toebehoort. Hij moet zo nu en dan de gele kaart trekken. Maar om dit te kunnen doen moet de CFO uiteraard wel weten wat er in de organisatie speelt en waar hij vindt dat moet worden opgetreden. Door te luisteren naar de financieel manager en de controller kan de CFO beter aanvoelen wat er speelt en waar het niet volgens de regels gaat. Bij de vertrouwensrol moet de CFO ook honderd procent kunnen leunen op de financiële functie. De juiste managementinformatie is van groot belang en geeft de CFO de vertrouwenspositie om te sturen in strategische beslissingen. De managementondersteunende rol vraagt de echte adviesrol van de CFO. Het gaat hier om de koers en de toekomst van de organisaties. Ook hier is het van belang dat de financiële functie de CFO van de juiste informatie voorziet zodat de CFO kan ingrijpen in strategische beslissingen.



In het genoemde boek worden de events die optreden in de omgeving van de organisatie uitgebreid besproken. Deze events worden uiteinde-

lijk doorvertaald aan het eind van het boek naar patronen die een belangrijke bijdrage kunnen leveren aan het vaststellen van de agenda voor de financieel manager en de controller.

Een professionele financiële functie kijkt in de agenda van de CFO

Een overvolle agenda van de CFO betekent voor de financieel manager en controller dat er veel meer een beroep wordt gedaan op hun proactieve vermogen. De CFO heeft eenvoudigweg geen tijd om altijd input te vragen aan de financiële afdeling. De financiële afdeling zit daarnaast ook niet stil en een drukke CFO betekent vaak dat de controller maar moet raden waar hij zijn kostbare tijd aan moet besteden. Moet ik me nu druk maken over een juiste en volledige administratie of me juist inzetten voor enterprise riskmanagement?

De belangrijkste rol van de financieel manager en de controller is het bijstaan en helpen van de CFO. De beste manier om dat te doen is door de agenda van de CFO echt te doorgronden en deze regelmatig met elkaar vast te stellen en of bij te stellen. Wat is nu op dit moment belangrijk? In welke fase bevindt ons bedrijf zich en wat komt er op ons af de komende maanden? Hoe moet de CFO optreden? Wat betekent dit voor de controller of financieel manager? Alleen als de financieel manager ook de omgeving en de uitdagingen van de organisatie kent, kan hij ook daadwerkelijk helpen en ontlasten.

Voor meer informatie over het boek en over de dienstverlening van Atos Consulting:
www.atosconsulting.nl



U kunt inhoudelijk reageren op dit artikel door contact op te nemen met een van de auteurs, Peter-Willem van Lindenberg,
peterwillem.vanlindenberg@atosorigin.com

OP NAAR DE FINANCIËLE TOP!

- × Universitaire deeltijdopleidingen
- × Interactief en praktijkgericht onderwijs in kleine groepen
- × Topdocenten uit theorie én praktijk
- × Instromen op drie niveaus: post hbo, Master en post Master

NYENRODE, DE GROOTSTE IN ACCOUNTANCY & CONTROLLING!



www.nyenrode.nl

CFO | Financieel Directeur | Groepscontroller | Manager Finance & Control | Business Controller | Controller | Financial Controller | Manager Finance | Financieel Specialist | Financieel Medewerker



Banking & Insurance



Production, Trade & Industry



Wij zoeken Freelance Finance Professionals

RA • RC • Master of Science in Economics • HEAO BE/AA met meer dan 3 jaar werkervaring

Connected Financials ondersteunt opdrachtgevers bij het oplossen van financieel-economische vraagstukken op HBO- en WO-niveau. Hierbij richt Connected Financials zich op tijdelijke en permanente oplossingen voor finance professionals. Connected Financials voorziet opdrachtgevers van direct inzetbare finance professionals door heel Nederland. Het gaat om ervaren financieel specialisten. Bij het oplossen van financieel-economische vraagstukken staat de klantvraag centraal.

- Connected Financials Interim Management
- Connected Financials Detachering
- Connected Financials Werving & Selectie

Voor meer informatie kunt u bellen met Bruno van Lelieveld, 06 - 1290 1391.

Triosingel 36 d
4101 XC Culemborg

t 0345 518 199
f 084 22 96 939

e info@connectedfinancials.nl
i www.connectedfinancials.nl



connected
financials

interim management | detachering | werving & selectie

Indirect tax planning bij grensoverschrijdende handelingen

Door Jacob Mook, Paul de Heij en Bob van der Steen

Indirecte belastingen zoals douanerechten, BTW en milieuheffingen zoals verpakkingsbelasting, hebben invloed op uw toeleveringen, uitleveringen en financiële systemen. Indien niet nauwkeurig beheerd, stellen zij het fiscale beleid van uw onderneming voor unieke uitdagingen. De risico's en gevolgen kunnen best groot zijn. Hoe kunt u deze het beste managen? Een goed opgezette Tax Engine is het antwoord!

Invoerrechten, BTW en milieuheffingen kunnen, indien niet goed geregeld, een behoorlijke impact hebben op uw belastingpositie en bedrijfskosten. Wanneer u goederen gaat inkopen of verkopen moet u deze belastingen dus goed in de gaten houden bij het bepalen van uw kosten en budgetten. Doet u dat niet, dan moet u niet vreemd opkijken als dit gevolgen gaat hebben op uw 'actuals' en vooral 'cashflow positie'. In tijden van recessie zit u natuurlijk niet te wachten op een dergelijke situatie..

Waarom moet u zoal denken? Laten wij eens uit gaan van een (dagelijks) praktijkvoorbeeld:

- U koopt goederen in van een partij in de VS, bestemd voor verkoop in de Europese markt;
- De goederen worden verpakt en geconsolideerd op paletten;
- De inkoopprijs is op basis CIF Nederland;
- Na binnenkomst in Nederland zullen de goederen in een douane entrepot

worden opgeslagen;

- De goederen zullen uitgeleverd worden aan klanten in Europa op basis van CIP bestemming.

Invoerrecht

Invoerrechten maken geen deel uit van uw inkoopprijs. In principe zijn twee zaken belangrijk. De juiste douanecode en de juiste waarde van de goederen. De indeling van de goederen in het douanetarief is belangrijk voor het bepalen van de juiste invoerrechten. Een verkeerde code kan grote gevolgen hebben. Het invoerrecht wordt berekend over de zogenoemde douanewaarde. De douanewaarde kan worden berekend aan de hand van verschillende methoden zoals onder meer de transactiewaarde van ingevoerde goederen, van identieke goederen of van soortgelijke goederen. Een verkeerde waardebepaling heeft dus eveneens gevolgen voor de door u verschuldigde invoerrechten.

BTW

Een tweede, vaak onderbelicht, aspect bij de invoer van goederen is de BTW. Veelal zult

u de bij invoer verschuldigde BTW als voorbelasting in aftrek nemen. Niets aan de hand zult u denken. Echter, BTW heeft wel degelijk effect op uw kosten, bijvoorbeeld wanneer de BTW-behandeling bij verkoop niet correct wordt toegepast. De feitelijke situatie is heel belangrijk en afhankelijk van de complexiteit. Kijk maar eens naar de volgende voorbeelden.

Bestemming buiten Nederland, maar binnen de EU

Laten wij uitgaan van het eerder gegeven voorbeeld waarbij:

- Uw Nederlandse transporteur de goederen levert aan de klant;
- Uw Nederlandse medewerkers zorg draagt voor installatie;
- Uw onderneming een lokale onderneming opdracht geeft voor training aan de medewerkers van de klant;
- Uw verkoopprijs inclusief al de voorgaande genoemde diensten is.

BTW is een formele belasting. Het niet voldoen aan alle door de wet gestelde formaliteiten heeft gevolgen voor de door u te betalen of af te dragen BTW. Waar moet u op letten?

- Heeft de klant een geldig BTW-nummer en kunt u daardoor de BTW 'verleggen' naar uw afnemer?
- Bent u in staat het BTW nummer te controleren?
- Mag de vervoerder Nederlandse BTW in rekening brengen of dient deze het 'nul-tarief' toe te passen? Let hierbij op de wetwijzigingen per 1 januari 2010!
- Nederlandse medewerkers verrichten de installatie. Is de levering van het product een 'installatielevering' en zo ja, wat zijn de gevolgen en moet u hiervoor registreren?
- Een lokale onderneming verricht een training aan de medewerkers van de klant. Dient de lokale trainingsorganisatie de lokale BTW aan u in rekening te brengen?
- Kan teruggaaf van BTW van toepassing zijn en zo ja, hoe te handelen?
- Factuurvereisten zijn cruciaal!

Bestemming in Nederland

Het meest eenvoudige scenario is dat bij verkoop in Nederland u in de regel de klant het Nederlandse BTW in rekening brengt, u draagt de BTW af en uw klant neemt de aan u betaalde BTW in voorafrek. Als uw klant is 'vrijgesteld van BTW' mag u geen BTW in rekening brengen. Uw klant dient hierbij wél aan een aantal eisen te voldoen:

- Toestemming van de minister om BTW-vrijgesteld in te mogen kopen;
- Deze verkregen toestemming dient de klant aan u als leverancier te overleggen.

Vergeet bij het opmaken van de factuur voor uw klant niet dat deze aan de gebruikelijke factuurvereisten dient te voldoen en dat uw factuur uw BTW nummer dient te vermelden.

Verpakkingsbelasting

Verpakkingsbelasting is een milieuheffing die reëlijk nieuw is in Nederland. Deze belasting heeft onder meer als doel de kosten voor afvalverwerking bij u neer te leggen indien u goederen op de Nederlandse markt brengt en de ingevoerde verpakkingsmiddelen verwijdert en laat vernietigen. Deze belasting wordt berekend over het gewicht van de in de verpakking verwerkte materiaalsoorten, gemeten in kilogrammen. De verschuldigde belasting dient door uw onderneming zelf bepaald te worden en te worden afgedragen. In de praktijk is dit een behoorlijke administratieve last welke bij de onderneming wordt neergelegd, inclusief bijkomende kosten zoals personeel en administratieve kosten alsmede ook de kosten voor het afvoeren van afval.

Hoe dit alles optimaal te structureren? Tax Engine!

Zoals hierboven is weergegeven zijn er nogal een aantal zaken waar u als importeur en/ of verkoper van goederen en diensten bij douanerechten, BTW en verpakkingsmaterialen op moet letten. In de praktijk zoeken veel bedrijven daarom naar een praktische tool om de hiermee samenhangende processen zo goed mogelijk uit te voeren en onder controle te hebben. Een goed opgezet geautomatiseerd systeem, een zogenoemde Tax Engine, biedt dan uitkomst. Mits goed opgezet maakt het de kans op fouten aanzienlijk kleiner en werkt het zelfs kostenbesparend. Afhankelijk van uw situatie zijn de voordelen:

- Een Tax Engine wordt gebruikt naast uw bestaande ERP systemen zoals SAP, Oracle, JD Edwards etc.
- Uw klanten 'master' gegevens in het ERP systeem vormt de basis voor verdere NAW- en BTW-gegevens;

- Voor de gehele Europese operatie wordt één managementtabel nodig geacht waardoor uw onderneming feitelijk slechts een BTW-manager nodig heeft;
- Creatie van de correcte BTW-kwalificaties;
- Controle van BTW-nummers controleren middels aansluiting op VIES;
- Op dagelijkse basis up-to-date gehouden worden door de provider(s);
- Voorbereiding van alle BTW-aangiften voor alle landen binnen de EU;
- Voorbereiding van statistiekaangiften voor alle landen binnen de EU;
- Voorbereiding van de diverse listings;
- Terugkoppeling aan het ERP systeem waardoor kosten voortkomend uit BTW in de productkosten verdisconteerd kunnen worden;
- Elektronisch 'filen' van aangiften bij de autoriteiten.
- Eén BTW-management;
- Compliant;
- SOX controlled.

Afsluiting

Bij Douanerechten, BTW en milieuheffingen zoals verpakkingsbelasting komen een aantal zaken kijken die nauwkeurig moeten worden beheerd. U wilt immers uw zaken onder controle hebben en u zit niet te wachten op allerlei naheffingen en boetes die met name vergaande gevolgen kunnen hebben voor uw cashflow positie. In de praktijk zijn hiervoor diverse oplossingen en systemen, Tax Engines genaamd. Een goed opgezette Tax Engine is een handige en vooral kostenbesparende tool voor u om 'in control' te zijn uw indirect tax planning bij grensoverschrijdende handelingen.

Jacob Mook (jacob.mook@gt.nl) is partner, bestuurslid en Tax Leader bij Grant Thornton
Paul de Heij (paul.de.heij@gt.nl) is Senior Customs & VAT manager bij Grant Thornton
Bob van der Steen (bob.vander.steen@gt.nl) is Head Indirect Tax bij Grant Thornton

De inbox van... Matthieu van Tellingen



Matthieu van Tellingen

Finance Director Benelux, ALD Automotive

Inbox: 237
Per dag: 80+

‘Mijn mail werk ik meestal ‘s avonds af. Recentelijk hebben we om verdere schaalvoordelen te behalen, de regio's anders ingericht en ik ben nu financieel verantwoordelijk voor de gehele Benelux. Een verandering die wel meer direct reports en e-mails oplevert, maar helaas niet meer uren in een dag. De agenda staat vaak al flink volgepland dus ik probeer zo efficiënt mogelijk mijn e-mail te verwerken.’

Dit is precies de reden waarom ik vandaag bij Matthieu van Tellingen op bezoek ben. Vanuit mijn bedrijf Email Handyman coach ik mensen hoe ze hun inbox makkelijker kunnen beheren en in minder tijd meer gedaan kunnen krijgen. Matthieu is de financieel directeur van ALD Automotive in de Benelux. ALD is als leasemaatschappij actief in 39 landen wereldwijd en onderdeel van Société Générale.

Het blijkt al snel dat Matthieu zelf, met dank van een aantal nuttige tips van collega's, al een heel eind op weg is met zijn inbox management. Met name de beslissingen om te werken met een enkele archiefmap en het uitzetten van de nieuwe e-mail notificaties hebben hem al veel tijd gescheeld. We focussen ons vandaag dan ook voornamelijk op het verder verbeteren van zijn 'externe geheugen'. Door de handelingen die daarbij horen, met simpele sneltoetsen uit te voeren, brengen we in rap tempo nog meer orde in zijn Outlook.

Een aantal van de e-mails moeten nog in het wekelijks MT-overleg besproken worden. Deze worden direct in de agenda op het juiste tijdstip geparkeerd. Zodoende valt mijn oog op een leuke nieuwe ontwikkeling binnen ALD dat 7 Wheel Lease heet. Een product waarbij je naast een lease-auto ook een Piaggio krijgt. Dit is een driewieler motorscooter waar je makkelijk mee tussen de files door kan rijden en je hebt er niet specifiek een motorrijbewijs voor nodig. Dit unieke product is in België al een succes en dus overwogen ze nu ook in Nederland van start te gaan.

Omdat de nieuwe methode van inbox management eigenlijk meer een eenvoudige extensie is van zijn bestaande werkwijze, is er al snel een sluitend systeem ontstaan waarin de actiepunten uit verschillende bronnen zijn meegenomen. ‘Dat werkt prima’, zegt Matthieu. ‘Maar ook tips zoals het slepen van een e-mail naar mijn contactlijst om snel die persoon toe te voegen, zijn welkome tijdsbesparingen. Handig hoor!’

Richard Wolfe is eigenaar van Email Handyman en geeft workshops over inbox management. Daarnaast is hij Sales en Marketing Director van Qroam, een online B2B marktplaats voor mobiele operators. Voor meer info zie www.emailhandyman.nl.

Informatiegedrag van mensen

Prijs: € 39,95

Pagina's: 128

Uitgever: Academic Service



Steeds meer mensen werken alleen nog maar met informatie. Zij verzamelen, verwerken en verspreiden informatie. Iedereen ontvangt veel informatie via de nieuwste technologische ontwikkelingen, zoals internet en web 2.0. Maar hoe zorg je ervoor dat informatie tijdig en juist is? Informatiegedrag van mensen laat zien hoe je met informatie kunt omgaan.

- Wat zijn de laatste inzichten op het vakgebied van informatiegedrag?
- Hoe laat je je boodschap beter aansluiten bij je doelgroep?
- Hoe stel je je eigen informatieprofiel op en wat kun je doen om je gebruik van informatie te verbeteren?
- Welke maatregelen kun je nemen om het informatiegedrag van een groep personen te verbeteren?

Informatiegedrag van mensen reikt je vanuit verschillende invalshoeken modellen en instrumenten aan om je eigen informatiegedrag en dat van anderen beter te begrijpen. De vele praktijkvoorbeelden geven je inzicht in je eigen informatiegedrag en dat van het netwerk waar je deel van uitmaakt. Het boek is niet alleen zeer geschikt voor moderne informatiewerkers in organisaties, maar ook voor teams, afdelingen, vriendenclubs, families en andere groepen waarbinnen veel informatie wordt uitgewisseld.

Darwin voor managers

Prijs: € 29,95

Pagina's: 294

Uitgever: Haystack



Dit boek beschrijft hoe managers meer uit hun medewerkers kunnen halen door in te spelen op hun natuurlijke behoeften. Veel managers geven leiding alsof ze de baas zijn in een onderwerstse diertuin. De hokken zijn te klein en

de dieren vervelen zich te pletter. Moderne organisaties werken gesmeerd, maar de inzet van mensen valt tegen. In Darwin voor managers kun je lezen hoe dit komt – en wat je eraan kunt doen. Honderdvijftig jaar na Charles Darwin en zijn evolutietheorie dringt het besef door dat je rekening moet houden met de natuurlijke behoeften van je medewerkers. Psycholoog en adviseur Max Wildschut laat zien hoe je meer uit je mensen kunt halen. Gewoon, door er rekening mee te houden dat het homo sapiens zijn, net als jij.

Apple komt met iPad

Apple introduceert de langverwachte iPad, een apparaat voor surfen op het web, het lezen en versturen van mails, het bekijken van foto's en video's, het afspelen van muziek, het spelen van games, het lezen van digitale boeken en nog veel meer. De iPad heeft een snel reagerend multi-touch display met een hoge resolutie, waarmee gebruikers fysiek kunnen werken met programma's en bestanden. Het gadget is slechts 1,27 centimeter dik, weegt nog geen 700 gram en is daarmee dunner en lichter dan elke andere laptop of notebook.

De iPad bevat standaard twaalf nieuwe en innovatieve programma's, die speciaal voor het hebbeding gemaakt zijn. Daarnaast kunnen nagenoeg alle 140.000 programma's die inmiddels in de App Store beschikbaar zijn, op de iPad worden gebruikt. Apple komt met iPad Programma's die in zowel de staande

als de liggende weergave kunnen worden gebruikt. Dankzij de nauwkeurige aanraakinterface kunnen gebruikers op een interactieve en persoonlijke manier op



het web surfen, heel anders dan ze op hun computer gewend zijn. En dankzij het grote scherm en het softwarematige toetsenbord van bijna volledig formaat is ook het lezen en versturen van mails met de iPad een waar genoegen. Gebruikers kunnen films, tv-programma's en YouTube in HD-kwaliteit bekijken, of een van de digitale boeken lezen die beschikbaar zijn in de nieuwe iBookstore van Apple.

Nexus One van Google

De eerste 'eigen' telefoon van Google is een feit. De Nexus One, een apparaat dat de nieuwste hardware van HTC Corporation combineert met de laatste Android-software. 'De Nexus One behoort tot de opkomende klasse van 'superphones'. Met de 1 GHz Qualcomm-chipset is deze telefoon



net zo krachtig als een laptopcomputer van drie tot vier jaar geleden. Het is de nieuwe standaard als het gaat om het creëren van de beste mobiele ervaring voor de consument, aldus Andy Rubin, vice-president Engineering bij Google. De Nexus One is in eerste instantie beschikbaar via de Googlewebwinkel in de VS: zonder abonnement voor 529 dollar of vanaf 179 dollar met een tweejarig contract van T-Mobile. In de nabije toekomst zijn ook Verizon Wireless in de VS en Vodafone in Europa van plan om abonneediensten aan te bieden aan klanten in hun regio.

Finance.nl
De vacaturesite voor financials

**BEST
EMPLOYERS
TO WORK FOR 2010**



Voor uw dagelijkse finance update:
www.financieel-management.nl



Meld u aan
voor de
niewsbrief!

Agenda

colofon

SAP FOR FINANCIALS

De training SAP for Financials geeft u als financial een geweldig inzicht in SAP. In twee dagen leert u hoe u de juiste rapportages uit SAP haalt. De training geeft u tal van handige trucs en shortcuts om snel door te dringen tot de kern van de zaak. Met de opgedane kennis presenteert u rapportages waar u en de organisatie mee kunnen scoren.

PE punten: 14

Datum: 7 en 8 april 2010

Plaats: Den Bosch

Investerings: 1.695 euro

Info: www.alexvangroningen.nl

Tel.: 020 – 6390008

EFFECTIEVE CONTROLLER

Wilt u als controller doorgroeien? Verandert deze functie in uw organisatie? Of wilt u gewoon een nieuwe visie op uw vak opdoen? Volg dan de toptraining De Effectieve Controller - business partner van het management.

PE punten: 14

Datum: 12 en 13 april 2010

Plaats: Schiphol

Investerings: 1.795 euro

Info: www.alexvangroningen.nl

Tel: 020 – 6390008

EFFECTIEF FORECASTEN

Geeft uw organisatie tijd en geld uit aan plannen die niet gebruikt worden of die onbetrouwbaar blijken te zijn? Heerst in uw organisatie onvrede over de wijze waarop planningsprocessen als budgettering en forecasting lopen? Volg dan nu de cursus Effectief Forecasten.

PE punten: 14

Datum: 8 en 9 april 2010

Plaats: Schiphol

Investerings: 1.795 euro

Info: www.alexvangroningen.nl

Tel: 020 – 6390008

BUSINESS MODELLING VOOR CONTROLLERS EN FINANCIALS

Neem uw eigen business model kritisch onder de loep en definieer nieuwe omzetstromen. Blijf uw concurrentie voor door uw business model te innoveren. In de eendaagse training Business Modelling leert u alles over business model innovatie en over hoe u kunt modelleren om betere beslissingen te kunnen nemen.

PE punten: 6

Datum: 15 april 2010

Plaats: Amstelveen

Investerings: 895 euro

Info: www.alexvangroningen.nl

Tel: 020 – 6390008

De volgende Financieel Management:

Finance & IT

Genomineerden Controller of the Year Award

Het tijdschrift Financieel Management is een onafhankelijk, praktisch how to do-vakblad voor de controller en de financieel manager.

Redactie:

Burgemeester Haspelslaan 63

1181 NB Amstelveen

Email: redactie@financieel-management.nl

Website: www.financieel-management.nl

Hoofdredacteur: Jeppe Kleynveld

(Eind)redactie: Michiel Rohloff

Aan deze editie werkten mee: Judith Akkerman, Nico van den Bergh, Merlijn Gillissen, Anneloes de Graaf-Ardts, Paul Groothengel, Monique Harmsen, Monique Hennekens, Martin Hoogendoorn, Jan Hopstaken, Paul Kelder, Erik Kolthof, Peter Willem van Lindenberg, Jules Maessen, Sandra van Meijel, Rob Melchior, Charles van der Ploeg, Harm Poelen, Roland van der Pouw, Frans Roozen, Gerard van Santen, Gido Schouten, Bob van der Steen, Erik-Jan Verdegaa, Maarten Verheul, Roel Versteeg, Arianne de Vries

Advies redactie: Prof. dr. Jim A. Emanuels RA (hoogleraar bestuurlijke informatieverzorging), prof. dr. T.L.C.M. Groot (Hoogleraar Management Accounting), Dirk M. Swagerman (hoogleraar controlling), Drs. Jan Vis MBA RV (adjunct-professor Business Valuation), Fred W. Vlotman (hoogleraar Economie en Bedrijfswetenschappen)



CxO MEDIA

Uitgever:

Alex van Groningen / CxO Media

Burgemeester Haspelslaan 63, 1181 NB Amstelveen

Sales: Michael van Asperen

(mvanasperen@financieel-management.nl)

Tel. 020 5788 909

Traffic advertenties: Katinka Zoetmulder

(kzoetmulder@financieel-management.nl)

Tel. 020 57 88 907

Marketing manager: Paul van Beckum

(pvanbeckum@financieel-management.nl)

Tel. 020 57 88 919

Abonnementen: Personen die aan specifieke eisen voldoen (leidinggevende controllers of financieel managers) met een adres in Nederland, kunnen Tijdschrift Financieel Management gratis ontvangen. Voldoet u niet aan deze eisen, dan kunt u zich abonneren voor 50 euro per jaar (Excl. BTW). Voor adressen in het buitenland geldt een toeslag van 100 euro. (Excl. BTW). Surf naar www.financieel-management.nl/gratis

Drukker: vanGrinsven drukkers Venlo bv

Vormgeving: LVB Networks, Amersfoort

Fotografie: Mark van den Brink, Eric Fecken, Roelof Pot, Herbert Wiggerman

© Alex van Groningen / CxO Media Amstelveen 2009 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. Nota bene: geen toestemming is nodig om via een van de "RSS Feeds" van Alex van Groningen / CxO Media de titel en de inleiding van artikelen over te nemen op (eigen) websites. Zie hiervoor www.financieel-management.nl of mail rss@cxomedia.nl

Wet bescherming persoonsgegevens: De abonneegegevens zijn opgenomen in een database. Deze is aangemeld bij het college bescherming persoonsgegevens. Wij gebruiken de gegevens om u op de hoogte te houden van aanbiedingen. Indien u hier bezwaar tegen heeft, maakt u dit kenbaar door een fax te zenden naar 020 63 91 025.

Aanlevering van artikelen: Inzending van een artikel naar de redactie ter publicatie houdt in dat de auteur akkoord gaat met de volgende voorwaarden voor plaatsing:

- de auteur heeft het volledige auteursrecht op het artikel;
- het artikel is niet eerder, in welke taal dan ook, gepubliceerd;
- met publicatie wordt geen geheimhoudingsplicht geschonden;
- de auteur zal niet zonder schriftelijke toestemming van de uitgever het artikel elders publiceren;
- de uitgever heeft het recht het artikel in al haar media te (her) publiceren

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?

Neem dan deel aan een van de opleidingen van Alex van Groningen. Opleidingen voor (financieel) managers die hun kennis en vaardigheden *willen* vergroten. Opleidingen voor (financieel) managers die hun kennis en vaardigheden *moeten* vergroten*. Opleidingen die in alle gevallen absoluut de moeite waard zijn en die wij u van harte kunnen aanbevelen.

Schrijf vandaag nog in en verzeker u van een plaats.

** RA's en RC's, of zij het willen of niet, moeten jaarlijks aan permanente educatie doen. Duizenden RA's en RC's hebben echter nog onvoldoende pe-punten en riskeren tuchtprocedures.*



Data 2010	Titel programma	Plaats	Investering	PE-punten	Programma
7 en 8 april	SAP for Financials	Den Bosch	€ 1.695	14	2 daagse training
8 en 9 april	Effectief Forecasten	Nieuwegein	€ 1.795	14	2 daagse cursus
12 en 13 april	Effectieve Controller	Schiphol	€ 1.795	14	2 daagse cursus
15 april	Business Modelling voor controllers en financials	Amstelveen	€ 895	5	1 daagse training
19 en 20 april	Excel 2007 voor financieel managers	Hooglanderveen	€ 1.595	14	2 daagse cursus
21 april	IFRS Essentials	Schiphol	€ 1.195	7	1 daagse cursus
21 en 22 april	IFRS en Corporate Governance Codes	Schiphol	€ 1.795	14	2 daagse cursus
21, 22 en 23 april	Beïnvloeden en Adviseren	Maarssen	€ 2.295	21	3 daagse training
22 april	Corporate Governance Codes	Schiphol	€ 1.195	7	1 daagse cursus
22 april	Jaarcongres Controlling	Schiphol	€ 1.935	6	1 daags congres
27 april	Excel Update 2007	Amstelveen	€ 895	6	1 daagse cursus
28 april	Pensioen Management voor financieel managers	Amstelveen	€ 895	7	1 daagse cursus
18 en 19 mei	Enterprise Risk Management	Schiphol	€ 1.795	14	2 daagse cursus
19 en 20 mei	Business Valuation	Bussum	€ 1.795	16	2 daagse cursus
19, 20 en 21 mei	VBA Excel	Schiphol	€ 1.995	18	3 daagse cursus
20 mei	Post Acquisitie Management	Schiphol	€ 1.195	6	1 daagse cursus
26, 27 en 28 mei	Financiële Analyse	Schiphol	€ 2.195	19	3 daagse cursus
2 en 3 juni	Corporate Recovery	Bussum	€ 1.795	15	2 daagse cursus
9, 10 en 11 juni	Onderhandelen	Maarssen	€ 2.595	25	3 daagse training
17 juni	CFO Day 2010	Amsterdam	€ 2.990	6	1 daags congres
21 en 22 juni	Excel 2003 voor financieel managers	Nieuwegein	€ 1.595	14	2 daagse cursus
24 en 25 juni	Actief in Overnames	Bussum	€ 1.595	13	2 daagse cursus
8, 9 en 10 september	Onderhandelen	Schiphol	€ 2.595	25	3 daagse training
14 september t/m 23 november	Opleiding Project Control	Woudenberg	€ 3.100	31	9 avondcolleges 18:30 tot 22:00 uur
15 en 16 september	Excel 2003 voor financieel managers	Schiphol	€ 1.595	14	2 daagse cursus
22 en 23 september	Actief in Overnames	Bussum	€ 1.795	13	2 daagse cursus
23 september t/m 28 oktober	Controller in een Week	Maarssen	€ 3.950	30	5 daagse opleiding
29 september	Fiscale aspecten van concernfinanciering	Schiphol	€ 695	5	1 daagse seminar
4 en 5 oktober	Effectief Forecasten	Nieuwegein	€ 1.795	14	2 daagse cursus
6 oktober	Informal Investor	Amstelveen	€ 895	6	1 daagse cursus
6, 7 en 8 oktober	VBA Excel	Hooglanderveen	€ 1.995	15	3 daagse cursus
13 oktober	Balanced Scorecard: de spirit keert terug	Amstelveen	€ 895	6	1 daagse cursus
13 en 14 oktober	Enterprise Risk Management	Schiphol	€ 1.795	14	2 daagse cursus

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

Burgemeester Haspelslaan 63 • 1181 NB • Amstelveen Tel 020 6390008 • Fax 020 6391025 • info@alexvangroningen.nl • www.alexvangroningen.nl

Life's too short to ignore
business opportunities

~~€37,50~~

€18,75

per maand

voor de eerste 6 maanden van een
2-jarige OndernemersBundel +
internet en email met bijvoorbeeld
de nieuwste BlackBerry Bold.

Kijk op vodafone.nl/business
of ga naar de Vodafone winkel.

power to you



vodafone