

FINANCE UPDATE
Informatie onvoldoende benut

JAARVERSLAG
Fair value en kredietcrisis

LEGAL UPDATE
Mededingingsboete niet aftrekbaar

TAX UPDATE
Nieuwe regels dividendbelasting

FINANCIËEL management

mei 2010 www.financieel-management.nl



Controller of the Year Awards 2010



'The Adaptive Controller'

#2
€ 9,50

5 ADAPTIEVE
CONTROLLERS

10 VALKUILEN SOFT-
WARE SELECTIE

Finance & IT: Grip krijgen op IT-kosten:
8 stappen Haal meer uit ERP-systeem
Verder: Credit Manager of the Year 2010
Intelligente incasso Effectief forecasten



extra brandstof voor sneller herstel

In de loop van 2010 kruipt de economie weer uit het dal en zo'n periode zit voor elk bedrijf vol kansen en valkuilen, excuseer ... uitdagingen. Het ene moment hebt u nog ruim voldoende capaciteit en even later komt u ineens mensen te kort, juist als u uw concurrent een stap voor kunt zijn. Maar de opdrachtenstroom is nog onvoorspelbaar, dus voor het werven van vast personeel is het nog wat vroeg.

Voor tijdelijke versterking op financieel gebied heet de oplossing Laudame. Wij leveren interim financials die uw organisatie direct energie geven voor een optimale slagkracht wanneer dat het hardst nodig is. Gedreven financials die u snel en adequaat kunt inzetten.

Al 10 jaar gefocussed op gedrevenheid!

Laudame bestaat dit jaar 10 jaar en sinds dag één selecteren wij onze mensen op hun gedrevenheid. Dankzij een grondige analyse van opdrachtgever en kandidaat realiseren wij een ongekend hoog percentage succesvolle matches. Kijk voor meer informatie op laudame.nl.





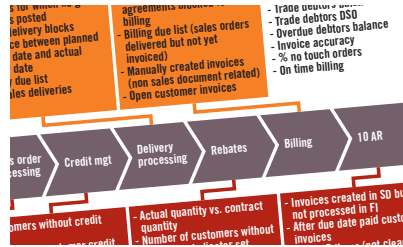
8 Accuraat forecasten met budgetrevisies

Een planning & controlcyclus met daarin vier budget revisiemomenten stelt de farmaceutische gigant sanofi-aventis in staat om snel bij het sturen, daarbij gebruik makend van externe marktinformatie. De kwaliteit van dit proces bij landenorganisatie Nederland wordt bewaakt door Head of Controlling Hasan Gul.



38 Niet puur inrichten, maar leren sturen

Bij installatiespecialist Cofely is momenteel een koerswijziging gaande. Het bedrijf wil haar focus verschuiven van traditionele dienstverlening naar hoogwaardige, complexe projecten. Corporate Business Controller Jan Roording levert hier een belangrijke bijdrage aan. Niet alleen in het creëren van een effectief planning en control instrumentarium, maar vooral ook om de lokale managers hiermee te leren sturen.



18 Haal meer uit het ERP-systeem

Verbetering van processen ondersteund door ERP-systemen is voor bijna iedere onderneming een strategisch speerpunt op dit moment. Maar hoewel dit bij veel ondernemingen hoog op de agenda staat, blijkt de praktijk weerbarstig. Er kan meer waarde uit ERP-systemen worden gehaald.



47 Jaarcongres Credit Management: Duurzaamheid

Op de eerste echt mooie lente-dag van het jaar togen ruim 300 deelnemers naar Noordwijkerhout voor alweer de 7e editie van het Jaarcongres Credit Management. Het centrale thema was duurzaamheid in de breedste zin des woords, aan de hand waarvan er boeiende discussies ontstonden. Daarnaast was er de uitreiking van de Credit Management Award 2010.

6 Finance Update:

- ICT Media neemt Outsource Magazine over
- Zet software op de balans
- Informatie onvoldoende benut
- Nederland steeds aantrekkelijker
- Reputatierisico outsourcing sterk onderschat

14 Jaarverslag:

- Vrijstelling jaarrekeningplicht micro-entiteiten
- Fair value en kredietcrisis
- Deelnemingen met negatief eigen vermogen
- Gewijzigde IFRS classificatiecriteria grondhuur
- Volledige en partiële goodwill

26 Legal Update:

- EZ introduceert financieringsregelingen
- Tenuitvoerlegging vonnis geschorst
- Onafhankelijk toezicht op advocatuur
- Mededingingsboete niet (deels) aftrekbaar
- Bestuurder aansprakelijk voor verzwijgen

62 Tax Update

- Nieuwe regels dividendbelasting
- Management charges en transfer pricing
- Geen fiscale eenheid over de grens
- Renteaftrek bij overnames
- BTW-correcties strijdig met EU-richtlijnen!?

4 Voorwoord 21 Rolijne van Houten, Nuon Warmte 29 Cees de Jong, Imtech 34 Komt een financieel manager bij de IT-dokter 43 Column Harm Poelen 46 Winnaar Credit Management Award 2010 51 Goed inzicht in ICT uitgaven 54 7 gouden regels voor effectief forecasten 57 Remco Smit, KLM Engineering & Maintenance 65 Voldoen aan BTW-wetgeving 67 10 valkuilen software selectie 68 Rondetafelsessie SAS: Intelligente Incasso 72 ROI-feed 74 Agenda

De adaptieve controller



Mando Vroling
Directeur en Uitgever
Alex van Groningen / CxO Media

Hoe dragen finance professionals bij aan 'slagvaardigheid'? Deze vraag zal centraal staan op het Jaarcongres Controlling op 22 april dat dit jaar in het teken staat van 'the adaptive controller'. Er wordt ingegaan op de bijdrage die controllers kunnen leveren aan een meer wendbare en slagvaardige (adaptieve) organisatie. Zowel de rol van de controller als de inhoud van zijn functie staan hierbij centraal.

Het thema van het jaarcongres van dit jaar bood ons een unieke mogelijkheid om het nominatieproces voor de Controller of the Year Award hier één op één op aan te sluiten. Daartoe heeft de jury, die onder leiding staat van Professor Frans Roozen (Vrije Universiteit en Strategic Management Centre) en verder bestaat uit Peter van Dongen (CFO Etam Groep), Rob Melchiot (CFO transavia.com) en Roland van der Pouw (Finance Manager Alliander), vijf sterke kandidaten geselecteerd op basis van een websurvey die was uitgezet onder een bruto groep senior finance professionals. Deze survey bevatte algemene vragen over onder andere de inrichting van het planning en controlproces, recente verbeteringsprojecten, de resultaten daarvan en de rol die de controller hierin heeft gespeeld.

Hierop volgend heeft de juryvoorzitter persoonlijk alle genomineerden geïnterviewd. De vijf interviewverslagen zijn in dit nummer te lezen. Ter voorbereiding op hun gesprek met de juryvoorzitter is de genomineerden gevraagd een vragenlijst in te vullen die een beeld geeft van de wijze waarop het eigen bedrijf zijn planning en controlsystemen heeft ingericht, hoe die worden gebruikt en welke wijzigingen er gedurende de afgelopen 12-18 maanden in de planning en controlsystemen zijn aangebracht. Hun respons is toegevoegd aan een database waaraan inmiddels 100 senior finance professionals hebben meegewerkt. Gezamenlijk geeft

die database een dwarsdoorsnede van zowel de wendbaarheid van de organisatie als de inrichting en toepassing van planning en controlsystemen in grote Nederlandse ondernemingen.

De respons van de genomineerden bood ons de mogelijkheid deze te spiegelen aan de respons van de grotere groep en aan subsets uit de grotere groep. Die subsets zijn ontleend aan indelingen van de respons naar de gemiddelde score op wendbaarheid, naar bedrijfstak en op basis van de gemiddelde prestatie van ondernemingen ten opzichte van peers. Omdat de context van de deelnemende bedrijven verschilt, had het spiegelen niet tot doel om een oordeel te geven over de gevonden verschillen. Gevonden verschillen in inrichting en toepassing van de planning en controlsystemen boden daarentegen wel aanknopingspunten voor een inhoudelijke verdieping. Die verdieping heeft centraal gestaan in de interviews. Dit heeft een aantal zeer interessante beelden opgeleverd over de werking van de planning en controlsystemen bij de ondernemingen waar de genomineerden werken.

De jury heeft zich op grond van de enquête en de interviewverslagen een eerste beeld kunnen vormen over ieder van de genomineerden. Wie de winnaar wordt van de Controller of the Year Award 2010 is echter nog even afwachten, maar het eerste beeld is veelbelovend. Op het jaarcongres op 22 april zullen de genomineerden in een rondetafeldiscussie met elkaar in debat gaan over een aantal stellingen die ontleend zijn aan de interviews. Pas na het debat is het beeld compleet en kan de jury zich beraaden op wie zich een jaar lang Controller of the Year mag noemen. Op basis van de interviews zijn we er wel nu al van overtuigd dat de winnaar een geweldige ambassadeur van het vakgebied zal zijn.



Life's too short for communication chaos

Vodafone integreert uw Sprak & Data, Vast & Mobiel

Spraak & Data

- telefonie en data in één netwerk
- IP-VPN voor al uw vestigingen én mobiele medewerkers

Vast & Mobiel

- vaste en mobiele telefonie in één
- onderling vast en mobiel bellen voor een vast maandbedrag

De geïntegreerde oplossingen van Vodafone bieden u weer overzicht over uw bedrijfscommunicatie. U krijgt één oplossing op maat, één leverancier en één aanspreekpunt. Alles volledig beheerd. Daarmee kunt u veel kosten besparen. Wilt u weten wat Vodafone voor uw communicatie-infrastructuur kan betekenen? Kijk dan op vodafone.nl/integrated of bel **0800-0500**.

power to you

ICT Media neemt Outsource Magazine over

ICT Media BV, de uitgever van o.a. CIO Magazine en Tijdschrift IT Management (TITM), heeft Outsource Magazine overgenomen. De overname volgt op het faillissement, begin februari 2010, van uitgever F&G Publishing. ICT Media is een moderne, crossmediale uitgever, die zich richt op het faciliteren van diverse community's, zoals die van CIO's en senior IT-managers, veelal de direct reports van de CIO's. Rob Beijleveld, CEO van ICT Media BV, over de acquisitie: 'Outsource Magazine past prima in ons portfolio. Sourcing is immers al lang geen transactioneel spel van vraag en aanbod meer, maar een samenwerking op vele terreinen, waaronder ook steeds vaker bedrijfsketens. Met het oog op die toenemende samenwerking is het essentieel om juist nu een specifieke community op het gebied van sourcing op te richten.'

Zet software op de balans

De Business Software Alliance (BSA) biedt financiële professionals een online tool waarmee ze eenvoudig software op kunnen nemen in hun eindejaarsinventarisatie. Deze Software Licentie Verklaring (SLV) is naast offline nu ook als online variant beschikbaar. Hiermee hebben controllers en het financieel management direct inzicht in het softwaregebruik binnen de organisatie. Veel bedrijven bestempelen software niet als bedrijfskapitaal. Dat is onterecht. Vergelijk het maar met hardware, dat meestal wel als creditpost op de financiële balans staat. Soms is het onduidelijk welke software een bedrijf gebruikt, wat de prijs is en wanneer de licentie is aangeschaft. Dat maakt het meenemen van software in de inventarisatie er niet makkelijker op. De SLV maakt een einde aan de onduidelijkheid rondom zakelijke software. Financiële of IT managers profiteren van de tool die een duidelijk overzicht van het softwaregebruik binnen hun organisatie – op alle pc's en servers biedt. Dit is niet alleen praktisch voor de financiële balans, maar ook voor juridische doeleinden. Het helpt bedrijven bij het naleven van wetgeving omtrent auteursrechten. Daarnaast biedt het juridisch bewijsmateriaal dat een organisatie voldoet aan deze wet- en regelgeving. 

Kijk voor meer informatie over de online tool op: www.risicoalarm.nl/softwarelicentieverklaring

Arnoud van Gemeren, hoofdredacteur van TITM zal de hoofdredactionele taken op zich nemen. De nieuwe hoofdredacteur heeft een flink track record in de IT-uitgeefwereld. Zo was hij - bij verschillende uitgeverijen - verantwoordelijk voor onder meer Database Magazine, IT Service Magazine en IT Beheer Magazine, voor hij bij ICT Media de lancering van TITM voor zijn rekening nam. 'Outsource Magazine is een uitgave met een zeer goede reputatie', stelt Van Gemeren. 'Het is mijn voornemen de kwaliteit ervan verder te verhogen, maar ook de ontwikkeling van een community rondom het magazine in gang te zetten. Dat zal ik onder meer doen via het nieuwe Jaarcongres Strategic Sourcing, waarvan ik het programma samenstel. De lezers mogen verder veel aandacht voor praktijkervaringen met sourcing verwachten en columns van hoofdrolspelers in de sourcingwereld.'

Hotze Zijlstra, hoofdredacteur van CIO Magazine, zal ook nauw bij het redactieproces betrokken zijn. Hij benadrukt dat Outsource Magazine zich niet alleen op IT-sourcing zal richten, maar ook op aspecten als business process outsourcing en de inbreng van de CFO in het sourcingproces. 

Informatie onvoldoende benut

Nederlandse organisaties laten veel kansen liggen doordat zij geen of slechte toegang hebben tot informatie, zo blijkt uit onderzoek onder Nederlandse IT- en Business Managers door Blauw Research in opdracht van Ordina. De respondenten zijn van mening dat veel informatie wel aanwezig is in de organisatie, maar nog niet volledig wordt benut. Maar liefst zes op de tien managers geeft aan dat veel kansen benut kunnen worden door beschikking te hebben over de juiste informatie. Managers varen nu vaak nog blind in hun besluiten: Slechts 38 procent van de Nederlandse managers vindt dat de beschikbare (management)informatie te nemen besluiten goed ondersteunt. Dat informatie waardevol is, leidt volgens de respondenten geen twijfel. 44 procent van de Nederlandse



managers wil zelfs informatie als kapitaal op de balans zetten. Welke waarde informatie vertegenwoordigt is echter lastig te bepalen: 63 procent van de respondenten weet niet wat de omvang is van de toegevoegde waarde van informatie voor hun organisatie. Het blijft lastig om juiste (management)informatie, bijvoorbeeld financiële informatie, concurrentie-informatie en verkoopinformatie, naar boven te krijgen in organisaties. 73 procent van de respondenten geeft aan het gevoel te hebben dat de organisatie over meer informatie beschikt dan zij gebruikt, dit terwijl 58 procent denkt dat betere informatie de organisatie een concurrentievoordeel zal opleveren. Het belangrijkste obstakel om de juiste informatie naar boven te krijgen is het gebrek aan organisatie. Het is onduidelijk waar welke informatie zich bevindt en wie hiervoor verantwoordelijk is. Andere redenen zijn een overkill aan irrelevante informatie (50%) of zelfs het achterhouden van informatie door andere managers uit tactische overwegingen (46%). 

Geen inzicht in printkosten

Nederlandse managers zijn slecht op de hoogte van printkosten. Minder dan 15 procent van hen geeft aan te weten wat zij maandelijks aan print-, fax- en kopieerkosten voor hun organisatie kwijt zijn. Dit blijkt uit onafhankelijk onderzoek onder 150 directie- en MT-leden.

Ruim acht op de tien van hen bleek niet op de hoogte hoe zwaar deze kosten op de begroting drukken. Daarbij lijken mannelijke managers beter geïnformeerd dan hun vrouwelijke collega's. Zo gaf 18 procent van de mannelijke respondenten aan te weten hoe hoog deze kosten zijn. Van de vrouwelijke managers geeft negen procent aan deze cijfers paraat te hebben. Dirk Muntendam, marketingmanager van copier- en printerproducent Kyocera Mita, is niet verbaasd over de resultaten. 'Wij wisten al langer dat het bewustzijn onder Nederlandse managers over de hoogte van de printuitgaven laag was. Wel valt het mij op dat er, zelfs in tijden waarin de marges voor veel bedrijven onder druk staan, nog steeds weinig gekeken wordt naar dit soort kosten. De ervaring leert dat besparingen op printuitgaven al snel kunnen oplopen tot 35 procent.' 



Nederland steeds aantrekkelijker

Nederland wordt steeds aantrekkelijker voor buitenlandse bedrijven die zich in Europa willen vestigen. Dat blijkt uit onderzoek dat KPMG iedere twee jaar verricht naar de bedrijfskosten in de Verenigde Staten, Japan, Australië, Canada, Groot-Brittannië, Frankrijk, Italië, Duitsland, Nederland en Mexico. Van de onderzochte landen in Europa is Nederland qua bedrijfskosten het goedkoopst als vestigingsplaats voor buitenlandse ondernemingen. En ook Japan en de Verenigde Staten moeten Nederland voor laten gaan. De onderzochte landen zijn qua kosten vergeleken met de Verenigde Staten. In het onderzoek zijn 27 soorten kosten waarmee ondernemingen in de bedrijfsvoering te maken hebben in ogenschouw genomen. Nederland kent een kostenvoordeel van 3,5 procent ten opzichte van de Verenigde Staten en scoort van de Europese landen het best. Nederland kent een kostenvoordeel van 1,7 procent op Groot-Brittannië, dat in Europa



Reputatierisico outsourcing sterk onderschat

Outsourcing is inmiddels doorgedrongen tot in bijna alle segmenten van de economie. Als het allemaal goed gaat zijn de voordelen voor het bedrijf aanzienlijk. Måár, zo waarschuwt François Zielemans, managing partner bij Virtum: Het afbreukrisico neemt ook sterk toe, met name in de financiële sector. En wanneer het bedrijf onder vuur ligt, is de weg terug zwaar en lang. Terwijl consumenten denken dat ze met één bedrijf zaken doen, blijken dat in werkelijkheid wel tien organisaties te zijn in binnen- en buitenland. Zielemans: 'Hoe meer werkzaamheden bedrijven uitbesteden, hoe groter de kans dat het een keer misgaat. Dit komt doordat het steeds verder opsplitsen van de waardeketen ertoe kan leiden dat het bedrijf het overzicht verliest. Voor de consument mag het in principe niet uit maken hoe de banken hun zaken intern regelen, maar hij is wel degene die aan het kortste eind trekt als het mis gaat. Het gaat om zijn

pensioen- of bankgegevens. Tegelijkertijd loopt de reputatie van het bedrijf waar de consument klant is grote schade op, omdat de media het niet na zal laten om deze missers breed uit te meten', aldus Zielemans. Voorbeelden hiervan zijn de consumenten die onbewust belegden in het piramidespel van Madoff. Of de kleine call-centers die op Internet de bankgegevens van 21 miljoen Duitse consumenten te koop aanboden. Ook De Nederlandsche Bank heeft het risico dat outsourcing met zich meebrengt onderkend en het als één van de aan te pakken thema's voor 2010 op de agenda gezet. De Amerikaanse zakenbank Goldman Sachs heeft inmiddels ook de gevolgen van negatieve publiciteit onderzocht. In het jaarverslag van Goldman over 2009 figureert daarom een nieuwe risicofactor, zo meldt zakenkrant The Wall Street Journal. Namelijk 'slechte publiciteit'. 

de tweede plaats bezet. Japan en Duitsland blijven de duurste van de onderzochte landen. Zij hebben een kostennadeel ten opzichte van de Verenigde Staten van 7,6 en 2,6 procent. Ondernemingen die op zoek zijn naar een nieuwe vestigingsplaats, zijn wereldwijd het meest voordelig uit in Mexico. De kosten die een vestiging met zich meebrengen, zijn

hier het laagst. Naast de landen zijn ook de kosten van de belangrijkste economische centra in deze landen met elkaar vergeleken. Qua bedrijfsactiviteit is Nederland met name aantrekkelijk voor bedrijven die actief zijn op het gebied van research & development. Dit wordt vooral ingegeven door onze omvangrijke fiscale stimuleringsmaatregelen. 



Het financieel adviesbureau ConQuaestor heeft de heer Gerard Boskma (65) aangetrokken ter versterking van de directie om de Interim-Management praktijk te gaan leiden. Boskma was vennoot van de Boer & Croon Groep. Daar heeft hij Boer & Croon Executive Management (BCEM) opgezet en over een periode van 25 jaar ontwikkeld tot de leidende marktpartij in Nederland op het gebied van Executive Management.

André Hooyman is CFO geworden bij Vesting Finance, een organisatie gespecialiseerd in incasso en creditmanagement. Hij werkte eerder onder meer bij Spie Nederland, Ahrend Holding en Inkasso Unie.

De bestuursraad van Hansen Transmissions heeft Alex De Ryck benoemd als CEO. Per 31 maart volgt hij Ivan Brems op. De Ryck was de afgelopen zes jaar CFO bij de leverancier van tandwielkasten voor de windindustrie.



Steven Flipse is per 1 april toegetreden tot de directie van Sanoma Uitgevers als Chief Financial Officer (CFO). Met zijn benoeming heeft Sanoma Uitgevers een vierhoofdige directie, waarin ook de financiële discipline is vertegenwoordigd. Flipse (44) is sinds 2000 in dienst bij Sanoma Uitgevers als Director Finance. Deze functie komt per 1 april te vervallen. Flipse blijft ook als CFO verantwoordelijk voor de afdelingen Financiële

Administratie, Supply Chain Management, Facility Management, Planning & Control en Advertising Care.

Ed Goos RA (36) is benoemd als CFO bij Euler Hermes Kredietverzekering NV. In de afgelopen twee jaar is Goos Adjunct Directeur geweest bij Interpolis Kredietverzekeringen. Hier heeft hij zich vooral bezig gehouden met commerciële zaken. 

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



Hasan Gül, sanofi-aventis: 'Minimale verschillen tussen realisatie en budget'

Door Frans Roozen en Jeppe Kleynveld

Een planning en control-cyclus met daarin vier budget revisiemomenten stelt de farmaceutische gigant sanofi-aventis in staat om snel bij te sturen. Daarbij wordt actief gebruik gemaakt van externe marktinformatie. De kwaliteit van het planning en control-proces wordt gemeten in de mate waarin de forecasts accuraat zijn en de tijd die de afsluiting vraagt. Dat zijn ook precies de aspecten waarop het Head of Controlling van sanofi-aventis Nederland beoordeeld wordt.

Sanofi-aventis – een wereldwijd farmaceutisch bedrijf – ontdekt, ontwikkelt en verspreidt therapeutische oplossingen voor een beter leven voor zoveel mogelijk mensen. De patiënt staat daarbij centraal. De sanofi-aventis Groep is aanwezig in meer dan 100 landen op het Noordelijk en het Zuidelijk halfrond en is de grootste farmagroep van Europa. In Nederland biedt het bedrijf (zelfzorg)geneesmiddelen, services en uniek: Solutions (innovatieve zorgconcepten). Ook bijzonder is dat het bedrijf zojuist een partnership aangegaan is met een groot ziekenhuis in het zuiden van het land.

De strategie van het bedrijf speelt in op ontwikkelingen binnen de gezondheidszorg, veranderende wet- en regelgeving, wijzigende patiëntenpopulaties en marktontwikkelingen in de omringende landen. 'Marktinformatie is dus van cruciaal belang voor het realiseren van de strategie en daarmee voor de planning en control van de onderneming', zegt Hasan Gül die sinds 2006 bij sanofi-aventis werkzaam is; eerst als Senior Business Controller en sinds 2008 als hoofd van de afdeling Controlling. 'Als Head of Controlling ben ik aan

de ene kant zeer betrokken als business partner met kennis van zaken. Ik weet wat er intern gaande is, maar volg ook de externe ontwikkelingen in de markt. Aan de andere kant ben ik het financiële geweten van de organisatie als hoeder van de planning en control-cyclus en manager van de Controlling afdeling.'

Hoe adaptief is planning en control bij sanofi-aventis?

Met een jaarlijkse omzet van 29,3 miljard euro behoort de internationale sanofi-aventis Groep volgens Gül tot de top van de wereldwijd actieve spelers in de farmaceutische industrie. Het onderscheidende vermogen zit in de kwaliteit van de producten en dienstverlening. De volatiliteit in de farmaceutische industrie is hoog tot zeer hoog. De crisis heeft dit verergerd. Op het gebied van wendbaarheid en flexibiliteit scoort sanofi-aventis behoorlijk hoog. De organisatie weet veranderingen snel door te voeren, kennis te verspreiden en creëert ruimte voor experimenteren. Bovenal is sanofi-aventis in staat om snel te reageren op veranderende marktom-

standigheden. Het planning en control-model, volgens Gül een combinatie van 'klassiek' en 'adaptief', vervult hier een belangrijke rol.

Kapitaalkracht

Frans Roozen: Je rekent sanofi-aventis tot de top van de markt. Kun je aangeven met wie je sanofi-aventis vergelijkt en waarom het bedrijf tot de top behoort?

Hasan Gül: Wij kijken voor de peers vooral naar de global top 3 ranking. Op 1 staat Pfizer, op 2 staat GlaxoSmithKline (GSK) en wij staan zelf op de derde plek. De grootte van de omzet is een belangrijke graadmeter. Die bepaalt immers de grootte van het jaarlijkse budget voor Research & Development (R&D). Daarmee moet de pijplijn voor nieuwe geneesmiddelen worden aangevuld. Kleinere spelers hebben niet, dan wel zeer beperkt de ruimte om zelf medicijnen te ontwikkelen.

FR: Een bekende trend in de farmaceutische industrie is dat grote spelers steeds vaker allianties aangaan met kleinere spelers omdat die voordeliger zijn in het ontwikkelen van geneesmiddelen voor nichemarkten en specifieke ziektebeelden.

HG: Dat klopt inderdaad. 2008 en 2009 lieten een enorme overnamegolf zien in de farmaceutische industrie. Pfizer heeft een zeer grote overname gedaan. Maar groot is niet per definitie succesvol. Sanofi-aventis heeft haar acquisitiestrategie juist geconcentreerd op de kleine en middelgrote spelers. Die dragen nadrukkelijk bij aan onze slagvaardigheid en innovatieve kracht. Dit wordt mede gevoed vanuit onze verwachting dat het realiseren van hoge omzetten met een of enkele medicijnen in de toekomst steeds moeilijker wordt. Onze strategie richt zich dan ook op uitbreiding van het portfolio naar andere services en solutions. Waarbij het doel is om klanten een totaaloplossing te kunnen bieden.

FR: Als de focus meer komt te liggen op totaal-

oplossingen, niches en specifieke ziektebeelden, is dan de kapitaalkracht – dus de mogelijkheid om veel geld voor R&D vrij te maken – nog wel een van de belangrijkste succesfactoren?

HG: Naast voortdurende investeringen in R&D hebben we een behoorlijke kaspositie nodig om overnames te kunnen doen. We hebben in 2009 wereldwijd meer dan 30 partnerships en acquisities gerealiseerd, waarmee een bedrag van 6,7

‘Als wij merken dat een externe partij onvoldoende presteert, kunnen we tijdig bijsturen.’

miljard euro gemoeid was. Wij hebben de middelen om partijen zowel in de laatste ontwikkelfasen van hun R&D proces, als in de productie en de marketing en sales te ondersteunen.

Mededinging

FR: Ik heb wel eens begrepen dat hoe verder je komt in de ontwikkelfase van een medicijn, hoe hoger de kosten worden. Dat heeft alles te maken met het uitgebreid moeten testen van de werking van nieuwe medicijnen. Als ik het goed begrijp zit de innovatie bij de kleine bedrijven vooral in de beginfase van het ontwikkelproces. Daar is dus relatief weinig kapitaal voor nodig. Sanofi-aventis helpt dan door haar expertise en kapitaal voor de latere ontwikkelfasen ter beschikking te stellen?

HG: Inderdaad. Bij het ter beschikking stellen van kapitaal hoort overigens ook het bieden van toegang tot onze partnerships met enkele top onderzoeksinstituten o.a. in Amerika. Deze expertise staat ter beschikking van de hele sanofi-aventis Groep.

FR: Als ik het goed begrijp is de concurrentiestrategie sterk gericht op product leadership. Dat zit hem naast het leveren van innovatieve producten vooral in de kwaliteit en in de leverbetrouwbaarheid en snelheid waarmee nieuwe producten in de markt geïntroduceerd worden. Daar excelleert sanofi-aventis in ten opzichte van andere partijen?

HG: Klopt. Alles is er op gericht om zo snel mogelijk te beginnen met het terugverdienen van een investering. Dit is overigens niet gemakkelijk. Het kan best zijn dat de Food & Drug Administration in Amerika een product al goedkeurt, terwijl dit in Europa nog niet het geval is. Moet er voor Europa nog een extra studie worden uitgevoerd dan loopt het introductieproces vertraging op. In Amerika kun je dan wel al beginnen met het terugverdienen van de investering, maar in Europa nog niet. Dat toelating tot de markt regio-gebonden is, is ook de reden dat wij in alle continenten onze eigen R&D laboratoria hebben. Zo is er ook een R&D laboratorium in China nodig om een medicijn in die regio te kunnen en mogen lanceren.

Patentenverloop

FR: De crisis heeft ertoe geleid dat de omgeving van sanofi-aventis turbulenter is geworden. De turbulentie was al heel erg hoog, maar is nu extra toegenomen qua bedrijfsrisico's. Waar zit dit in?

HG: Onze risico's zijn toegenomen. Binnenkort loopt het patent van een van onze top 3 producten af. Dat heeft een enorme impact. Dat product is in Nederland alleen al goed voor een omzet van 30 miljoen euro per jaar. In 2010 levert het nog maar drie miljoen euro op. De impact van patentenaflap is groot. In de turbulente tijden van vandaag wordt het wat dit betreft alleen nog maar moeilijker.

FR: Is het aflopen van patenten wel een risico? Je kunt dit immers al langer zien aankomen. Ik

Naam: Hasan Gül
Bedrijf: Sanofi-aventis
Functie: Head of Controlling
Leeftijd: 36
Opleiding: Laatste opleiding MBA. Nog niet volledig kunnen afronden. Daarvoor een doctoraal Bedrijfseconomie gedaan aan de UVA.
Loopbaan: Werkt al ruim vier jaar bij sanofi-aventis. Hiervoor was Hasan Gül werkzaam bij RTV Rijnmond, KPMG, Freeland Corporate Advisors en Axioma Finance.
Omzet: 200 miljoen euro Nederland / 29,3 mld euro wereldwijd
Aantal fte: 250 Nederland / 106.000 wereldwijd
Aantal fte team: 4
Software: SAP, Hyperion, Oracle

zou verwachten dat je daar als organisatie klaar voor bent door voortdurend de pijplijn gevuld te houden. Vangt de lancering van nieuwe producten niet het verloop van patenten op?

HG: Jawel, maar het uitvinden van nieuwe geneesmiddelen is ook een creatief proces. Je kunt het niet afdwingen. En het is altijd moeilijk om te voorspellen wat er in de laatste fasen van ontwikkeling gaat gebeuren.

Wendbaarheid

FR: Sanofi-aventis scoort volgens jou hoog op wendbaarheid. Het bedrijf is daardoor ook beter in staat dan concurrenten om snel in te spelen op veranderingen. Mag ik uit de keuzes voor kleine en middelgrote acquisities (in plaats van enkele grote bedrijven) opmaken dat de slagvaardigheid daar deels uit voortkomt?

HG: Dat klopt inderdaad, maar is niet het gehele verhaal. In dit verband is het ook van belang dat de landenorganisaties de vrijheid hebben om lokaal initiatieven te nemen. Zo zijn we in Nederland als een van de eerste lokale organisaties Solutions (innovatieve zorgconcepten) gaan ontwikkelen naast de ontwikkeling van geneesmiddelen. We proberen daarmee in te spelen op de behoefte aan taaloplossingen voor de patiënt / consument.



Fotografie Eric Feeken

Dat maakt ons land een mooi voorbeeld naar de Groep toe. We willen in Nederland ook het OTC-kanaal (over-the-counter), of beter de Consumer Health Care verder ontwikkelen. Daarvoor hebben we Kernpharm geacquireerd. Dit is in de ogen van de detailhandel en klanten een belangrijke en kwalitatief hoogwaardige speler in de markt.

FR: Hoe doen jullie dat?

HG: Al voor de acquisitie rond was, hebben we gekeken naar welke medicijnen zij voor ons kunnen vermarkten. Vervolgens hebben we een testcase gedaan. Dat heeft positieve resultaten opgeleverd: de lancering door Kernpharm leverde voor bepaalde medicijnen een verdubbeling van de omzet op.

Simplicity

FR: Sanofi-aventis maakt voor de beoordeling

van de prestaties zowel gebruik van targets die ontleend zijn aan het budget als van relatieve benchmarks. Kun je uitleggen hoe dit in zijn werk gaat?

HG: Wij maken plannen voor zowel de korte- als de lange termijn. De basis voor de ontwikkeling van de plannen zijn de externe ontwikkelingen, die zich vertalen in uitgebreide budgetten. Vier maal per jaar wordt het budget indien nodig bijgesteld en wordt een latest estimate afgegeven. Wij houden dus niet star vast aan de oorspronkelijk afgegeven budgetdoelen. Uiteindelijk is het zaak om ook gedurende het jaar zo goed mogelijk in te spelen op ontwikkelingen. Vandaar ook dat budgetdoelen zo nodig worden bijgesteld. En vanzelfsprekend geldt hier ook dat de geleverde prestatie afgezet wordt tegen de prestaties van onze belangrijkste peers om tot een zo goed mogelijke duiding te komen van de geleverde prestatie.

FR: Je geeft aan dat ondanks de toegenomen turbulentie er weinig tot geen aanleiding is tot veranderingen in de planning en control-cyclus. De enige verandering is dat de rapportages minder gedetailleerd zijn geworden. Kun je daar de achtergrond van schetsen?

HG: Behalve minder gedetailleerde managementrapportages zijn er in de afgelopen 12 tot 18 maanden inderdaad geen significante wijzigingen doorgevoerd in het planning en controle instrumentarium. Daarentegen ben ik de daaraan voorafgaande jaren nauw betrokken geweest bij een groot aantal projecten die allen (deels) tot doel hadden de financiële functie van sanofi-aventis verder te professionaliseren. Het vernieuwen van het budgetterings- en forecastingproces was een dergelijk groot project wat geresulteerd heeft in tijdswinst, verbeterde kwaliteit van de output en minimale verschillen tussen realisatie en budget. Innovatief was ook de ontwikkeling van een decision support instru-

ment ten behoeve van New Business Development. We zijn nu in staat beter onderbouwde en meer gedetailleerde calculaties op te stellen maar vooral ook een beter doordacht besluit te nemen bij de lancering van nieuwe producten en diensten.

Terugkomende op jouw vraag: de vier genoemde budgetmomenten zijn heilig binnen onze organisatie, daar wordt niet aan getornd. Dat is ook niet nodig omdat op deze wijze goed inzichtelijk is te maken wat de consequenties zijn van ontwikkelingen in de bedrijfsomgeving.

‘De impact van patentenaflap is groot op een bedrijf als het onze.’

Wat wel veranderd is, is dat de rapportage naar het hoofdkantoor in omvang is verminderd. De betere kwaliteit van de financiële informatie die wordt verstrekt heeft er toe bijgedragen dat men geen uitgebreide toelichting meer verlangt. Alleen bij significante budgetoverschrijdingen wordt er een verklaring toegevoegd.

FR: Ik hoor je zeggen eenvoud, maar ook betere kwaliteit. Hoe moeten wij die kwaliteitsverbetering zien?

HG: De kwaliteitslag zit onder andere in de segmentering van de posten van de resultatenrekening. In plaats van alleen de geconsolideerde omzet, rapporteren wij nu ook de omzet in medicijnen, de omzet in diensten en de omzet in overige producten. Voorts werd voorheen alleen het ‘Earnings’ cijfer voor het resultaat van JV’s, strategische allianties en minderheidsdeelnemingen getoond. Zij vormen echter een belangrijk onderdeel van de strategie vandaar dat nu het business operating income gerappor-

teerd wordt waarin deze resultaten wel worden meegenomen. Dat kan ook omdat sanofi-aventis de administratie voor deze partijen doet. Daarmee zijn deze resultaten niet alleen onderdeel van de rapportage geworden maar ook van plan en budget en moet er dus in het planproces en tijdens de vier genoemde budgetmomenten expliciet aandacht aan worden besteed. Als wij merken dat een externe partij onvoldoende presteert, kunnen we zodoende tijdig bijsturen.

Informatiestromen

FR: Je vindt dat jullie ten aanzien van planning en control beter presteren dan jullie peers. Kun je aangeven waarom je dat vindt?

HG: Wij zijn als groep beursgenoteerd in Parijs en New York. De verwachtingen die wij uitspreken naar analisten toe worden altijd waargemaakt. Daarin presteren wij beter dan onze peers. De informatiestromen en forecasts vanuit de landen naar de Groep toe zijn van dermaten kwaliteit dat wij als Groep onze verwachtingen ook waar kunnen maken.

FR: Is het niet ook zo dat – naast de kwaliteit van de informatiestromen – de cyclus van budgetrevisies het jullie mogelijk maakt om veel scherper op de actualiteit te zitten waardoor jullie de latest estimates kunnen bijstellen?

HG: We zijn inderdaad actueler omdat we onszelf steeds de spiegel van de markt voorhouden. Daarmee kunnen aanpassingen worden gedaan in sales. We worden daarvoor geprezen door analisten. Ook qua afsluiting doen we het goed: binnen zes dagen hebben wij onze P&L gerapporteerd met alles erop en er aan. Daar heeft de groep ook een hand in. De deadlines zijn strak en daar wordt aan vastgehouden. Ik word daar ook op beoordeeld.

De eerste tekenen van herstel?

Gebruik e-factureren neemt fors toe.

(Bron: www.factuurwijzer.nl, 31 maart 2010)



Hoe anticipeert u hierop?

De acceptatie van e-factureren in Nederland groeit van 21% in 2010 tot 40% in 2012, aldus Factuurwijzer. Daarmee zet de groei van elektronisch factureren zich versneld door, mede ondersteund door initiatieven van de overheid. Begrijpelijk, want e-factureren biedt duidelijke voordelen. Een elektronische factuur bereikt uw afnemer sneller en eenvoudiger. Daarmee bespaart u tijd, porto en

papier. Bovendien kunt u eenvoudiger factuur- en betaalinformatie van afnemers en leveranciers aan elkaar koppelen. Hierdoor kunt u uw liquiditeitsbegroting verbeteren en daarmee het beheer van uw werkkapitaal. Ontdek de voordelen van e-factureren voor uw werkkapitaalbeheer: mail Ronald de Koster (ronald.de.koster@nl.fortis.com) of kijk op www.merchant-banking.nl.

Fortis Bank
Nederland

Jaarverslag

Vrijstelling jaarrekeningplicht micro-entiteiten

Er is al enige jaren discussie over de vraag of de jaarrekeningverplichtingen voor kleine ondernemingen zouden moeten worden verlicht of afgeschaft. Het gaat daarbij in het bijzonder om de zogenaamde micro-entiteiten, de zeer kleine ondernemingen (bijvoorbeeld de lokale bloemist of bakker, die als B.V. is georganiseerd). Micro-entiteiten zijn hoofdzakelijk actief op lokaal of regionaal niveau en hebben geen grensoverschrijdende effecten.

Het Europees Parlement heeft nu in maart 2010 beslist dat de lidstaten de mogelijkheid hebben toe te staan dat micro-entiteiten geen jaarrekening meer hoeven op te stellen. Om tot een eenduidige maatstaf te komen, is gekozen voor een kwantitatieve invulling: micro-entiteiten zijn vennootschappen die voldoen aan twee van de volgende criteria:



- Het balanstotaal bedraagt minder dan € 500.000
- De netto-omzet bedraagt minder dan € 1 miljoen
- Het gemiddelde aantal werknemers gedurende het boekjaar is maximaal 10.

Iedere lidstaat zal nu zelf moeten beslissen of deze vrijstelling wordt verleend. Omdat Nederland, samen met Groot-Brittannië, groot voorstander is van de vrijstelling, is het waarschijnlijk dat Nederland de vrijstelling zal overnemen. Achtergrond van het besluit van het Europees Parlement is het realiseren van administratieve lastenverlichting. Zo'n 7,2 miljoen EU-ondernemingen vallen on-

der de Europese jaarrekeningrichtlijnen en zo'n 5,4 miljoen daarvan (ongeveer 75%) zijn micro-entiteiten. Als alle lidstaten de vrijstelling verlenen, zouden de lasten met 6,3 miljard euro worden verminderd. Uiteraard dienen de micro-entiteiten wel in alle gevallen hun boekhouding bij te houden. Het Europees Parlement geeft aan dat dit ten minste een boekhouding op kasbasis moet zijn. In Nederland geldt de wettelijke administratieplicht op grond waarvan te allen tijde de rechten en verplichtingen van een vennootschap moeten kunnen worden gekend. Dit betekent dat in Nederland een boekhouding op uitsluitend kasbasis niet volstaat. 

Fair value en kredietcrisis

Een actueel vraagstuk is of het waarderen tegen fair values (reële waarden, marktwaarden) wel of niet heeft geleid tot een oneigenlijke versterking van de kredietcrisis. Ofwel: werkt fair value procyclisch of niet? In een onderzoek naar de jaarverslagen over 2008 ('Het jaar 2008 verslagen', verschenen in Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie, januari/februari 2010, auteurs Bert-Jan Bout, Ralph ter Hoeven, Henk Langendijk) is dit vraagstuk aan de orde gekomen. Centraal daarbij stond de waardering van financiële instrumenten op basis van fair value bij banken en verzekeringsmaatschappijen.

Omtrent het procyclische karakter kan geen eenduidige conclusie worden getrokken. De daartoe nader geraadpleegde onderzoeken van bijvoorbeeld IMF en SEC variëren in hun beoordeling van het procyclische effect tussen 'geen' tot 'in enige mate', en geven aan dat de oorzaken van de kredietcrisis vooral lijken te liggen in de kwaliteit van het risicomanagement en de investeringsbeslissingen. Er is dan ook volgens de onderzoekers geen reden om de waardering tegen fair value te verlaten. Wel dienen eventuele effecten van korte termijn winstbejag te worden voorkomen en dient een beter toezichtskader te worden gerealiseerd, met specifiek een beter risicomanagement en risicobeleid, en hogere kapitaalbuffers. Op basis van het onderzoek van enkele balanscijfers concluderen de onderzoekers dat het saldo van activa en passiva gewaardeerd tegen fair value relatief beperkt is; ook dit wordt als een dempend effect van de eventuele procycliciteit gezien. Een andere conclusie is dat hoe groter de bank is, des te groter het aandeel is van financiële instrumenten gewaardeerd tegen fair value en daarmee de gevoeligheid voor waardeveranderingen. 

RJ publiceert Handreiking maatschappelijke verslaggeving

Mede naar aanleiding van een verzoek uit 2008 van de Sociaal Economische Raad (SER), heeft de Raad voor de Jaarverslaggeving (RJ) in 2009 een ontwerp-richtlijn en vervolgens een definitieve (herziene) Richtlijn 400 Jaarverslag en Handreiking voor Maatschappelijke verslaggeving gepubliceerd (RJ-Uiting 2009-8). Belangrijke aanpassingen betreffen o.a. het verschaffen van algemene informatie, zodat in algemene zin een aanduiding wordt gegeven van de (internationale) keten waarin de rechtspersoon actief is, alsmede de aanbeveling een toelichting op te nemen met betrekking tot maatschappelijke aspecten van ondernemen inclusief internationaal ketenbeheer. Met de Handreiking wil de RJ een kader aanreiken dat beoogt steun en richting te geven aan verslaggeving over maatschappelijke aspecten van ondernemen. Hierbij kunnen, voor zover relevant voor de aard van de ondernemingsactiviteiten, naast algemene maatschappelijke aspecten tevens aandacht worden besteed aan milieu-, sociale en economische aspecten. De RJ heeft gekozen voor een Handreiking met aanbevelingen, omdat maatschappelijk verantwoord ondernemen maatwerk is. De onderneming moet zelf bepalen welke maatschappelijke aspecten in de individuele situatie relevant zijn; de reikwijdte van informatieverschaffing zal afhangen van aard en activiteiten van de onderneming. Bij algemene maatschappelijke aspecten kan onder meer gedacht worden aan informatie over governance en ethiek, bijvoorbeeld in relatie tot integriteit en het tegengaan van corruptie. Voorbeelden van milieuaspecten zijn informatie over energie-, materiaal- en watergebruik alsmede lozingen, emissies en afval. Bij sociale aspecten kan het gaan om informatie over werkgelegenheid, arbeidsomstandigheden, opleidingen en diversiteit. Economische aspecten betreffen zowel financiële als niet-financiële, zoals bijvoorbeeld financiële bijdragen aan de maatschappij (belastingen, stakeholders) en de verspreiding van kennis via onderzoek en ontwikkeling.



Volledige en partiële goodwill

Overnemende partijen hebben onder de nieuwe IFRS standaard voor bedrijfscombinaties (IFRS3R Business Combinations) de keuze om minderheidsbelangen (zogenaamde 'non-controlling interests', voorheen 'minority interests') te waarderen tegen reële waarde of tegen het proportionele aandeel in de netto activa van de overgenomen partij. Dit is een belangrijke keuze want deze heeft invloed op hoogte van de te verantwoorden goodwill.

Als het minderheidsbelang wordt gewaardeerd tegen reële waarde, wordt de goodwill voor de gehele overgenomen partij opgenomen ('volledige goodwill'): voor zowel het daadwerkelijk gekochte deel als het minderheidsaandeel in de overgenomen partij. Als het minderheidsbelang wordt gewaardeerd tegen het proportionele aandeel in de netto activa van de overgenomen partij, wordt alleen de door de overgenomen partij daadwerkelijk betaalde goodwill opgenomen ('partiële goodwill'). Per overname mag een keuze worden gemaakt voor één van de twee methoden.

Het verschil tussen deze methoden wordt verduidelijkt in onderstaand voorbeeld:

Onderneming A koopt 60% van de aandelen van onderneming B. De verkrijgingsprijs is € 630. De reële waarde van het minderheidsbelang van 40% wordt geschat op € 400. De reële waarde van de netto activa van B bedraagt € 700. De door A betaalde goodwill kan op twee manieren worden verwerkt.

	Volledige goodwill	Partiële goodwill
Reële waarde van de activa	€ 700	€ 700
Goodwill	€ 330	€ 210
Aan Liquide middelen	€ 630	€ 630
Aan Belang van derden	€ 400	(40% x € 700) € 280

Beide methoden hebben hun respectievelijke voordelen. Waardering van het minderheidsaandeel tegen reële waarde geeft een goed inzicht in de werkelijke waarde van het vermogen van de groep. Waardering van het minderheidsaandeel tegen het proportionele aandeel in de netto activa van de overgenomen partij, en hiermee het opnemen van een lagere goodwill, leidt bij een latere bijzondere waardevermindering tot een lagere last in het resultaat. Bij een eventuele latere uitkoop van de minderheidsaandeelhouder(s) wordt het verschil tussen de koopsom en de boekwaarde van het minderheidsbelang ten laste van het eigen vermogen gebracht. Dit betekent dat, bij waardering van het minderheidsbelang tegen reële waarde, een dergelijke uitkoop leidt tot een relatief beperktere afname van het eigen vermogen. Met deze keuze voor waardering van het minderheidsbelang tegen reële waarde kan erosie van het eigen vermogen worden voorkomen. 

Deelnemingen met negatief eigen vermogen

De Raad voor de Jaarverslaggeving (RJ) heeft de verwerking van deelnemingen met een negatief eigen vermogen in de jaarrekening verduidelijkt. Een dergelijke deelneming wordt bij waardering volgens de vermogensmutatiemethode voor een bedrag van nul in de balans verwerkt.

Indien echter de deelnemende onderneming (deels) instaat voor de schulden van de deelneming of een feitelijke verplichting heeft de deelneming tot betaling van haar schulden in staat te stellen, dient een voorziening te worden opgenomen. De voorziening dient te worden gewaardeerd tegen de beste schatting van het bedrag dat

nodig is om aan de verplichting te voldoen. Deze beste schatting hoeft niet noodzakelijkerwijs gelijk te zijn aan het negatief eigen vermogen van de deelneming. Als bijvoorbeeld het negatieve eigen vermogen 200 is, maar de reële waarde van de activa is 50 hoger dan de boekwaarde, dan kan de voorziening mogelijk beperkt blijven tot 150. Ook kan de onderneming zich slechts verbonden hebben tot het bijstorten van een bepaald bedrag in het eigen vermogen.

Overigens dient bij een deelneming met een negatief eigen vermogen rekening te worden gehouden met uitstaande vorderingen op de deelneming. Op langlopende vorderingen dient eerst te worden afgeboekt, voordat een voorziening aan de creditzijde wordt opgenomen.

Tevens kan een negatief eigen vermogen al aanwezig zijn bij de verwerving van een deelneming. In dat geval gelden ook de regels voor het al dan niet opnemen van een voorziening. Het

bedrag van de goodwill wordt dan verhoogd met de voorziening voor de garantiestelling door de koper. Is geen sprake van een voorziening, dan is de goodwill gelijk aan de verkrijgingsprijs. Dit alles kan leiden tot een verschil tussen goodwill, eigen vermogen en resultaat volgens de enkelvoudige en de geconsolideerde jaarrekening.

In de geconsolideerde IFRS jaarrekening wordt een geassocieerde deelneming met een negatief eigen vermogen op dezelfde wijze verwerkt als onder de RJ. 

Gewijzigde IFRS classificatiecriteria voor grondhuur



Als gevolg van één van de Improvement-projecten van de IASB zijn geen specifieke bepalingen voor de classificatie van een huurovereenkomst (lease) van grond meer opgenomen. Voor de classificatie van een huurovereenkomst van grond zullen voortaan de gewone lease-classificatiecriteria gelden. Dit kan er toe leiden tot dat deze huurovereenkomsten eerder worden geclassificeerd als een financiële lease. Een voorbeeld hiervan is een 999-jarige lease van grond, die op basis van de oude regels als operationele lease zou worden verwerkt, maar op basis van de gewijzigde regels als een financiële lease.

Als de huurovereenkomst wordt geclassificeerd als een financiële lease, dan zal de grond en de gerelateerde financiering in de balans moeten worden opgenomen. Met name het opnemen van de financiering in de balans kan gevolgen hebben. De solvabiliteit verslechtert immers. De gevolgen hiervan voor financieringsconvenanten en andere formele overeenkomsten zullen dan moeten worden beoordeeld. De gewijzigde IFRS classificatiecriteria voor de huur van grond zullen gelden voor boekjaren die aanvangen op of na 1 januari 2010. De Nederlandse verslaggevingsregels met betrekking tot het classificeren van huurovereenkomsten van grond veranderen voorsnog niet. Onder Nederlandse verslaggevingsregels zal een huurovereenkomst van grond in het algemeen classificeren als een operationele lease. 

Elektronisch factureren: katalysator voor modern werkkapitaalbeheer

Elektronisch factureren leidt tot kostenbesparing en tot verkorting van de betaaltermijnen, waardoor de druk op het werkkapitaal vermindert. Dat is in het kort de boodschap van Fortis Bank Nederland. Met name binnen het midden- en kleinbedrijf is de adoptie van elektronisch factureren nog beperkt. Dit wordt beschouwd als een belangrijke reden waarom elektronisch factureren in Nederland nog niet wil doorbreken. Fortis Bank Nederland heeft besloten om bedrijven te faciliteren bij de overstap naar elektronisch factureren. 'De besparingen zijn groter dan alleen die op postzegels en drukwerk', aldus Ronald de Koster en Emile Hennequin, beiden werkzaam bij de afdeling *Transaction Banking*.

Voorzichtige start

De aandacht die uitgaat naar de omvang van het werkkapitaal is nu nog groter als gevolg van de recessie en de naweeën van de kredietcrisis. Zowel banken als vermogensverschaffers zijn terughoudender bij het verschaffen van kredieten. De behoefte aan werkkapitaal daarentegen groeit als gevolg van oplopende betaaltermijnen of juist vanwege groeikansen door beginnend economisch herstel. Elektronisch factureren biedt bij uitstek de mogelijkheid om geïnvesteerde euro's sneller en goedkoper door het facturerings- en betaalproces te loodsen. Het aantal MKB-bedrijven is omvangrijk: circa 24 miljoen in de Europese Unie en ongeveer 800.000 in Nederland, terwijl het volume aan elektronische facturen per bedrijf beperkt blijft. De Koster: 'In het topsegment is het inmiddels wel omarmd en sommige sectoren investeren ook in elektronisch factureren, of varianten daarop. De agrarische sector en de detailhandel zijn daarvan goede voorbeelden. In Nederland is men nog afwachting op het gebied van elektronisch factureren, vanwege een gebrek aan toegesneden mogelijkheden voor alle segmenten. Ter stimulering heeft de overheid begin 2009 een convenant met het bedrijfsleven ge-

sloten, waarin de intentie is vastgelegd om in 2010 tien procent van alle bij de overheid binnenkomende facturen elektronisch te ontvangen en te verwerken. Daarnaast zijn de papieren factuur en de elektronische factuur vanuit fiscaal oogpunt inmiddels -onder voorwaarden- aan elkaar gelijk gesteld.'

Veel bedrijven willen de overstap wel maken, maar twijfelen nog. Hennequin: 'Deze bedrijven stellen zich afwachting op en kijken bijvoorbeeld naar de Europese Unie voor de introductie van een standaard voor elektronisch factureren. De bank verzorgt van oudsher de financiering van hun betaalstromen, maar het lijkt ons als bank ook logisch om bedrijven juist te helpen om de druk op datzelfde werkkapitaal te verlichten. Naast de zogenaamde 'Big Billers' - verspreiders van grote aantallen facturen - is de tijd nu rijp voor het MKB om over te stappen.'

Bedrijven versus consumenten

Veel bedrijven zoeken via elektronisch factureren naar besparingen op hun primaire kosten. De Koster: 'Bedrijven berekenen hun primaire voordeel en

komen per verzonden factuur op zo'n anderhalve euro winst uit; een relatief kleine marge. Hierbij gaat men echter voorbij aan de andere kostenbesparende aspecten bij zowel verzending als ontvangst van elektronische facturen. Zo kunnen verzenders van elektronische facturen ook invloed uitoefenen op het betaalproces bij de ontvanger, door hen in staat te stellen de stappen die tot finale betaling leiden te automatiseren en dus te versnellen. Het kost immers verscheidene dagen voordat papieren facturen betaalbaar gesteld worden en is er sowieso een administratieve slag nodig om de bijbehorende liquiditeitsstroom inzichtelijk te maken. In Nederland wordt doorgaans een betaaltermijn van 30 dagen aangehouden, maar in de praktijk bedraagt deze gemiddeld 42 dagen. Ook het gebruik van aanvullende, versnellende betaalmogelijkheden zoals iDeal®, versterkt het positieve effect van elektronisch factureren. Wij bieden hiermee de mogelijkheid om elektronisch factureren zowel voor *business to (small) business* als *business to consumer* nog doelmatiger in te zetten.'

Bijkomend voordeel is dat bedrijven die overstappen op elektronisch factureren hun financiële huishouding eerst op



Ronald de Koster (l) en Emile Hennequin

orde brengen. Hennequin: 'Het leidt tot herijking en standaardisatie van betalingscondities. Vaak zijn er met klanten en leveranciers specifieke voorwaarden of kortingen afgesproken, die bij zo'n proces allemaal tegen het licht gehouden worden. De overstap naar elektronisch factureren stimuleert klanten en afnemers hun financiële administratie op orde te brengen. Zo maakt elektronisch factureren een hele keten efficiënter.'

Schat aan informatie

Diverse bedrijven hebben inmiddels de overstap gemaakt naar het per e-mail versturen van facturen op basis van een PDF-bestand. Een eerste stap vooruit, maar het verschil met elektronisch factureren is nader beschouwd groot. Hennequin: 'PDF-bestanden zijn feitelijk traditionele facturen, maar dan in digitale

vorm. Vooropgesteld: het maatschappelijk verantwoord karakter van papierloos factureren onderschrijven wij sowieso voor 100%. Maar hoewel hiermee de verzending goedkoper en eenvoudiger wordt, blijft het handmatig overtypen van gegevens door de ontvanger noodzakelijk, bewerkelijk én vooral foutgevoelig. En veel bedrijven printen de PDF zelfs nog gewoon uit. Dit werkt uiteindelijk nadelig voor beide zijden: de ontvanger moet de gegevens alsnog in zijn administratie invoeren en de verzender ondervindt de nadelige gevolgen van vertraging en fouten in dit proces.'

Als laatste voordeel noemt De Koster de toegevoegde informatiewaarde van elektronisch factureren. 'De verzender van een elektronische factuur ondersteunt en versnelt impliciet het betaalproces bij de debiteur, waardoor een betrouwbare voorspelling kan worden gedaan over het moment van ontvangsten. Elektronisch factureren biedt daarmee zowel verzenders als ontvangers eerder en beter inzicht in de ontwikkeling van hun liquiditeiten, en daarmee ook op de ontwikkeling van hun werkkapitaal. En vooruitzien is in deze dagen regeren.'

U kunt op dit artikel reageren via:

ronald.de.koster@nl.fortis.com of via telefoonnummer 010-4014583

ERP-SYSTEMEN: CONSOLIDEREN OF EXCELLEREN

Hoe haal ik meer waarde uit mijn ERP-systeem?

Door Stephen van den Biggelaar en Gerben de Roest

Verbetering van processen ondersteund door ERP-systemen is voor bijna iedere onderneming een strategisch speerpunt op dit moment. Maar hoewel dit bij veel ondernemingen hoog op de agenda staat, blijkt de praktijk weerbarstig. Bedrijven hebben vaak moeite om concrete en pragmatische verbeteracties in gang te zetten. Toch blijkt uit KPMG onderzoek dat er op verschillende gebieden meer waarde uit deze ERP-systemen kan worden gehaald. In dit artikel wordt een aantal invalshoeken behandeld.

Geen KPI's, maar Process Performance Indicators

Veel organisaties hebben KPI's (Key Performance Indicators) gedefinieerd om de prestaties van de onderneming te monitoren en te meten. Deze ondernemingen weten dus ook dat bijvoorbeeld de factuurbetrouwbaarheid (first time right) te laag is. In de praktijk zien wij echter dat weinig ondernemingen het inzicht hebben waarom dit zo laag is.

De oplossing hiervoor is het definiëren van prestatie-indicatoren op procesniveau. Deze indicatoren, Process Performance Indicators (PPI's), kunnen concreet aantonen waar verbeteringen mogelijk zijn. Bovendien geven ze inzicht in aan welke knoppen moet worden gedraaid om de processen van een onderneming te verbeteren.

Met behulp van nieuwe data analyse technieken kan op eenvoudige wijze inzicht gekregen worden in de PPI's. Dit leidt vaak tot verrassende inzichten voor ondernemingen. Op basis van de PPI's kan de performance van het huidige proces in kaart worden gebracht door de transactionele data uit het ERP-systeem te analyseren. Benchmark gegevens dienen vervolgens om de performance van de processen te vergelijken

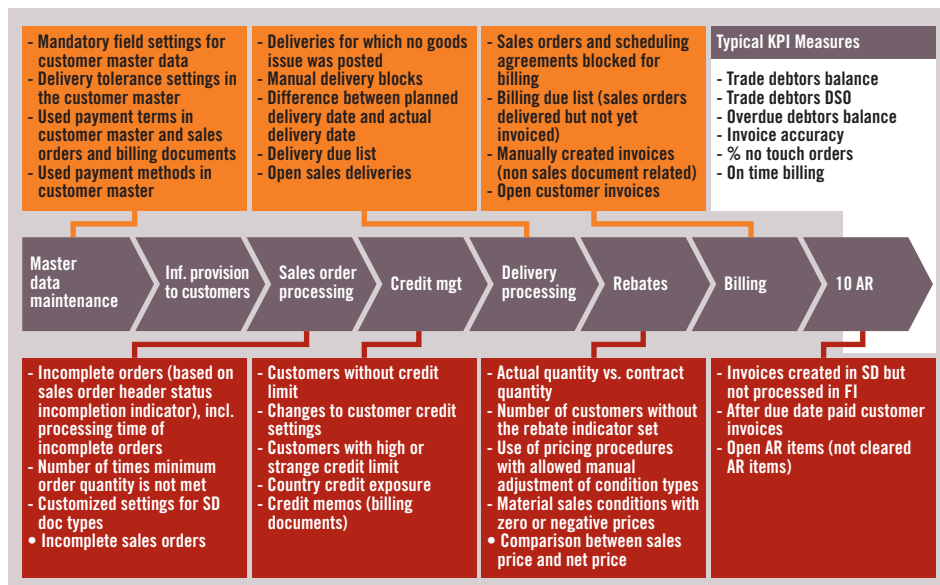
met andere organisaties. De resultaten van deze analyse geven een concreet inzicht waar verbeteracties kunnen worden gestart om de KPI's voor bijvoorbeeld het verkoopproces te verbeteren.

De perceptie is vaak dat de processen efficiënt en effectief zijn ingericht, maar de feiten laten vaak wat anders zien. Door meer gebruik te maken van de mogelijkheden in ERP-systemen kunnen significante besparingen worden gerealiseerd zowel op indirecte kosten (bijvoorbeeld FTE's)

als ook op directe kosten (bijvoorbeeld te vroeg betalen van geleverde diensten).

Standaardisatie en Single Instance

Organisaties hebben op dit moment vaak verschillende ERP-systemen operationeel. Dit heeft verschillende oorzaken variërend van een decentrale aansturing vanuit het verleden tot het gevolg van fusies en overnames. Hierdoor is het niveau van standaardisatie normaliter laag. Soms is er één standaard chart of accounts geïmplemen-



teerd maar standaardisatie op inkoop- of verkoopprocessen is vaak niet aanwezig. Daarnaast zien we op dit moment een duidelijke trend van herimplementatie van ERP-systemen waarbij de vraag van single instance en standaardisatie hoog op de agenda staat.

Steeds meer organisaties kiezen voor het technisch samenvoegen van meerdere (en uiteindelijk alle) organisatieonderdelen in één ERP-systeem. Dit heet een Single Instance. Belangrijke drijfveren zijn het verhogen van de bedrijfsprestaties door een eenduidige inrichting op basis van good practices en het verlagen van de Total Cost of Ownership (TCO).

Een andere reden voor standaardisatie zijn ontwikkelingen in de markt. Voor een aantal sectoren geldt dat klanten een uniforme werkwijze eisen van hun leveranciers. Met name internationaal opererende organisaties zien deze eisen van hun internationale klanten vaker terugkomen. Indien een organisatie verschillende ERP-systemen heeft, bijvoorbeeld per land, dan is een uniforme werkwijze naar klanten lastig te organiseren.

Scenario's

Indien er gekozen wordt voor single instance en standaardisatie zien wij grofweg drie scenario's:

1 Een organisatie kiest voor één single instance voor de hele organisatie.

2 Single instance per bedrijfsonderdeel. Grote

	Standardization in hierarchies		Level of standardization
Kosten voor Operational Excellence (proces)	SAP Transactional data		- Purchase to Pay - Order to Cash
	SAP Master data		- Vendors - Customers - Materials
	SAP Customizing		- Types (e.g. order types) - Tolerances
IT Total Cost of Ownership	SAP ABAP's		- Localisation - Fiscal/legal gaps
	SAP Clients		- Single client/instance - Template - Guidelines
	Infrastructure (DC, WAN, OS, DBMS)		DBMS/OS Hardware Datacenter

organisaties waarvan de synergie tussen de bedrijfsonderdelen beperkt is zien we een keuze voor één SAP-systeem per divisie maken.

3 Single instance geografisch georganiseerd. Wereldwijd opererende organisaties kiezen voor dit scenario als er tussen de werelddelen relatief weinig interactie is (bijvoorbeeld geen complexe supply chain). Daarbij ligt een driedeling in ASPAC, Europa en Americas voor de hand.

Standaardisatie op processen en data

Waar het opzetten van een Single Instance ERP-systeem vaak een technisch karakter heeft is standaardisatie op processen en data ook mogelijk. Afhankelijk van de gemaakte keuzes brengt dit grote veranderingen voor de organisatie met zich mee. We onderkennen verschillende niveaus van standaardisatie zoals weergegeven in bijgaande figuur. Deze niveaus gaan van het laagste niveau – IT-technische standaardisatie – tot een niveau waarbij de bedrijfsprocessen op eenzelfde manier verlopen.

Grofweg zijn er twee gebieden te onderscheiden. Standaardisatie van de onderste drie lagen levert

met name voordelen op voor de IT-beheerkosten (ook wel Total Cost of Ownership). Bijvoorbeeld door standaardisatie van data centers, SAP clients, servers, databases en applicaties.

Standaardisatie van de hoogste drie lagen levert met name procesvoordelen op voor de gebruikersorganisatie. Het betreft dan de inrichting van de customising maar ook gebruikte transactietypes, user exits, velddefinities en de company codes. Voor de gebruikers van het ERP-systeem gaat het dan om proces en datastandaardisatie. Bijvoorbeeld standaardisatie van de artikelen, leveranciers of klantmasterdata.

Naast bovengenoemde voordelen, zijn er ook nadelen c.q. risico's verbonden aan standaardisatie en single instance systemen. Dit betreft met name de kosteninspanning voor het onderhoud en beheer van de standaarden en de single point of failure. Daarnaast is het standaardiseren van processen niet zonder risico's. Hierbij valt te denken aan het afnemen van concurrentiekracht door standaardiseren van lokale processen die de lokale organisatie onderscheidend en concurrerend maken.

Tax en IT

Het sterk toenemende belang van de controle van de fiscale positie dwingt ondernemingen om nadrukkelijk aandacht te besteden aan betrouwbare en efficiënte automatisering van de fiscale verplichtingen en processen. De toenemende inzet van IT ter ondersteuning van bedrijfsprocessen maakt noodzaak en nut ervan alleen maar groter. Daarbij zijn er wel verschillen te constateren per belasting.

Directe belastingen zoals vennootschapsbelasting en loonbelasting zijn met name afhankelijk van de financiële rapportages uit de ERP-systemen. Indirecte belastingen zoals BTW, douaneheffingen en accijnzen worden gedreven door de inrichting van de logistieke stromen van de onderneming. Deze logistieke stromen zijn in belangrijke mate afhankelijk van de inrichting van het ERP-systeem. Het belangrijkste raakvlak

tussen ERP-systemen en fiscaliteit ligt naar onze mening dan ook bij die belastingsoorten.

Vreemd genoeg zien wij dat dit raakvlak tussen IT en belastingen in veel gevallen nog maar beperkt aandacht krijgt. Wij zien dat bij ERP-implementaties onvoldoende aandacht is voor de consequenties van de implementatie voor de belastingaangiftes. Tegelijkertijd zien wij dat bij fiscale herstructureringsprojecten de implicatie voor de bestaande ERP-systemen pas in een heel laat stadium aan de orde wordt gesteld.

Audit innovation

Vanzelfsprekend kan ook de controle aanpak die accountants volgen worden vernieuwd door gebruik te maken van de ERP-systemen van ondernemingen. Veel bedrijven streven naar het maximaal automatiseren van hun routinematige processen. De accountant kan in de controle

aanpak dan ook maximaal gebruik maken van de controles die door het ERP systeem worden afgedwongen (applicatie controles). De combinatie van het testen van de applicatiecontroles (controlegerichte aanpak) én het daadwerkelijk vaststellen of alle transacties via deze controle zijn gelopen (gegevensgerichte aanpak) leidt niet alleen tot een efficiënte controle maar geeft ook veel meer zekerheid dan de aloude steekproef.

Stephen van den Biggelaar (VandenBiggelaar.Stephen@kpmg.nl) is IT advisory partner bij KPMG. Hij adviseert organisaties in de industriële en consumenten sector op het gebied van ERP-systemen. Gerben de Roest (DeRoest.Gerben@kpmg.nl) is senior manager bij KPMG Advisory N.V. Hij is betrokken bij een groot aantal audit en adviesopdrachten bij nationale en internationale ondernemingen op het gebied van SAP.

ADVERTENTIE

SCHEP RUST

SD Worx schept rust in uw organisatie. Wij bieden u een unieke en pragmatische aanpak, waarbij payroll en HR services, automatisering, adviesverlening en juridische ondersteuning hand in hand gaan. Zo kunt u verder met de groei van uw organisatie en medewerkers!

Behoeft u rust? Bel ons voor een kennismakingsgesprek op telefoonnummer **076 523 1000** en u krijgt van ons direct een rustgevend attentie.

Rolijne van Houten, Nuon Warmte: 'Terug naar de essentie'

Door Frans Roozen en Jeppe Kleynveld

Na de splitsing van Nuon is Nuon Warmte omgehangen van het netwerkbedrijf naar het productie- en leveringbedrijf. Finance moest in korte tijd aanhaken aan een sterk veranderde omgeving. Finance Manager Rolijne van Houten ontwikkelde een ambitieuze nieuwe structuur voor de Finance organisatie die optimaal aansluit bij de projectmatige aard van Nuon Warmte. Ze voerde dit plan vervolgens uit en ving tegelijkertijd het grote verloop van Finance medewerkers op die na de splitsing was ontstaan.

Nuon Warmte stelt zich ten doel om op een milieuvriendelijke, efficiënte en winstgevende manier grootschalige restwarmte en schone koude te realiseren en te exploiteren. Rolijne van Houten is Finance Manager voor dit voormalige dochterbedrijf van Nuon Netwerkservices. Per 1 juli 2008 is Nuon gesplitst in het netwerkbedrijf (nu: Alliander) en het Productie- en Leveringbedrijf (nu: Nuon Benelux). Nuon Warmte is als enige unit 'omgehangen' van het netwerkbedrijf naar Nuon Benelux. Sinds juli 2009 is Nuon Warmte onderdeel van het Zweedse Vattenfall.

Waar ligt de nadruk op in de planning en control cyclus? 'De voortgang van het realiseren van de strategie wordt nadrukkelijk gevolgd bij het opstellen van de business cases, business plannen, budgetten en maandrapporthages', legt Van Houten uit. 'Nuon Warmte opereert in een business die sterk wordt beïnvloed door gemeentelijke en landelijke politiek. De invoering van de Warmtewet staat hoog op de agenda; de mogelijke impact op de rentabiliteit van de portfolio houden we continu in de gaten. Regelmatig worden de acquisitiemogelijkheden, met name nieuwe concessiecontracten, onderbouwd en getoetst met behulp van marktinformatie.'

De splitsing heeft behoorlijke gevolgen gehad voor Finance

bij Nuon Warmte. De kwartiermakers binnen de organisatie zijn meteen na de splitsing aan de slag gegaan met het ontwikkelen van inrichtingsplannen per afdeling. Toen Van Houten iets later aan boord kwam moest Finance nog aanhaken bij de veranderende omgeving. Bovendien was er een enorm verloop ontstaan van medewerkers. Van Houten: 'In deze turbulente situatie heeft het Finance team in zes weken een gedegen en inspirerend inrichtingsplan geschreven. We zijn, na goedkeuring door het senior management en de ondernemingsraad, onmiddellijk van start gegaan met de implementatie van het plan. In een aangepaste organisatiestructuur zijn we vanaf de eerste dag gestart met een compleet nieuwe set van managementinformatie, welke we maandelijks verbeteren op doorlooptijd en inhoud. Ook stond er binnen een half jaar een compleet gemotiveerd en getalenteerd Finance team.'

Hoe adaptief is planning en control bij Nuon Warmte?

Nuon Warmte opereert in de energiemarkt; een relatief volatile omgeving daar waar het gaat om het kanspercentage op niet voorziene gebeurtenissen die zich kunnen voordoen. Nuon Warmte wordt door Rolijne van Houten bestempeld als een zeer goed presterende organisatie vergeleken met de



Naam: Rolijne van Houten

Bedrijf: Nuon Warmte

Functie: Finance Manager

Leeftijd: 36

Opleiding: Rondde de opleiding tot Register Controller (RC) af aan de Vrije Universiteit in Amsterdam.

Loopbaan: Werkte als controller bij Akzo-Nobel en bij KPNQwest. Daarna heeft ze een jaar als financieel adviseur gewerkt voor Nuon renewable energy projects en vervolgens als controller bij Nuon Network Services. Toen kwam de splitsing van Nuon en werd Van Houten Finance Manager bij Nuon Warmte.

Omzet: 160 miljoen euro

Aantal fte: 250

Aantal fte team: 17,5

Software: SAP, Cognos Controller en Cognos TM1 ingericht voor business case beheer en maandrapportages.

peers. Ook het planning en control instrumentarium behoort tot de top, aldus Van Houten. De strategie van Nuon Warmte is gericht op groei en operational excellence. Op aspecten die weer-geven hoe flexibel en slagvaardig de organisatie is, scoort Nuon Warmte naar de mening van Rolijne van Houten bovengemiddeld. Planning en forecasting is een continu proces waarbij de prestaties in belangrijke mate geënt zijn op de relatieve verbetering ten opzichte van peers en benchmarks. In de afgelopen 12 tot 18 maanden is de frequentie van de planning opgevoerd en de planningshorizon verlengd. Ook is scenarioplan-ning geïmplementeerd. Andere veranderingen zijn snellere rapportage en een grotere focus op 'leading' indicatoren en cashflow.

Frans Roozen: Je geeft aan dat Nuon Warmte tot het top kwartiel van de bedrijfstak behoort. Wie zijn de belangrijkste peers en waarom behoren jullie tot het top kwartiel?

Rolijne van Houten: We hebben dit gebaseerd op een recente benchmark met zowel interne units van Vattenfall als externe partijen. Daarbij kwamen veel operationele zaken aan bod. In nagenoeg al deze zaken scoorden we zeer goed. Op basis hiervan kunnen we concluderen dat we het goed doen. Ons organisatie-model stelt ons – in tegenstelling tot onze concurrenten – in staat snel te reageren op onverwachte ontwikkelingen.

FR: Hoe zit het nieuwe besturingsmodel in elkaar?

RvH: In tegenstelling tot onze concurrenten zijn wij niet meer naar regio's georganiseerd. De organisatiestructuur volgt nu de primaire processen. Daarmee kunnen we slagvaardiger reageren op ontwikkelingen. Het is een model dat we sinds 2006 hanteren, maar pas recent opnieuw geïmplementeerd hebben. Onze core business is het aanleggen van infrastructuur waarmee we koude of warmte kunnen leveren. Ontwikkeling (development) is daarmee niet alleen een cruciale maar ook een omvangrijke

activiteit. We zitten aan tafel met gemeenten en projectontwikkelaars met als doel om concessies te krijgen. Zo'n concessie biedt ons voor een langere periode – vaak 30 jaar – het recht om warmte of koude te leveren. Als de RvB akkoord heeft gegeven voor de investering komt de business case in handen van een business manager. Die heeft als doel 'beat the business case'. De business manager zet opdrachten uit in de organisatie (aanleg en exploitatie). Finance ondersteunt al deze activiteiten.

Groei

FR: Jullie hanteren een groeistrategie gecombineerd met operational excellence. Is dat een bewuste keuze waarmee jullie je kunnen onderscheiden van concurrenten in de energiemarkt?

‘Het is duidelijk
geworden wie er
verantwoordelijk
is voor welke
business case.’

RvH: Wij richten ons op grootschalige projecten. Onze concurrenten zitten tevens op kleinschalige projecten. Wij zien grootschalige projecten als een voorwaarde om te kunnen groeien. Hoe gek het misschien ook klinkt, technologische ontwikkelingen spelen hierbij maar een beperkte rol. We kunnen ons ook niet onderscheiden door customer intimacy omdat 'klanten' gedwongen zijn van ons af te nemen. Dan blijft weinig anders over dan operational excellence. Maar daar moet je dan ook wel op excelleren.

FR: Hebben jullie erg last van de crisis?

RvH: Onze forecast voor de afgelopen en de komende periode was gebaseerd op sterke groei. Door de crisis is dat nu wel wat meer genormaliseerd. We worden redelijk gecompenseerd

omdat renovatie projecten juist nu op gang komen en de markt daarmee 'an sich' goed blijft. De volatilititeit in de bedrijfsomgeving is wel erg hoog, maar dat heeft vooral met de politiek te maken. Het belangrijkste voorbeeld daarvan is de recent aangenomen Warmtewet. Die heeft potentieel grote gevolgen voor ons.

Business Cases

FR: Jullie planning en control instrumentarium staat ver af van het klassieke model. Als ik zou mogen benoemen hoe jullie model eruit ziet, dan lijkt het dat jullie aan het budget niet veel waarde hechten. Jullie denken meer in termen van forecasting en relatieve performance. De performance die je aangeeft drukt zich uit in trends. Klopt dit beeld een beetje?

RvH: Dat is inderdaad de draai die ik heb willen maken en de richting die we op willen. De afwijking van het klassieke model zit vooral in de aard van ons bedrijf. Die is met name business case en daarmee projectgedreven. Het draait in alles dus om de business case en business case beheer. Samen met het MT probeer ik dat vorm te geven. De budget sturing passen we wel degelijk toe voor opex en capex sturing. Daarnaast volgen we trends op basis waarvan we proberen in te schatten waar het heen gaat. Voor wat betreft de relatieve meting van prestaties zijn we gestart met benchmarking. Een drietal concrete verbetertrajecten zijn ingezet om te leren van onze (interne) peers.

FR: Dat lijkt inherent aan het ontwikkelpad dat jullie ingeslagen zijn. Kun je duiden hoe wettelijk de veranderingen in de P&C-cyclus van Nuon Warmte zijn als die afgezet worden tegen de situatie van voor de splitsing van Nuon?

RvH: De organisatie is van een sturing op jaarlaag budgetten omgebogen naar het managen van de waarde van portfolio van business cases. De verantwoordelijkheid voor het managen van de waarde van business cases is expliciet belegd bij de business managers. Voorheen viel dit altijd

een beetje tussen de wal en het schip. Doordat het nu helder is wie er verantwoordelijk is voor welke business case hoeft Finance niet meer de boeman te spelen, en is de jaarprestatie ondergeschikt gemaakt aan de looptijd van de case.

FR: Wat maakt dat een project goed beheerst wordt in die 30 jaar?

RvH: Capex control is zeer belangrijk gedurende de constructiefase. Dan hebben wij het grofweg over de eerste zeven jaar van de business case. Verder moet juist in deze fase zo goed mogelijk geanticipeerd worden op vertragingen in de bouw. We werken daartoe veel met kengetallen. Over de gehele portefeuille van business cases houden we de kostenbeheersing continu in de gaten.

Referentie

FR: Als dit een business is van projecten, zou je voor afstemming van je planning en control kunnen kiezen voor een business planning cycle die parallel loopt aan de constructiefase. Wordt iets dergelijks overwogen?

RvH: Voor Vattenfall moeten wij nu tien-jaars-plannen maken. Die maken we één keer per jaar. We gaan het komende jaar voor het eerst in hun planningscyclus mee, maar ik vind één keer per jaar te weinig, dus herijken we de planning drie keer per jaar.

FR: Is dit herijken dan eigenlijk een actualisatie aan de voortgang van de projecten?

RvH: Ja, we beoordelen drie keer per jaar de belangrijkste trends en de wijze waarop die de business cases beïnvloed hebben. We doen dit ook om na te denken wat wel kan in plaats van wat ons allemaal 'overkomen' is en natuurlijk om ervan te leren.

FR: Eigenlijk toetsen jullie daarmee de aannames die aan het business plan (en dus ieder van de afzonderlijke business cases) ten grondslag liggen?

RvH: We willen sturen op wat beïnvloedbaar is. We kijken nu tien jaar vooruit en koppelen daar redelijk concrete plannen aan. Dat kan ook omdat business cases gemiddeld 30 jaar lopen. De tien-jaarscyclus wordt steeds geactualiseerd. Sommige ontwikkelings/bouwprojecten lopen af en kunnen worden overgedragen aan beheer. Andere projecten zijn daar nog jaren vandaan. Waar we mee gestart zijn is het referentiekader 'opnieuw' opbouwen. We zijn daarvoor in het archief gedoken: Wat hadden we voor de lopende cases ook alweer beloofd aan de RvB? Wat waren de belangrijkste uitgangspunten? De link moet gelegd worden tussen beheersing van 700 lopende investeringsprojecten en de business cases. Daar is iedereen altijd voor weggelopen. Dat vinden ze te veel, al die details van al die

‘De sturing op jaarlaag budgetten is omgebogen naar het managen van de waarde van portfolio van business cases.’

projecten, maar het is niet te veel. Dit is juist waar het om gaat en zal daarom niet alleen onderdeel, maar de basis moeten worden van het grotere geheel.

FR: Je brengt de planning en control dus eigenlijk terug tot zijn meest basale eenvoud: De projecten waar ieder van de business cases uit bestaat. Het gevolg daarvan is wel dat je enorm veel detail krijgt. Een business case, zo begrijp ik, kan al bestaan uit 50 tot 100 aanlegprojecten. Heb je die details nodig om de vraag naar en het aanbod van capaciteit op elkaar aan te sluiten om zo tot een efficiëntere bedrijfsvoering te komen?

RvH: Daar moeten we naar toe. We maken daar-

bij gebruik van een business intelligence tool waarin we de toekomstprognoses per business case koppelen aan actuele prestaties op detailniveau. Het Finance team wordt nu door het MT en de rest van de organisatie weer gezien als waardevolle business partner. De volgende stap die we moeten maken is capaciteitoptimalisatie.

FR: Je brengt dus eigenlijk de hele essentie van de planning en control terug tot het managen van de business case. Business cases bestaan echter uit een cluster van projecten die in tijd sterk verschillen. Bieden de voortgangsrapportages voldoende overzicht om te beoordelen wat er aan business cases en projecten loopt en wat daar de voortgang van is?

RvH: Ja. Een van mijn teamleden heeft nu per business case een grafiek met drie kolommen ingericht die weergeven wat er gerealiseerd is ten aanzien van het RvB besluit, in aantallen en geld, en wat de einde project verwachting is ten opzichte van het RvB besluit. Met dit overzicht kunnen we schematisch de voortgang van alle grootschalige projecten in een oogopslag volgen. Hiermee is de essentie van de besturing terug waar hij zijn moet.

Spiegelen

FR: Jullie hebben 17 mensen in het team?

RvH: Ja, en daar zit ook project administratie bij in. Business Case Control doen we met drie mensen, waaronder iemand die verantwoordelijk is voor IT. De rapportage is nu verdeeld per aandachtsgebied (primaire proces). Daardoor maken meer mensen zich druk om planning en rapportage deadlines. De piek is ook meer verdeeld. Iedereen heeft nu ook een eigen afdelingsrapportage, dat was er voorheen niet.

FR: Je hebt eigenlijk de hele Finance organisatie gespiegeld aan de organisatiestructuur?

RvH: Ja, en ik heb voor ieder proces een primaire

aanspreekpunt binnen het team benoemd en die voor 100 procent verantwoordelijk gemaakt voor de planning en rapportage. Daarmee hebben we functionele expertise neergezet. Dat werkt goed. De opbouw is ook behoorlijk snel gegaan. In een viertal workshops is geïnventariseerd welke producten en diensten we willen gaan leveren. We hebben vervolgens gekeken naar de business processen en hoe we daar de Finance processen op konden leggen. Toen ben ik gaan puzzelen: Wat is het gat tussen wat we willen en wat we kunnen? Daar hebben we doelstellingen op vastgesteld. Heel veel zaken die in de workshops aan de orde gesteld zijn, vielen toen op hun plek.

FR: Dit lijkt mij een aanpak waar men bij Nuon niet echt veel ervaring mee had. Je bent immers uitermate coöperatief, maar zet wel enorme stappen.

RvH: Het was ook het momentum dat we grepen hebben. Het doordenken van alle veranderingen was in zes weken gedaan. We hebben besloten om in één keer om te gaan en al het oude los te laten. Door de onzekerheid die was ontstaan rondom de splitsing van Nuon hebben we ook een enorm verloop gehad binnen het team. Van de 17 medewerkers zijn er zeker tien nieuw. Ik heb het eerste half jaar, behalve zorgen dat iedereen de goede kant op ging, dan ook vooral aan werving besteed.

Meer overleg

FR: Rapporteren jullie nu ook eerder?

RvH: De kwartaalrapportages doen we een dag sneller, dat is nu in zes dagen. We rapporteren vooral korter, bondiger en meer volledig. We kijken naar de belangrijkste KPI's en de cash-flow. Een aantal KPI's is al opgenomen in de huidige rapportage. Een voorbeeld daarvan is beschikbaarheid van ons net. We zijn nu een managerial dashboard aan het ontwikkelen. Daarop is straks alle stuurinformatie te vinden.



Fotografie Mark van den Brink

FR: Jullie willen toe naar een instrumentarium waarop je beter kunt sturen. In de reviews geef je dan bepaalde zaken een groter belang. Daarnaast geef je aan dat ook de review frequency omhoog is gegaan (van kwartaal naar maand). Kun je aangeven waarom dit nodig was?

RvH: De controllers overleggen nu maandelijks met de MT-leden over de rapportages. Tijdens het overleg licht ik dan een aantal punten toe zodat de boodschap meer beklijft. Ondersteunend aan de informatie in de managementrapportages, reserveren we ook tijd om ad hoc zaken te analyseren. Elk review gesprek bespreken

we wat beter kan. Ik doe dit om rechtstreeks feedback te krijgen. Zo blijft iedereen – ook ik – scherp.

FR: Jullie hebben een geweldige weg afgelegd, maar toch hoor ik je zeggen dat er ook nog veel te doen is. Waarom behoren jullie dan toch tot het top kwartiel waar het aankomt op de planning en control?

RvH: Dat is gebaseerd op de feedback vanuit de rest van de organisatie over hoe wij het er relatief gezien vanaf brengen.

EZ introduceert financieringsregelingen

Vanwege de economische crisis heeft het ministerie van Economische Zaken (EZ) een aantal regelingen geïntroduceerd, waarmee het voor ondernemers makkelijker gaat worden om geld te lenen of krediet te krijgen bij een bank. Hierbij gaat het met name om regelingen waarbij de overheid borg staat.

In februari 2010 is het ministerie van EZ met een campagne over ondernemingsfinanciering gestart. Deze campagne heeft als doel een aantal financiële regelingen van het ministerie van EZ meer bekendheid te geven. Bij deze regelingen gaat het er met name om dat de overheid borg staat voor een lening, waardoor ondernemers gemakkelijker geld kunnen lenen of meer krediet kunnen krijgen bij een bank.



Ondernemers ondervinden soms problemen met de financiering van hun bedrijf. Door het ontstaan en voortduren van de economische crisis is het financieringsprobleem alleen maar groter geworden. De regelingen van het ministerie van EZ zijn voor deze ondernemers van groot belang. Er zijn verschillende regelingen, die zich richten op specifieke doelgroepen. Of een ondernemer in aanmerking komt voor een regeling, hangt van verschillende factoren af. Bijvoorbeeld van de activiteit en de grootte van het bedrijf en er zijn speciale regelingen voor het midden- en kleinbedrijf.

Een aantal regelingen zijn: Borgstelling MKB-kredieten (BMLB), Regeling groeifaciliteit, Garantie Ondernemingsfinanciering (GO), Microfinanciering, Innovatiekrediet, Investeringsfondsen voor technostarters, Fonds opkomende markten (FOM) en Regeling durfkapitaal (Tante Agaath). 

Tenuitvoerlegging vonnis geschorst

Tussen partijen is een vonnis gewezen. Bij dat vonnis is partij A veroordeeld aandelen van partij B over te nemen tegen betaling van € 492.500,-. Het vonnis is uitvoerbaar bij voorraad verklaard, waarbij het vonnis aan partij A is betekend. Partij A heeft tegen het vonnis hoger beroep ingesteld bij de Ondernemingskamer. Na executoriale beslaglegging heeft partij A het bedrag omstreeks mei 2009 overgemaakt aan partij B. In december 2009 heeft de Ondernemingskamer de tenuitvoerlegging van het vonnis geschorst.

De Ondernemingskamer heeft geoordeeld dat de rechtbank het, gedeelte over de aandelen, vonnis niet uitvoerbaar bij voorraad had mogen verklaren. Partij A stelt het bedrag ad € 492.500,- onverschuldigd aan partij B te hebben betaald en vordert dit bedrag terug van partij B.

De schorsing van de tenuitvoerlegging van het vonnis door de Ondernemingskamer houdt echter in dat geen verdere executiemaatregelen op grond van dat vonnis mogen plaatsvinden. Wanneer er op grond van het vonnis reeds executiehandelingen hebben plaatsgevonden, betekent dat derhalve niet dat deze zouden moeten worden teruggedraaid. Partij A heeft anders dan verwacht, geen onverschuldigde betaling aan partij B verricht. 

Onafhankelijk toezicht op advocatuur

Minister Hirsch Ballin van Justitie heeft een brief geschreven aan de Tweede Kamer, waarin hij schrijft dat hij het toezicht op notarissen, advocaten en gerechtsdeurwaarders (uitgebreider) in de wet wil laten vastleggen. Het toezicht zou nu nog te vaak afhankelijk zijn van de indiening van een klacht over een gedraging. Volgens de minister zou het preventief toezicht vroegtijdig overtredingen aan het licht brengen of voorkomen. De toezichthouder moet onafhankelijk zijn en beschikken over voldoende bevoegdheden, zoals een doorbreking van de geheimhoudingsplicht van notarissen en advocaten.

Het is de bedoeling dat de toezichthouder een onafhankelijke positie krijgt, welke los staat van de tuchtrechtelijke procedures. Het toezicht dient tevens een controle op de naleving van alle wettelijke voorschriften te zijn. Voor het notariaat zal dit betekenen dat het Bureau Financieel Toezicht (BFT) niet alleen

toezicht moet houden op de financiële voorschriften, maar ook op naleving van niet-financiële voorschriften. Deze voorstellen zijn vastgelegd in het wetsvoorstel Hammerstein.

Voor de advocatuur is het toezicht nog niet wettelijk vastgelegd. De heer Docters van Leeuwen is bezig met een advies over het toezicht op de advocatuur, welke hij op korte termijn zal uitbrengen aan de Nederlandse Orde van Advocaten. Wanneer het toezicht op advocaten (welke door een onafhankelijk toezichthoudend orgaan binnen de Nederlandse Orde van Advocaten zal geschieden) wettelijk wordt verankerd, kan de advocaat zich jegens de toezichthouder niet meer op zijn geheimhoudingsplicht beroepen.

Het Bureau Financieel Toezicht voert het financiële toezicht op de gerechtsdeurwaarders al uit. Voor de gerechtsdeurwaarders dient alleen nog het toezicht op het niet-financieel toezicht in de wet te worden vastgelegd. Het wetsvoorstel Hammerstein, de voorstellen voor wijziging van het toezicht op notarissen, liggen bij de Tweede Kamer. Voor het opstellen van het wetsvoorstel tot wijziging van de Advocatenwet wordt het advies van Docters van Leeuwen afgewacht en de wijzigingen van de toezichtsregeling in de Gerechtsdeurwaarderswet wordt voorbereid.



Mededingingsboete niet (deels) aftrekbaar

De belastingkamer van het gerechtshof Amsterdam heeft in twee zaken die betrekking hebben op de fiscale aftrekbaarheid van een (doorbelaste) mededingingsboete bepaald dat deze niet (deels) aftrekbaar zijn. Bij de ene zaak betrof het een door de Nederlandse Mededingingsautoriteit (NMa) opgelegde boete en bij de andere zaak betrof het een boete die was opgelegd door de Europese Commissie. In beide zaken is geoordeeld dat de in art. 3.14 van de Wet Inkomstenbelasting 2001 opgenomen aftrekuitsluiting geen ruimte biedt om onderscheid te maken tussen een (niet aftrekbaar) bestraffend gedeelte, en een (wel aftrekbaar) voordeelont-

nemend gedeelte. Zowel het bestraffend als het voordeelontnemend gedeelte van de Europese mededingingsboete en de door de NMa opgelegde mededingingsboete mogen niet worden afgetrokken. 

Bestuurder aansprakelijk voor verzwijgen

Voor het afsluiten van een kredietovereenkomst bedingt de bank enkele zekerheden van een vennootschap. Zo worden onder meer de vorderingen van de vennootschap verpand aan de bank. Eén van de bestuurders verklaart bij het aangaan van de overeenkomst dat geen eerdere zekerheidsrechten rusten op de verpande vorderingen. Echter, in werkelijkheid zijn al aan de bestuurder zelf en aan door hem bestuurde vennootschappen stille pandrechten op dezelfde vorderingen verleend.

De vennootschap gaat failliet en de bank stelt de ex-bestuurder van de vennootschap aansprakelijk voor het debetsaldo, omdat de ex-bestuurder onrechtmatig zou hebben gehandeld door te verzwijgen dat op de ten behoeve van de bank verpande zekerheden al een pandrecht rustte. De rechtbank Rotterdam oordeelt – in navolging van het arrest van de Hoge Raad van 8 december 2006 – dat in geval van benadeling van een schuldeiser van een vennootschap door het onbetaald en onverhaalbaar blijven van diens vordering (naast de aansprakelijkheid van de vennootschap) mogelijk ook grond zal zijn voor aansprakelijkheid van die bestuurder die heeft bewerkstelligd of toegelaten dat de vennootschap haar wettelijke of contractuele verplichtingen niet nakomt. Een bestuurder treft een ernstig verwijt op grond waarvan zij aansprakelijk kan worden gehouden als komt vast te staan dat de bestuurder wist of redelijkerwijze had behoren te begrijpen dat de door hem bewerkstelligde of toegelaten handelwijze van de vennootschap tot gevolg zou hebben dat deze haar verplichtingen niet zou kunnen nakomen en ook geen verhaal zou bieden voor de als gevolg daarvan optredende schade.

De rechtbank komt tot de conclusie dat het verzwijgen van de eerder verleende pandrechten onrechtmatig is jegens de bank. De bank had duidelijk aangegeven dat het uitgangspunt voor de kredietverstrekking was dat er voldoende zekerheden werden gesteld, waarbij het eerste pandrecht op de vorderin-

Wetsvoorstel toestaan elektronische verzekeringspolissen

Om de administratieve lasten te verlagen heeft het voormalig kabinet ervoor gekozen de mogelijkheden van het elektronische verkeer optimaler te benutten. In het wetsvoorstel 'Wijziging van enige bepalingen van het Wetboek van Burgerlijke Rechtsvordering en het Burgerlijk Wetboek teneinde naast het in deze bepalingen gestelde vereiste van schriftelijkheid ook ruimte te bieden aan de ontwikkelingen op het gebied van het elektronisch verkeer' wordt geregeld dat verzekeringspolissen elektronisch kunnen worden afgegeven. Alleen de wijze van bewaren van de polis wijzigt hierdoor. Ook sommige andere onderhandse akten, zoals bijvoorbeeld een koopakte van een woning, zijn onder bepaalde omstandigheden in elektronische vorm toegelaten. Bovendien biedt het wetsvoorstel de mogelijkheid om algemene voorwaarden voor of bij het sluiten van de overeenkomst langs elektronische weg ter beschikking te stellen. Deze voorwaarden dienen te kunnen worden opgeslagen, zodat ze door de wederpartij later nog kunnen worden bekeken. Het wetsvoorstel was reeds eind 2009 door de Tweede Kamer met algemene stemmen aangenomen en is nu ook door de Eerste Kamer aangenomen. Het treedt in werking na publicatie in het Staatsblad. 

gen van de vennootschap van doorslaggevend belang was. De oud-bestuurder wist dat er reeds pandrechten op deze vorderingen waren gevestigd, maar heeft dat verzwegen. Daardoor heeft de bank een niet meer verhaalbaar krediet aan de vennootschap verstrekt. De oud bestuurder treft een ernstig verwijt en is daardoor – naast de vennootschap – aansprakelijk voor de schuld van de vennootschap jegens de bank. 

Rotterdamse Havenzaak

Door de oud-directeur van het Havenbedrijf Rotterdam waren aan diverse banken garanties afgegeven, op grond waarvan het Havenbedrijf garant zou staan voor leningen die banken zouden verstrekken aan bedrijven van zakenman Joep van den Nieuwenhuyzen. Achteraf bleek dat de oud-directeur helemaal niet bevoegd was om dergelijke garanties te verstrekken, omdat hij daarvoor de toestemming nodig had van de Raad van Commissarissen van het Havenbedrijf. Dit volgde ook duidelijk uit de statuten van het bedrijf. De advocaat die zogeheten 'legal opinions' – een document dat voor een bank als juridische basis kan dienen om een krediet te verstrekken – had afgegeven, had nagelaten deze statutaire verplichting hierin op te nemen. Volgens het OM was er sprake van valsheid in geschrifte.

De advocaat kwam als eerste verdachte in het Rotterdamse havenschandaal voor de rechter en op 11 maart 2010 velde de rechtbank Rotterdam hierover vonnis. De rechtbank Rot-

terdam is van oordeel dat van de advocaat, die gespecialiseerd is op het gebied van effecten- en ondernemingsrechtelijke geschillen – had mogen worden verwacht dat hij bij het opstellen van de 'legal opinions' de statuten volledig en grondig had bestudeerd. Ook onder de gestelde tijdsdruk mocht in deze situatie de nodige deskundigheid, volledigheid, alertheid en zorgvuldigheid verwacht worden van de advocaat. De rechtbank is daarom van oordeel dat de advocaat daarin is tekortgeschoten. Daar kan echter niet uit worden afgeleid dat er sprake was van (voorwaardelijk) opzet. De rechtbank geeft aan dat voor het aannemen van (voorwaardelijk) opzet op het vals opmaken van de geschriften meer is vereist dan de door het openbaar ministerie aangedragen omstandigheden en het geconstateerde nalatig handelen door de advocaat. De rechtbank spreekt de advocaat dus vrij. Toch is de zaak voor de advocaat nog niet voorbij, want het OM heeft al aangekondigd in hoger beroep te gaan en de Deken van de Amsterdamse orde van advocaten is bezig met een tuchtrechtelijk onderzoek naar de handelwijze van deze Amsterdamse advocaat.



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**

Cees de Jong, Imtech: 'Decentraal met ondernemersgeest'

Door Frans Roozen en Jeppe Kleynveld

Cees de Jong gelooft in eenvoud. Slechts een paar KPI's die hout snijden, dat is de basis van de planning en control binnen Imtech. De rest is een kwestie van in gesprek blijven met elkaar en berust op vertrouwen. Dat is dan ook hoe de zeer decentrale organisatie van Imtech bestuurd wordt; op basis van vertrouwen. Dit legt het succesvolle Imtech tot op heden geen windeieren.

Sinds juli 2007 is Cees de Jong directeur Corporate Control bij Imtech. Imtech is een beursgenoteerd Nederlands concern (23.000 medewerkers, opbrengsten: 4,4 miljard euro) met een divisiestructuur, deels landen en gedeeltelijk competentie gerelateerd. De kerntaak van de organisatie omvat de integratie van technologieën (elektrotechniek, ICT, werktuigbouw) en het op basis daarvan bieden van totaaloplossingen. Een onderscheidende formule op de markt. De Jong ziet het als zijn rol om deze groeiende onderneming in financiële en controltechnische zin in goede banen leiden. 'Ik wil een 'key player' zijn in de financieel-economische driehoek op concernniveau. Ik ben daarom niet alleen bruggenbouwer tussen Operational Control en External Reporting, maar ook lid van het acquisitieteam. Voor een onderneming die de afgelopen zeven jaar zo'n 50 acquisities heeft gepleegd, is dat bepaald niet onbelangrijk.'

De strategie van Imtech wordt vastgelegd in de planning en control-cyclus door vanuit een strategische vijfjaarsplanning de budgetten bottom-up op te stellen en ieder kwartaal te monitoren. Alle financiële processen vinden decentraal plaats behalve de consolidatie.

Hoe adaptief is planning en control bij Imtech?

Imtech is een grote speler in de elektrotechniek, ICT en werktuigbouw. Vergeleken met andere spelers behoort Imtech qua prestaties tot de top van de markt. De concurrentiestrategie is gebaseerd op operational excellence. Desondanks zit het onderscheidende vermogen van Imtech vooral in het leveren van tailormade oplossingen. Het competitieve landschap waarin Imtech opereert is zeer volatiel. De crisis heeft daar weinig aan veranderd. De Jong beschouwt Imtech als een behoorlijk flexibele onderneming die in staat is snel veranderingen door te voeren of zich aan te passen aan de omgeving. Het planning en control-systeem helpt de onderneming daarbij.

Frans Roozen: Wie zijn jullie concurrenten en waarom vindt je dat Imtech tot de top behoort?

Cees de Jong: We hebben eigenlijk geen concurrenten. Nee, natuurlijk hebben we collega's en concurrenten, maar we zeggen graag van onszelf dat we uniek zijn. Het concurrentieveld is dan ook wijd gespreid. Daar moet je als bedrijf mee oppassen, maar ik denk wel dat er een kern van waarheid inzit.



Naam: Cees de Jong

Bedrijf: Imtech

Functie: Directeur Corporate Control

Leeftijd: 59

Opleiding: Begon na de middelbare school met werken en volgde in de tussentijd een groot aantal cursussen en avondstudies.

Loopbaan: Cees de Jong is al lang bij Imtech werkzaam. Zijn laatste grote klus voor hij Directeur Corporate Control werd was als operationeel controller bij één van de grootste onderdelen van Imtech.

Omzet: 4,3 miljard euro

Aantal fte: 8.000 Nederland / 23.000 wereldwijd

Aantal fte team: 750

Software: SAP / Navision

FR: Operational excellence helpt daar niet bij. Dat is een heel brede strategie. Waarin zit dan het onderscheidende vermogen?

CdJ: Onze toegevoegde waarde is de combinatie van de 'oude' economie (mechanical & electrical) met de 'nieuwe' economie (ICT). Je vindt niet zo snel een bedrijf die deze twee economieën op een dergelijke manier combineert. Dat is de onderscheidende factor. Waar komt dat uit voort? Wij denken dat 'oude' economie automatisch voortkomt uit de 'nieuwe' economie. Denk aan de thermostaat, dat was vroeger zo'n ronddraaiend schijfje. Nu heeft iedereen een klokthermostaat. Toen de klokthermostaat op de markt kwam was het een state-of-the-art ICT toepassing. Nu is het een doodgewoon product.

FR: Als een toepassing volwassen wordt komen er aan de voorkant nieuwe toepassingen bij?

CdJ: Precies. Daar komt bij dat de wereld van techniek ('oude' economie) relatief gezien een redelijk conservatieve wereld is. Voordat die wereld ICT geaccepteerd heeft ben je wel even bezig. Dat is wat wij proberen te bereiken. Geïntegreerde toepassingen bieden voor een complexe omgeving. Zo vind je in de marine sector van Imtech de geïntegreerde brug aan boord van grote schepen. Daar zie je heel duidelijk die koppeling van ICT en elektrotechniek. Er zijn niet veel partijen die dat doen.

FR: Is jullie strategie dan niet meer geënt op product leadership? De toegevoegde waarde wordt immers aan die unieke combinatie ontleend?

CdJ: Het klopt dat Imtech als geen ander complexe vraagstukken aan elkaar knoopt. We zijn gespecialiseerd in klantgerichte oplossingen. We zitten - letterlijk - heel dicht op de klant, weten alles van zijn omgeving en van de rol van technologie daarbinnen. Vaak zitten we er ook al jaren lang. Deze factoren maken ons sterk. Bijvoorbeeld voor Airbus: eerst een unieke droogoplossing voor het drogen van gelakte vliegtuigen, toen mee naar China en nu weer in Duitsland op

'Imtech is een mensenbedrijf; dat is ook terug te vinden in onze control-cyclus.'

andere locaties. Ook zitten we momenteel aan de vooravond van een groot project voor een nieuw vliegveld in Duitsland. Wij zijn nagenoeg de enige die daar de gevraagde (energiezuinige) technologie voor kunnen leveren.

Volatiliteit

FR: Anders dan bij andere bedrijven geef jij aan dat er bij Imtech geen wezenlijke toename van volatiliteit in de bedrijfsomgeving te zien is?

CdJ: We zijn wel geraakt door de crisis, maar we hebben toch beter gepresteerd dan de buitenwereld had verwacht. Analisten zijn ook tevreden en concluderen dat we aardig door de crisis heen gerold zijn. Dat heeft onder andere te maken met het feit dat wij in een aantal niches actief zijn waar de crisis veel minder heeft toegeslagen. Zo zitten wij in Duitsland stevig

in de automotive industrie. Deze sector is hard geraakt, maar tegelijkertijd wordt er nog steeds flink geïnvesteerd in R&D. En daar ligt de kern van onze oplossingen: windtunnels, researchcentra et cetera. Daar is zelfs meer aan besteed vorig jaar omdat het besef is doorgedrongen dat hier het herstel moet beginnen. En wij zijn al jaren juist in dit deel van de automotive industrie actief. Een ander voorbeeld is 'groene' datacenters.

Decentraal

FR: Waar Imtech eveneens goed op scoort is in zijn wendbaarheid. Waar zit de oorsprong hiervan?

CdJ: Het toverwoord is decentraal. Imtech is door autonome groei en acquisities geworden tot een onderneming die bestaat uit circa 130 operationele entiteiten verspreid over een groot aantal landen. Wij nemen alleen bedrijven over die sterk en financieel gezond zijn en goed in de markt liggen. Maar vooral – en dat benadruk ik – die goed leiderschap in huis hebben. Wij zijn geen bedrijvendokter. We geven de overgenomen bedrijven ook onder de Imtech-paraplu de ruimte. We zijn dus een decentraal aangestuurd bedrijf met ondernemersgeest in de lokale bedrijven. Op de holding in Gouda 'bestieren' wij met 45 man een bedrijf van 23.000 FTE en een omzet van enkele miljarden. Wij gaan er daarbij van uit dat wij in Gouda niet weten hoe je in Noorwegen goed zaken kunt doen. Het zijn de mensen daar ter plekke die het moeten doen.

FR: Ligt de toegevoegde waarde van het corporate centre dan in het vinden van die bedrijven en het behouden van dat lokale management dat Imtech in staat stelt deze unieke positie verder te versterken?

CdJ: Hier zijn inderdaad inspanningen groten-deels op gericht. We hebben een acquisitieteam waar ook ik deel van uit maak. Ik ben bij alle overgenomen bedrijven geweest. Ik wil de mensen in de ogen kunnen kijken. Dat geldt voor de meeste van mijn collega's ook. We doen dat in de wetenschap dat niet wij het bedrijf zullen besturen, maar dat het lokaal management dit moet blijven doen. Dit gaat zo ver dat de bedrijven die wij overnemen ook zelf bepalen wanneer zij de naam en het logo van Imtech gaan gebruiken.

FR: Die overgenomen bedrijven moeten wel geloven in deze filosofie. Ook moet er samenwerking ontstaan tussen de bedrijven van de oude en nieuwe economie.

CdJ: Die synergie effecten stimuleren we door te praten, te kijken en mensen bij elkaar te brengen. Simpel. We hebben niets tastbaars. Enkel 23.000 mensen. Dat is een berg innovatiekracht als je het weet aan te boren. En dat lukt ons steeds weer!

Besturing

FR: Het is belangrijk dat overgenomen bedrijven hun verantwoordelijkheid nemen en zorgen dat Imtech voortgestuwd wordt. Nu weten we dat te strak ingebedde besturingssystemen belemmerend werken. Toch willen jullie als hoofdkan-toor weten wat er gaande is. Hoe waarborgt Imtech in de planning en control dat zij voldoende zicht houdt op wat er lokaal gebeurt en hoe zorgen jullie er tegelijkertijd voor geen frustratie te veroorzaken in de lokale entiteiten?

CdJ: Ik kom zelf uit de operatie en de meeste mensen op de holding hebben hier ook hun roots. Dat is in feite het antwoord op de vraag. Ik zal niet meer vragen van bedrijven dan noodzakelijk. Dat weten ze ook van mij. Dus als ik een vraag stel worden we serieus genomen. Natuurlijk zijn er regels die nageleefd moeten worden en moet er een rapportage opgeleverd worden. Ik kijk echter liever naar operationele KPI. We hebben een beperkt aantal items benoemd waarmee de Raad van Bestuur wordt gevoed en die vooralsnog genoeg informatie opleveren om een deel van ons oordeel op te baseren. Imtech is een mensenbedrijf; dat is ook terug te vinden in onze control-cyclus. Ik ben geen voorstander van alleen maar elektronische informatiever-schaffing. We willen elkaar in de ogen kijken en vertrouwen schenken. Niet blindelings, maar door met elkaar zaken door te nemen. De RvB en Corporate Control komen dan ook veel bij bedrijven over de vloer, hoe klein die ook zijn.

FR: Ik begrijp dat het bij Imtech gaat om het verhaal achter de cijfers. Jullie gaan naar de bedrijven toe (een benadering die nog weinig bedrijven kennen). Wat is dan eigenlijk nog het belang van een planning- en budgetteringsproces?

CdJ: Het zou bijna niet hoeven. Op het moment dat wij gaan budgetteren hebben we in Nederland de zekerheid voor vijf tot zes maanden productie. Waarom zouden we dan heel veel tijd gaan steken in complexe budgettrondes? We hebben veel terugkerende business: zo'n 55 procent, steeds voor dezelfde klanten en langdurige maintenancecontracten. Slechts 20 procent van onze business zijn grote projecten. De basis van

de budgetcyclus is aan de ene kant de omvang van de terugkerende business. Aan de andere kant kijken we naar grote projecten die mogelijk gelanceerd gaan worden. Het budgetgesprek met de lokale bedrijven is dan ook vooral om elkaar op de hoogte te houden van wat er speelt.

FR: Dus de budgettrondes zijn eigenlijk de aanleiding voor een gesprek?

CdJ: We vragen een beperkt aantal items van de bedrijven voor het opstellen van het budget. Dit omvat dan parameters zoals de verwachte omzet aan het eind van ieder kwartaal. Veel belangrijker vinden wij het gevoel dat de bedrijven ons geven over de marktomstandigheden waaronder zij de komende periode moeten presteren. Dat lees je nooit uit de cijfers.

FR: In essentie hoor ik je zeggen: We gebruiken het budgetteringsproces om de dialoog aan te gaan. Uiteindelijk gaat de dialoog over de verwachte marktomstandigheden en de consequenties daarvan voor de business volgend jaar. Waarom wordt toch ook overwogen om een rolling forecast (RF) in te voeren?

CdJ: Voor een deel hebben we RF al ingevoerd. We zitten in de projectenbusiness. De doorlooptijd van grote projecten is twee tot drie jaar. Vanwege die doorlooptijd zijn wij van oudsher gewend aan een voortrollende planning: Wat heb ik vandaag en wat zie ik voor uitkomst over 24 maanden? De volgende maand wordt weer dezelfde vraag gesteld. Het fenomeen als zodanig is dus niet nieuw voor Imtech. Wij kijken altijd al verder dan het eind van het kalenderjaar.

Ik wil met een voortrollend plan op EBITA en omzetniveau uitproberen of invoering van de rolling forecast toegevoegde waarde voor ons heeft. Bijvoorbeeld om te zien of er met behulp van de RF trends te ontdekken zijn.

Eenvoud en vertrouwen

FR: Als ik probeer een typering te geven aan de besturing bij Intech, dan is het eerste wat in mij opkomt 'eenvoud'. Niet al te gedetailleerd plannen en rapporteren zodat er ook ruimte is om over een paar kerncijfers met elkaar in gesprek te gaan.

CdJ: Eenvoud is correct. We willen een paar indicatoren die hout snijden. Dat is de cultuur. Je zou kunnen zeggen; minder is beter. Dat moet dan wel verankerd zijn in vertrouwen.

FR: Vertrouwen is dus cruciaal. Maar voor vertrouwen geldt ook 'hij komt te voet, maar gaat te paard'. Hoe bestendig je dit? En hoe overtuig je de accountant dat je vanwege het vertrouwen in elkaar ook daadwerkelijk 'in control' bent?

CdJ: Onze accountants weten ondertussen hoe wij werken. Natuurlijk bouwen ze een dossier op, maar ze voelen zich senang bij uitspraken van ons. Een accountant zal dat nooit over één nacht ijs doen. We trekken ook samen op. Zo hebben we bijvoorbeeld een keer een site in Spanje bezocht. De accountants zien daardoor ook hoe onze business in elkaar steekt.

FR: Vertrouwen als alternatief voor 'command & control'; voorwaar een lonkend perspectief dat nog maar weinig bedrijven zich kunnen veroorloven. Heel mooi.



Fotografie Eric Fecken

Er komt een financieel manager bij de (IT) dokter

Door Ad Straathof

De gemiddelde financieel manager bekijkt nieuwe automatiseringsprojecten met argusogen. U bent dan wel niet eindverantwoordelijk voor het succes van het project, maar als het project mislukt bent u vaak wel degene die met de zorgen zit en de troep moet opruimen. Tijdens ons spreekuur vragen financieel managers met regelmaat om een diagnose voor hun IT projecten.

Naar wat wij horen onder financieel managers (voor het gemak scharen wij daar in dit artikel CFO's, financieel directeurs en controllers onder) houdt u zich het liefst afzijdig van IT projecten en concentreert u zich liever op 'belangrijkere dingen'. Onlangs sprak ik met een financieel manager wiens organisatie de voorbereidingen trof voor een ERP implementatie. Mijn gesprekspartner keek het allemaal van een afstandje aan, maar was alles behalve gerust op

Liefst kijkt de financieel manager de andere kant op, maar kan hij dat wel maken?

de afloop. Ik sprak met hem over de rol die hij zou moeten aannemen en welke verantwoordelijkheid hij, in zijn geval, als CFO kan dragen. Automatisering is niet het terrein van een financiële professional en de gedachte dringt zich op

het project over te laten aan de CIO. De vraag is echter of dat een wijze beslissing is of dat deze CFO daardoor in zijn eigen staart bijt. Immers, op een gegeven moment is extra budget nodig en hij kan dan maar beter op de hoogte zijn van wat zich in het project heeft afgespeeld. Als het echt misgaat en de gebruikersorganisatie ontevreden wordt, dan verwacht men van hem vaak een voortrekkersrol. Nee, als een financieel manager niet oppast raakt hij tot over zijn oren betrokken in het project en dat terwijl dit nu net niet de bedoeling was.

In dit artikel behandelen we de rol van de financieel manager in IT projecten en doen wij suggesties voor een vorm van betrokkenheid waarbij de inspanning van de financieel manager minimaal en het effect van de inspanning maximaal is. Wij putten hiervoor uit onze ervaringen met vastgelopen c.q. mislukte projecten. Daarbij merken wij direct op dat projecten om een groot aantal redenen mislukken. Dit artikel is te kort om alle aspecten van goed IT pro-

Er kan zoveel misgaan. Wie wil daar zijn vingers aan branden?

jectmanagement te behandelen en bovendien is hierover al genoeg literatuur verschenen. Daarom richten we ons primair op de rol van de financieel manager met het doel hem ervan te overtuigen dat er een rol voor hem (of haar natuurlijk) is weggelegd zonder dat hij of zij hiervoor hoeft te vrezen.

Waar gaat het mis bij projecten?

Dat IT projecten mislukken is niets nieuws en lijkt wel aan de orde van de dag. De redenen waarom projecten mislukken zijn divers. De factor technologie is niet eens zo vaak het grootste struikelblok, vaak zijn interne organisatorische aspecten de oorzaak achter mislukte projecten zoals bijvoorbeeld slechte onderlinge verhoudingen, interne politieke kwesties,



miscommunicatie, weerstand van gebruikers, sabotageacties, vooringenomenheid, acceptatiegraad, werkdruk en verschuivende requirements.

Als het op zoveel aspecten mis kan gaan is het wel begrijpelijk dat de financieel manager zich liever afzijdig houdt van IT projecten. Immers, wat kan de financieel manager, zonder kennis van IT, inbrengen om te voorkomen dat het misgaat? De reden dat de financieel manager toch moet participeren in het IT project heeft te maken met zijn positie in de organisatie. Hij is vaak een sterke persoon met een onafhankelijke uitstraling, bewaker van de budgetten en verantwoordelijk voor de financiële huishouding. Hij heeft daarom een stem waar vaak naar geluisterd wordt. De financieel manager is dan ook als geen andere functionaris de aangewezen persoon om kritisch naar de prestaties (budgetten) van IT projecten te kijken. Bovendien wordt rechtstreeks bij de hem aangeklopt als extra investeringen nodig zijn.

De financieel manager moet voorkomen dat hij of zij te veel betrokken raakt in het project en moet daarom zoveel mogelijk een onafhankelijke en onpartijdige positie innemen. Dat kan

door een rol in de stuurgroep op te eisen. De belangrijkste taak in de stuurgroep is te zorgen voor een betrouwbare en transparante projectrapportage. Een rapportage die ook voor niet IT deskundigen begrijpelijk is. De financieel manager fungeert als waakhond van het project.

De stuurgroep is het toezichthoudende orgaan op het verloop van het project en derhalve voor de financieel manager de uitgelezen plaats om vertegenwoordigd te zijn. De stuurgroep bewaakt onder andere de doelstellingen en de randvoorwaarden van het project, bewaakt de organisatiestrategie, zorgt voor commitment in de organisatie en neemt corrigerende beslissingen wanneer daar aanleiding toe is.

Prioriteer bevindingen, rapporteer impact en doe concrete aanbevelingen aan de stuurgroep.

Het effectief en efficiënt functioneren van de stuurgroep wordt in grote mate bepaald door de kwaliteit van de rapportages en de handvat-

Alleen door middel van een risicoanalyse kan worden bepaald welke aspecten wel en niet aan de stuurgroep moeten worden gerapporteerd.

ten die de rapportages bieden om acties te ondernemen. De praktijk toont echter aan dat met name de rapportages te wensen overlaten. De rapportages zijn vaak te oppervlakkig en geven te weinig informatie om als stuurgroep daadkrachtig te kunnen optreden. Veel van de financieel manager's onzekerheid komt ook voort uit de onduidelijke, onvolledige en niet objectieve rapportages.

Verbeter concreetheid van de rapportage aan de stuurgroep

De wijze waarop wordt gerapporteerd is van groot belang. De stuurgroep heeft niets aan rapportages op basis waarvan zij geen beslissingen kan nemen of op basis waarvan zij zelf de acties moeten verzinnen. De rapportage moet per bevinding duidelijk aangeven welke stappen

Overweeg naast de rapportage van de projectmanager een onafhankelijke en onpartijdige rapportage van een auditor

moeten worden genomen om een bevinding op te lossen en wat het risico is als deze stap niet wordt genomen. De bevindingen moeten onderscheiden worden naar impact en prioriteit. Alleen op basis van dergelijke rapportages kan een stuurgroep snel besluiten nemen en het project bijsturen.

Niet goed: door ziekte van Tineke kunnen testwerkzaamheden niet worden aangevangen en wordt oplevering voor twee weken vertraagd. Wel goed: om tijdig op te kunnen leveren is met spoed extra testresource van een X bedrag nodig. Zonder deze resource loopt het project door onverwachte ziekte een vertraging van twee weken op. Gevraagd wordt goedkeuring voor deze extra uitgave.

Rapporteer niet alleen over planning, budget en deliverables

Het merendeel van de projectrapportages die wij zien rapporteren over de voortgang ten opzichte van het eerder opgestelde plan in termen van planning (tijd), budget (geld) en deliverables. Dit is onvoldoende en op basis van dergelijke informatie kan niet tijdig worden bijgestuurd. Er mag niet worden vergeten om te rapporteren over aspecten die mogelijk de planning, het budget en de deliverables kunnen verstoren. Dit zijn bijvoorbeeld technische aspecten, communicatieproblemen met de gebruikersorganisatie, de sfeer in de project-

groep, de acceptatiegraad van de organisatie en de belasting van de gebruikersorganisatie. In dit artikel zijn ook eerder al een aantal aspecten aangegeven die op termijn het project kunnen verstoren. Door juist deze aspecten te managen kan worden voorkomen dat op een gegeven moment moet worden gerapporteerd dat het project de verwachtingen niet kan waarmaken. In veel projecten is hier nog veel te weinig aandacht voor. Het gevolg hiervan is dat het voor de stuurgroep vaak gissen is waarom het project er plotseling zo slecht voorstaat en wat de oorzaken zijn.

De aspecten waarover aanvullend moet worden gerapporteerd verschillen per organisatie en zijn afhankelijk van de aard van het project. In grote lijnen heeft iedere organisatie en ieder project met dezelfde categorie van aspecten te maken, maar de invulling daarvan of de aandacht daarvoor kan een verschillend belang hebben. Het beste voert de organisatie voortafgaand aan het project een risicoanalyse uit en bepaalt het de factoren waar extra aandacht naar uit moet gaan. Is er bijvoorbeeld een extra technologisch risico omdat een nog niet

Rapporteer met name ook over de zachte aspecten in het project

eerder geïmplementeerde versie wordt toegepast, dan verdient dit aspect extra aandacht. Moeten er in de organisatie grote veranderingen plaatsvinden (reorganisatie) of moeten leveranciers of klanten bij het project worden betrokken, dan is het wellicht raadzaam die aspecten te betrekken. Is er reden om aan de capaciteiten van de leverancier te twijfelen of zijn misschien minder ervaren consultants betrokken et cetera. Op basis van risicomanagement kan pro-actief worden gestuurd en als

een risico zich manifesteert kan de stuurgroep direct handelend optreden.

Een onafhankelijke rapportage

Als de eerder genoemde voorwaarden voor een adequate stuurgroep rapportage zijn gerealiseerd is er nog een belangrijk aspect en dat is de objectiviteit van de rapportage. In veel projecten wordt de rapportage opgesteld door de interne of externe projectmanager. Dat is op zich logisch want de projectmanager moet verantwoording afleggen aan de stuurgroep, echter de vraag is wel hoe objectief de projectmanager is. In veel gevallen heeft de projectmanager voordeel om de situatie (tijdelijk) anders voor te stellen dan dat hij werkelijk is. U moet zich dan ook afvragen of u niet beter een onafhankelijke partij zou moeten inschakelen. Immers, bij grote projecten van ettelijke miljoenen is het voor alle betrokkenen uiterst moeilijk om objectief te blijven.

Bij aanvang van een project zijn er altijd voorstanders en tegenstanders. Vaak moeten de voorstanders stevig in de schoenen staan en kost het veel positieve uitstraling, doorzettingsvermogen en creativiteit om grote investeringen door de organisatie goedgekeurd te krijgen. Niet zelden is er sprake van een meer dan gezonde houding en niet zelden is men geneigd om te genvallers even onder de pet te houden om te voorkomen dat hoongelach hun deel wordt.

Daarom pleiten wij ervoor om naast de rapportage van de projectmanager ook te zorgen voor een aparte onafhankelijke en objectieve rapportage, bijvoorbeeld van een QA manager, de interne auditor of een externe auditor. Het aanstellen van een onafhankelijke partij heeft daarbij nog een voordeel. Het neemt de projectmanager werk uit handen en geeft de projectmanager gelegenheid zich te concentreren op de planning, het budget en de deliverables.

De onafhankelijke derde is diegene met de in IT gespecialiseerde ogen en oren van de financieel manager en met name de financieel manager zal moeten aandringen op de inzet van een dergelijke functionaris. De CIO is meestal minder enthousiast en ervaart de onafhankelijke derde vaak als een pottenkijker in zijn keuken. Een reden te meer dit aspect extra aandacht te geven. Overigens ervaren veel CIO's de onafhankelijke derde na afloop van het project als een nuttige aanvulling.

Op de vraag of de financieel manager nu wel of niet moet worden betrokken en welke verant-

woordelijkheden hij heeft is het antwoord eigenlijk simpel. Als in het project de juiste voorwaarden voor rapportages zijn getroffen dan is de betrokkenheid eenvoudig en niets om als financieel manager hoofdpijn van te krijgen. Het gaat dus vooral om het scheppen van de juiste randvoorwaarden zodat u met enige regelmaat zelf de temperatuur van het project kunt meten en kunt bijsturen als dat nodig mocht zijn. Een bezoek aan de IT dokter zou dan te voorkomen moeten zijn. Wellicht dat u nog een routinecontrole wilt laten doen, maar daarna kunt u met een gerust hart gaan slapen.

Een adequate rapportage is de thermometer voor uw IT project

De auteur van dit artikel Ad Straathof RE (ad.straathof@gt.nl) is als Manager IT Auditor (de 'IT dokter' in dit artikel) werkzaam bij Grant Thornton. IT Audit maakt deel uit van de specialistische Business Advisory Services welke zich onder meer richt op IT strategie, Operational Improvement, Risk Management and compliance services.

ADVERTENTIE

Deeltijdopleidingen en cursussen voor financials

Fontys Hogeschool Financieel Management in Eindhoven is dé opleider op het gebied van financieel-economische opleidingen en cursussen van hbo- tot masterniveau. In het najaar 2010 starten o.a. de volgende deeltijdopleidingen en cursussen:

Deeltijdopleidingen

- Associate degree Accountancy (tweejarig)
- Bachelor Accountancy
- Bachelor Bedrijfseconomie
- Bachelor Fiscaal Recht & Economie

Cursussen, o.a.

- Master Accounting & Auditing
- Post-hbo Accountant-administratieconsulent
- Post-hbo Managerial Controlling (i.s.m. Nyenrode)
- Post-hbo schakeltraject Accountancy & Controlling (i.s.m. Nyenrode)
- Financiële Planning (FFP)

Brochure

Een uitgebreide brochure over ons aanbod is te verkrijgen via zakelijkfm@fontys.nl of 0877 870 711. Kijk op www.fontys.nl/financieel voor de meest recente informatie.





Jan Roording, Cofely:

‘Besturen voorbij het buikgevoel’

Door Frans Roozen en Jeppe Kleynveld

Bij technisch dienstverlener Cofely is de laatste jaren een koerswijziging ingezet. Het bedrijf is daadkrachtig haar focus aan het verschuiven van traditionele dienstverlening naar de realisatie van hoogwaardige, complexe trajecten waarbij ze als system integrator vanaf conceptfase al meedenken en waar mogelijk de meest duurzame oplossingen aanbieden en onderhouden. Corporate Business Controller Jan Roording levert hier een belangrijke bijdrage aan. Niet alleen in het creëren van een effectief planning en control instrumentarium, maar vooral door lokale managers hiermee te leren sturen.

Cofely is een bedrijf dat onder andere gespecialiseerd is in het realiseren van complexe installatieprojecten voor haar klanten. Cofely doet dit door innovatieve concepten en integrale en duurzame oplossingen aan te bieden. De efficiënte en effectieve toepassing van technologie wordt verbonden met vakkennis in de financiële, proces- en beheersmatige aspecten van het werk dat zij uitvoeren. ‘Er zijn vier operationele divisies van waaruit in totaal 15 bedrijven onze klanten bedienen. Het geheel wordt ondersteund door een corporate holding en een shared service center.’

Jan Roording is in 2006 begonnen bij Cofely als Corporate Business Controller. Zijn rol beschrijft Roording als de ‘change agent’ die tot doel heeft om de bestuurbaarheid van de onderneming en daarmee de voorspelbaarheid van de resultaten te verhogen. ‘Mijn doel is niet alleen om de toolbox van planning en control instrumenten te verbeteren maar vooral om ervoor te zorgen dat ze ook gebruikt worden.’ Een speerpunt in de aanpak van Roording is dan ook het actief betrekken van managers bij het opstellen en interpreteren

van rapportages. ‘Hierdoor komen de planning en control instrumenten tot leven’, geeft hij aan. ‘Niet opleggen dus, maar ondersteunen bij de implementatie. Ik doe alles wat ook maar enigszins aan een gedragen en toegepast planning en control instrumentarium kan bijdragen.’

Hoe adaptief is planning en control bij Cofely?

Jan Roording typeert Cofely als een organisatie die tot het top kwartiel behoort in zijn branche (B2B, techniek). Op performance elementen zoals sales, service en snelheid scoort Cofely hoog tot zeer hoog. Voorts is Cofely goed en snel in staat in te spelen op verandering. Zijns inziens is dat de reden waarom Cofely gemiddeld tot hoog scoort op de kenmerken van een adaptieve onderneming. Planning en control is daarbij een continu proces dat een belangrijk onderdeel uitmaakt van de bedrijfsvoering binnen het bedrijf. De belangrijkste indicatoren worden wekelijks gerapporteerd. In de afgelopen 12-18 maanden is de planningfrequentie verhoogd. In periodieke reviews wordt een

grotere nadruk gelegd op de dialoog met het management over de condities waaronder zij hun prestaties moeten leveren. In de evaluatie van de resultaten is meer aandacht voor de relatieve prestatie en trends. Jan Roording heeft dan ook het gevoel dat ook waar het aankomt op planning en control, Cofely behoort tot het top kwartiel.

Concurrentiestrategie

Frans Roozen: Je stelt dat de concurrentiestrategie van Cofely nog een mix is van de generieke strategieën zoals die zijn beschreven door Treacy en Wiersema (operational excellence, product leadership en customer intimacy). Verder volgens geef je aan dat jullie in vergelijking met peers in het top kwartiel zitten. Vanuit mijn rol als wetenschapper zeg ik: Dat is bijzonder. Immers, organisaties die vanuit een eenduidige en concrete strategische keuze werken hebben over het algemeen een grotere kans op succes. Ik vraag mij dan ook af hoe het mogelijk is een toppositie ten opzichte van je peers te bemachtigen terwijl je niet heel concreet en gefocust bent in je strategische keuzes?

Jan Roording: Ik kan me voorstellen dat je denkt; drie strategieën, van alles een beetje, wordt dat wel wat? Dan kom je toch bij onze geschiedenis terecht. Cofely is het oude GTI. Daarbinnen zaten circa 15 installatiebedrijven in Nederland. Uiteindelijk is die groep verzelfstandigd en naar de beurs gegaan. Eind negentiger jaren is de groep door een Belgische concurrent overgenomen en uiteindelijk terecht gekomen in de SUEZ familie die vorig jaar fuseerde met GDF

tot GDF SUEZ. Gaandeweg dat traject zijn er allerlei overnames geweest, oftewel kralen rijgen van bedrijven in alle soorten en maten die over het algemeen niet echt bij elkaar hoorden. Het bedrijf werd in die jaren bestuurd als een 'financial holding'. Rond 2000 / 2002 is er het nodige gebeurd. Door de bouwfraude stortte de markt in elkaar en voldeed het businessmodel niet meer. Men heeft destijds besloten om de toen inmiddels 60 redelijk autonoom functio-

‘Mijn rol is om managers te leren omgaan met management-informatie.’

nerende ondernemingen samen te voegen tot regiobedrijven en bedrijven meer gericht op specifieke marktsegmenten. De acht regio's en de zeven marktsegmentbedrijven die daaruit ontstonden zijn geclusterd tot vier divisies wat een enorme vereenvoudiging van de organisatie tot gevolg had. In 2005 is dit ingevoerd. In 2006 kwam ik bij de onderneming. De nieuwe structuur stond toen, maar er was nog niet een echte strategie. Na het hak en breekwerk is er gewerkt aan een meer marktgerichte strategie. Daarbij is gekozen voor energie gerelateerde diensten. Energie is immers de core business van de moedermaatschappij. Ook is besloten dat wij alleen nog technisch geavanceerde en kennis intensie-

ve projecten aannemen, dus bijvoorbeeld geen woningbouw meer. In de praktijk betekent dat meer advieswerkzaamheden. Eigenlijk zijn we daarmee meer en meer op weg naar een customer intimacy strategie.

Turbulentie

FR: De crisis was natuurlijk een enorme schok, maar eigenlijk is de omgeving van een onderneming als Cofely al langer onderhevig aan steeds meer en snellere veranderingen. Als organisatie wil je voelsprietten met de buitenwereld hebben zodat je hierop kunt anticiperen. Als ik dat combineer met de door jou als zeer volatiel gekwalificeerde bedrijfsomgeving dan zouden jullie mijns inziens baat kunnen hebben bij het gebruik van rolling forecasts. Ik kom dat echter niet tegen in jullie planningsinstrumentarium. Mijn vraag is dan ook: Als jullie omgeving zo turbulent is als jij zegt, hoe zijn jullie dan in staat om hier adequaat op te anticiperen?

JR: Dan begin ik mijn antwoord heel basaal en aansluitend op het vorige. De 60 bedrijven waar we uit voortkomen hadden ieder hun eigen verzameling van informatiesystemen. Tot een jaar geleden hadden we nog 42 rapporterende bedrijfsonderdelen. Waar voorheen managers verantwoordelijk waren voor 100 man en stuurden door direct toezicht te houden, brengt het terugbrengen van het aantal rapporterende bedrijfsonderdelen de behoefte naar gestandaardiseerde managementinformatie met zich mee. Dat betekent dat diezelfde managers nu moeten leren omgaan met managementinformatie. Mijn rol is om naast managers te gaan zitten



Fotografie Mark van den Brink

en ze te leren omgaan met deze management-informatie. De toelichting bij de rapportages moet de manager schrijven. Het aansturen van professionals en hen begeleiden naar een hoger prestatieniveau is een belangrijke rol die ik vervul. Hoe stuur je voorbij je buikgevoel? Dat is een letterlijke opdracht aan mij. Voorbij het buikgevoel gaan. Hoe krijg je dat nu in de vingers? Mijn stelling is: Begin met directieleden en team managers om met elkaar een bewustzijn te creëren. Wat zegt de informatie die zij in grote pakken ontvangen? Als Corporate Business Controller help ik mensen sturen, of nog populairder gezegd: Mensen het gevoel geven dat ze met managementinstrumenten de boel in de greep kunnen krijgen ook als het gaat om het anticiperen op verandering.

Trends

FR: Ik begrijp dat jullie veel gebruik maken van trends. Is dat een bewuste keuze?

JR: Onze business in Nederland bestaat voor 40 procent uit projectmatig werk, 40 procent uit vast onderhoud en service contracten en de resterende 20 procent zit daar tussenin. De projecten zijn moeilijk te plannen. Vanwege de projectcomponent leent onze business zich niet voor klassieke 'plan versus realisatie' analyses. Anderzijds proberen we managers het gevoel te geven dat ze de zaak kunnen besturen. Dan moet je niet praten over pakken papier maar moet je de kern van de bedrijfsvoering in trendanalyses en grafieken zichtbaar maken. Ik heb posters gemaakt die in al onze 15 bedrijven hangen. Hierop staat: Dit willen we zijn, dit is onze strategische missie, dit zijn de hoofddoelstellingen, dit zijn de te operationaliseren acties en dit zijn de actieplannen. Deze posters zijn in de plaats gekomen van 'Powerpoint invulsets' van soms meer dan 40 kantjes. Mensen vinden dit leuk, hier kunnen ze tenminste wat mee. En belangrijker nog: Dit is van hun en niet van corporate.

Naam: Jan Roording
Bedrijf: Cofely Nederland NV
Functie: Corporate Business Controller
Leeftijd: 47
Opleiding: Ronde verschillende opleidingen af, waaronder de Postdoctorale Controllersopleiding aan de Vrije Universiteit te Amsterdam.
Loopbaan: Roording begon in 2006 in zijn huidige functie bij Cofely. Hiervoor was hij werkzaam bij onder meer Nuon Inkoop & Logistiek, SAS Institute en de Belastingdienst.
Omzet: 1,2 miljard euro
Aantal fte: 7.300 in Nederland / 200.000 wereldwijd
Aantal fte team: 260
Software: SAP (momenteel bezig met implementatie)

FR: Hiermee concretiseer je de strategie. Niet zo zeer in termen van financiële doelen, maar in termen van de initiatieven die genomen moeten worden om te komen tot strategierealisatie en de aan deze initiatieven ontleende actieplannen.

JR: Ik zeg altijd; de beste strategie is een geïmplementeerde strategie. Dat vraagt om uitwerking en 'engineering'. Dat wordt zichtbaar gemaakt in de posters. Vervolgens ben ik van OVA: oppakken, vasthouden en afmaken.

Strategierealisatie

FR: Heel interessant. Nog een aanvullende vraag. Jullie zitten in een redelijk turbulente omgeving. Deze concretisering van de strategie is een geweldig hulpmiddel om richting te geven. Maar, hoe waarborgen jullie dat de actieplannen die jullie maken ook aanzetten tot acties die jullie helpen de plannen te realiseren?

JR: Dat is inderdaad nog een beetje een lacune. Iedere drie jaar maken we een nieuw driejaarsplan en ieder eerste kwartaal wordt dat herijkt. Door de crisis is de lengte van ons orderboek afgenomen en zijn sales en pijplijn management dus belangrijker geworden. We hebben SAP CRM geïmplementeerd en leren mensen de informatie daaruit te gebruiken. Niet alleen voor de gebruikelijke sturing, maar vooral ook om te bepalen of we wel de goede producten en diensten leveren. Als je vast wilt houden aan je strategische keuzes zul je heel scherp aan de wind moeten blijven varen al was het maar om te voorkomen dat teruggevallen wordt op producten en markten waar in verband met de nieuwe strategie afscheid van genomen is.

FR: In je focus op producten en markten zit je redelijk kortcyclisch. Dat kan betekenen dat je erachter komt dat plannen niet meer relevant zijn. Je zou dit ook om kunnen draaien: De strategie ontstaat uit de acties en operationele beslissingen die in de organisatie worden genomen.

JR: Ik volg wat je zegt, maar zover zijn wij niet. Na het hak en breekwerk zijn er tien verbeterprogramma's opgezet waaronder portfolioanalyse. Die doe ik jaarlijks. Aan de hand van cus-

‘De beste strategie is een geïmplementeerde strategie.’

tomer profitability analyses, opgebouwd vanuit de details van iedere afgeronde opdracht en gecombineerd met marktanalyses en SWOT bepalen we wat we doen, voor wie en hoe. Samen met een strategische consultant stellen we ons vervolgens de vraag: Past het binnen de strategie en is het waardetoevoegend? Dan blijkt dat nog een aanzienlijk deel van onze omzet voortkomt uit traditionele dienstverlening, oftewel uurtje - factuurtje. Waar we juist gekozen hebben voor technisch geavanceerde en kennis

intensieve projecten, moeten we hier dus actief op blijven sturen.

FR: De essentie die ik daaruit haal: Jullie doen het wel onderbouwd. Jullie hebben een database opgebouwd en zijn in staat om daarmee inzicht te geven in wat winstgevend en wat verlieslatend is.

JR: Jawel en niet alleen voor de RvB en lokale directieuren, maar voor alle lokale managementteams en lokale leidinggevendenden. En altijd gekoppeld aan sessies om een en ander toe te lichten en uit te leggen.

FR: Je wilt dus effect sorteren bij de lokale managers?

JR: Ja klopt. Ik ben daarin een change agent.

FR: Jullie gebruiken 'analytics', jullie rapporteren trends. En je gebruikt dit alles in dialoog met de mensen die uiteindelijk de beslissingen nemen. Om ze te voeden, om ze te leren en uiteindelijk om samen tot beslissingen te komen die een verbetering tot stand brengen. Het gaat niet om welk instrument je gebruikt, maar hoe je het gebruikt.

JR: Precies: vraag mij niet om een nieuwe hamer maar leer eerst timmeren met de instrumenten die je hebt.

Leiderschap onder druk



A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Harm'.

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

Natuurlijk is het makkelijk om met mooi weer en onder perfecte omstandigheden een boot naar een zichtbaar doel te navigeren. Daar hoeft je niet echt een superkapitein voor te zijn. Lastiger wordt het als je 's nachts met een flinke storm moet navigeren naar een doel dat wel bekend is, maar door de slechte weersomstandigheden en de duisternis niet meer zichtbaar. Dan moet je kunnen vertrouwen op je instrumenten, kennis van de wateren en je intuïtie en ook een flinke dosis doorzettingsvermogen en overredingskracht hebben.

De analogie naar een onderneming is niet moeilijk. Als leider heb je in moeilijke tijden te maken met een zeer mistige wereld om je heen. Je weet dat ergens op de horizon die stip staat met dat grote gedurfde doel, maar hoe zorg je dat je niet op de rotsen wordt gelokt door een sirene. En geloof me dat er vele verschillende sirenes zijn die de navigatie er niet makkelijker op maken; de bank, de aandeelhouders, de werknemers, het management, de leveranciers en wellicht zelfs personen uit de privé omgeving. Allen hebben zij een belang bij of in de onderneming, welk belang niet altijd in het verlengde van het organisatiebelang hoeft te liggen. Intuïtie, doorzettingsvermogen en overredingskracht van de leider zijn de eigenschappen die veel van de sirenes onschadelijk kunnen maken en ook kunnen bepalen welke sirenes wellicht zelfs als een vuurtoren kunnen fungeren.

De leider van een organisatie, die succesvol door deze storm navigeert, moet een duidelijke visie hebben ten aanzien van de langere termijn strategie van de onderneming, zijn medewerkers inspireren en zorgen dat de angst buiten de deur wordt gehouden. Mensen verwachten een krachtig leiderschap in onzekere tijden. De leider moet in staat zijn om korte termijn acties en

belangen te balanceren en op te lijnen richting het grote lange termijn doel.

Stuurman

Als we echter kijken naar het instrumentarium waarop de leider doorgaans moet vertrouwen, dan is daar nog veel aan te verbeteren. Een onderdeel daarvan is direct inzicht in de financiële huishouding van de organisatie. Dat gaat verder dan de debet / credit van een financieel pakket. Veelal is er geen integraal inzicht in de dag tot dag stand van de budgetten. Welke bedragen hebben managers reeds toegewezen aan specifieke afdelingsdoelen en wat is de status en het organisatiebelang van die reservering? Welke harde contractuele verplichtingen zijn reeds aangegaan door de organisatie en wat zijn de consequenties voor de organisatie als deze activiteiten niet worden uitgevoerd? Niet dat deze informatie ervoor gaat zorgen dat de onderneming op eens meer gaat verkopen, maar het kan wel het verschil betekenen tussen het nemen van een weloverwogen investeringsbeslissing om de omzet te stimuleren versus een schot in het donker. Het kan ook het verschil maken tussen een budgettaire noodstop versus gecontroleerd remmen. Met het juiste gereedschap kunt u als financieel professional ervoor zorgen dat er een goed dieptelood is uitgeworpen en tijdig kan worden bijgestuurd voordat aan grond wordt gelopen. Het vergt namelijk een top team en goed instrumentarium als u 's nachts in een ruwe zee scherp aan de wind moet varen. Uw stakeholders zullen geruster slapen als duidelijk is dat er naast de kapitein een goed stuurman op de brug staat. Een stuurman die tijdig waarschuwt en voorkomt dat het schip op de klippen loopt.

Assemblee Sprekersbureau

Al 25 jaar marktleider in sprekers

De eerste ervaringen van directeur Leo van der Kant met sprekersbemiddeling dateert van 1971. Zijn eerste spreker was Louis Soeterboek, een toenmalige grootheid op het gebied van reclame. In 1985 begon hij Assemblee Sprekersbureau dat dit jaar het 25 jarige bestaan viert.



Leo (links) en Maurice van der Kant

Ter ere van het 25 jarige jubileum van Assemblee Sprekersbureau spraken we met oprichter en directeur Leo van der Kant.

Uw bedrijf bestaat 25 jaar. Van harte gefeliciteerd! Hoe is Assemblee Sprekersbureau ontstaan?

‘Een vriend van mij zei een keer tegen mij; ‘Als ik mensen uitnodig komen ze niet, maar als jij ze uitnodigt zeggen ze altijd ja.’ Het bemiddelen in sprekers was eigenlijk altijd al een hobby van me. In 1985 heb ik er officieel mijn werk van gemaakt.’

Wat is uw geheime talent?

‘Dat moet u aan onze sprekers vragen.’

Dat is inmiddels een hele waslijst: Van bijzondere Nederlandse sprekers tot internationale grootheden: Hans de Boer, Benno Baksteen, Gerd Leers, Sybilla Dekker, Dirk Denoyelle, Reinildis van Ditzhuyzen, Jaap de Hoop Scheffer, Guy Verhofstadt, Ruud Koornstra, Bill en Hillary Clinton, de kleinzonen

van Churchill, Stalin en Roosevelt, en nog vele anderen. Welke ontmoetingen zijn echte hoogtepunten geweest in uw carrière?

‘Dat zijn er erg veel geweest. Boris Jeltsin was een erg indrukwekkende man. Een bezoek aan Ronald Reagan in het Witte Huis is me ook nadrukkelijk bijgebleven en natuurlijk was Bill Clinton, die op 12 maart 2001 met Nederlandse CEO's over de toekomst gepraat heeft in het Promenade Hotel in Den Haag een prachtig project. Maar ook de ontmoetingen met sprekers die een rakend verhaal hebben blijven me altijd bij, zoals de blinde sprekerster Esther Crombag. Door haar ‘zie’ ik de dingen anders.’

Heeft de recessie nog impact gehad op de sprekersbranche?

‘We draaien nog altijd erg goed. In 2009 hebben we een aantal prachtige projecten gedaan. Zo is Generaal David Patraeus, de opperbevelhebber van het Amerikaanse leger onlangs op onze uitnodiging naar Nederland gekomen. Ook dit jaar zijn we

weer met de nodige nieuwe interessante sprekers in contact gekomen. Hierdoor blijft je ook groeien als bureau. Het zorgt ervoor dat je nieuwe ontwikkelingen op de voet volgt. Wat zeker belangrijk is in ons advies naar de opdrachtgever.’

Wat onderscheidt Assemblee als sprekersbureau?

‘Allereerst natuurlijk onze jarenlange ervaring. We hebben hierdoor een zeer divers en omvangrijk netwerk aan sprekers opgebouwd. We kunnen dan ook iedere gewenste spreker bemiddelen. Maar bovenal letten we vooral op kwaliteit, want goed kunnen spreken is een kunst. Ons advies pleit dan ook voor de meest geschikte spreker c.q. dagvoorzitter voor de bijeenkomst. Uiteindelijk is het resultaat dat telt.’

Wat brengt de toekomst voor u en Assemblee Sprekersbureau?

‘Voor Assemblee nog vele mooie nieuwe ontwikkelingen. Ons team blijft, zoals altijd, haar uiterste best doen met sprekersbemiddeling en zorgt ervoor dat zowel spreker als opdrachtgever tevreden is. Ik zal me steeds meer gaan toelagen op bijzondere en unieke concepten en ideeën voor onze opdrachtgevers, waar ik ook als hobby mee ben begonnen. Dus helemaal stoppen zit er voorlopig niet in.’

Meer informatie:

Assemblee Sprekersbureau bv



Telefoon: 043-343 21 69

www.sprekersbureau.nl

Arjan Erkel: 'Vertrouw op jezelf'

Als je alle wind tegen hebt, hoe zorg je er dan toch voor dat je je doel bereikt op een zo effectief en efficiënt mogelijke manier?

'Beheers je emoties. Analyseer je omgeving. Accepteer tegenslag. Motiveer jezelf. Focus op het hoofddoel, maar ook op het formuleren van tussendoelen zodat je tussentijds iets kan bereiken, iets kan vieren. Met andere woorden: Creëer je eigen beweging. Zoek verbinding en participatie met mensen die je bij het behalen van de doelen kunnen helpen, maar ga uit van je eigen verant-

woordelijkheid. Volg je intuïtie en durf er op te vertrouwen.'

Hoe bewaar je de rust in een extreem moeilijke en uitzichtloze situatie?

'Realiseer je dat drukte maken niet helpt. Negatief zijn ook niet. De slachtofferrol aannemen levert ook niets op. Vertrouw op jezelf. Denk aan goede dingen uit het verleden en concentreer je er op dat die ook in de toekomst weer zullen gebeuren.'

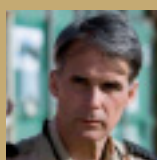
Wat zijn je ervaringen als spreker in het algemeen en de samenwerking met Assem-

blee Sprekersbureau in het bijzonder?

'Ik vind het geven van lezingen een mooie afwisseling op de dagelijkse werkzaamheden. Je komt in contact met veel nieuwe mensen. Goed om te netwerken. Daarnaast is de interactie met het publiek tijdens of na een lezing vaak interessant. Het is ook zaak om geconcentreerd te blijven en vakwerk te leveren. De samenwerking met Assemblee Sprekersbureau is zeer goed: Veel opdrachten, prima afhandeling en contact. Ik werk al zes jaar met veel plezier samen met het team van Assemblee Sprekersbureau.'

Generaal b.d. Dick Berlijn over leiderschap

'Een leider realiseert zich dat hij van anderen



afhankelijk is om zijn doel te verwezenlijken. Hij moet een scherp beeld hebben van dat doel en dat doel goed moeten kunnen communiceren. Goed communiceren betekent dat de leider uitstekende antennes moet hebben en een hoog ontwikkeld empathisch vermogen. Hij moet zaken in een groter verband kunnen plaatsen en hoofdzaken van bijzaken kunnen onderscheiden. De leider benadrukt dat het doel alleen kan worden bereikt als de leden van het team elkaar de bal toespelen, elkaars rol en bij-

drage aan het verwezenlijken van het doel begrijpen, goed team gedrag stimuleren en slecht team gedrag aan de kaak stellen. Het creëren van situational awareness en het geven van feedback over de voortgang en prestaties van het team zijn daarbij cruciaal. Het spreken over onder meer defensie, leiderschap, crisisbeheersing en risicobeheersing geeft mij energie en vind ik een verrijking. Assemblee Sprekersbureau heeft mij daarin gestimuleerd en ervoor gezorgd dat ik in circa anderhalf jaar voor een groot aantal gezelschappen heb mogen spreken. Ik beveel Assemblee dan ook graag aan als het sprekersbureau bij uitstek.'

Esther Crombag: 'Blind vertrouwen'



'Aangezien ik blind ben, is het noodzakelijk om te wielrennen op een race-tandem. Ik rijd dus met een piloot voorop en het aller belangrijkste, buiten een zeer goede conditie en doorzettingsvermogen, is blind te vertrouwen op je voorrijder of voorrijdster. Vooral op de wielerveden worden zeer hoge snelheden bereikt (rond de 60 km per uur) en dan is (blind) vertrouwen wel erg belangrijk. Bovendien is goed communiceren met elkaar van belang. Dat gebeurt zowel verbaal, maar ook door aan te voelen wat de piloot doet en aangeeft via de tandem. Dit vergt vele trainingen samen zodat je elkaar feilloos gaat leren aanvoelen en een goede samenwerking ontwikkelt. Het onderscheidende vermogen in de topsport draait naast een goede conditie ook grotendeels om karakter. Degene met de meeste vechtlust en doorzettingsvermogen wint. Vanwege

mijn blind worden op elfjarige leeftijd heb ik deze vechtlust en strijdbaarheid enorm weten te ontwikkelen. Ik merk dat mij dit goed van pas komt in de sport. Zeker op top-sportniveau waar het aankomt op wie het in een wedstrijd het langste volhoudt en het diepste kan gaan en het uiterste van zichzelf kan vergen. Ik merk dat ik voor velen een voorbeeldfunctie vervul in de zin van dat je ondanks een tegenslag in je leven toch enorm veel kan bereiken met een positieve levenshouding. Het uitgangspunt daarbij is; kan niet bestaat niet. Mijn ervaring met Assemblee Sprekersbureau is in één woord geweldig. Door Assemblee Sprekersbureau weet ik een veel bredere kring van belangstellenden te bereiken. Ik kom nu op plaatsen in het land waar ik anders nooit was gekomen. Wat ik ook heel prettig vind is hun betrokkenheid en interesse in mij. Ze weten dan ook precies de juiste spreker op de goede plaats te arrangeren.'

Willem Post, Amerika-deskundige



Wat is uw visie op Obama als leider? Wat zijn zijn sterke en zwakke punten?

'Hij is intelligent en kan mensen begeistere. Een

geweldige 'campaigner'. Als bestuurder was hij het eerste jaar wat te afstandelijk en 'cool'. De komende maanden moet hij overal in het land als een gepassioneerde leraar uitleggen wat hij nu precies gaat doen aan de gezondheidszorg en de economie. Obama durft ook risico's te nemen. Dat vind ik een kenmerk van een potentieel goed leider. Hij heeft zijn politieke kapitaal het eerste jaar al ingezet op de gezondheidszorg en het er wel in een zeer gepolariseerd klimaat doorheen gekregen. Ik geef het je te doen!'

Wat betekent de doorvoering van zijn healthcare bill voor zijn positie als president?

'Het was er op of er onder. Hij heeft nu absoluut meer gezag. Hij krijgt moeilijke dossiers erdoorheen, zullen niet alle maar wel de meeste Amerikanen denken.'

Wat zijn uw ervaringen als spreker in het algemeen en de samenwerking met Assemblee Sprekersbureau in het bijzonder?

'Assemblee is het beste sprekersbureau in Europa. Het is geen supermarkt, als spreker krijg je een hele persoonlijke benadering. De 'Assemblee-familie' doet uiterst professioneel en toch ook heel persoonlijk haar uiterste best voor de klant en de spreker. De Van der Kantjes hebben overal hun contacten tot en met de inner circles van president Obama. Generaal Petraeus, Bill en Hillary Clinton. Ze kwamen! Heel bijzonder!'

Winnaar Credit management Award 2010

Vincent van Viersen, Corus



Op donderdag 25 maart 2010 tijdens het 7e Jaarcongres Credit Management in het congrescentrum NH Leeuwenhorst in Noordwijkerhout is Vincent van Viersen, Credit Manager bij Corus, uitgeroepen tot winnaar van de prestigieuze Credit Management Award 2010.

De jury gaf aan bijzonder onder de indruk te zijn van de case van Vincent van Viersen. Vooral zijn bijdrage aan strategierealisatie bij Corus wordt als zeer innovatief beschouwd. Juryvoorzitter Adriaanse typeert Van Viersen als een proactieve, vakoverschrijdende Credit Manager, die niet bang is om theoretische modellen in de praktijk toe te passen. Ook speelt hij bij Corus een coachende rol waarmee hij

zijn eigen team, maar ook mensen van andere disciplines mee kan krijgen met creditmanagement. 'Het was een close call', aldus Adriaanse. 'Maar we hebben met Vincent van Viersen een fantastische ambassadeur voor het vakgebied.'

'Ik ben er stil van', zei een geëmotioneerde Van Viersen toen hij de felbegeerde bokaal overhandigd kreeg 'Ik ben ook ontzettend trots. Ik

heb hier vandaag heel veel professionele mensen gezien en gesproken. Velen hebben een sterke drive om processen te verbeteren en dat maakt het Jaarcongres Credit Management tot een onmisbaar platform voor Credit Managers in Nederland. Ik beschouw het winnen van de award als een enorme eer. Laten we er een feestje van maken!'

Duurzame discussies tijdens Jaarcongres Credit Management 2010

Door Michiel Rohlof

Op de eerste echt mooie lentedag van 2010 togen ruim 300 deelnemers naar Noordwijkerhout voor alweer de 7e editie van het Jaarcongres Credit Management. Het centrale thema was duurzaamheid in de breedste zin des woords, aan de hand waarvan er boeiende discussies ontstonden. Daarnaast was er natuurlijk ruim de gelegenheid voor mensen uit het veld om elkaar weer eens de hand te schudden en nieuwe - duurzame - business te genereren...

De opening werd verricht door presentatie-copyfee Bas van Werven (BNR), die ondanks zijn spierpijn - sinds kort aan de personal trainer - opvallend soepel door de zaal laveerde. Na een welkomstwoord door projectmanager en gastheer Serge van Groningen was het de beurt aan de acht genomineerden voor de Credit Management Award 2010, die dit jaar voor het eerst in een plenaire sessie met elkaar in debat gingen. Van Werven refereerde nog even aan de jaren vóór het bestaan van de term creditmanagement, toen dat nog gewoon inhield; met een honkbalknuppel langs de debiteuren gaan. Die tijden zijn echter lang achter ons, zo meldde hij, daar we het tegenwoordig over duurzaam innen kunnen hebben.

Het gesprek

De genomineerden - Carla van Delft (Provimi), Rick Dijkers (SITA), Hans Gellekink (Ziggo), Wim Kruining (Proost & Brandt), Henk Laarman (ArboNed), Patrick Levinson (Tele2), Lennard van der Vaart (Helvoet) en Vincent van Viersen (Corus) - kregen elk drie minuten om uit te leggen waarom hun creditmanagement hen tot de besten van Nederland maakt. Vincent van Viersen beet het spits af en voorspelde

meteen een nieuwe crisis over een jaar of zeven, terwijl de aanwezigen in de zaal de huidige crisis nog lang niet te boven zijn. Snel inschatten waar de debiteurenrisico's zitten, zo stelde hij, is het belangrijkste wapen in de strijd tegen betalingsachterstanden. Hans Gellekink maakte zich daarna sterk voor een centrale site, betaalregeling.nl, alwaar hij een samengaan van verschillende bedrijven op het gebied van creditmanagement voor ogen heeft. Zo waren er bij iedere genomineerde goede ideeën; Carla van Delft ontwikkelde haar eigen CRM-software, Rick Dijkers pleitte voor focus op klanttevredenheid, Henk Laarman zet communicatiemiddelen in zoals een magazine genaamd De Cashbeurs, Wim Kruining helpt zijn klanten met oplossingen vinden voor betalingsregelingen, Patrick Levinson scheidt heel bewust nietwillers van niet-kunners en Lennard van der Vaart heeft klachtpreventie en klachtafhandeling aangepakt. Van Werven was zichtbaar onder de indruk van de genomineerden en stelde voor in drie aparte gesprekken de discussie te vervolgen. Zo zou de jury (Jan Adriaanse, Universiteit Leiden en de winnaars van 2005, 2008 en 2009) aan het einde van de dag tot een beter oordeel kunnen komen. Het vervolg was een

boeiende discussie over betalingsafspraken en de invloed van de crisis daarop, betalingstermijnen, credit- én klantmanagement en de kansen voor de toekomst.

Parallelsessies

Na de openingssessie verspreidden de deelnemers naar de verschillende themadiscussies en





expertsessies. Het ochtendprogramma bood onder meer de thema's maatschappelijk verantwoord innemen, export risk management en een discussie omtrent creditmanagement in de zorgsector. Bij die laatste sessie ontstond een boeiend dispuut over de positie van zorginstellingen op het gebied van debiteurenbeleid en de zin- en onzin van het nieuwe zorgstelsel dat in 2006 werd ingevoerd. De kosten in de zorg zullen de komende jaren alleen maar toenemen en daarom is gedegen creditmanagement in deze sector van een steeds groter belang. Wanbetalers zijn er relatief weinig maar door de gestegen zorgpremie zorgen zij wel voor een steeds groter gat op de balans. Een sector waar aldus op het gebied van creditmanagement nog veel te winnen valt, zo bleek.

Gelegenheid om te borrelen - en vooral te netwerken - was er natuurlijk ook te over. Tussen de sessies door stroomden de lounge vol met creditmanagers en aanverwante specialisten, die ervaringen uitwisselden, hier en daar wat business genereerden en discussies uit de officiële gedeelten doorvoerden in besloten kring. Na de warme lunch met toetjesbuffet, waarbij de meesten even naar buiten waren gelopen om van de lentezon te genieten, was het tijd voor het middagdeelte, met vele rondetafelgesprekken, enkele expertsessies en meerdere themadiscussies.

Daarin onder meer aandacht voor maatschappelijk verantwoord ondernemen, waarbij Leen Zevenbergen (Intrum Justitia) in ging op de betekenis van MVO voor zaken als creditmanagement en de manier waarop duurzame processen tot stand komen. Michael van der Steen (Akzo-Nobel) gaf een boeiend relaas over de inzet van Six Sigma tools bij de aanpak van verslechterde betalingsmoraliteit. Kredietverstrekkers konden hun ei kwijt bij rondetafelgesprekken over kredietlimieten en schuldenregistratie, terwijl klinisch psycholoog Dick Freriks geïnteresseerden informeerde over de psychologische aspecten van debiteurengedrag. In de hoofdzaal was er een discussie over creditmanagement in de Financial Services Industry, waarbij verschillende bankiers zich hadden voorbereid op pittige vragen vanuit het publiek. Dat bleek echter mild, waardoor de discussie zich verplaatste naar een meer gezamenlijke poging om tot het ideale financiële model te komen. Organisatiebreed informatie vergaren bij kredietverstrekking bleek een veelgehoorde tip voor financiële instellingen.

De top bereikt

Na de derde netwerkpauze, waarin de nog niet geschudde handen gezocht werden, was het tijd voor het wat lossere gedeelte van de dag. Met serieuze ondertoon, dat wel, aangezien het Wilco van Rooijen was die aan de volle zaal duidelijk



maakte dat een expeditie naar de K2 toch echt geen pretje is. Van Rooijen hield een boeiende presentatie over dit klimdrama en eindigde met de boodschap dat alleen door gebruik te maken van duurzame energie, de planeet van een ondergang gered kan worden. Duurzaamheid is een thema dat daarom niet vaak genoeg aangehaald kan worden, zo stelde hij.

En toen was het tijd voor de uitreiking van de Credit Management Award 2010. Bas van Werven gaf alle aanwezigen als opdracht mee in 2010 en 2011 toch vooral nog harder te werken, zodat de nu al moeilijke selectie voor de acht genomineerden de jury in 2011 nog meer hoofdbrekens zal kosten. Ook gaf hij ze nog een tip mee; duurzaam innen is het Nederlandse model, maar creditmanagers van twee Koreaanse elektronicaconcerns vonden het toch vooral een kwestie van het strikt naleven van harde deadlines, zo bleek uit één van de middagdiscussies. Scheidend voorzitter van de Vereniging voor Credit Management (VVCN), Mannes Westhuis, nam vervolgens het woord. Hij refereerde aan de professionele selectieprocedure die aan de Award voorafgaat en raadde iedereen aan na de sessie toch vooral nog een borrel te nemen, aangezien er normaliter onder creditmanagers niet bijzonder vaak gefeest wordt, mede door de aard van hun beroep. Jan Adriaanse, voorzitter van de jury, had het laatste woord en na het



door hemzelf als 'cliché' betitelde 'het was een erg moeilijke keuze', vertelde hij dat de keuze was gevallen op een zeer proactieve, vakoverschrijdende creditmanager die niet bang was om theoretische modellen in de praktijk toe te passen. Vincent van Viersen, creditmanager bij Corus Staal mag zich het komende jaar ambassadeur van het vakgebied noemen en ging met de Credit Management Award 2010 aan de haal. Van Viersen: 'Ik ben er zichtbaar stil van, zeker als ik beseft hoeveel professionals ik vandaag over uiteenlopende onderwerpen gesproken heb. Velen hebben een sterke drive om proces-

sen te verbeteren en dat maakt het Jaarcongres Credit Management tot een onmisbaar platform voor creditmanagers in Nederland.'

Het advies om vooral na te borrelen werd goed nageleefd en nog voordat het duurzame zonnetje werd ingeruild voor een typisch Nederlandse hoosbui, waren diegenen die niet bij het VIP-diner aanwezig zouden zijn naar huis getogen met een schat aan opgedane kennis en ideeën. Volgend jaar naar de 8e editie van het jaarcongres en morgen weer met frisse moed aan het debiteurenbestand!



Fotografie Eric Fackel

Het rendement van maatschappelijk verantwoord innen met Lindorff

Credit management gaat over geld. Maar volgens Lindorff vooral ook over vertrouwen. Wilt u uw goede reputatie beschermen en verbeteren, dan bent u bij ons aan het goede adres. Of het nu gaat om klantacceptatie, incassodienstverlening of de koop van uw debiteurenportefeuilles. Bij Lindorff innen we geld op een manier zoals u zélf benaderd zou willen worden: prettig, behulpzaam en oprecht. Dat noemen wij maatschappelijk verantwoord innen. Want uiteindelijk zorgt dat voor het hoogste rendement. Wilt u weten wat wij voor u kunnen betekenen, neem dan direct contact op met onze Manager Sales, Gerrit Ouderkerken, 038 497 39 44, mail: gouderkerken@lindorff.nl of lees eerst meer over onze werkwijze op www.lindorff.nl

Lindorff. Hoe je klanten laat betalen en hoe je ze behoudt.



Goed inzicht in ICT uitgaven leidt tot heldere keuzes

Door Hans van der Goes

Bedrijven en organisaties hebben vaak voldoende inzicht in hun productiekosten. Minder grip is er echter op de kosten van ICT. Hans van der Goes, business controller bij Agium, ondervond in tal van organisaties wat het oplevert om de ICT kosten in kaart te brengen.

Materiaalkosten, inzet van personeel en de afschrijving van vaste activa zijn bij de meeste bedrijven goed geanalyseerd en onder controle. De ICT uitgaven zijn hierop vaak een uitzondering. Hans van der Goes: 'Ik zie bij veel bedrijven het patroon dat de ICT afdeling elk jaar meer budget nodig heeft. Je zou juist verwachten dat dit omlang zou kunnen, omdat de rekenkracht per geïnvesteerde euro hardware ook toeneemt. De kunst is dit patroon te doorbreken en zo vat te krijgen op de stijgende overhead kosten. Dat kan door de afzonderlijke ICT componenten te beschrijven en door te belasten naar de verschillende bedrijfsonderdelen of producten. Er ontstaat dan als het ware een interne marktsituatie met een gezond tegengesteld belang. Dit verschaft helderheid over de toegevoegde waarde van ICT; wat wordt geleverd tegen welke prijs.'

Valkuilen

Toch gaat het vaak mis op het gebied van IT kosten en de verrekening hiervan. Het ontbreekt vaak aan een goede basisadministratie. Veel bedrijven weten niet exact wat er aan hardware componenten in de datacentra staat. Daarbij is niet duidelijk uit welke soort componenten deze hardware bestaat en welke software hierop draait. Het niet hebben van een volledige basisadministratie met voldoende informatie maakt een interne doorbelasting van de IT kosten onmogelijk. Als je de applicatie gebruiker kent, dan ken je namelijk over het algemeen de (interne) gebruiker. Het ontbreekt dus vaak aan een goed ingerichte configuratie management database. Life cycle management wordt te reactief gevoerd. Hardware maar ook applicaties schrijven af, nieuwe releases komen beschikbaar, nieuwe technologie wordt ontwikkeld.

Voordelen van IT Charging

- ICT wordt opgedeeld in beheersbare brokken met verantwoordelijken;
- Levering van ICT wordt vertaald in services en volumes, herkenbaar voor interne afnemer;
- De kosten per product kunnen betere toegerekend worden aan klanten/eindproducten;
- Inzicht geeft mogelijkheid tot maken van keuzes en ontwikkelen van strategie;
- Het proces leidt tot bewustwording, optimalisatie en grip op ICT kosten;
- Het kan worden afgestemd op de grootte en complexiteit van de organisatie.

8 stappen naar IT charging

IT omgevingen zijn gebouwd op de organisatiestructuur en daardoor maatwerk omgevingen welke zijn afgestemd op de klantvraag. Toch zijn er een aantal acties waar je als controller in participeert:

- 1** De basisadministratie dient volledig te zijn en deze dient het juiste inzicht te geven; dit in overleg met de technici van de organisatie.
- 2** Benoem meetbare en duidelijke Service Components. Dit vormt de basis voor de uiteindelijke kostentoerekening en de verrekening naar de eindgebruiker.
- 3** Koppel de basisadministratie aan de activa module in de financiële systemen dit maakt de relatie naar de kosten eenduidiger.
- 4** De activiteiten van de IT afdeling dienen te worden geregistreerd op het niveau van de IT diensten (Service Components) zoals deze benoemd zijn.
- 5** Zorg dat er voldoende afstemming is met de technici en stel gezamenlijk een beleid op voor Life Cycle Management en maak de budgetten hiervoor vrij.
- 6** Bepaal met een IT architect zoveel mogelijk een standaard infrastructuur afhankelijk van de complexiteit en de omvang van de organisatie.
- 7** Maak de diverse IT Service Components meetbaar en telbaar in heldere, uitlegbare eenheden (aantal fysieke servers, aantallen desktops en/of verbruik van een mainframe).
- 8** Laat de service manager het verbruik van de Service Components monitoren.

Hier wordt nauwelijks algemeen beleid voor gemaakt wat resulteert in een grote wirwar aan projecten en onduidelijke investeringsvoorstellen. Controllers die hierover een oordeel proberen te vormen hebben grote moeite om de business case objectief te beoordelen wat leidt tot onjuiste beslissingen. Naast de investeringen wordt er te weinig gemeten en geregistreerd op activiteiten. Welke medewerker is waar mee bezig en met welke IT component? Betreft het onderhoud of is het een verandering aan een hardware omgeving? Belangrijk om te weten want hiermee stel je vast hoeveel capaciteit je nodig hebt om je bestaande IT omgeving te onderhouden, maar ook wat er nodig is om vervangingsprojecten of uitbreidingen te rea-

liseren. Flexibele bezetting versus vaste invulling is een vraagstuk wat menig controller in IT omgevingen bezighoudt.

Afgestemd aanbod

IT charging richt zich niet alleen op het beschrijven van de kosten, maar ook op de kosten van de geleverde ICT producten zelf. Inzicht in de relatie tussen deze twee factoren zorgt ervoor dat bedrijven bewustere keuzes maken en een meer gerichte koers kunnen varen. Van der Goes: 'Door mijn ervaring bij verschillende bedrijven, weet ik dat het belangrijk is om de aanpak van IT charging af te stemmen op de grootte van de organisatie en de ICT afdeling. Een pragmatische oplossing is

geschikt voor een kleinere organisatie, grotere bedrijven zijn meer gebaat bij een uitgebreider control-model.'

Inzoomen op ICT diensten

Van der Goes legt uit dat het proces het best verloopt in nauwe samenwerking: 'Als er iemand (tijdelijk) wordt aangetrokken om de IT charging op te zetten, kunnen bedrijven vaak zelf het beste aangeven wat de breedte hiervan moet zijn. De controller zoomt vervolgens vanuit de bestaande begrotingen in op de diensten die de ICT afdeling levert. Hij beschrijft deze diensten (Service Components) en wijst deze in overleg toe aan verantwoordelijke servicemanagers. Samen met de financiële afdeling en de servicemanagers worden de budgetten in stukken verdeeld. Als het mogelijk is, wordt dit ingebed in de primaire administratie.'

Meetbaar en telbaar

Een werkbare methodiek om inzicht te krijgen in de producten met veel overhead, is Activity Based Costing, een manier om kosten inzichtelijk te maken en/of door te berekenen aan de klant. Van der Goes: 'Om de ICT diensten meetbaar te maken, wordt de vraag gesteld: Wat wordt er geleverd en hoe is dit telbaar?' Hierbij gaat het uiteindelijk heel concreet om aantallen logical servers, gigabytes, CPU-seconden en desktops. Vervolgens maken we het gebruik van de producten inzichtelijk. Op basis van dit gebruik worden dan de kosten toegerekend. Als dit model staat, heeft de organisatie meer controle op de ICT kosten en kan op basis van deze informatie gericht kosten reduceren.'

Voorkom ad hoc uitzoekacties

Er wordt wel eens geopperd dat het nadeel van IT charging de (structurele) overhead die dit

met zich meebrengt is. Van der Goes: 'Ik constateer de afgelopen jaren overal een toename van grote investeringen in IT systemen. Dit zijn investeringen in het kader van vervanging (life cycle management) en/of uitbreiding. Als je geen inzicht hebt waarom deze investeringen worden gedaan, levert dat grote problemen op voor de toekomstige controle van deze kosten. Vervangingsinvesteringen laten zich namelijk voorspellen.'

Daarnaast is het vanuit technisch beheer van groot belang om te weten welke hardware met welke software en welke uiteindelijke toepassing verband houdt. Deze beide belangen, van kosten en techniek, versterken elkaar. Het streven van IT charging is dat de gebruiker betaalt. Dit zorgt voor kostenbewustzijn, een rechtvaardige toewijzing en beter inzicht in de business case van ieder project.

Nieuwsgierig

Het zoeken naar deze balans en een beter inzicht en evenwicht in het bedrijf, maakt Van der Goes

enthousiast over zijn werk op het gebied van IT charging: 'Als interimmer kan ik mijn nieuwsgierigheid bevredigen naar hoe en waarom organisaties draaien zoals zij draaien. Deze nieuwsgierigheid helpt mij om inzicht te krijgen in de processen van een bedrijf. Als ik mijn vragen stel, heeft dat bovendien vaak het effect dat afdelingen zelf tot nieuwe inzichten komen.'

Vele keukens

Van der Goes neemt zijn ervaring mee naar ieder nieuw bedrijf. Met deze frisse blik als referentiekader herkent hij onwerkbare patronen binnen het bedrijf en kan ze ter discussie stellen. Het oordeel van een buitenstaander weegt vaak zwaarder dan het oordeel van een interne medewerker. Van der Goes: 'Zo neem ik een kijkje in vele keukens en ontmoet mensen in verschillende omgevingen. Als ik deze mensen enthousiast maak door hun werkomgeving en de werkprocessen te verbeteren, is de voldoening bij het afronden van een project aan beide kanten enorm.'



Hans van der Goes stapte na een periode van 12 jaar in vaste dienst, 10 jaar geleden over naar de interim-/detachingswereld als Financial Controller. In deze jaren leverde hij bij bedrijven als Heineken en ING een bijdrage om IT kosten transparant te maken. Zelf maakte hij de verschuiving naar Business Controller bij Agium.

ADVERTENTIE

Laat u bij innovaties geld liggen?

WBSO subsidie

Bedrijven die nieuwe producten of software (diensten) ontwikkelen kunnen tot maximaal 64% van het loon terugkrijgen.

Innovatiebox

Winsten uit innovatieve werkzaamheden, waarvoor een octrooi of WBSO is verleend, kunnen tegen 5% winstbelasting worden belast.

Meer weten?

Bel Vectrix op
0294 - 492510
of kijk op
www.vectrix.nl



Gouden regels voor effectief forecasten

Door Freek Aertsen en Patrick Tullemans

Door de ontwikkelingen van het afgelopen jaar is het duidelijk geworden dat de toekomst er totaal anders uit kan zien dan we nu verwachten. De toekomst trekt zich weinig aan van onze voorspellingen. Zij blijft stug haar eigen gang gaan. Niettemin is kennis van de toekomst voor organisaties van vitaal belang. U kunt niet sturen via de achteruitkijkspiegel. Bedrijven moeten via planning en forecasting een beeld krijgen hoe markten zich redelijkerwijs ontwikkelen om slagvaardig te anticiperen op veranderende omstandigheden.

'Leading' practices

In onze adviespraktijk zien we een aantal trends in de manier waarop vooraanstaande bedrijven zoals Unilever, Heineken, ASML en Philips omgaan met de toegenomen onzekerheid. Men wil de planningprocessen lichter, frequenter, sneller en betrouwbaarder maken. De volgende gouden regels voor effectief forecasten en budgetteren kunnen u op weg helpen naar meer effectieve en efficiënte planning.

Later en lichter budgetteren

1 Het budgetproces wordt in twee fasen verdeeld: target setting en operationele

(jaar-)planning. Budgetten worden meer top-down opgesteld in die zin dat het topmanagement overeenstemming zoekt op hoofdlijnen in termen van targets en doelstellingen met het volgende echelon hoog in de organisatie. Pas hierna wordt gestart met de uitwerking in de operationele jaarplannen waardoor wordt vermeden dat entiteiten plannen op een 'moving target'.

2 Te weinig bedrijven gebruiken scenario's voor target setting. Veelal steunen deze scenario's op kwantitatieve simulatiemodellen. Met deze modellen wordt de financiële impact

van risico en onzekerheid t.a.v. van de meest volatiele en materiële drivers onder een (consistente) set van assumpties geëvalueerd. Het topmanagement krijgt een onderbouwd beeld en gevoel over de verwachte prestaties van de organisatie en de mogelijke bandbreedte waar binnen deze gerealiseerd kunnen worden. Dit inzicht kan men gebruiken als vertrekpunt voor het stellen en stretchen van targets in het budget proces.

3 De budgetcyclus vindt plaats zo laat mogelijk in het boekjaar, bijvoorbeeld in de maand november als het boekjaar een regulier

kalenderjaar omvat. Het voorspellende vermogen van de organisatie vermindert immers naarmate de planningshorizon van uw budget verder weg in de toekomst ligt.

4 De budgetcyclus wordt afgerond in een korte, zeer gefocuste periode.

5 Details worden zo veel mogelijk vermeden. Focus ligt op de meest volatile en materiële line items van de P&L en Balans. Het is een misvatting te veronderstellen dat het voorspellen van details leidt tot een hogere forecast accuracy!

6 Inzet van specifieke planning applicaties die spreadsheet oplossingen vervangen. Deze tools bieden o.a. de volgende functionaliteit: snelle (on-line) consolidatie van cijfers, snelle aanpassingen in plannen en simulatie van veranderingen, confrontatie en analyse van top-down targets met bottom-up budgetvoorstellen en multi-using waarbij gebruikers gezamenlijk werken aan de totstandkoming van de forecast en het budget in een geïntegreerd systeem. Dit systeem biedt gebruikers toegang tot gemeenschappelijke planningsinformatie.

Forecasting: vaker maar met minder detail

1 In het besturingsmodel van de organisatie vervult forecasting de functie van 'sanity check' of 'early warning'. In tegenstelling tot het budget is de forecast niet norm- of taakstellend. Vooruitstrevende bedrijven baseren forecasts op een holistische, realistische kijk op de toekomst. Forecasting is geen proces waarin onderhandeld wordt over nieuwe targets. De focus ligt juist op de evaluatie van de afwijkingen tussen de forecast en budgetnorm en de vaststelling van correctieve acties.

2 De frequentie van forecasting wordt hoger en beweegt van kwartaalijks naar maandelijks of zelfs wekelijks.

3 Voorwaarde hiervoor is een geolied proces waarin alle stappen in het planningsproces goed worden uitgewerkt en gecommuniceerd. Voer de stappen uit op basis van een vooraf gedefinieerde kalender of timetable. Deze timetable wordt strikt gevolgd. Op die manier neemt het management beslissingen over noodzakelijke veranderingen in operationele plannen en worden de beslismomenten waarop bijsturing plaatsvindt geprogrammeerd.

4 Iedere forecast cyclus wordt afgesloten met een formele managementmeeting waarin een review van de forecast plaatsvindt onder andere op basis van de value drivers en correctieve acties moeten worden geformaliseerd. Deze meetings zijn routinevergaderingen volgens een vaste agenda.

5 Het detailniveau van forecasting zal verminderd worden, met andere woorden: niet meer detail dan noodzakelijk. In de meeste gevallen zal blijken dat meer dan 80 procent van de forecast wordt bepaald door een beperkt aantal line items op de P&L en Balans.

6 Vooraanstaande bedrijven gebruiken scenario's vast om de robuustheid van de forecast door te rekenen onder verschillende aannames t.o.v. risico's en mogelijkheden die van invloed kunnen zijn op een gedefinieerd basis scenario.

7 Een open en actiegerichte cultuur rond forecasting is essentieel voor de realisatie van een hoge forecast accuracy. Goed nieuws of slecht nieuws moet snel bovenko-

men. Met name actiemanagement en het willen delen van een visie op toekomstige ontwikkelingen vereist een cultuur die gebaseerd is op discipline, openheid en vertrouwen om openlijk informatie uit te wisselen, en gezamenlijk objectief en kritisch te kijken naar de toekomst. Wanneer een negatieve afwijking tussen budget/forecast en de werkelijke performance leidt tot straffen, dan zullen managers prognoses proberen te manipuleren. Dit werkt ook second guessing van voorspellingen in de hand, waarbij managers elkaars cijfers interpreteren en corrigeren naar eigen inzicht en intuïtie.

Van scorekeeper naar business partner...

Er bestaat echter geen standaard blauwdruk voor een ideaal planningproces, omdat bedrijven verschillen in grootte, operationele diversiteit, organisatiestructuur, cultuur, managementstijl en visie. Er is daarom een 'op maat' ontwerp noodzakelijk die bovenstaande aspecten in ogenschouw neemt.

De controller speelt een cruciale rol in het opzetten en implementeren van een periodieke forecasting cyclus. Hij/zij zal de forecasts valideren, de lijnmanagers voorzien van management informatie die relevant is ter ondersteuning van de te nemen beslissingen in de consensus meeting. Kortom, de controller komt 'in control' en 'in business'; een stap voorwaarts van zijn traditionele rol als scorekeeper naar de rol van volwaardig business partner.

Freek Aertsen en Patrick Tulleman zijn beide senior consultant bij EyeOn, een innovatieve consultancy firma gespecialiseerd in het ontwerpen en implementeren van business planning & control processen.

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
18 mei	Boekhoudpakket Selectie met Gerard Bottemanne	Amstelveen	€ 395	3	1 trainingsmiddag
18 en 19 mei	Enterprise Risk Management	Schiphol	€ 1.795	14	2 daagse cursus
19 en 20 mei	Business Valuation	Bussum	€ 1.795	15	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
27 mei	Investeringsanalyses met Excel	Amstelveen	€ 895	7	1 daagse cursus
2 juni	Financial Shared Services, the next steps	Wormer	€ 895	6	1 daagse cursus
2 en 3 juni	Corporate Recovery	Bussum	€ 1.795	13	2 daagse cursus
3 juni	Miljonair blijven	Amstelveen	€ 895	6	1 daagse cursus
8 en 9 juni	Basis Excel voor financials	Amstelveen	€ 995	14	2 daagse training
9, 10 en 11 juni	Onderhandelen	Maarssen	€ 2.595	25	3 daagse training
10 juni	Controle Grootboek	Amstelveen	€ 395	3	1 cursusmiddag
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	€ 1.795	13	2 daagse cursus
24 juni	Formules & Functies in Excel	Amstelveen	€ 495	4	1 daagse cursus
24 juni	Draaitabellen & Databases in Excel	Amstelveen	€ 495	4	1 daagse cursus
30 juni	Voorkomen van witwassen in de praktijk	Amstelveen	€ 695	5	1 daagse cursus
1 juli	Radicaal Anders, maak van uw bedrijf een hit	Leusden	€ 495	6	1 daagse seminar
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 Forecasts	Nieuwegein	€ 1.795	14	2 daagse cursus
5 oktober	Financial Excel Update 2007	Amstelveen	€ 895	6	1 daagse training
6 oktober	Informal Investor	Amstelveen	€ 895	6	1 daagse cursus
6, 7 en 8 oktober	VBA Excel	Hooglanderveen	€ 1.995	18	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
1 en 2 november	Excel 2007 voor financieel managers	Hooglanderveen	€ 1.595	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

Remco Smit, KLM Engineering & Maintenance:

‘Voortdurende verbetering gaat met kleine, behapbare stappen’

Door Frans Roozen en Jeppe Kleynveld

KLM Engineering & Maintenance (E&M) is een organisatie die uitstekende kwaliteit wil leveren in een zeer dynamische omgeving. De juiste stuurinformatie is daarbij onontbeerlijk. Remco Smit, VP Finance & Control, zorgt dat de juiste parameters vastgesteld worden en garandeert een hoge snelheid in rapportage. Daarnaast heeft hij nog enkele grote financiële projecten op zijn bord liggen.

Remco Smit is al zijn hele carrière werkzaam in verschillende functies bij luchtvaartmaatschappij KLM, sinds 1 mei 2005 als VP Finance & Control bij KLM Engineering & Maintenance (E&M). Samen met Air France Industries (AFI) vormt E&M een wereldspeler in maintenance, repair en overhaul. Naast de vloot van KLM en Air France onderhouden E&M en AFI ook de vliegtuigen, motoren en componenten van zo'n 150 klanten wereldwijd. De omzet van E&M bedraagt 1,1 miljard euro. 50 procent daarvan komt van KLM, tien procent van groepsmaatschappijen en 40 procent van andere klanten. De organisatie bestaat uit drie grote units: vliegtuigonderhoud, motorenonderhoud en componentenonderhoud. Controlling vindt zowel bij de units als centraal plaats.

Hoe adaptief is planning en control bij KLM E&M?

De strategie van E&M is gericht op zeven heldere doelstellingen, waaronder 'operational excellence' en 'focus on unit costs and profitability'. Qua prestaties scoort E&M net onder de top: op geleverde kwaliteit en reputatie scoort de onderneming zeer hoog, maar ten aanzien van de factor prijs

valt er volgens Smit nog wel wat te verbeteren. De luchtvaartindustrie is te typeren als een zeer volatiele bedrijfstak. Dat vraagt om de capaciteit om snel op verandering in te kunnen spelen. Flexibiliteit is daarbij zeer belangrijk, maar niet altijd even makkelijk te realiseren in een organisatie van zo'n 5.500 medewerkers wereldwijd. De planning en control is in belangrijke mate geënt op de jaarlijkse plannings- en budgetteringscyclus. Aan het budget worden targets ontleend – onder meer targets die gekoppeld zijn aan de E&M doelstellingen – waartegen de geleverde prestatie maandelijks wordt afgezet en beoordeeld. De afgelopen 12 tot 18 maanden is scenarioplanning geïntroduceerd in de planningscyclus. Daarnaast is de snelheid voor het opstellen en opleveren van managementrapportages opgevoerd en is de nadruk meer komen te liggen op het wekelijks rapporteren van een beperkt aantal cruciale (leading) indicatoren in plaats van de traditionele, vooral financieel georiënteerde doelstellingen. In periodieke voortgangsbesprekingen wordt nu ook meer gekeken naar de realisatie van strategische initiatieven, naast de gebruikelijke druk op de operationele prestaties.



Naam: Remco Smit

Bedrijf: KLM Engineering & Maintenance

Functie: VP Finance & Control

Leeftijd: 43

Opleiding: HEAO Commerciële Economie /
Bedrijfseconomie in Rotterdam / RC aan de VU

Loopbaan: Heeft in 20 jaar op vele plekken bij
KLM gezeten, zowel in financiële functies als
meer strategische. Sinds 2005 is hij actief als
VP Finance & Control.

Omzet: 1,1 miljard euro

Aantal fte: 5.500

Aantal fte team: 83

Software: SAP

Frans Roozen: De strategie van E&M is gericht op operational excellence; een heel brede strategie. Op welke aspecten moet er voor E&M sprake zijn van operationele excellentie om zich te kunnen onderscheiden van de concurrentie?

Remco Smit: We hebben als E&M in feite twee doelstellingen: Superieure kwaliteit leveren voor onze moederbedrijven Air France en KLM en winstgevend opereren in de markt van maintenance, repair en overhaul. De strategie is dus gericht op het leveren van kwaliteit tegen een acceptabele prijs. De markt waarin wij actief zijn, is er een van prijsvechters. Als wij ons dus willen onderscheiden, dan moet dat op kwaliteit zijn.

Andere klanten dan onze moedermaatschappijen zijn voor ons in dit kader belangrijk. Zij bieden ons een basis voor het vergroten van onze kennis en ervaring, maar vooral ook voor het verbeteren van onze kostenstructuur. We krijgen momenteel veel werk uit China, waarbij we merken dat onze ervaring een pré is. In de luchtvaart zijn dusdanig veel regels en certificeringen dat het niet mogelijk is om engineering en maintenance activiteiten zomaar te kopiëren. Voor China betekent dit dat zij op sommige gebieden nog de nodige ervaring op moeten bouwen. Momenteel zijn we samen met Air France Industries bezig om een wereldwijd netwerk op te zetten zodat we zo dicht mogelijk tegen de klant aan komen zitten, compleet met logistieke centra. Dat moet ons een betere positie tegenover de concurrentie bieden.

Onderscheidend vermogen

FR: Jullie zijn heel goed in het leveren van uitstekende kwaliteit en willen dicht op de klant zitten. Alleen qua prijs zijn er concurrenten die het net iets beter doen. Wie zijn die concurrenten en waar excelleren zij in?

RS: We kunnen inderdaad superieure kwaliteit leveren en hebben een hele goede reputatie wereldwijd, maar uiteindelijk gaat het slecht in de luchtvaart. Iedere maand – en vorig jaar iedere week – gaat er ergens ter wereld wel een luchtvaartmaatschappij failliet. Daar zitten ook wel eens klanten van ons bij. Dat zijn kleinere spelers die niet de ervaring hebben om het onderhoud zelf te doen. Bovendien is hoge kwaliteit bijna een vanzelfsprekendheid in onze business. Om je vraag te beantwoorden; als ik kijk naar met name

‘Door voortdurend en met iedereen te delen is er in de besturing veel verbeterd.’

de financiële resultaten van onze grote concurrenten, dat zijn Lufthansa Technik en SR Technics, dan doen zij het net iets beter. SR Technics is na het faillissement van het moederbedrijf Swiss Air in 2001 overgenomen door een venture capitalist en daarna nog een keer doorverkocht aan investeerders uit Abu Dhabi. Zij opereren daarmee al bijna tien jaar volledig onafhankelijk van een vliegtuigbedrijf en winnen langlopende onderhoudscontracten door voorraden en assets over te nemen. Operationeel en kwalitatief kunnen we ons met hen meten, maar wij kunnen hun prijsniveau net niet evenaren.

FR: Het zou natuurlijk kunnen dat zij door het opkopen van contracten een schaalvoordeel hebben verkregen ten opzichte van jullie. Daarmee kunnen ze hun diensten net goedkoper aanbieden.

RS: Schaal is een belangrijke factor, maar het is een beetje een ‘kip en het ei’ verhaal. Je kunt agressief marktaandeel opkopen, maar als je de kwaliteit niet op orde hebt verzuip je daar uiteindelijk toch in. Dus moeten we het wel degelijk vanuit de basis doen en dat doen we steeds beter.

FR: Als we stellen dat een SR Technics profiteert van schaalvoordeel zouden we natuurlijk ook kunnen stellen dat de integratie met de engineering- en maintenance activiteiten van Air France er zo snel mogelijk moet komen.

RS: Daar kijken wij ook goed naar: we zoeken momenteel creatief naar samenwerkingsoplossingen. Zo zijn we bezig met nieuwe vliegtuigtypen waar grote investeringen aan ten grondslag liggen. Daarbij onderzoeken we ook mogelijke joint ventures met financiële partijen. In dat geval hoeft de financiering niet op onze balans te drukken.

Sturing

FR: Het planning en control systeem dat jullie gebruiken is klassiek te noemen voor wat betreft de instrumenten en het gebruik ervan. Tegelijkertijd hebben jullie ten aanzien van de planning en control veel veranderingen ingezet. Dat roept bij mij de vraag op of de klassieke invulling van de planning en controlcyclus bij de toegenomen turbulentie van de bedrijfsomgeving als een belemmering werd ervaren?

RS: Veel van de acties die onlangs genomen zijn, zijn vooral een reactie geweest op de slechte economische situatie en de consequenties die dit heeft voor Air France-KLM. Zo genereren we nu steeds sneller cash rapportages en hebben we sinds een jaar voor ons eigen MT een weekrapportage beschikbaar. Die is puur opgebouwd uit parameters die wekelijks veranderen

en daarmee een indicatie zijn voor hoe de vlag er bij hangt. Daarnaast stellen wij in de zomermaanden het strategische vijfjarenplan voor de lange termijn op. Daar wordt ook een financiële exercitie aangeplakt om een gevoel te krijgen bij de investeringen die met uitvoering van het plan gemoeid zijn. In de periode december tot februari (Air France-KLM heeft een gebroken boekjaar, red) herijken we het driejarenplan en stellen wij het budget voor het komende boekjaar vast. Al is de focus wat meer op korte termijn komen te liggen, we hebben de plancycclus ondanks de toegenomen turbulentie redelijk ongemoeid gelaten. Dat kan omdat het planingsproces naar onze mening effectief is.

Forecasting

FR: Ik begrijp dat jullie veel belang hechten aan de accuratesse van de planning?

RS: Dat klopt. Er wordt veel aandacht besteed aan het continu afgeven van een goede jaar forecast gebruik makend van de kennis van vandaag. Tegelijkertijd zitten wij in een zeer dynamische markt. Iedereen beseft dan ook dat we niet een exact kloppende forecast voor drie jaar vooruit kunnen opstellen. De kwaliteit van de aannames die aan de forecast ten grondslag liggen en een transparante, inhoudelijke discussie daarover zijn daarom heel belangrijk. Er wordt gaandeweg het jaar goed gekeken naar wat juist hierin verandert en wat voor invloed dit heeft op het budget en de latest estimate.

FR: Je wilt een zo accuraat mogelijke forecast en een goede inhoudelijke discussie over de aannames die hier aan ten grondslag liggen. Hoe verhoudt zich dat tot het gebruik van targets die ontleend worden aan het budget voor het meten van de prestaties?

RS: Enerzijds hebben we een budget opgesteld. Tegelijkertijd zien we dat de aannames die hieraan ten grondslag liggen gedurende het jaar behoorlijke afwijkingen vertonen. Toch houden we vast aan het budget om te voorkomen dat we de hele tijd bezig zijn met disclaimers waarom niet aan het budget is vast te houden. In relatie tot variabele beloningen worden hier in principe ook geen uitzonderingen op gemaakt.

Continue verbetering

FR: Je stelt dat jullie doelstellingen sterk gebaseerd zijn op continue verbetering. Kun je daar voorbeelden van geven?

‘Uiteindelijk gaat het om veiligheid en vliegtuigbeschikbaarheid’

RS: We hebben zeven hoofddoelstellingen gedefinieerd, waar we goed op moeten scoren om bij te dragen aan het realiseren van onze strategie. Iedere unit en afdeling stelt vervolgens vijf prioriteiten die binnen deze zeven gebieden vallen. Daarnaast mag men andere activiteiten verrichten, maar over de vijf prioriteiten worden prestatieafspraken gemaakt. Dat zijn dan reële targets met een ambitieus doel voor meerdere jaren vooruit. Op de ‘jaar-op-jaar’ verbetering worden de (unit) managers afgerekend. Met behulp van deze ‘kapstok’ werken we constant aan verbeteringen.

FR: Jullie gebruiken ook relatieve maatstaven las ik in je survey. Hoe moet ik dat zien in dit verband? Ten opzichte van wie of wat wordt er gemeten?

RS: Daarmee bedoel ik relatief ten opzichte van concurrenten. Zo gebruiken wij IATA benchmarks met statistieken van andere maatschappijen. Daar worden onze ambities mee aangescherpt. Zo willen we op sommige gebieden nummer één zijn ten opzichte van concurrenten, maar op andere gebieden is een nummer twee positie ook voldoende. Veel van deze parameters zitten op KLM-niveau, maar met sommige parameters hebben wij als E&M veel te maken. Immers, uiteindelijk gaat het er toch om wat onze vliegtuigbeschikbaarheid is.

Crisistijd

FR: Jullie hebben de afgelopen periode ook scenarioplanning ingevoerd?

RS: Dat klopt. Dat is begin 2009 geweest, toen het erg onduidelijk was hoe de economische situatie zich zou ontwikkelen. Daar hebben we op groepsniveau scenario's voor ontwikkeld, die vervolgens zijn doorvertaald naar E&M. Een belangrijk deel had met klanten te maken. Welke klanten zitten in de risicogroep? Dit hadden we gelukkig al goed in kaart gebracht. Als we dat niet hadden gedaan, hadden we een paar flinke tikken gehad.

FR: Daarnaast is de snelheid van rapportage vergroot. Jullie zijn van maandelijks naar wekelijks gegaan. Hoe is dat in zijn werk gegaan?

RS: We hebben kritisch gekeken naar de parameters die ook daadwerkelijk op weekbasis



Fotografie Mark van den Brink

relevant zijn, dit om te voorkomen dat sneller rapporteren niet veel meer oplevert dan extra papier. Daarnaast bood dit ons de mogelijkheid om de maandelijkse reviewmeeting met de grote units meer te richten op het sales stuk en vragen aan de orde te stellen als welke cases hebben we gewonnen, welke verloren en hoe is dat gegaan?

FR: Minder dus, maar wel frequenter. Je geeft ook aan dat er minder focus wordt gelegd op de operationele performance. Hoe moet ik dat zien?

RS: Deze discussie is voor mij meer een financiële discussie. Als ik het over de operatie heb, heb ik het over de operationele uitvoering van het vliegbedrijf KLM. Omdat dit al op een hoger plan ligt, hoeft daar minder over gepraat te worden.

Kleine stappen

FR: Je typeert de planning en control systemen van de organisatie als behorende tot de top in de sector. Kun je aangeven waar dit volgens jou door komt?

RS: Processen zijn de laatste jaren goed op orde gebracht. De ingezette veranderingen leveren veel positieve reacties van het management op. Door voortdurend en met iedereen te delen is er in de besturing veel verbeterd. Het gaat daarbij niet om grote stappen ineens, maar om kleine stappen en volharding. Je zou kunnen stellen dat wij van het verleden hebben geleerd dat het voortdurend zetten van kleine stappen een grotere slaagkans biedt dan een grootschalig en met veel tamtam gebracht verbeteringsprogramma.

FR: Hetgeen dus wezenlijk anders is dan in het verleden, is dat ambities nu ook daadwerkelijk gerealiseerd worden. Misschien in kleine stappen, maar het gebeurt wel.

RS: Inderdaad. Het zetten van grote stappen werkt in onze omgeving ook niet. Natuurlijk heb je iemand nodig die de strategie neerzet, maar wij moeten ervoor zorgen dat de te maken stappen behapbaar zijn. Met andere woorden: voortdurende verbetering gaat met kleine stapjes. Continuïteit in ons management team helpt ons hier ook mee.

Nieuwe regels dividendbelasting

Per 1 januari 2010 is de inhoudingsvrijstelling en teruggaafregeling in de dividendbelasting uitgebreid voor dividendbetalingen aan vennootschappen in IJsland en Noorwegen. Mits er sprake is van een deelnemingssituatie én aan de overige voorwaarden wordt voldaan, kan de heffing van dividendbelasting achterwege worden gelaten. Verder geldt dat er in principe niet langer sprake is van een onderworpenheidsvereiste en rechtsvormvereiste bij dividendbetalingen in EU-verband. In het verleden moest de verkrijger een in de EU

Geen fiscale eenheid over de grens

Voor de heffing van de vennootschapsbelasting kan een moederverenootschap met haar dochterverenootschap (waarvan zij ten minste 95% van de aandelen bezit) een zogenoemde fiscale eenheid aangaan. Belangrijk voordeel hiervan is dat verliezen van de ene verenootschap verrekenbaar zijn met de winsten van de andere verenootschap. Voorwaarde is wel dat beide verenootschappen in Nederland zijn gevestigd. Een grensoverschrijdende fiscale eenheid is dus niet mogelijk. Aan de Europese rechter is de vraag voorgelegd of deze beperking in strijd is met het Europees recht. In het betreffende geval wilde een Nederlandse moederverenootschap een fiscale eenheid aangaan met haar Belgische dochterverenootschap. Het Europese Hof van Justitie oordeelde echter dat het Europees recht Nederland niet verplicht om een fiscale eenheid over de grens toe te staan. Een eventueel verlies dat de Belgische dochterverenootschap lijdt, kan de Nederlandse moederverenootschap dus niet in mindering op haar resultaat brengen. Ondanks de afwijzing van een grensoverschrijdende fiscale eenheid, kunnen internationaal opererende bedrijven buitenlandse verliezen toch in mindering op het Nederlandse resultaat brengen. Daarvoor moeten zij de buitenlandse ondernemingsactiviteiten onder brengen in een Nederlandse verenootschap. Verliezen van een buitenlandse vaste inrichting (vi) zijn namelijk wel in Nederland verrekenbaar. Als de buitenlandse onderneming echter weer winst behaalt, dan is hierover in Nederland wel belasting verschuldigd tot het bedrag van de verliezen. Er zijn momenteel overigens plannen om deze mogelijkheid van grensoverschrijdende verliesverrekening af te schaffen.

moederdochterrichtlijn aangewezen rechtspersoon zijn, maar dat is niet langer noodzakelijk. Uitkeringen aan rechtspersonen binnen de EU zijn dus vrijgesteld, behalve indien de (buitenlandse) verkrijger is vrijgesteld van winstbelasting vergelijkbaar op basis van de Nederlandse vrijgestelde of fiscale beleggingsinstelling. Tot slot was besloten dat bij het niet opmaken van een dividendnota er een forse boete opgelegd kon worden. Recentelijk is dit aangepast en kan het opmaken van een dividendnota achterwege blijven bij dividenduitkeringen aan een directeur-grootaandeelhouder. Hetzelfde geldt indien de deelnemingsvrijstelling van toepassing is of als er sprake is van een fiscale eenheid voor de vennootschapsbelasting.

Werkkostenregeling

Met de introductie van de 'Werkkostenregeling' zullen in 2011 de regels rondom vergoedingen en verstrekkingen in de loonsfeer drastisch wijzigen. Werkgevers hoeven niet meer op individuele basis de vergoedingen en verstrekkingen te toetsen. Voortaan kan uitsluitend worden volstaan met een verantwoording op werkgeversniveau. Binnen de Werkkostenregeling kan een forfaitaire ruimte van 1,50% van de gemiddelde fiscale loonsom onbelast worden vergoed en/of worden verstrekt. Daarnaast zijn er een aantal kostenposten die zijn vrijgesteld of op nihil gewaardeerd kunnen worden. Indien de werkgever meer vergoed en/of verstrekt dan het forfait, is dit in principe belast tegen een door de werkgever verschuldigd eindheffingsstarief van 80%. De regeling voorziet echter in een overgangsregeling voor de jaren 2011 t/m 2013 die werkgevers de keuze geeft om jaarlijks te kiezen voor het huidige regime van vergoedingen en verstrekkingen. Voor bedrijven is het zaak om de administratie op een duidelijke wijze in te richten en nader te bezien of de overgangsregeling tot een voordeliger uitkomst leidt. Met de rekenmodule die Grant Thornton heeft ontwikkeld, is geconstateerd dat de uitkomsten tot aanzienlijke verschillen kunnen leiden. Kortom, voor werkgevers is het zaak om tijdig een goede afweging te maken.



Management charges en transfer pricing

Indien uw onderneming onderdeel uitmaakt van een concern, is de kans groot dat u gebruikt maakt van diensten die door het hoofdkantoor worden uitgevoerd: management services bijvoorbeeld. In de praktijk is dit veelal juridisch onderbouwd door middel van een stevig en fraai ogend contract. De belastinginspecteur zal het zeker op prijs stellen als hiervan een exemplaar binnen uw bedrijf aanwezig is. De vraag is alleen of dit voldoende is bij een eventuele beoordeling door de fiscus. Die zal namelijk willen kijken naar de noodzaak van de diensten en of deze daadwerkelijk zijn geleverd. Natuurlijk kijkt de fiscus ook of de voorwaarden waaronder de diensten worden verricht ook zakelijk zijn.

Gesteld dat de diensten absoluut belangrijk zijn voor uw onderneming, zal de inspecteur na het vragen van een aantal concrete voorbeelden en projecten tot slot nog even willen kijken naar de overeengekomen prijs. Hoe is deze opgebouwd. Hoe heeft de doorbelasting van (welke) kosten precies plaatsgevonden? Wat zijn de grondslagen en opslagen? Hoe zien de 'cost allocation keys' eruit? Het contract zal daar vaak iets over zeggen maar hoe gaat het nu in de praktijk? Zaken om in het kader van uw transfer pricing documentatie goed onder controle te houden.

Renteaftrek bij overnames

Buitenlandse bedrijven die Nederlandse bedrijven overnemen maken hiervoor vaak gebruik van een Nederlandse overnameholding. De overnameholding trekt dan leningen aan voor de verwerving van de aandelen in de Nederlandse onderneming. Vaak zijn de financiers buitenlandse gelieerde verenootschappen. De overnameholding kan de financieringsrente weliswaar aftrekken, maar bij gebrek aan belaste baten, leidt de aftrek per saldo niet tot een belastingbesparing. Daartoe kan de overnameholding een fiscale eenheid aangaan met de overgenomen verenootschap. De rente is dan verrekenbaar met de winsten van de overgenomen verenootschap. Gevolg hiervan is dat de -in Nederland belastbare- winsten in feite worden omgezet in -in het buitenland belastbare- rente. De Nederlandse belastinggrondslag wordt met andere woorden uitgehouden.



De staatssecretaris acht deze vorm van fiscale grondslaguitholling onwenselijk en heeft te kennen geven zich te beraden op maatregelen die de renteaftrek moeten uitsluiten bij bovenmatige financiering met vreemd vermogen van overnameholdings. 

BTW-correcties strijdig met EU-richtlijnen!?

Eind 2008 heeft de Nederlandse Hoge Raad prejudiciële vragen gesteld aan het Hof van Justitie EG met betrekking tot de rechtsgeldigheid van het Besluit uitsluiting aftrek omzetbelasting (BUA). Het BUA regelt de aftrek op personeelsvoorzieningen en relatiegeschenken. De vraag was of de Nederlandse BUA-regeling in overeenstemming was met de Europese richtlijnen. Zou dat niet zo zijn, dan is correctie voor het privé of personeel gebruik waarschijnlijk niet noodzakelijk. Naar aanleiding van deze prejudiciële vragen heeft de advocaat-generaal (AG) geantwoord. Hij meent dat Nederland de BUA-correcties niet helemaal goed heeft geregeld. Wel goed geregeld zijn de aftrekbeperkingen voor:

- het geven van de gelegenheid voor privévervoer (inclusief auto van de zaak);
- het verstrekken van spijzen en dranken; en
- het geven van huisvesting aan personeel.

De AG vindt dat Nederland het niet goed geregeld heeft voor de aftrekbeperkingen van BTW op het geven van de gelegenheid van ontspanning en relatiegeschenken. Denk hierbij aan BTW op feesten en partijen, jubilea en eventuele relatiegeschenken van boven de 227 euro. Indien het Hof van Justitie EG de conclusie overneemt, betekent dit dat bezwaar maken tegen deze laatste twee correcties een goede kans zou maken. Indien dit speelt voor uw onderneming, is ons advies tijdig bezwaar te maken tegen deze beperking van de aftrek om zo uw rechten veilig te stellen. 

mr. Jacob Mook

Wij verwelkomen mr. Jacob Mook als onze nieuwe auteur voor de rubriek Tax Update. Vanaf dit nummer zullen Jacob en de fiscale experts uit zijn team deze rubriek verzorgen. Jacob Mook is werkzaam op de vestiging Gouda van Grant Thornton. Hij is in september 1986 afgestudeerd aan de Universiteit van Leiden in Fiscaal recht. Zijn eerste werkervaring deed hij op bij de Belastingdienst, waar hij inspecteur was met als specialisme vennootschapsbelasting. Sinds 1994 is hij werkzaam bij Grant Thornton.

Jacob maakt deel uit van het dagelijkse bestuur van Grant Thornton en is Business leader International Tax Services. Tevens is hij betrokken bij verschillende internationale commissies van Grant Thornton International. Naast het werk bij Grant Thornton is Jacob lid van de belastingcommissie van de Nederlandse Federatie van Belastingadviseurs. Binnen deze commissie is hij voorzitter van de adviescommissie Nieuwe wetsvoorstellen. Deze commissie voorziet de wetsvoorstellen van kritisch commentaar.



60-dagenregeling

Op 12 januari 2010 heeft de staatssecretaris van Financiën een nieuw besluit gepubliceerd met betrekking tot de toepassing van belastingverdragen bij grensoverschrijdende arbeid van personeel. In het nieuwe besluit keurt de staatssecretaris goed dat een werknemer die in concernverband minder dan 60 dagen per 12-maandsperiode in Nederland verblijft en te werk wordt gesteld bij het Nederlandse concernonderdeel, onder voorwaarden is vrijgesteld van Nederlandse belastingheffing voor de toepassing van belastingverdragen. Let wel, voor sociale zekerheid kan dit anders zijn. Deze 60-dagenregeling geldt ook voor detacheringen binnen concernverband vanuit Nederland naar het buitenland. Nederland verleent in dat geval dus geen vrijstelling van belastingheffing. Als daardoor dubbele belastingheffing ontstaat omdat het buitenland geen vrijstelling verleent, kan dit aan de Belastingdienst worden voorgelegd en zal er zo nodig overleg met het andere land plaatsvinden. Voor detacheringen van meer dan 60 dagen, maar minder dan 183 dagen geldt de goedkeuring niet, maar zal de belastingplicht van een werknemer beoordeeld moeten worden volgens de normale regels. In voorkomende gevallen zal de Nederlandse Belastingdienst bezien of nader overleg met het andere land nodig is.



Wij kunnen ons bovendien voorstellen dat de Belastingdienst in voorkomende gevallen de werknemer zal vragen te bewijzen dat hij inderdaad belasting betaalt in zijn woonland over het deel van het inkomen dat Nederland vrijstelt van belastingheffing. Voor meer informatie over het nieuwe besluit raden wij u aan contact met een adviseur op te nemen. 

Seminar Fiscale aspecten van concernfinanciering 5 PE punten

Het terrein van financieringen binnen het concern is als gevolg van de vele wijzigingen in de vennootschapsbelasting zeer onoverzichtelijk geworden. Hierdoor is het van groot belang om elke financieringskeuze nauwkeurig op fiscale consequenties te toetsen.

Prof. dr. mr. Edwin Heithuis legt u tijdens dit eenmalige seminar op 29 september, dat is twee weken na Prinsjesdag, haarfijn uit waar u op moet letten om onaangename fiscale verrassingen te voorkomen. De allerlaatste ontwikkelingen, zoals eventuele nieuwe fiscale maatregelen in de Vpb die op Prinsjesdag bekend worden gemaakt, komen daarbij aan bod.

PE punten: 5
Datum: 29 september 2010
Tijd: 14:30 – 20:30
Plaats: Schiphol
Investerings: 695 euro
Info: www.alexvangroningen.nl
Tel: 020 – 6390008 

VOORKOM FINANCIËLE MISSERS EN CREËER WAARDE

26, 27 en 28 mei 2010

Courtyard by Marriott Hotel Amsterdam Airport

10, 11 en 12 november 2010

Hotel Mercure Utrecht / Nieuwegein

ALEX VAN
GRONINGEN

alexvangroningen.nl

Signaleer financiële risico's en kansen
Doorzie gemanipuleerde rapportages
Maak sneller betere analyses
Creëer waarde voor uw onderneming
Analyses met impact en kracht

FINANCIËLE

DRIEDAAGSE TRAINING VOOR FINANCIËEL MANAGERS

ANALYSE



19 PE-PUNTEN

BTW WORDT STEEDS BELANGRIJKER

Voldoen aan BTW-wetgeving met behulp van ERP-systemen

Door Stan Jilesen, Berry Schulte en Maria Saggese

De belasting toegevoegde waarde (BTW) wordt steeds belangrijker voor zowel de staat als bedrijven. Bedrijven worden momenteel gedreven door kostenreductie en zoeken meer transparantie in processen en kasstromen. Hierdoor wordt het inzichtelijker waar geld wordt verspild of weglekt en waar dit mogelijk kan worden bestreden. Een mogelijkheid om tot kostenreductie te komen, is het optimaliseren van de BTW-stroom.

De ontwikkeling van de techniek

In de huidige markt is het bijna ondenkbaar dat het bedrijfsleven haar boekhouding doet zonder hulp van Enterprise Resource Planning (ERP) systemen. Een ERP-systeem brengt de automatische afhandeling van financiële en logistieke bedrijfsprocessen onder in één geïntegreerd informatie- en managementsysteem. De ERP-systemen bestaan uit verschillende functionele modules zoals een inkoopmodule, een productiemodule, een verkoopmodule en een financiële module. BTW is onderdeel van de verschillende processen en komt hierdoor in de verschillende modules voor. In hun huidige vorm kunnen de ERP-systemen zodanig worden ingericht of aangepast dat de BTW berekening automatisch en juist wordt afgehandeld. Het gebruik van de ERP-systemen heeft ook invloed op de werkwijze van de Belastingdienst. De comptabiliteitseisen worden strikter en de controle wordt daarmee van de uitkomsten naar de totstandkoming verplaatst. De belas-

tingdienst sluit momenteel convenanten met bedrijven die in hun ERP-systemen een juiste berekeningswijze van de BTW kunnen aantonen. Daarmee vervalt de noodzaak iedere individuele aangifte te controleren. Ook het indienen van de aangifte zal in de komende tijd sterker geautomatiseerd worden. Het gebruik van portals zal worden vervangen door de aanlevering in een gestandaardiseerd elektronisch formaat (XBRL).

Huidige werkwijze en systeemopzet

Hoewel de techniek al ver gevorderd is, benutten organisaties echter nog niet het volledige potentieel van ERP-systemen. Bedrijven maken voor hun BTW aangifte in meer of mindere mate gebruik van ERP-systemen. Een systeem kan zodanig ingericht zijn dat aan de hand van het materiaal, land van herkomst en land van bestemming een BTW tarief wordt bepaald. De administrateur kan dit gekozen BTW ta-

rief overnemen of overschrijven met een ander tarief, indien het gekozen tarief toch niet juist blijkt te zijn. De aangifte zelf wordt vaak handmatig al dan niet met het gebruik van spreadsheets samengesteld. Op meerdere momenten binnen het proces blijkt dit niet optimaal te werken. Laten we dit verder toelichten. Met name inkoopfacturen worden nog handmatig ingevoerd door medewerkers van crediteurenadministraties of binnen Shared Service Centers. De invoer geschiedt onder hoge tijdsdruk en de facturen zijn vaak moeilijk te verwerken door onder andere de vele details, vreemde talen en valutaomrekening. Voor de correcte berekeningen moet de juiste code gekozen worden. Door tijdsdruk en onvoldoende BTW-kennis worden regelmatig fouten gemaakt wat weer leidt tot onjuistheden met mogelijke boetes tot gevolg.

ERP-systemen bevatten standaard rapportages om de verwerking van BTW in het systeem te volgen en om de aangifte te ondersteunen.

Bijvoorbeeld in SAP worden de volgende rapportages ondersteund:

- **Standaard rapportages die de benodigde managementinformatie leveren**
- **BTW aangifte rapportage**
- **Opgaaf Intracommunautaire Leveringen (ICL)**
- **Intrastat**

De meeste ERP-systemen ondersteunen een elektronische BTW-aangifte, maar deze wordt door veel ondernemers niet vertrouwd. Vaak worden gegevens uit deze rapportages in een spreadsheet pakket nabewerkt alvorens te worden ingediend. Dit kost uiteraard extra werkuren.

Ook de interne controle met betrekking tot BTW wordt bemoeilijkt door het nabewerken van gegevens met onbeschermd spreadsheets. Aangezien de wijzigingen in de spreadsheets niet kunnen worden getraceerd, is de totstandkoming van de aangifte niet meer te herleiden tot de bron. De Belastingdienst kan in dat geval niet meer vertrouwen op de systematiek van de BTW-bepaling en zal geneigd zijn aangiftes individueel te controleren.

Aangezien de systeemondersteuning voor het correct verwerken van de BTW in sommige gevallen te beperkt is, moet dit opgevangen worden door aanvullende procedures. Deze procedures zullen in combinatie met de door het systeem ondersteunende processen intensief getraind moeten worden. Het is echter niet voldoende om de training eenmalig te organiseren, maar er dient sprake te zijn van een voortdurend opleidingstraject. Dit is nodig door het hoge verloop op administratieve functies en regelmatige wijzigingen in de regelgeving. Dergelijke trainingen hebben extra investeringen tot gevolg.

Verbeteringspotentieel processen en systemen

Bovenstaande problemen kunnen met ERP prima opgelost worden. ERP-systemen stellen, mits goed opgezet, bedrijven in staat facturatie, verwerking van inkomende facturen en boekingen verregaand te automatiseren. Sommige pakketten ondersteunen dit door meteen in de transactie de BTW te berekenen, andere maken gebruik van externe modules (tax engines) die de resultaten van de berekening in het systeem verwerken. De nodige BTW-kennis wordt daarmee in het systeem verankerd. Hierdoor neemt de kans op fouten af en wordt de uitkomst van de rapportages betrouwbaarder zodat het gemakkelijker is om geautomatiseerd aangifte te doen. Bovendien ligt de berekeningswijze van bron tot uitkomst in het systeem vast waardoor de controle eenvoudiger en gericht op het systeem kan plaatsvinden. Deze hoeft niet voor elk individueel geval herhaald te worden.

De fundamentele principes voor BTW relevante processen

Het integreren van BTW-processen in ERP-systemen is een continu proces. De integratie van deze aspecten kan zowel plaatsvinden tijdens een (her)implementatie of tijdens de dagelijkse operatie. In beide gevallen is een geïntegreerde aanpak noodzakelijk om uiteindelijk zowel de belasting als proces en systeemaspecten te waarborgen. In de praktijk wordt het belastingaspect vaak te laat of zelfs pas achteraf ingebracht. Gegeven het feit dat het fundament van het proces en systeem ontwerp dan al vast ligt creëert dit een suboptimale implementatie van de BTW processen en eisen.

De volgende principes zijn leidend bij de opzet en/of wijziging van een ERP-systeem:

1 Geïntegreerde aanpak vanaf de start van de (her)implementatie

Vanaf het begin van een implementatieproject dienen belastingadviseurs mee te denken bij het

ontwerp of herontwerp van de ERP-systemen. De belastingadviseurs kunnen direct aangeven welke processen BTW relevant zijn en door de geïntegreerde aanpak kunnen de processen geoptimaliseerd worden vanuit zowel een proces, IT als BTW perspectief.

2 Continue afstemming tussen verschillende aspecten

Doordat de BTW-wetgeving continu aan veranderingen onderhevig is door enerzijds het streven naar harmonisatie tussen EU landen en anderzijds door het streven naar maximaal rendement voor lokale overheden, ontstaat er telkens de noodzaak om BTW-regels te integreren in de bestaande bedrijfsprocessen. Om te zorgen dat deze wijzigingen op de meest optimale manier worden geïmplementeerd in de ERP-systemen is een directe samenwerking tussen belastingadviseurs en ERP-experts ook hier een vereiste voor succes.

3 Behoud de controle

De belastingdienst heeft zijn visie veranderd en legt tegenwoordig de verantwoordelijkheid bij de organisaties zelf. Dit betekent dat de organisatie volledige inzicht dient te hebben in de status van de BTW relevante processen. Dit alles om hoge boetes naar aanleiding van belastingcontroles te voorkomen.

Samenvattend kunnen we stellen dat een succesvolle implementatie van een ERP-systeem geïntegreerd met BTW alleen is gewaarborgd door een goede samenwerking van proceseigenaren met IT specialisten en belastingadviseurs.

Stan Jilesen is consultant bij Deloitte Consulting, Berry Schulte is manager bij Deloitte Consulting en Maria Saggese is senior manager bij Deloitte Consulting. Alle drie zijn ze actief in de Tax Aligned Supply Chain focusgroep (community). Maria en Berry leiden de Tax at the button value propositie, welke zich richt op het optimaliseren van de BTW gerelateerde processen in ERP-systemen.

AANSCHAF VAN FINANCIËLE SOFTWARE

10 VALKUILEN

Door Gerard Bottemanne

Is uw organisatie toe aan een nieuw financieel administratiesysteem? Hier komt een hoop bij kijken. Wij geven u alvast 10 valkuilen om rekening mee te houden bij de selectie, aanschaf en implementatie van financiële software.

1 Software aanschaffen op de golfclub

Waak ervoor dat de directie binnen uw organisatie, of misschien maakt u daar zelf wel deel van uit, geen financiële software aanschaf via een 'golfvriendje'. Betrek in elk geval de medewerkers die straks achter de knoppen zitten bij het selectietraject. Anders kan de acceptatiegraad van het nieuwe systeem tot een dieptepunt dalen binnen uw organisatie, met alle gevolgen van dien.

2 Komt in de volgende versie

Schaf geen financiële software aan waar met name de door u vereiste functies (nog) niet in zitten, maar door de leverancier worden beloofd in een volgende versie of release. Anders kunt u straks wel eens proefkonijn zijn en als eerste opgezadeld worden met functies die niet of niet goed werken.

3 U laten verleiden door kraaltjes en spiegeltjes

Als het gaat om de selectie van financiële software voor grotere organisaties wordt vaak de rode loper uitgelegd als u op leveranciersbezoek komt. Laat u echter niet overdonderen door alle pracht en praal en een eventuele bedrijfsfilm. U gaat naar de leverancier om de software te bekijken, concentreer u dan ook op dat laatste.

4 Selecteren op basis van een demoversie van de leverancier

Stel altijd een eigen testcasus samen op basis van uw situatie en laat die demonstreren door de leverancier. Let daarbij op bijzondere zaken, als het verbijzonderen van boekingen naar afdelingen, consolidatie van gegevens, een bijzondere vorm van budgetteren of misschien wijkt uw boekjaar wel af van het kalenderjaar.

5 Tekortkomingen van de huidige financiële software negeren

Uw huidige financiële software kent wellicht een aantal tekortkomingen. U gaat per slot van rekening niet zomaar

over naar nieuwe software. Zet vooraf goed op een rij welke tekortkomingen uw huidige financiële software bevat en neem deze punten mee in het selectietraject.

6 Uitzonderingen bepalen het pakket

Laat u niet teveel leiden door uitzonderingen bij de selectie van financiële software. Maak duidelijk onderscheid tussen noodzakelijke functies en 'nice to have'.

7 Excel lost alle tekortkomingen op

Zorg ervoor dat de door u gewenste informatie zoveel mogelijk uit uw financiële software komt. Want hoe flexibel Excel ook is, op het gebied van Assurance en dus Tax Control Framework (TCF) is Excel net zo schadelijk als een virus voor uw PC.

8 Koppeling met andere systemen vergeten

Er moet rekening gehouden worden met andere software binnen uw organisatie waarmee de financiële software straks gegevens gaat uitwisselen. Denk hierbij niet alleen aan journaalposten, maar bijvoorbeeld ook aan basisgegevens, zoals debiteuren en crediteuren die wellicht als klanten en leverancier worden bijgehouden in uw ERP of logistieke software. Er mogen geen verschillen optreden.

9 Afspraken over de conversie uitstellen

Bij de aanschaf van financiële software hoort ook de conversie van de gegevens uit uw huidige systeem. Al is het maar vanwege openstaande posten of wettelijke bewaarplicht. Spreek vooraf door of conversie mogelijk is en laat dit ook vooraf aantonen via een proefconversie door de leverancier op basis van uw gegevens.

10 Software aanschaffen zonder gelijk de implementatie te regelen

Dit is eigenlijk de belangrijkste valkuil. Hoe duurder de software, hoe groter deze valkuil trouwens is. Er zijn organisaties die tienduizenden euro's of meer voor financiële software uitgeven en daarna nog eens een veelvoud aan implementatiekosten.

RONDETAFFELSESSIE SAS

Intelligent uw incasso optimaliseren



Door Jeppe Kleynveld

Wat kan creditmanagement leren van de marketing? Deze vraag stond centraal tijdens een interactieve rondetafeldiscussie die onlangs plaatsvond op het Jaarcongres Credit Management. Een aantal succesvolle creditmanagers lieten hun gedachten gaan over hoe er momenteel wordt ingespeeld op klantgedrag en hoe dit in de toekomst efficiënter zou kunnen. Is het mogelijk om te voorspellen hoe nieuwe klanten het er af gaan brengen qua betalingsgedrag? Een verslag over de uitkomsten van deze enerverende discussie.

Tijdens het Jaarcongres Credit Management op 25 maart 2010 vond een rondetafel sessie plaats over geavanceerde segmentatiemodellen. De gastheer is softwarebedrijf SAS Institute, gespecialiseerd in toepassingen die bedrijven helpen om grip te krijgen op klanten, processen en risico's. 'Wat kan creditmanagement leren van de marketing afdeling?' is een centrale vraag in deze discussie.

De eerste stelling luidt: 'Debiteurenmanagement zit in de overgangsfase van transactioneel naar

relationeel management.' Dat dit het geval is voor Business-to-Business bedrijven zijn de deelnemers het grotendeels over eens, maar voor Business-to-Consumer bedrijven ligt het toch anders. 'We behandelen grote volumes transacties bij Tele2', zegt Credit Control Manager Consumenten Patrick Levinson, die genomineerd is voor de Credit Management Award 2010. 'Met de juiste applicaties kunnen we het onderscheid maken tussen goedwillende en kwaadwillende klanten.' Het segmenteren van bestaande klanten hebben

veel bedrijven al in de vingers, maar is het ook mogelijk om te voorspellen hoe een nieuwe klant het er af gaat brengen? Ruud Steenbruggen (Manager Credit Management, Achmea Schadeservice) gelooft daar heilig in. 'Oneerbiedig gezegd brengt postcode Rotterdam een groter risico met zich mee. Dat is natuurlijk slechts een voorbeeld, maar ik geloof zeker dat je aan de hand van het DNA van de klant zijn betaalgedrag kan voorspellen. Zelf ben ik vooral op zoek hoe effectief we het transactioneel doen. Wat kost een klant



ons?' Jan Klootsema, Ketenmanager Facturering & Incasso bij NUON, heeft hierin reeds de nodige stappen gezet. 'Wij betrekken klantenmanagement meer bij de waardecreatie van klanten. We selecteren de klanten die de meeste waarde voor ons hebben en zetten voor deze groep meer middelen in dan voor de klantengroep met minder waarde. NUON is een erg Sales gedreven organisatie. Wij van creditmanagement zoeken vooral naar de balans tussen het afdekken van risico en het binnenhalen van geld.' Moderator Mando Vroling (uitgever en directeur bij Alex van Groningen / CxO Media) vertelt over een CFO die hij onlangs sprak: 'Hij was van mening dat controllers en creditmanagers hem op elk moment moeten kunnen vertellen waar het geld verdiend wordt.' Hier kan Klootsema zich zeer

in vinden. 'De waarde van een klant is meer dan marge. Je hebt ook te maken met operationele kosten. Je moet de klanten onderscheiden die positieve waarde opleveren.'

Segmentatie

'Bij Oxxio is momenteel een consolidatieslag gaande', vertelt Manager Credit Management Ben Walet, die in 2005 de Credit Management Award won voor het structurele verbetertraject dat hij doorvoerde bij Getronics. 'Voor B2B bedrijven hebben we een segmentatiesysteem. Voor consumenten zijn we dat nu aan het opbouwen. Klanten die de eerste keer storneren krijgen een ander behandeltraject dan een klant die voor de 48ste keer niet betaald. We ontwikkelen het systeem vanuit de betaalgeschiedenis van de klant.' Richard van Hest (Manager Credit Risk, Essent) vraagt zich af of je kunt stellen dat de contractwaarde bij B2B groter is. 'De marges in de consumentenmarkt zijn toch kleiner. Ook ben je overgeleverd aan ICT.' 'Dat klinkt vrij fatalistisch', reageert Business Units Manager bij SAS Institute Remco den Heijer. Volgens van Hest zijn binnen zijn branche, de energie, veel grote ICT projecten niet al te best verlopen. Hij meent dat er op het gebied van segmentatie al heel veel te bereiken is met het op een slimme manier gebruik te maken van bestaande databanken en daarnaast slim data in te kopen. De enige IT Manager in het gezelschap, Rene Smout, geeft aan dat bij zijn organisatie, Inkasso Unie, een overgangsfase bereikt is. Transactioneel de druk opbouwen bij wanbetalers is het niet meer. Vanuit de klanten zelf moet nu beredeneerd worden welke acties er gaan plaatsvinden bij welk type klant. Een huidige barrière is dat het kennisapparaat nog opgebouwd moet worden. Jan Klootsema heeft dit al redelijk voor elkaar, maar er mist nog een stuk. 'Wat is nou echt de waarde van een klant? Brieven, incassoacties, tijd, wat kost het nou allemaal? Deze dimensie willen we nog toe gaan voegen.' Patrick Levinson van Tele2 Nederland heeft al grote slagen gemaakt in het segmenteren van klantengroepen. In zijn case, waarvoor hij genomineerd is voor de Credit Management Award 2010, omschrijft hij treffend hoe bij Tele2

de goedwillende betalers van de kwaadwillende klanten onderscheiden worden.

Systemen

Een probleem wat veel van de credit professionals tegenkomen is dat je weliswaar de juiste informatie kan hebben, maar dat je daarmee nog niet direct de juiste knoppen hebt om aan te draaien. Dit ondervindt ook Francois Zwarts, Manager Credit bij Vodafone. 'Maar heb je dan niet een mindset-probleem?', vraagt Nils Postma (Creditmanager, Welzorg Nederland) zich af. Zwarts doet dit echter van de hand. 'Binnen ons ERP-systeem zijn wij maar een kleine speler. We hebben ons debiteurenbeheer op orde, maar er is nog een klein volume wanbetalers. Het is moeilijk om op basis van dit alleen een business case te maken om van ERP-systeem te veranderen. Postma vindt dat veel bedrijven zich laten leiden door de limitaties van een systeem. 'Denk out of the box', geeft hij aan. 'Denk van te voren goed na voor je een systeem gaat inrichten.' Ingrid Beselink van Vitens heeft een manier gevonden om meer flexibiliteit aan het systeem toe te voegen. Door speciaal voor het incassotraject een laag bovenop het SAP systeem te leggen is het daarmee al een stuk flexibeler geworden. De discussie moet niet teveel verzanden in systemen, meent Roger van den Hout (Manager debiteuren en bijzonder beheer, Electrabel Nederland). 'De klant moet worden meegenomen in de nieuwe manier van denken. Daar is een stap naar de zachte kant voor nodig. Hoe ga ik mijn mensen opleiden?'

Credit Intelligence

De tweede stelling is: Het proces van debiteurenbeheer is hetzelfde als dat van marketing campagne management.

Remco den Heijer van SAS Nederland legt uit wat bedoeld wordt met marketing campagne. 'Het begint met het verzamelen van informatie. Daarmee kan het toekomstige gedrag voorspeld worden. Dan komt de segmentatie. En vervolgens wordt er geleerd van het verleden en het proces verder aangescherpt.' Project Manager Marcel Ooteman van Tempo-Team is een beetje huiverig voor een benadering van klanten als statistieken en algoritmes. Bij zijn organisatie



wordt meer outside-in gedacht. 'We praten met klanten in onder andere rondetafeldiscussies om inzicht te krijgen in hoe zij graag behandeld willen worden.' Wordt die informatie vervolgens wel gebruikt wil een andere deelnemer weten. Ooteman geeft toe dat het interpreteren van hetgeen dat door klanten gezegd wordt de grote uitdaging voor hem is.

Den Heijer scherpt de stelling nog wat aan: 'Debiteurenafdelingen moeten leren van marketingafdelingen.' Hier zijn de meeste aanwezigen het wel mee eens. Wel vraagt Den Heijer zich hardop af hoeveel verbeterpotentieel er nog zit in de creditmanagement wereld. 'Veel grote bedrijven hebben een subafdeling Marketing Intelligence. Hoeveel bedrijven hebben een afdeling Collection Intelligence?' Er wordt geknikt. Roger van den Hout heeft hierin al de nodige stappen gezet. 'Binnen Electrabel halen we klanten door een risk scan – intelligentie door een zelflerend systeem – om vervolgens ons klantencontact hierop af te stemmen. Hierdoor services wij onze klanten vanuit een klantgericht oogpunt en hebben we een zeer sterke focus op de high risk klanten. Door deze aanpak hebben we tijd vrijgespeeld om ons volledig te richten op de integrale aanpak van creditmanagement en hebben we hiermee een essentiële stap gezet naar een duurzame klantrelatie.'

Toch moeten de issues benaderd worden vanuit de mindset en niet vanuit de systemen, meent Nils Postma. 'Als de focus helder wordt neergezet, komen de systemen daarna. Eerst maak je de mindset helder, dan komen de targets en daarna komen de tools.' In de wrap-up lijkt ook het belang van de mindset de grote gemene deler te zijn. Laat het systeem niet leidend zijn. Goede samenwerking intern is onontbeerlijk voor creditmanagement en de klant mag nooit vergeten worden. Als dat helder is kan er zeker wel worden toegewerkt naar het intelligenter maken van de incasso in de B2C markten. In het inzichtelijk maken van de segmentatie kan daarbij zeker gebruik gemaakt worden van de tools en kennis van marketingafdelingen.



NEEM EEN GRATIS ABONNEMENT

Snel en makkelijk op de hoogte blijven van de ontwikkelingen in uw vak? Dat is wat Tijdschrift Financieel Management u biedt. Het gratis (!) vakblad staat vol met praktische tips en checklists. Plus: u vindt ook nog eens de beste financiële vacatures.

Tijdschrift Financieel Management is gratis voor controllers en financieel managers (met een adres in Nederland). Meld u vandaag nog aan voor een gratis abonnement. Surf naar: www.financieel-management.nl/gratis.

De inbox van... Peter Franzen



Peter Franzen
Manager Controlling, WE Fashion

Inbox: 425
Per dag: 30-50

'Een van de leuke aspecten van controller zijn is dat je bij praktisch alle aspecten van het bedrijf betrokken bent. Een van de nadelen daarvan is dat je van praktisch alle projecten op de hoogte moet blijven, en dat levert een flinke stroom aan e-mails op!' Zo vertelt Peter Franzen, Manager Controlling bij WE Fashion, tijdens zijn introductie voor een Email Handyman @yourdesk sessie. Met circa 230 winkels in zes Europese landen en meer dan 3.000 medewerkers is WE Fashion een van de meer succesvolle modebedrijven in Nederland die in haar missie heeft meegenomen de komende vijf jaar de omzet te verdubbelen.

Het voelt overigens alsof de afgelopen vijf maanden het aantal e-mails ook verdubbeld is. En dat die grote stroom e-mails ook tot een uitdaging leiden is al snel duidelijk. Een flink volle inbox van e-mails die grotendeels wel gelezen zijn maar op een of andere manier nog niet gearchiveerd kunnen worden zorgen voor een onrustig gevoel. Wat moet ik daar ook alweer nog mee doen is een vraag die terug komt bij sommige van de oudere e-mails: 'Oh ja, daar moet ik even een oogje in het zeil houden voor het geval dat er geen of niet afdoende actie is ondernomen.' Dus geen actie voor Peter zelf, maar ook nog niet rijp voor het archief. 'Bepaalde projecten vergen tijdelijk extra aandacht, bijvoorbeeld onze nieuwe e-store die het de klant nog makkelijker maakt, het nieuwe winkelconcept dat onlangs is gelanceerd in Nijmegen, de introductie van een girls collectie, maar ook de beslissing om verder uit te breiden op basis van franchise winkels.' Daarnaast zijn er natuurlijk de repeterende taken waarvoor de bijbehorende informatie continue binnen komt, die moet je dan wel snel weer bij de hand kunnen hebben. Peter maakt erg effectief gebruik van een paar kleine stapels memo's en print-outs voor het beheren van zijn actielijsten en dingen die later nog aan orde moeten komen. De drie stapels op zijn bureau vertegenwoordigen verschillende prioriteiten of anders gezegd momenten waarop ze aandacht nodig hebben. In de inbox loopt dit helaas nog door elkaar. Met gevolgen voor de overzichtelijkheid daarvan.

'Tja, deze mails behoren allemaal bij één project, daar ga ik de komende weken nog veel e-mails over krijgen.' Het is dus zaak om zeer snel en laagdrempelig een orde te kunnen scheppen in wat nog actie nodig heeft, wat onthouden moet worden en wat simpelweg gearchiveerd kan worden. Hiervoor gebruik ik de actiemappen gelijk aan Peter zijn papieren stapels. 1 To Do lijst en 2 To Don't lijsten, voor zaken waar anderen mee bezig zijn en voor zaken waar we pas later aandacht aan hoeven te schenken. 'Grappig, dit had ik eigenlijk zo zelf kunnen bedenken', dat zijn opmerkingen waar ik altijd het meest van geniet. De eenvoud van de email tips en trucs zijn tevens de kracht ervan, dan is de kans dat je er blijvend nut van zal genieten het grootst. Peter gaat in verhoogd tempo door zijn grote stapel e-mails heen. Na afloop is de lijst met nog te behandelen e-mails een stuk overzichtelijker. Een goede zaak!

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.

Jaarboek Credit Management 2010: 8 Best Practices

Prijs: 99,99

Pagina's: 104

Uitgever: Alex van Groningen /

CxO Media

Bestellen via:

sales@cxomedia.nl



In het Jaarboek Credit Management 2010 doen acht creditmanagement professionals hun verhaal. Hieronder vindt u voorbeelden uit hun best practices;

1. Carla van Delft, Provimi

Bij global creditmanagement is het vaak lastig om lokale managers vanuit de holding regels op te leggen. Los dit op door binnen vastgestelde kaders de managers hun eigen toko te laten runnen. Maak bonussen afhankelijk van werkkapitaal en niet puur van omzet.

2. Rick Dijkers, SITA Nederland

Natuurlijk zijn DSO, aging en debiteurensaldo interessante cijfers, maar verlies nooit de klant uit het oog. Wat zegt hij door te laat te betalen?

3. Hans Gellekink, Ziggo

Het verbeteren van de DSO en andere belangrijke KPI's vormen traditioneel de kern van debiteurenbeheer. Maar datgene waar je echt aan kunt sleutelen, ligt vaak in andere – voorliggende – processen waarin veel klantcontacten plaatsvinden. Door creditmanagement binnen het klantendomein te positioneren, is het makkelijker om hierover zinvolle gesprekken te voeren.

4. Wim Kruining, Proost en Brandt

Hoe kun je in tijden van zwaar weer de kredietlimieten van afnemers bepalen? Dat kan alleen door heel dicht tegen de klant te zitten. Dus veel communiceren, alle signalen oppakken en natuurlijk de rapporten bijhouden. Een nauwe samenwerking met sales is hierbij onontbeerlijk.

5. Henk Laarman, ArboNed

Creditmanagement wordt een commercieel traject. Vele medewerkers hebben klantcontacten. Door creditmanagement te visualiseren – door middel van onder andere cartoons en een tijdschrift – komt cash en rendement tussen de oren van alle medewerkers.

6. Patrick Levinson, Tele2 Nederland

Betrek creditmanagement vroeg bij productontwikkeling om risico's, valkuilen en eerdere ervaringen te bespreken. Ga niet blind voor aantallen klanten, want dan groei je wel, maar ook met risicovolle klanten.

7. Lennard van der Vaart, Helvoet

Klachtpreventie: Timmer zo veel mogelijk processen aan de achterkant dicht zodat er aan de voorkant geen dingen mis gaan.

8. Vincent van Viersen, Corus

Inzetten van strategisch creditmanagement: De kennis en kunde van creditmanagement kan worden gebruikt om klanten te selecteren waarmee groei gerealiseerd kan worden binnen het huidige portfolio.

De dirty tricks van het onderhandelen

Prijs: 16,95

Pagina's: 152

Uitgever: Haystack

Bestellen via:

www.managementboek.nl



Politici, managers en burgers laten zich massaal in de luren leggen tijdens onderhandelingen. Ze verliezen omdat ze te goedgelovig zijn: 'Of je nou onderhandelt over een kabinet, een fusie of een salarisverhoging: reken erop dat je tegenstander zich niet aan de regels houdt.' In het hele land mislukken gemeentelijke coalitiebesprekingen en dat is geen toeval zegt onderhandelingsexpert George van Houtem: 'Overall maken ervaren en sluwe politici korte metten met beginnelingen. Deze beginnelingen onderschatten hoe hard ze het spel moeten spelen en ze kennen de ongeschreven regels niet.' Tijdens coalitiebesprekingen in de politiek, onderhandelingen in het bedrijfsleven of privé-aankopen ziet professioneel onderhandelaar Van Houtem steeds dezelfde fouten. Onervaren onderhandelaars zetten bijvoorbeeld te laag in, hebben te veel haast en ze zijn te emotioneel. Ze hebben volgens Van Houtem vooral een te rooskleurig beeld van de medewerking van hun gesprekspartners: 'Je moet er altijd rekening mee houden dat je tegenstanders dirty tricks gebruiken. Je hebt alleen kans op succes als je

deze herkent en bestrijdt.' George van Houtem is vennoot van Holland Consulting Group en mededirecteur van het HCG Onderhandelingsinstituut. Hij begeleidt onderhandelingen, bemiddelt bij conflicten en traint en coacht managers en politici op onderhandelingsvaardigheden en technieken. In zijn nieuwe boek 'De dirty tricks van het onderhandelen' beschrijft hij welke gemene trucjes je allemaal kunt verwachten, zoals de salamitactiek, de nibble, de bogey en de fuik.

Lust voor oog en oor

Deze Harman Kardon Go + Play Boombox voor je iPod heeft maar liefst vier boxen met een vermogen van 60 Watt, wat resulteert in een mooi helder en goed geluid. De Go + Play is niet alleen ontzettend fijn om naar te luisteren, maar ook om naar te kijken. Met zijn industrieel design een lust voor het oog! Behalve het afspelen van muziek kan via de Go + Play Boombox ook foto's en video's bekeken worden via het televisiescherm. Harman Kardon Go + Play is verkrijgbaar voor 279 euro.



Nokia lanceert C5 smartphone



Nokia lanceert de C5: een nieuwe smartphone geoptimaliseerd voor social networking en sharing. De Nokia C5 telefoon opent een wereld van mogelijkheden om continu contact te onderhouden met vrienden en familie. Gebruikers delen digitale foto's, sturen berichten en bezoeken sociale-netwerk websites in een handomdraai. De Nokia C5 heeft verder een 2.2 inch scherm en een 3.2 megapixelcamera. Met een microSD kaart kan je het geheugen van het toestel uitbreiden tot 16GB. Ook heeft de Nokia een goede batterij, waardoor hij tot een standby tijd komt van 26 dagen.

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
nieuwsbrief!

Agenda

colofon

BOEKHOUDPAKKET SELECTIE

Op dinsdagmiddag 18 mei geeft expert Gerard Bottemanne een korte cursus over de selectie van financieel administratieve software. Welke pakketten zijn er eigenlijk en hoe zorgt u ervoor dat u voor uw bedrijf het ideale pakket kiest? In 1 middag leert u alle ins & outs van de verschillende pakketten en krijgt u de juiste selectiecriteria mee om de beste keuze te kunnen maken.

PE punten: 3

Datum: 18 mei 2010

Plaats: Amstelveen

Investering: 395 euro

Info: www.alexvangroningen.nl

Tel.: 020 – 6390008

ENTERPRISE RISK MANAGEMENT

Wilt u dat uw organisatie systematisch onaangename verrassingen kan voorkomen? Wilt u dat het afleggen van verantwoording over het gevoerde beleid inzake risicomanagement uw organisatie beter af gaat? Enterprise Risk Management (ERM) is dan de aangewezen methode om onzekere gebeurtenissen, risico's maar ook opportuniteiten proactief en integraal te managen. Essentieel met oog op het realiseren van doelstellingen en het creëren van waarde.

PE punten: 14

Datum: 18 en 19 mei

Plaats: Schiphol

Investering: 1.795 euro

Info: www.alexvangroningen.nl

Tel.: 020 – 6390008

CONTROLE GROOTBOEK

Helaas gebeurt het maar al te vaak dat het grootboek niet klopt. Wie in het bedrijf is ervoor verantwoordelijk? Ontbreekt het controllers, hoofden financiële administraties of CFO's aan kennis en techniek om grootboeken kloppend te maken? In deze korte intensieve cursus krijgt u inzicht in alle stappen die nodig zijn om ervoor te zorgen dat uw grootboek altijd klopt.

PE punten: 3

Datum: 10 juni 2010

Plaats: Schiphol

Investering: 395 euro

Info: www.alexvangroningen.nl

Tel: 020 – 6390008

OPLEIDING CONTROLLER IN EEN WEEK

Gaat u werken als controller of bent u controller maar u heeft nog geen specialistische opleiding tot controller gevolgd? Meld u dan nu aan voor de intensieve opleiding Controller in een Week. De opleiding beslaat vijf hele donderdagen waarin in alle facetten van het werkgebied van de heden-daagse controller aan bod komen.

PE punten: 30

Datum: 23 sept. t/m 28 oktober 2010

Plaats: Maarssen

Investering: 3.950 euro

Info: www.alexvangroningen.nl

Tel: 020 – 6390008

De volgende Financieel Management:

Carrière Special: Voor welke organisaties werken financials het liefst in 2010?

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

Hoofredacteur: Jappe Kleyneld

(Eind)redactie: Michiel Rohlof

Aan deze editie werkten mee: Freek Aertsen, Stephen van den Biggelaar, Miquel Boeijsink, Gerard Bottemanne, Peter Franzen, Cees van Geffen, Hans van der Goes, Anneloes de Graaf-Ards, Hasan Gül, Monique Hennekens, Martin Hoogendoorn, Rolijne van Houten, Stan Jilesen, Cees de Jong, Rene Kruit, Jacob Mook, Adinda Ossenblok, Harm Poelen, Gerben de Roest, Jan Roording, Frans Roozen, Maria Saggese, Gerard van Santen, Berry Schulte, Remco Smit, Ad Straathof, Patrick Tullemans, Roel Versteeg, Richard Wolfe

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: Eric Fecken, Mark van den Brink

© 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 veeleenvoudigen. 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

Getting to the heart of IT...



Control van IT-kosten vormt voor veel bedrijven een bijzondere uitdaging. De mensen van Agium komen daarom met een vernieuwende IT-aanpak. Een vruchtbare methode om IT-componenten heel precies door te kunnen belasten naar bedrijfsonderdelen of producten. Om tot de kern te komen in de altijd veranderende en dynamische IT-wereld.

Agium is een kennisorganisatie op het gebied van Finance & Control met daadkracht, persoonlijkheid en een verfrissende blik op het vakgebied.

precies

AGIUM

www.agium.nl

Kerkweg 17 - 2641 GA Pijnacker - 015 3697707



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.

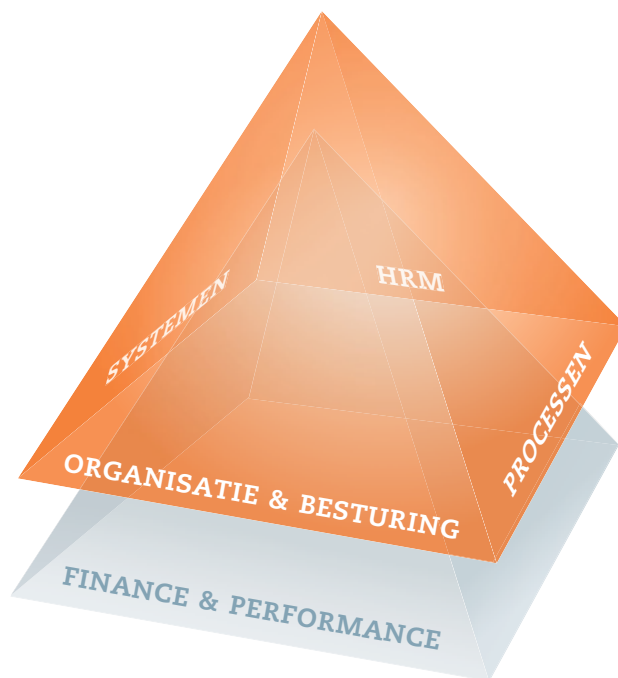
Zo zien wij het ook als het gaat om uw organisatie.

Finace heeft als doel uw aanpassend vermogen en daarmee de wendbaarheid van uw organisatie te vergroten. Daarom ondersteunen wij onderzoek naar het thema Adaptive Controlling.

Hoe kunt u als controller de wendbare organisatie ondersteunen en wat betekent dit voor uw functie en rol? Download de whitepaper "Agility: What's in it for Finance?" via 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