

FINANCE UPDATE
Vijf trends arbeidsmarkt

JAARVERSLAG
Activeren uitgaven voor R&D

PUBLIC UPDATE
Vooral bezuinigen op ambtenaren

TAX UPDATE
Lening versus kapitaal

FINANCIËEL management

juli 2010

www.financieel-management.nl

Thema: Carrière

1

**BEST
EMPLOYERS
TO WORK FOR
2010**

Team Vrumona Vakoverstijgende financials

#3
€ 9,50

100 BEST EMPLOYERS
IN FINANCE

12 CARRIÈRETIPS VAN
TOPCONTROLLERS

Rondetafel jonge talenten Carrière-
planning: financials vs profvoetbal-
lers Behoud goede medewerkers
Imago-onderzoek detacheerders



‘Het managen van goede dienstverlening aan miljoenen Nederlanders. Daar doe ik het voor.’

Bij de Belastingdienst werken managers met oog voor de samenleving. De Belastingdienst, onderdeel van het Rijk, is verantwoordelijk voor de heffing, controle en inning van belastingen en het uitkeren van toeslagen. Via de FIOD-ECD houden we toezicht op belastingfraude en via de Douane op de in-, uit- en doorvoer van goederen.

Als manager bij de Belastingdienst heb je verantwoordelijkheden op lokaal, regionaal en landelijk niveau. Je geeft bijvoorbeeld leiding aan een team van specialisten in inkomsten-, omzet- of vennootschapsbelasting, maar je bent ook betrokken bij het beleid van de Belastingdienst in jouw regio. Omdat jij als geen ander weet

wat daar speelt, kun je ervoor zorgen dat lokale particulieren en ondernemers nog eenvoudiger hun belastingzaken kunnen regelen. Ook daar doe je het voor als manager bij de Belastingdienst. Zoals wij voortdurend bezig zijn onze dienstverlening aan burgers en bedrijven te optimaliseren, zo geven we jou de mogelijkheid om je competenties steeds verder te ontwikkelen. We bieden uitgebreide opleidingsmogelijkheden en loopbaankansen in vrijwel elke gewenste richting.

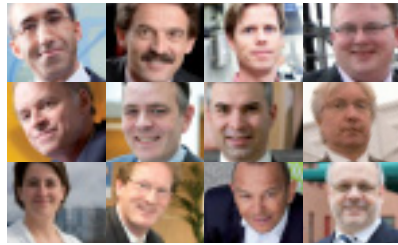
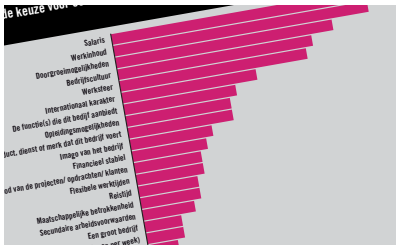
Wil je meer weten over een loopbaan als manager bij de Belastingdienst? Kijk dan voor meer informatie en actuele vacatures op www.belastingdienst.nl/werken.

Werken bij het Rijk. Als je verder denkt

www.werkenbijhetrijk.nl



Rijksoverheid



8 De beste werkgevers voor financials

'Best Employers to Work for in Finance' is een jaarlijks imago-onderzoek en geeft aan wat financials zoeken in een nieuwe baan en wat de beste bedrijven zijn om voor te werken. Met de kennis uit het onderzoek kunnen werkgevers beter inspelen op de arbeidsmarkt en krijgen financials zicht op wat er leeft onder hun vakgenoten.



20 Rondetafel jonge talenten

Uit het onderzoek 'Best Employers to Work for in Finance' komt elk jaar een lijst van favoriete werkgevers voort. Hoe denken de CFO's van de toekomst echter over goed werkgeverschap? Wat achten zij belangrijk in een baan? Financieel Management riep een vijftal jonge talenten bij elkaar voor een informeel gesprek.

16 Carrière tips topcontrollers

Wie nu een carrière in financieel management begint heeft goede vooruitzichten. Immers, gezien de schaarste van deze groep specialisten liggen de kansen voor het oprapen. Maar hoe kunnen professionals hun carrière in finance het beste inrichten? We vroegen voormalig genomineerden voor de Controller of the Year Award om advies.



30 Bernd Schlattmann van Vrumona

Bij frisdrankgigant Vrumona zitten financials dicht tegen de lijnen aan. Dat is één van de factoren die het bedrijf populair maakt bij financiële professionals, vermoedt Manager Finance Bernd Schlattmann. Zelf werkt hij sinds 2000 bij Heineken waarvan de laatste drie jaar bij Vrumona. Hij vindt het nog altijd een geweldig bedrijf om voor te werken.

6 Finance Update:

- Sociale netwerksites geaccepteerd
- Vijf trends arbeidsmarkt
- HR-manager verdwijnt van werkvloer
- Feyenoord lanceert uitzendbureau
- Goede wervingsite doorslaggevend

14 Jaarverslag:

- Halfjaarlijkse financiële verslaggeving
- Verkoop groepsmaatschappijen onder IAS 27
- Substance over form
- Activeren van uitgaven voor R&D
- Het eigen vermogen van coöperaties

26 Legal Update:

- Maximum buitengerechtelijke incassokosten
- Wettelijke regeling aanpak bonussen
- Samenvoeging ABN AMRO en Fortis
- Gewone boekhoudregels financiële sector
- Grens aansprakelijkheid accountant

38 Public Update

- Gemeenten slechte betalers
- Personeelsmanagement: geen vacaturestop
- Vooral bezuinigen op ambtenaren
- Korting op vermogende provincies
- Commerciële inkopen door overheden

4 Voorwoord 23 Carrièreplanning: Wat financials kunnen leren van profvoetballers 28
Column Harm Poelen 36 Behoud goede medewerkers: tips en aandachtspunten 40 Imago-
onderzoek financiële detacheerders, consultants en/of recruiters 42 Jaarcongres Controlling:
Groeiende community bijeen 45 Transitie naar business partner: Mindset verandering vereist
48 Rondetafelsessie riskmanagement 52 De 7 eigenschappen voor persoonlijke effectiviteit
54 Tax Update 56 Masterclass Best in Finance: Culture Eats Strategy 60 ROI-feed 62 Agenda

Cash is King (again)



Jeppe Kleyngeld
Hoofdredacteur Tijdschrift Financieel Management
www.financieel-management.nl

Rabobank flikt het hem weer. In het vierjarig bestaan van ons onderzoek 'Best Employers to Work for in Finance' eindigt de coöperatieve boerenleenbank voor de derde keer bovenaan de top 100 lijst. De redenen? Een positief imago en stabiliteit. Financials spelen het blijkbaar graag op safe. De bankensector is echter alles behalve veilig gebleken in de afgelopen periode, maar met behulp van een beetje staatsteun ('too big to fail') zijn de banken weer oersolide instituten geworden. ING maakt dan ook een sprong in de lijst naar de derde plek en het vernieuwde ABN AMRO ('uw bank') herpositioneert zich ook in de top 10 meest favoriete werkgevers van financiële professionals.

De echte verklaring voor de hernieuwde populariteit van banken is natuurlijk niet de stabiliteit, maar de stevige bonussen die er weer uitgekeerd worden. Banken betalen grof geld voor bekwame finance specialisten en laat salaris nou net opnieuw de nummer 1 factor zijn in het kiezen van een job, zo blijkt uit het onderzoek. Met leuke speeltjes komen werkgevers er niet anno 2010, harde pegels moeten neergeteld worden voor het beste finance talent dat Nederland rijk is. Banken doen dat traditioneel heel goed, zo ook in de huidige tijd.

Niet om de bankensector (teveel) te bekritisseren. De financiële sector blijft de ruggengraat van het hele economische systeem en

er bestaan wel degelijk goede intenties om de komende jaren een koerswijziging in zetten. Jong financieel talent met een goed oog voor duurzaamheid is hard nodig om de enorme hervormingen te realiseren die de komende jaren noodzakelijk zijn bij de grote financiële instellingen.

Finance Manager Bernd Schlattmann niet gezien. Hij rook aan het bankenwereldje tijdens zijn stage bedrijfskunde en vond het te saai. Het beviel hem stukken beter bij bierbrouwer Heineken. Als financial kun je hier sparren met enkele van de beste marketeers van Nederland. Heineken staat dan ook als hoogste 'food' bedrijf genoteerd in de top 100 lijst (positie 6) en Schlattmann staat inmiddels aan het hoofd van de financiële afdeling van dochterbedrijf Vrumona. Niet slecht voor zijn 35 jaar.

Het moge duidelijk zijn dat dit nummer in het teken staat van carrière. We proberen antwoord te geven op de vraag hoe bedrijven aantrekkelijk kunnen blijven op de arbeidsmarkt en goede en talentvolle mensen kunnen aantrekken en behouden. Voor financials zelf staat het nummer bol van de carrière tips. Ook presenteren wij natuurlijk de top 100 meest populaire organisaties om als financial voor te werken en worden tal van andere carrièreonderwerpen behandeld. Ik hoop dat u er wat waarde uit weet te halen.

Werp jij **nieuw licht** op de zaak?



Dan ben jij **precies** Agium!

De wereld van finance en control is spannend en veelzijdig. Dat vraagt om een energieke open instelling met een originele kijk op zaken. Is jouw blikveld breed en laat jij je licht graag schijnen over financiële uitdagingen? Dan ben jij de finance professional die **precies** bij ons past!

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

precies



www.agium.nl

Kerkweg 17 - 2641 GA Pijnacker - 015 3697707

Sociale netwerksites geaccepteerd

Het beleid van Nederlandse bedrijven met betrekking tot de toegang tot sociale netwerksites vanaf de werkplek is veel minder restrictief dan in andere Europese landen. Ook zien Nederlanders over het algemeen meer voordelen in een profiel op een sociale of professionele netwerksite dan andere Europeanen. Dit blijkt uit een onderzoek van financieel uitzend- en detacheringsbureau Accountemps onder meer dan 3.000 financiële, human resources en algemene managers. 55 procent van de Nederlandse bedrijven staat de medewerkers toe om vrijelijk sociale en professionele netwerken te gebruiken en 30 procent staat het gebruik toe met enkele beperkingen. In de ons omringende landen is dit percentage veel lager. In Duitsland mag het van 44 procent van de bedrijven en in België van 38 procent. Opvallend is dat Nederlanders hun vrijheid niet misbruiken, slechts 11 procent is dagelijks actief op een sociale netwerksite, tegenover 25 procent van de Duitsers en 20 procent van de Belgen. Nederlandse professionals hebben er ook niet veel moeite mee om vrienden te zijn met de manager op een sociaal netwerk. Slechts 18 procent van de Nederlanders ziet

geen enkel voordeel in het plaatsen van zijn profiel op een netwerksite. De Nederlanders denken dat ze met een profiel nieuwe zakelijke mogelijkheden aanboren (25%) of een additionele tool voor recruitment hebben (20%). Bij het zelf aannemen van mensen checkt 72 procent van de Nederlanders de kandidaten online. 

Vijf trends arbeidsmarkt

Yacht monitort continu de financiële arbeidsmarkt voor ervaren, hoger opgeleide financials. Per kwartaal worden de Nielsen Media Statistieken, arbeidsmarktgedrag onderzoeken van de Intelligence Group en de Monsterboard Employment Index door Yacht bewerkt, geanalyseerd en uiteindelijk gepubliceerd. Per kwartaal publiceert Yacht de laatste trends en ontwikkelingen. Terugblikkend op het eerste kwartaal van 2010 en vooruitkijkend naar geheel 2010 vallen de volgende vijf trends op:

1 Vraag voor financiële professionals staat onder druk, maar lijkt te stabiliseren

De Nielsen vacature statistieken laten zien dat de vraag naar financiële professionals nog steeds fors onder druk staat. Het aantal vacatures dat is gepubliceerd in dag- en weekbladen is in het eerste kwartaal 2010 met ruim 57 procent afgenomen ten opzichte van dezelfde periode in 2009. Ten opzichte van het vierde kwartaal 2009 tekent zich echter een stabilisatie af. Ook de Monsterboard Employment Index voor financiële functies bevestigt dit beeld.

2 Markt voor financiële professionals is laat-cyclisch

In de markt voor hoger opgeleide professionals kan het segment voor financiële professionals worden aangemerkt als laat-cyclisch. In het begin van de crisis – het laatste kwartaal van 2008 en het eerste kwartaal van 2009 – is de daling in het aantal vacatures voor financieel professionals weliswaar op gang gekomen maar stak nog relatief gunstig af ten opzichte van de totale vacaturemarkt voor ervaren HBO-ers en WO-ers. Nu krimpt de totale markt voor hoger opgeleide professionals in het eerste kwartaal minder sterk dan het finance segment. Waren financials aan het begin van de crisis nog hard nodig voor meer financiële informatie, kostenreductieprogramma's en werkkapitaalma-

nagement, nu zijn deze activiteiten vaak goed georganiseerd en in de onderhoudsfase terecht gekomen. Daar komt een dempende factor bovenop in de vorm van de voorbeeldfunctie die de financiediscipline heeft. Uitbreiding van een stafdienst als de financefunctie is pas mogelijk als het primaire proces eerst weer groeit. Met andere woorden als de corebusiness van een organisatie weer aantrekt wordt pas in een latere fase weer geïnvesteerd in de uitbreiding van financials.

3 Forse krimp print- en online vacatures

Statistieken van Nielsen Media en Monsterboard Employment Index laten een forse krimp zien in printvacatures (48%) en online vacatures (65%).

4 Eerste lichtpunten in de exportsector

De eerste voorzichtige opleving in het aantal vacatures voor financials is te zien in de exportsector. De overige branches laten over de gehele linie krimp zien. Alle type finance functies laten zonder uitzondering rode cijfers zien. Specialistische functies binnen finance zoals auditor en treasurer laten hierbij geringe krimpprocentages zien van rond de acht procent.

5 Meeste wervingsadvertenties worden door intermediairs geplaatst

Als er wordt geworven worden met name de intermediairs zoals werving en selectiebureau's opvallend vaak ingezet. Ruim 91 procent van de online finance vacatures worden door deze bureau's geplaatst. Het relatief low profile, gericht en soms geanonimiseerd werven via met name jobsites geniet blijkbaar de voorkeur.

Door: mr.drs. E. Kolthof, Yacht, Competence Director Finance 

HR-manager verdwijnt van werkvloer

Van de leidinggevendenden in Nederland voert ruim 40 procent HR-taken uit zonder kennis van wet- en regelgeving. Tegelijkertijd geeft ruim een derde van deze managers aan steeds meer HR-taken toebedeeld te krijgen. Dit blijkt uit onderzoek dat Survey Sampling International (SSI) uitvoerde in opdracht van Randstad Nederland onder 520 leidinggevendenden. De groei van het aantal HR-taken en het gebrek aan kennis is een tendens die breed ervaren wordt. Deze tendens is zichtbaar, ongeacht de grootte van het bedrijf waar de leidinggevendenden werkzaam zijn. Beoordelingen, sollicitatiegesprekken en opleidingen zijn de belangrijkste HR-activiteiten die de leidinggevendenden op hun bordje krijgen. Ze geven aan juist over deze onderwerpen meer informatie nodig te hebben. In totaal geeft bijna de helft van de leidinggevendenden aan meer te willen weten over een breed scala aan HR-onderwerpen. Volgens Randstad bevestigen de uitkomsten van het onderzoek een trend die al langer zichtbaar is. Lijnmanagers voeren steeds vaker zelf de dagelijkse HR-taken uit die voorheen door de HR-afdeling werden gedaan. 

Even 'shaken' voor een baan



Deloitte gaat mensen werven via de mobiele telefoon. Met een speciale applicatie op de mobiele telefoon kunnen potentiële werknemers op de hoogte blijven van de carrièremogelijkheden bij Deloitte en direct solliciteren. Via deze gratis applicatie op de mobiele telefoon, genaamd 'Shake Your Job', kunnen gebruikers van een iPhone, iPod of

iPad gemakkelijk op de hoogte blijven van nieuwe vacatures op hun vakgebied en direct, zonder de pc op te starten, solliciteren. Door letterlijk met je telefoon te schudden maakt Shake Your Job het mogelijk om de vacatures in de directe omgeving getoond te krijgen. Wanneer er harder met het mobieltje wordt geschud, komen de vacatures in een bredere omtrek in beeld. Naast de mogelijkheid om eenvoudig naar banen te zoeken beschikt het programma ook over slimme zoekfuncties. Tegelijkertijd met de lancering van deze zogenaamde iPhone app is de recruitmentssite werkenbijdeloitte.nl geschikt gemaakt voor gebruik vanaf mobiele telefoons. Social media zijn volledig geïntegreerd in deze mobiele site. 

Feyenoord lanceert eigen uitzendbureau

Om nieuwe inkomstenbronnen aan te boren lanceert Feyenoord een eigen detachingsbureau, Feyenoord Werkt. Fans van de Rotterdamse voetbalclub kunnen via het bureau een baan vinden en daarmee ook de financiële positie van de club verbeteren; 50 procent van de winst van Feyenoord Werkt zal namelijk naar de clubkas gaan. Trainer Mario Been en technisch directeur Leo Beenhakker gaven het startsein voor het bureau. CFO Mark Koeversmans: 'Feyenoord Werkt kan worden gezien als een concept dat niet alleen bijdraagt aan de verbetering van de financiële positie,

Goede wervingsite doorslaggevend

Uit onderzoek van Arbeidsmarkt GedragsOnderzoek (AGO) van Intelligence Group onder 16.000 personen blijkt dat in 2009 al 30 procent van de werkzoekenden alleen internet gebruikte bij de arbeidsoriëntatie. Volgens Intelligence Group gebruikt 41 procent van de werkzoekenden Google als eerste oriëntatiemiddel. Steeds meer werkzoekende vertrouwen volledig op internet bij hun zoektocht. Door deze ontwikkeling wordt een goede wervingsite, of wel 'Werken bij'-site, belangrijker. Een 'Werken bij'-site is onderdeel van de gewone site van een organisatie of een deel hiervan, geheel toegespitst op de vacatures van het bedrijf en op werknemers die vertellen hoe het is om bij het desbetreffende bedrijf te werken. Toch zijn er nog veel bedrijven die geen 'Werken bij'-site hebben en die hun vacatures op de klassieke manier onder de aandacht brengen. Hierdoor kunnen goede kandidaten misgelopen worden. OTYS Recruiting Technology benadrukt dat het werving- en sollicitatieproces van het moment dat een po-

tentiële kandidaat op de homepage van een bedrijf komt tot het moment dat het contract getekend is, goed moet worden gestroomlijnd om afhaakmomenten te voorkomen.



maar ook als een logisch gevolg op de doelstelling van Feyenoord zich maatschappelijk breder in te zetten en wat terug te doen voor Rotterdam en Rotterdam-Zuid.'



Binnen een periode van vijf jaar hoopt Koeversmans dat er 300 tot 500 mensen continu aan het werk zijn via het eigen detachingsbureau. 'Als deze reële doelstelling wordt behaald, gaat het straks om tenminste enkele honderdduizenden euro's die jaarlijks via Feyenoord Werkt aan de clubkas kunnen worden toegevoegd', aldus Koeversmans. Feyenoord heeft als voetbalclub niet de primeur; FC Utrecht heeft al enkele seizoenen een uitzendbureau. 

Tendris, een bedrijf van Ruud Koornstra gespecialiseerd in duurzame oplossingen, heeft Arno Feenstra benoemd tot CFO. Hij werkte eerder in verschillende financiële en strategische functies bij Fortis Bank Nederland.



ING Car Lease Nederland maakt de benoeming bekend van Roger Rooden (45) als Director Finance & Risk. Rooden is sinds 1989

werkzaam bij ING waar hij verschillende managementfuncties heeft vervuld op het gebied van o.a. controlling en credit risk. ING Car Lease behoort met ruim tachtigduizend leaseauto's tot de

top drie van autoleasemaatschappijen van Nederland.

Decos, specialist in document- en informatiebeheeroplossingen, heeft Germen Koot (39) aangesteld als business controller. In deze functie is hij verantwoordelijk voor de verdere professionalisering van de organisatie en het stroomlijnen van de interne processen en de financiën.

De Raad van Commissarissen van DPA heeft het voornemen de heren Martin Delwel (45) en Max Boodie (45) voor te dragen voor benoeming als statutair bestuurder van de onderneming, naast de

huidige Algemeen Directeur Roland van der Hoek. Delwel zal worden aangesteld als Operationeel Directeur. Boodie is al jarenlang werkzaam bij DPA, waar hij met succes een nieuw bedrijf startte: DPA Supply Chain People. Tot op heden is hij Algemeen Directeur van dat bedrijf. Boodie zal worden aangesteld als Commercieel Directeur. 

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

TOP 100

meest favoriete werkgevers
voor financials in 2010 zijn:

'10		'09	'08	'07
1	Rabobank	1	2	1
2	Air France - KLM	3	1	2
3	ING	8	3	3
4	Royal Dutch Shell	4	4	6
5	Philips	2	5	4
6	Heineken	5	8	8
7	Unilever	6	7	9
8	ABN Amro	10	20	7
9	Gemeente (lokale overheid)	9	-	-
10	Semi-Overheid	-	-	-
11	Randstad Holding	24	16	11
12	Ahold	7	10	10
13	Akzo Nobel	11	11	13
14	Google	-	-	-
15	Coca-Cola	14	23	23
16	Apple	-	-	-
17	KPMG	33	45	36
18	Ministerie van Financiën	15	18	18
19	Sara Lee / DE	18	25	17
20	Essent	20	31	42
21	LeasePlan	23	17	22
22	Ernst & Young	46	36	40
23	Microsoft	36	35	38
24	Ikea	-	-	-
25	Van Lanschot Bankiers	17	26	-
26	TomTom	19	13	14
27	Nuon	21	33	49
28	Belastingdienst	43	19	20
29	Pricewaterhouse Coopers	34	50	32
30	Triodos Bank	60	68	-
31	DSM	25	27	27
32	Eureko/Achmea	35	47	54
33	Procter & Gamble	29	-	-
34	Eneco	53	61	57

'10		'09	'08	'07
35	TNT	39	14	19
36	Stork	27	30	26
37	Ministerie van Economische zaken	31	24	21
38	Imtech	26	38	47
39	Arcadis	82	41	41
40	Friesland - Campina	13	29	43
41	KPN	22	21	25
42	De Lage Landen	48	-	-
43	BAM	40	-	-
44	Aegon	61	56	74
45	ASML	68	42	33
46	Siemens	42	32	30
47	Delta Lloyd	62	63	77
48	Nationale - Nederlanden	75	67	62
49	USG People	83	48	-
50	Deloitte	57	59	37
51	Samsung	41	-	-
52	Autoriteit Financiële Markten (AFM)	30	37	34
53	De Nederlandsche Bank	54	40	24
54	Grolsch	28	58	29
55	Nederlandse Spoorwegen	55	44	50
56	Capgemini	64	60	48
57	SNS Reaal	59	34	52
58	Numico	50	54	51
59	Ballast Nedam	49	-	-
60	Nutreco	51	77	72
61	ANWB	52	74	73
62	IBM	65	52	55
63	SAP	37	51	56
64	ConQuaestor	32	22	31
65	Binck Bank	93	88	91
66	Fortis Bank	47	12	16

'10		'09	'08	'07
67	CSM	-	97	94
68	Yacht Finance	16	6	5
69	ProRail	-	-	-
70	PepsiCo	-	-	-
71	ASR	-	65	-
72	Atos Origin	63	72	53
73	Bavaria	70	93	60
74	Cisco Systems	77	80	71
75	BDO CampsObers	74	76	79
76	Friesland Bank	58	69	95
77	NIBC	95	-	-
78	Univé	76	100	-
79	Corus	84	53	68
80	Algemene Rekenkamer	71	55	45
81	Centraal Bureau voor de Statistiek	72	65	70
82	Accenture	38	15	15
83	Eiffel	44	9	12
84	Zwitserleven	97	97	92
85	Adecco	-	95	95
86	Océ-Technologies	69	66	59
87	Wessanen	-	96	88
88	E.ON	87	86	90
89	DHV	85	78	83
90	Manpower	-	-	-
91	Ricoh	-	-	-
92	Exact Software	99	90	84
93	Accounting Plaza	-	-	-
94	Robert Walters	56	-	-
95	Leaf Holland	-	-	-
96	Maxeda	-	-	-
97	Oracle	-	79	83
98	Aon	96	-	-
99	Ohra	-	-	-
100	C&A	-	-	-

BEST EMPLOYERS TO WORK FOR IN FINANCE

Rabobank opnieuw favoriet

Door Sanne Kempers en Odette Vlek

Rabobank is wederom de meest favoriete werkgever voor financiële professionals. Dit blijkt uit de vierde editie van het onderzoek 'Best Employers to Work for in Finance' van Finance.nl, dé vacaturesite voor financials, en Tijdschrift Financieel Management. Ook in 2007 en 2009 eindigde Rabobank op de eerste plek. Alleen in 2008 kwam een andere organisatie als meest populaire werkgever uit de bus; Air France – KLM.

Tijdschrift Financieel Management en de vacaturesite Finance.nl voeren sinds 2007 het nationale imago-onderzoek 'Best Employers to Work for in Finance' uit. Het onderzoek geeft aan wat financials zoeken in een nieuwe baan en wat de beste bedrijven zijn om voor te werken. Met de kennis uit het onderzoek kunnen werkgevers beter inspelen op de arbeidsmarkt en krijgen financials zicht op wat er leeft onder hun vakgenoten. Aan het onderzoek hebben dit jaar 942 financials meegewerkt. Het kwantitatieve onderzoek is online uitgevoerd.

Beste werkgevers voor financials

Rabobank is net als in 2009 door de financiële professionals gekozen als meest favoriete bedrijf waar men zou willen werken als men op zoek zou zijn naar een nieuwe baan. Een kwart van alle ondervraagde financiële professionals heeft interesse in een baan bij deze bank. Redenen om voor de Rabobank te kiezen zijn het imago (47%) en financiële stabiliteit (41%). Op de tweede plaats staat Air France – KLM, dat

vooral gekozen wordt vanwege het internationale karakter (72%), gevolgd door ING dat in trek is vanwege het internationale karakter (44%), de functies die worden aangeboden (37%) en de persoonlijke bekendheid met ING (37%). De top 10 wordt afgemaakt met Royal Dutch Shell, Philips, Heineken, Unilever, ABN Amro, Gemeente (lokale overheid) en Semi-overheid. Iets meer dan de helft van de

ondervraagde financiële professionals (56%) geeft aan dat de huidige werkgever in hun top drie van favoriete werkgevers staat. Dat is significant minder vaak dan in 2009 (62%), maar vergelijkbaar met 2008 (54%) en 2007 (57%). Blijkbaar was in 2009, het jaar van de financiële crisis, men sneller tevreden met de eigen werkgever.

Uit deze top 10 blijkt dat internationale bedrij-

Top 10 beste werkgevers

	2010	2009	2008	2007
Rabobank	1	1	2	1
Air France - KLM	2	3	1	2
ING	3	8	3	3
Royal Dutch Shell	4	4	4	6
Philips	5	2	5	4
Heineken	6	5	8	8
Unilever	7	6	7	9
ABN Amro	8	10	20	7
Gemeente (lokale overheid)	9	9	-	-
Semi-overheid	10	-	-	-

ven van Nederlandse bodem favoriet zijn boven de grote internationale namen die zich in Nederland gevestigd hebben. Waar de fusie van Postbank en ING Bank in 2009 nog tot een daling in de lijst favoriete werkgevers opleverde, is de nieuwe ING gestegen naar een derde positie en heeft daarmee de oude positie weer overgenomen van Air France – KLM. Philips, vorig jaar nog gestegen naar de tweede positie, is net als eerdere jaren weer teruggezaakt naar een vijfde plaats. Werken bij de overheid is populair onder financiële professionals. Werken bij de gemeente (lokale overheid) blijft op de 9e positie staan en semi-overheid staat als nieuwe in

de lijst meteen op een 10e plaats. Het imago van ABN Amro heeft zich na de populariteitsdip in 2008 blijvend hersteld en stijgt in 2010 iets ten opzichte van 2009. Een opvallende stijger is Randstad Holding, dat vorig jaar misschien wel vanwege de fusie met Vedior daalde in populariteit. In 2010 staat Randstad Holding op plaats 11, dezelfde positie als in 2007.

Keuze werkgever

Naast de reden waarom een specifiek bedrijf favoriet is, is er in het algemeen gevraagd naar de drie belangrijkste factoren bij de keuze voor een (nieuwe) werkgever. Hieronder staat de lijst van

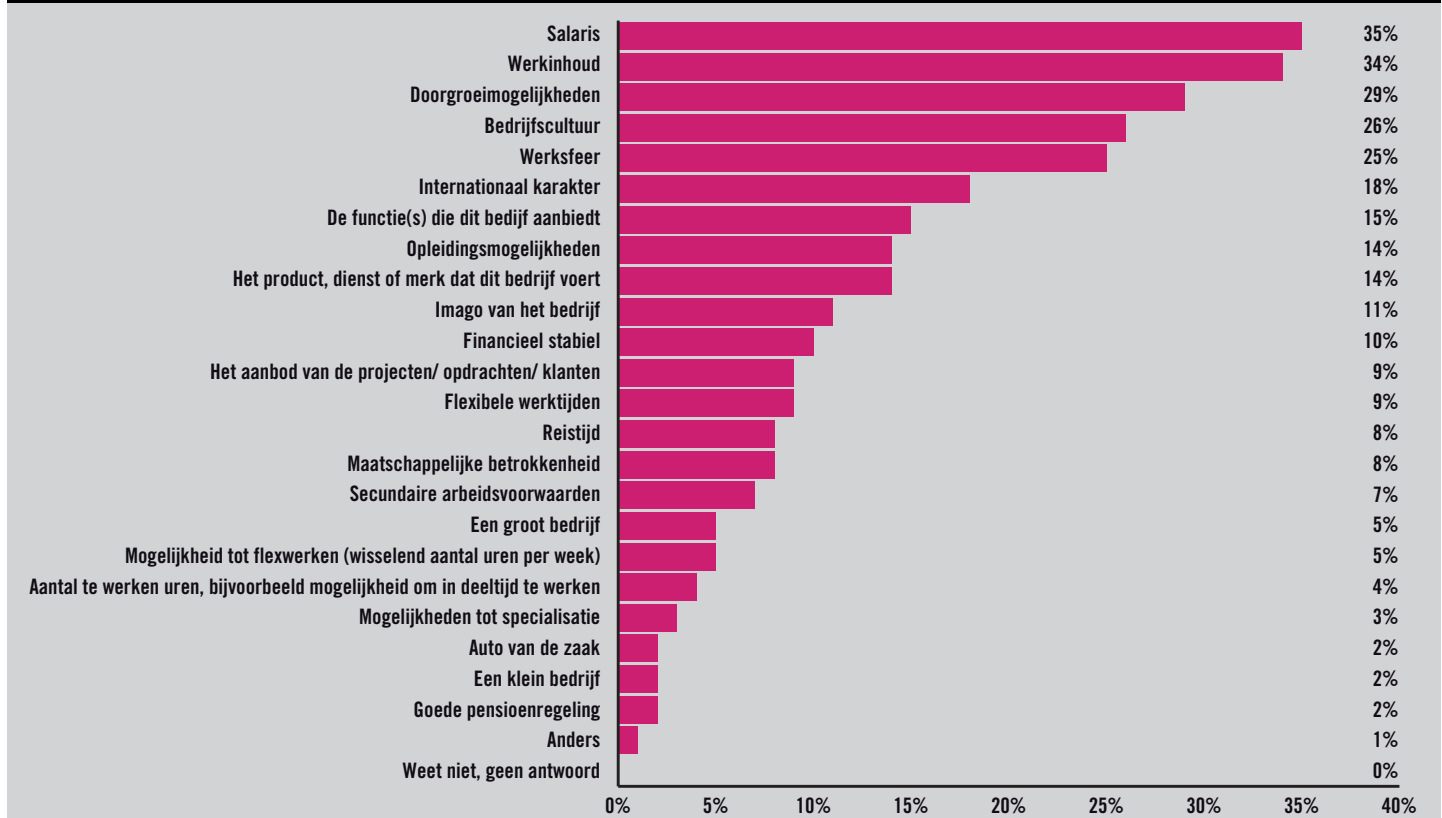
factoren van meest naar minst belangrijk.

Salaris en werkinhoud zijn de twee belangrijkste factoren bij de keuze voor een nieuwe werkgever, ruim een derde noemt salaris (35%) en werkinhoud (34%). Iets daaronder volgen de factoren doorgroeimogelijkheden (29%), bedrijfscultuur (26%) en werksfeer (25%). Factoren die in veel mindere mate van belang zijn, zijn de mogelijkheden tot specialisatie (3%), auto van de zaak (2%), een klein bedrijf (2%) en ook een goede pensioenregeling (2%) vindt men minder van belang.

Om meer inzicht te krijgen in wat financiële

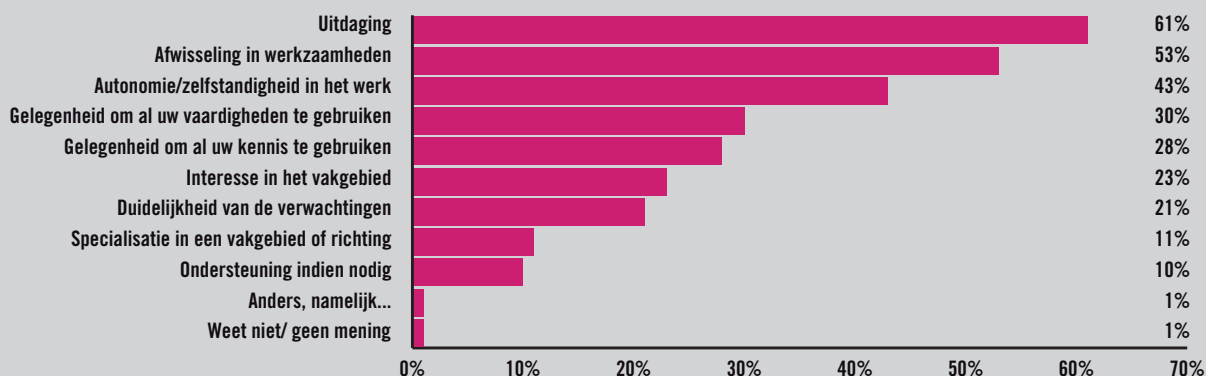
Belangrijkste factoren bij de keuze voor een werkgever

© 2010 - Ruigrok | Netpanel



Punten die bijdragen aan een goede werkinhoud

© 2010 - Ruigrok | Netpanel



professionals bedoelen met salaris, is gevraagd welke onderhandelingspunten zij het belangrijkste vinden als ze opnieuw over hun salaris mogen onderhandelen. Voor drie op de vijf financiële professionals (61%) is de hoogte van het vaste salaris het belangrijkste in de onderhandeling. Dit onderhandelpunt steekt met kop en schouders boven de overige onderhandelingspunten uit. Een derde van de financiële professionals zou opnieuw onderhandelen over een leaseauto / auto van de zaak (33%) en ook de individuele prestatiebonus ziet een derde (32%) als een belangrijk punt.

Werkinhoud en doorgroeimogelijkheden

Om meer inzicht te krijgen in wat financiële professionals verstaan onder een goede werkinhoud, is de respondenten gevraagd welke punten voor hun bijdragen aan een goede werkinhoud. Hieronder geven we een overzicht van alle redenen.

Uitdaging in het werk is voor drie op de vijf financiële professionals (61%) het belangrijkste element dat bijdraagt aan een goede werkin-

houd. Ook de afwisseling in het werk (53%) en autonomie / zelfstandigheid in het werk (43%) zijn factoren die een belangrijke rol spelen in de waardering van de werkinhoud. Het gebruik van kennis en vaardigheden speelt duidelijk een minder belangrijke rol.

Net als voor salaris en werkinhoud is gevraagd welke doorgroeimogelijkheden financiële professionals het belangrijkste vinden. Meer verantwoordelijkheid krijgen vindt bijna drie op de vijf financiële professionals (58%) het belangrijkste als het gaat om doorgroeimogelijkheden. Dit vinden financiële professionals zelfs belangrijker dan dat zij groeien in salaris, wat de helft van de financiële professionals (50%) een van de belangrijkste doorgroeimogelijkheden vindt. Jezelf meer specialiseren door meer specialistisch werk te doen ziet slechts een op de zes (16%) als een belangrijk onderdeel van het doorgroeien. Ook het zicht op een internationale carrière (21%) en zicht hebben op een leidinggevende functie (25%) vindt men relatief minder belangrijk als het gaat om de belangrijkste doorgroeimogelijkheden.

Favoriete branche

De branche zakelijke dienstverlening is in 2010 wederom de meest favoriete branche om in te werken, bij bijna twee op de vijf (38%) is deze branche favoriet. Ten opzichte van 2007 en 2008 is er wel een daling te zien. De branche wordt op de voet gevolgd door het bankwezen, bij 35 procent favoriet. Op kleine afstand van elkaar volgen de branches consumentenproducten (28%), industrie, bouw en techniek (24%) en overheid / non-profit (23%). De grootste daler in 2010 is de branche zakelijke dienstverlening, detacheerders, van 31 procent in 2009 naar 13 procent in 2010. Deze sterke daling is te wijten aan de verandering in branchesomschrijving. Na overleg met deze branche is besloten de branche 'zakelijke dienstverlening, detacheerders' te veranderen in 'niet in een branche, maar voor een detacheerder bij verschillende branches'. Uit de daling kunnen we afleiden, dat relatief veel financiële professionals interesse hebben om bij een financiële detacheerder te werken en minder interesse hebben om via een financiële detacheerder te werken in verschillende branches. Ook de

branche energie / nutsbedrijven en de branche industrie, bouw en techniek zijn ten opzichte van 2010 gedaald in populariteit.

ConQuaestor streeft Yacht voorbij

Om het onderzoek verder te verbeteren is dit jaar de branche detacheerders en consultants gespecificeerd in: 'niet in een branche, maar via detacheerders en consultants werkzaam in verschillende branches'. Door deze specificatie voorkomen we onduidelijkheid over of men bij een financiële detacheerder of consultant wil werken of dat men via een detacheerder in verschillende branches wil werken. Als het gaat om financiële professionals die niet in een branche, maar via een detacheerder en/of consultant willen werken in verschillende branches is ConQuaestor als meest favoriete organisatie naar voren gekomen. Ruim een op de vijf (22%) van degenen die via een detacheerder en/of consultant wil werken kiest voor ConQuaestor. Daarna zijn Yacht Finance, Accenture en Eiffel het meest favoriet. De toplijst van detacheerders en consultants ziet er als volgt uit;

- 1 [ConQuaestor](#)
- 2 [Yacht Finance](#)
- 3 [Accenture](#)
- 4 [Eiffel](#)
- 5 [Robert Walters](#)
- 6 [Finace](#)
- 7 [Brunel Finance](#)
- 8 [Control](#)
- 9 [Robert Half](#)
- 10 [i4talent](#)
- 11 [Vitae](#)
- 12 [DPA](#)
- 13 [Maandag](#)
- 14 [Steens & Partners](#)
- 15 [Welten Groep](#)
- 16 [BAS Consulting](#)
- 17 [Resources Global Professionals](#)
- 18 [W&R](#)



Martijn Kamermans, directievoorzitter van ConQuaestor:

'Bij ConQuaestor zijn we allemaal bijzonder trots en blij met deze uitslag. Ons bedrijf bestaat nu zes jaar en dit is voor ons een belangrijke mijlpaal. Het was toch een traject van jaren om deze positie te bereiken. We zijn inmiddels met zeshonderd consultants en professionals en doen allemaal enorm ons best om een aantrekkelijk bedrijf te zijn om voor te werken.

En nu wilt u weten hoe we dit voor elkaar hebben gekregen? Het verhaal is simpel, de uitvoering is alleen minder eenvoudig. We hebben onze professionals gevraagd wat ze belangrijk vinden. Dat zijn uitdagende opdrachten, persoonlijke ontwikkeling, loopbaanperspectief, goede arbeidsvoorwaarden, een leuke werksfeer en trots. Onze doelgroep bestaat uit bijzonder slimme mensen. Die hebben het onmiddellijk door als je ze voor de gek houdt. Bovendien communiceert die groep heel veel met elkaar. Je bedrijfsimago wordt dus in hoge mate bepaald door die onderlinge communicatie en niet zozeer door personeelsadvertenties e.d. We hebben flink gewerkt om al die zaken echt goed voor elkaar te krijgen. En dat is kennelijk gelukt. Maar het kan natuurlijk altijd beter. We blijven gewoon zo doorgaan, want nu is onze uitdaging om deze positie te behouden.'

Zoeken naar nieuwe werkgever

Het merendeel van de ondervraagde financiële professionals is niet actief op zoek naar een nieuwe baan. 46 procent is niet op zoek, maar overweegt een overstap als zij een goed aanbod krijgen. 13 procent is geheel niet op zoek en kijkt nooit naar vacatures. Ruim een derde (36%) geeft aan wel actief op zoek te zijn. Een op de vijf (20%) is binnen nu en een half jaar op zoek naar een andere werkgever, nog eens zeven procent wil tussen een half jaar en een jaar een nieuwe werkgever. Nog eens tien procent zoekt pas over een jaar een nieuwe baan. Jonge financiële professionals (30 jaar of jonger) geven minder vaak dan oudere financiële professionals (31 jaar of ouder) aan dat zij niet op zoek zijn, maar indien zij een goed aanbod krijgen een overstap overwegen. Op basis van salaris zien we dat vooral de financiële professionals met een bruto jaarsalaris van minder dan 42.000 euro per jaar binnen nu en een half jaar op zoek zijn naar een nieuwe baan bij een andere werkgever.

Aan de financiële professionals die hebben aangegeven actief op zoek te zijn naar een nieuwe baan hebben we gevraagd wat voor hen de belangrijkste reden is om op zoek te gaan naar een nieuwe baan en werkgever. De meest genoemde reden onder financiële professionals om actief op zoek te gaan naar een nieuwe baan is een nieuwe uitdaging in de werkzaamheden, de helft (51%) noemt deze reden. Daarna volgen met afstand een te laag salaris / het verlangen naar een hoger salaris (21%), slechte manager / leidinggevende (20%) en te weinig erkenning (19%).

Wilt u het complete onderzoeksrapport 'Best Employers to Work for in Finance' bestellen?

Neem contact op met uitgever Alex van Groningen via alex@alexvangroningen.nl.



WAAR STAAT FINACE VOOR?

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

“Hoe kun jij als professional de wendbare organisatie ondersteunen en wat betekent dit voor jouw functie en rol?”

WAT HEEFT FINACE JOU TE

BIEDEN? Permanente ontwikkeling is het antwoord op voortdurend veranderende markten en omstandigheden. Daarom investeren wij veel in onze medewerkers. Daarnaast ben je verzekerd van project- en adviesopdrachten bij de grootste internationale ondernemingen, overheidsinstellingen en non profit organisaties van Nederland.

Onze klanten zijn onder andere Shell, Unilever, Achmea, Ministerie van V&W, Gemeente Amsterdam, Delta Lloyd, ING, Friesland Campina en HP.

WAT VERWACHTEN WIJ VAN JOU? Finace zoekt denkers met een pragmatische instelling. Professionals die

klanten ondersteunen in het wendbaar maken van de organisatie. Daarom

omarmen wij het thema Agility want volgens experts zal de succesvolle organisatie de organisatie zijn die het best in staat is om verandering in zijn voordeel om te buigen.

ONZE DIENSTVERLENING Met 500 professionals levert Finace: consultancy, projecten, detachering, outsourcing en recruiting. Daarmee bieden wij integrale en werkende oplossingen voor bedrijfsvoeringsvraagstukken op strategisch, tactisch en operationeel niveau.

Finace denkt, bouwt en voert uit!

FINACE :: THINK, BUILD, OPERATE.



FINACE

T +31 (0)20 311 3800

hr@finace.nl

www.finace.nl

Jaarverslag

Halfjaarlijkse financiële verslaggeving

Zo spoedig mogelijk, doch uiterlijk twee maanden na afloop van de eerste zes maanden van het boekjaar maakt een beursgenoteerde onderneming de halfjaarlijkse financiële verslaggeving op. Tevens stelt zij deze algemeen verkrijgbaar en deponert zij deze bij de Autoriteit Financiële Markten (AFM). Voor een onderneming waarvan het boekjaar eindigt op 31 december betekent dit dat het halfjaarbericht voor 1 september moet zijn opgemaakt, algemeen verkrijgbaar zijn gesteld en gedeponerd bij de AFM.

De halfjaarlijkse financiële verslaggeving omvat:

- de halfjaarrekening;
- het halfjaarverslag; en
- de bestuursverklaring.

De halfjaarrekening van een beursgenoteerde onderneming (met een zetel in Nederland of in een andere EU lidstaat) wordt opgemaakt in overeenstemming met IAS 34 Tussentijdse Financiële Verslaggeving als de onderneming verplicht is een geconsolideerde jaarrekening op te maken in overeenstemming met IFRS. De halfjaarrekening bevat dan een set met volledige financiële overzichten en toelichtingen of een set verkorte financiële overzichten en geselecteerde toelichtingen. Als de onderneming niet verplicht is een geconsolideerde jaarrekening op te maken, bevat de halfjaarrekening slechts een verkorte balans, een verkorte winst- en verliesrekening en de toelichtingen daarop.

Het halfjaarverslag bevat tenminste een opsomming van belangrijke gebeurtenissen die zich de eerste zes maanden van het desbetreffende boekjaar hebben voorgedaan en het effect daarvan op de halfjaarrekening, als ook een beschrijving van de voornaamste risico's en onzekerheden voor de overige zes maanden van het desbetreffende boekjaar. Hieraan wordt toegevoegd een beschrijving

van de verwachte gang van zaken, waarbij, voor zover gewichtige belangen zich hiertegen niet verzetten, in het bijzonder aandacht wordt besteed aan de investeringen, en de omstandigheden waarvan de ontwikkeling van de omzet en van de rentabiliteit afhankelijk is. De verplichting tot het opnemen van een beschrijving van de verwachte gang van zaken volgt niet uit de minimumeisen voor het halfjaarverslag maar volgt uit de eisen voor de bestuursverklaring.

De bestuursverklaring bevat de verklaringen van de bij de onderneming als ter zake verantwoordelijk aangewezen personen (meestal het bestuur) dat, voor zover hun bekend, de halfjaarrekening een getrouw beeld geeft en het halfjaarverslag een getrouw overzicht geeft.

Er is geen controle- of beoordelingsplicht met betrekking tot halfjaarlijkse financiële verslaggeving. Als de halfjaarlijkse financiële verslaggeving is gecontroleerd of beoordeeld door een accountant wordt de door hem ondertekende en gedagtekende accountants- of beoordelingsverklaring samen met de halfjaarlijkse financiële verslaggeving algemeen verkrijgbaar gesteld en gedeponerd bij de Autoriteit Financiële Markten. Als de halfjaarlijkse financiële verslaggeving niet door een accountant is gecontroleerd of beoordeeld, wordt dat door de onderneming in haar halfjaarverslag vermeld.

Verkoop groepsmaatschappijen onder gewijzigde IAS 27

Een verkoop van aandelen in een groepsmaatschappij kan leiden tot het verliezen van de beslissende zeggenschap ('control') over deze groepsmaatschappij. Het verlies van beslissende zeggenschap heeft consequenties voor de consolidatie en leidt tot het verwerken van een boekresultaat. Zoals de consolidatieplicht aanvangt op het moment dat de moedermaatschappij beslissende zeggenschap verkrijgt over het zakelijke en financiële beleid van de groepsmaatschappij, zo eindigt de consolidatieplicht op het moment dat de moedermaatschappij beslissende zeggenschap verliest.

Als een groepsmaatschappij gedeeltelijk wordt afgestoten geldt vanaf 2010 onder IFRS, als gevolg van de wijzigingen in IAS 27, een bijzondere bepaling. Een voorbeeld van een gedeeltelijke afstoting is een 100%-belang, waarvan 70% wordt verkocht. Gewoonlijk zou het verschil tussen de verkoopprijs en de boekwaarde van het afgestoten (70%) belang worden verwerkt in de winst-en-verliesrekening. Echter, het resterende (30%) belang moet worden gehervalueerd naar reële waarde. Het verschil tussen de reële waarde en de boekwaarde wordt eveneens in de winst-en-verliesrekening verwerkt. Er wordt als het ware gedaan alsof het gehele belang wordt

verkocht en alsof een nieuw (30%) belang wordt aangekocht. De reden hiervoor is dat het verliezen van de beslissende zeggenschap als een belangrijk feit moet worden gezien. De moeder-dochter-relatie wordt vervangen door een meer afstandelijke (investeerders)relatie. De gedachte is dat dit een nieuwe waardering van het resterende belang rechtvaardigt. De reële waarde van het resterende (30%)-belang wordt dan aangemerkt als de kostprijs op het moment van eerste verwerking in de balans.

Voorbeeld verantwoord van winst op een achterblijvend belang

Een 90%-belang heeft een boekwaarde van 90 miljoen. Een belang van 80% wordt verkocht voor 96 miljoen. De reële waarde van het resterende 10%-belang wordt geschat op 12 miljoen. Als onderdeel van deze transactie wordt naast de winst van 16 miljoen op het verkochte 80%-belang een winst verantwoord van 2 (12 - 10) miljoen op het resterende 10%-belang vanwege de aanpassing naar reële waarde. De nieuwe boekwaarde van het resterende belang is dan ook 12 miljoen. Het totale resultaat uit hoofde van deze transactie komt daarmee uit op 18 miljoen. 



Substance over form

Substance over form is een van de beginselen bij het opmaken van de jaarrekening van ondernemingen. Dit beginsel komt erop neer dat bij de verwerking van gebeurtenissen en transacties de economische realiteit voorrang heeft boven het juridische karakter. Het weergeven van de economische realiteit in de jaarrekening wil zeggen dat bij het presenteren

van activa en verplichtingen het al dan niet lopen van economische risico's en het al dan niet hebben van de economische voor- of nadelen doorslaggevend zijn. Het substance over form beginsel is in het algemeen leidend in de Nederlandse regelgeving, grotendeels ook onder IFRS, maar is in mindere mate van toepassing in de Amerikaanse standaarden (US GAAP). Een goed begrip van de juridische afspraken is overigens wel noodzakelijk om de 'juiste' economische realiteit te kunnen bepalen.

Hierna geven we een aantal voorbeelden van substance over form.

Economisch koop/verkoop, juridisch huur/verhuur

Bij financiële leasecontracten liggen de economische voor- en nadelen met betrekking tot het gehuurde actief volledig of vrijwel volledig bij de huurder (lessee). In economische zin is er geen materieel onderscheid tussen de situatie dat een rechtspersoon een actief koopt en daarvoor een lening sluit met het actief als onderpand, en het afsluiten van een financieel leasecontract. In de jaarrekening van de huurder wordt dan ook het gehuurde actief opgenomen, ook al ligt het juridische eigendom bij de verhuurder.

Economisch eigen vermogen, juridisch vreemd vermogen (of andersom)

Een voorbeeld van een financieel instrument dat economisch eigen vermogen is en juridisch vreemd vermogen is de verplicht converteerbare obligatielening, waarbij in plaats van aflossing in geld aflossing in een vast aantal aandelen plaatsvindt. Er is dan economisch gezien geen verplichte uitstroom van toekomstige liquide middelen en daarom geen sprake van vreemd vermogen, ook al is de juridische vorm van het instrument een lening. Renteverplichtingen tot aan het conversiemoment worden wel als verplichting opgenomen. Een voorbeeld van een financieel instrument dat economisch vreemd vermogen is, maar juridisch eigen vermogen, is het verplicht terug te betalen aandelenkapitaal. Ook al behoren de aandelen civielrechtelijk tot het eigen vermogen van de vennootschap, en zijn daaraan stemrechten verbonden, in de jaarrekening worden deze als vreemd vermogen gepresenteerd.

Constructies

Het substance over form beginsel leidt ertoe dat transacties die in wezen identiek zijn op gelijke wijze in de jaarrekening worden verwerkt, ook al is de juridische vormgeving verschillend. Juridische constructies die geen verandering brengen in de economische re-

aliteit, hebben daarom in het algemeen geen effect op de jaarrekening. Een eenvoudig voorbeeld is het verkopen van een actief voor balansdatum met de gelijktijdige af-

spraak het actief na balansdatum tegen de oorspronkelijke prijs terug te kopen. Juridisch is er sprake van een verkoop, maar omdat de economische risico's met betrekking tot het actief niet zijn veranderd wordt deze transactie in de jaarrekening niet als verkoop verwerkt, maar als een financieringstransactie.

Activeren van uitgaven voor R&D

Het verrichten van research naar en het ontwikkelen van (nieuwe) producten is een belangrijke economische activiteit waarbij letterlijk 'de kosten voor de baat gaan'. Mede om die reden is er in accountingstandaarden traditioneel veel aandacht voor de verwerking van dergelijke kosten van research & development. Al in 1980 verscheen over dit onderwerp een internationale accounting standaard (IAS 9), die daarna diverse malen is aangepast en in 1999 werd vervangen door een geheel nieuwe standaard (IAS 38).

In IAS 38 werden de criteria voor activering aangescherpt. Hoofregel is dat researchkosten niet in aanmerking komen voor activering, maar direct ten laste van het resultaat worden gebracht. Kosten voor development dienen te worden geactiveerd indien aan bepaalde voorwaarden is voldaan en voldoende waarschijnlijk is dat hiermee toekomstige economische voordelen zullen worden gegenereerd. Deze voorwaarden zien er niet alleen op toe dat bijvoorbeeld het nieuwe product technisch kan worden ontwikkeld, maar dat voor dit product ook daadwerkelijk een markt is. Ofwel de onderneming moet zowel technisch, commercieel als financieel in staat zijn om het ontwikkelingsproject succesvol af te ronden. Eveneens dienen de kosten voor een dergelijk project betrouwbaar kunnen worden gemeten. Door de Raad voor de Jaarverslaggeving zijn de criteria uit IAS 38 grotendeels overgenomen (in RJ 210). Voor geactiveerde ontwikkelingskosten dient een wettelijke reserve te worden opgenomen. 



Het eigen vermogen van coöperaties

In een herziene Richtlijn 620 'Coöperaties' zijn nieuwe bepalingen opgenomen voor het classificeren van ontvangen middelen als eigen vermogen of als vreemd vermogen. In het algemeen is het beslissende kenmerk ter onderscheiding van een financiële verplichting en eigen vermogen het al dan niet bestaan van een verplichting tot terugbetaling. Als een dergelijke verplichting bestaat, is sprake van een financiële verplichting. Indien geen sprake is van een dergelijke verplichting, is sprake van eigen vermogen. Een uitzondering op deze regel wordt gemaakt voor zogenaamde 'puttable' eigenvermogensinstrumenten. Deze instrumenten bevatten een contractuele verplichting voor de onderneming om het instrument terug te kopen, indien dat wordt aangeboden. Dergelijke instrumenten worden in de praktijk vaak uitgegeven door coöperaties in de vorm van ledenkapitaal. Zo kan bijvoorbeeld een lid van een coöperatie bij uittreding zijn ledenparticipatie aanbieden aan de coöperatie en krijgt hij in ruil daarvoor het ingelegde bedrag terug. Volgens de hierboven genoemde definitie is dan sprake van vreemd vermogen. Voor coöperaties en zou dat veelal betekenen dat ze in het geheel geen eigen vermogen hebben en daarmee ook per definitie een resultaat van nihil rapporteren (alle vergoedingen zijn dan immers resultaatbepalend). Omdat een dergelijke presentatie afbreuk doet aan de informatiewaarde van de jaarrekening, is voor 'puttable' instrumenten een uitzondering op de hoofregel ingevoerd. 'Puttable' instrumenten mogen alleen als eigen vermogen worden gepresenteerd indien ze bepaalde kenmerken bevatten. De belangrijkste daarvan is dat het instrument is achtergesteld ten opzichte van alle andere instrumenten en dat de houders daarmee uiteindelijk de grootste risicodragers in de onderneming zijn.



Carrière tips van Topcontrollers

Wie nu een carrière in financieel management begint heeft goede vooruitzichten. Immers, gezien de schaarste van deze groep specialisten liggen de kansen voor het oprapen. Maar hoe kunnen professionals hun carrière in finance het beste inrichten? We vroegen voormalig genomineerden (en winnaars) voor de Controller of the Year Award om advies.

tip 1 'Werk aan vertrouwen'

Wie of wat bepaalt het succes van iemands carrière? Dat is een moeilijke vraag vooraf en vaak een gecompliceerde achteraf. Nadenkend over de eigen ervaring komt al snel het woord 'vertrouwen' als kernbegrip bovendrijven. Dit is een rijk begrip dat heel veel facetten kent. Vertrouwen kun je hebben, verkrijgen of schenken:

1 hebben: het is van wezenlijk belang vertrouwen te hebben in je eigen kunnen. Niet als een blind paard maar gedreven vanuit de wil met je talenten te woekeren.

2 verkrijgen: wil je succesvol en effectief zijn in de samenwerking met je collega's en leidinggevend dan is het een essentiële voorwaarde dat je hun vertrouwen wint. Integriteit, openheid, meedenken, meedoen – het zijn allemaal belangrijke elementen, maar luisteren is de belangrijkste.

3 schenken: kijk ook om je heen en (h) erken de vaardigheden en competenties van anderen, hoog en laag. Wanneer je ze dit laat weten, hun je vertrouwen geeft, ontvang je hiervoor veel terug.

Mijn ervaring is dat deze drie 'activeringen' van vertrouwen wezenlijk bijdragen aan je succes: kwaliteit gaat dan gepaard met acceptatie en leidt tot het beoogde resultaat – voor de onderneming en voor jezelf.

Men vertrouwt je dan graag een nieuwe uitdaging toe op de professionele ladder.



drs Jouke van der Veer
Lid directie, Chief Financial Officer, Albron

tip 2 'Denk ik mogelijkheden en uitdagingen'

Als nieuwkomer in het vakgebied finance kun je voor jezelf de lat hoog leggen. Voordeel: je weet waar naar je moet toewerken. Nadeel: je kan de zaken eromheen negeren of niet herkennen. Je kan hoog vliegen maar ook hard vallen!

Zorg er dus voor dat je realistisch bent in je doelen maar ook open staat voor andere zaken eromheen die indirect toch van wezenlijk belang kunnen zijn in het halen van je doelen. Wil je uiteindelijk je doel bereiken, probeer altijd een hoger doel voor ogen te houden waar jouw doel een onderdeel van is zodat je altijd uitgedaagd wordt en wellicht weer kan toewerken naar een volgend doel. Kijk dus altijd vooruit, denk in mogelijkheden en uitdagingen. Indien je in onmogelijkheden gaat denken, stopt het geheel en



Hasan Gül
Head of Controlling, sanofi-aventis

loop je vast!

tip 3 'Bedenk wat je NIET wilt doen'

Het belangrijkste is om te bepalen wat je allemaal niet wilt doen. Dat kun je doen op velerlei vlakken bij het voorbereiden van een carrièrestap. Je kunt bijvoorbeeld bepalen in welke branches, functies, plaatsen, etc. je niet wilt werken. Wanneer je verder in je carrière komt, wordt het aantal vlakken waarop je zaken uitsluit groter.



Je hebt namelijk meer gezien en je hebt een ruimere ervaring.

Lennard van der Vaart
Group Controller, Helvoet

tip 4 'Doe onmisbare ervaringen op'

Het succes van een TOPcontroller is mede afhankelijk van zijn achtergrond en ervaringen. Beter een gedegen en breed fundament dan een te snelle steile carrière. Mijn advies is om eerst ervaring op te doen op een drietal gebieden, te weten:

1 Administratie en Boekhouding: heel handig om ook in journaalposten te kunnen denken en tevens het handwerk van het vullen van een reportingset is wenselijk.

2 Systems: mee werken aan de implementatie van een groot softwaresysteem op ERP danwel BI gebied; zowel inhoudelijk als procedureel kom je hier sterker uit.

3 BI analist: het verstrekken van relevante bestuurlijke informatie gebaseerd op een lastige dataverzameling, cleaning, etc is een bijna onmisbaar ervaring.

Deze drie gebieden samen geven de TOPcontroller in spe een brede basis, zowel inhoudelijk als procedureel, waardoor hij in zijn overall rol weet waarover hij het heeft en ook uit eigen bloed, zweet en tranen weet in welk spanningsveld zijn medewerkers opereren.



Jan Roording
Corporate Business Controller,
Cofely Nederland

tip 5 'Toon initiatief!'

Mijn gouden tip is om als startende financiële professional initiatief te tonen bij het oppakken van specifieke issues in de organisatie en je hier goed in vast te bijten, zodat je binnen de organisatie als expert wordt gezien op het betreffende onderwerp. Indien je dit gedurende een aantal jaren op uiteenlopende onderwerpen weet te



tonen, ontwikkel je jezelf tot een allround financieel expert.

Hans Lohuis
Concerncontroller, KEMA

tip 6 'Bouw aan relaties'

Een tip die ik voor startende controllers heb is: besteed voldoende tijd aan het bouwen van goede

relaties met je interne business partners. Wees oprecht nieuwsgierig naar hun activiteiten en processen! Stel veel vragen en maak het je tweede natuur om door te vragen. Een goede controller krijgt alleen respect als hij alle facetten van de business goed kan doorgronden. Alleen dan is de controller een volwaardige business partner. Zo wordt je als controller vroeg in allerlei discussies betrokken en kun je je meerwaarde tonen. Vanachter je bureau alleen naar cijfers kijken is volstrekt achterhaald. Kernwoorden voor een goede controller zijn voor mij: proactief, nieuwsgierig, transparant en integer.



Roeland Tjebbes
Corporate Controller, Nutreco

tip 7 'Maak je klaar voor ultieme jump'

Zorg als financial dat je vroeg in je carrière ervaring opdoet met aspecten van treasury, corporate finance en accounting. Functies bij de internal audit afdeling, het shared service center en de treasury afdeling zijn hier zeer geschikt voor. Op deze manier krijg je een brede basis en ben je klaar voor de ultieme jump naar een CFO rol.



Remco Smit
VP Finance & Control, KLM

tip 8 'Ontwikkel een breed fundament'

Een carrière is net een gebouw: hoe hoger het

moet worden, hoe stabiel het fundament moet zijn. Denk maar aan Pisa. Als jonge professional is het goed om niet te focussen op je eindfunctie. Eerst breedte opbouwen. Doe verschillende dingen in verschillende omgevingen. En maak contact, luister. Koester ervaringen van mensen die op dat niveau zullen blijven. Het geeft je inzicht in dergelijke uitdagingen: niet werkende systemen, onduidelijk management, onlogische processtappen: natuurlijk doe jij dat later beter. Vergeet vooral niet je als mens te ontwikkelen: gelijk hebben is niet hetzelfde als gelijk krijgen. Je leeftijd helpt daarbij, maar een goede coach naast je leidinggevende ook. Traineeships, Interim dienstverlening en Big Four accountancy staan garant voor veelzijdige ervaring. Prima om dat ongeveer zeven jaar te doen en je rugzak vol te laden. Daarna ongeveer zeven jaar groeien en eindverantwoordelijk zijn: een afdeling, een tweede erbij, afdelingsoverstijgende projecten, ICT-ervaring: jouw rugzak wordt zwaarder. In het tweede deel van je carrière kun je dan op een flink niveau acteren door regelmatig een vaardigheid of kennis uit jouw rugzak te graaien! Bedenk dat als de Toren van Pisa valt hij nooit meer op het oorspronkelijke niveau terugkomt...



Matthijs Hubbers
Director Business Control,
Albron

tip 9 'Pak proactief issues op'

Ga werken bij een bedrijf waar Control een brede rol en verantwoordelijkheid heeft in de

organisatie m.a.w. waar verwacht wordt dat je de kans grijpt om alle issues aan te pakken en overall 'je neus in te steken'. Vervolgens: lekker zwemmen in het diepe is de beste oefening. Je leert zo het snelst om enerzijds vakmatig werk van topklasse te leveren en je anderzijds op te stellen als proactief medewerker en geweten van je divisie general manager. Goed acteren op dit snijvlak: daar zit DE toegevoegde waarde van de controller.



Charles Evers
Lid Raad van Bestuur, Medisch
Centrum Haaglanden

tip 10 'Verzamel verschillende ervaringen'

Het leuke van het finance vak is dat je het overal kan toepassen. Keuzes in overvloed: type organisatie, verschillende financiële functies, decentraal of centraal, et cetera. Op dit moment ben ik ruim anderhalf jaar werkzaam als finance manager van een business unit. Een interessante functie waar ik zelf waardevolle ervaringen in op doe. Een van de leukste aspecten vind ik het om met de teamleden mee te denken over ieders ontwikkeling en die mede mogelijk te maken. Neem zelf de regie in handen, leer van verschillende ervaringen en ontwikkel je tot allround controller die



waarde toevoegt!
Rolijne van Houten
Finance Manager, Nuon
Warmte

tip 11 'Draag op positieve manier bij'

Succes = Inspiratie. Bij de vraag wat is een suc-

cesvolle financial, gaat het eerst om de vraag wat is succes? Dit is voor mij niet het zoveel mogelijk binnen halen van bonussen en andere emolumenten. Bij succes gaat het wat mij betreft om de mate waarin je in staat bent een positieve bijdrage te leveren aan de persoonlijke ontwikkeling van collega's en medewerkers en de mate waarin het je lukt het beste uit anderen naar voren te laten komen.

Kijkend naar succesvolle mensen komt bij mij direct de term 'inspiratie' naar voren, Inspiratie in de zin van 'bezieling'. Succesvolle mensen zijn zelf geïnspireerd en zijn in staat anderen te inspireren tot grotere hoogte. Inspiratie wordt bereikt door het zoeken naar een antwoord op enkele belangrijke vragen, door Lance Sectretan, de oprichter van Manpower, prachtig weergegeven in de trits 'Why-Be-Do'. 'WHY am I on earth', wat is mijn persoonlijke bestemming, 'How will I BE', wat is mijn persoonlijke visie, waar sta ik voor en 'What will I DO', hoe en waar zal ik mijn talenten inzetten. Hoe dichter je komt bij het antwoord op deze vragen, des te meer zul je op de voor jouw beste plek terecht komen en des te succesvoller zal je carrière zijn. De carrière tip is dus: 'zoek wat bij je past'.



Dietrik Emmens
Manager Finance & Commercial
Services, NRG – Nuclear
Research and Consultancy Group

tip 12 'Doe ervaring op in minimaal 1 andere discipline'

Om je rol als professionele financial goed te vervullen, moet je weten hoe het businessproces in elkaar steekt. In de ontwikkeling naar

business partner is het daarom zeer waardevol en nuttig om ervaring op te doen buiten de 'eigen' vertrouwde financiële discipline. Wat voor functie dit is hangt mede samen met het bedrijf waar je werkzaam voor bent. Werk je voor een sales-gedreven organisatie is het handig om wat voetstappen in een commerciële functie te zetten. Werk je voor een productiebedrijf, kun je tijdelijk aan de slag gaan als bijvoorbeeld shift leader. Je hoeft dit niet lang te doen, maar lang genoeg om te weten waarmee de managers en medewerkers in hun dagelijkse werkzaamheden geconfronteerd worden. Als financial kun je dan beter beoordelen wat bijvoorbeeld het effect van investeringen op een proces zijn. Immers, als je bij wijze van spreken nog nooit een klant hebt gezien, kun je veel moeilijker beoordelen of er geïnvesteerd moet worden in verbeterde klanttevredenheid. In Engeland hebben ze de uitspraak: 'Where you stand upon an issue depends on where you sit'. Oftewel, iedere functie kent een eigen invalshoek. Als financial is het van belang om tot een goed integraal afgewogen advies of besluit te komen dat je de zaken vanuit meerdere invalshoeken hebt bekeken. Ervaring opdoen in minimaal één andere functie is daar-



voor onontbeerlijk.
Rob Melchiot
Directeur Financiën & ICT,
transavia.com

HET VAK VAN DE CONTROLLER IN VIJF DONDERDAGEN

ALEX VAN
GRONINGEN

alexvangroningen.nl

CONTROLLER IN EEN WEEK

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

De opleiding Controller in een Week beslaat vijf hele dagen waarin alle facetten van het werkgebied van de hedendaagse controller aan bod komen.

De opleiding is bestemd voor iedereen die werkt of gaat werken als controller maar nog geen specialistische opleiding tot controller heeft gevolgd.

Carlton President Utrecht/ Maarsse

23 september: De functie van de controller
30 september: Management Control
7 oktober: Management Accounting
14 oktober: Financiële Analyse
28 oktober: Treasury & Cash Management

CFO **FINANCIËEL**
management



Klanttevredenheid
CEDEO ERKEND
Bedrijfsopleidingen

30 PE-PUNTEN

RONDETAFEL JONGE TALENTEN

Opleiding en ontplooiing voorop

Door Michiel Rohlof

Uit het onderzoek 'Best Employer to Work for in Finance' komt elk jaar een lijst van favoriete werkgevers voort. Hoe denken de CFO's van de toekomst echter over goed werkgeverschap? Wat achten zij belangrijk in een baan? Financieel Management riep een vijftal jonge talenten bij elkaar voor een informeel gesprek. Een kort verslag.


Cathy Boers
Geboortejaar: 1990

Bedrijf: EFM Software

Functie: Junior Application Consultant

Opleiding: Bedrijfskunde, Erasmus Universiteit Rotterdam

Loopbaan: Administratief bij Basically Sales, gewerkt met Salesforce.

Application assistant bij Advance, wederom gewerkt met Salesforce. Stage bij Hendrix Genetics als special business project assistant. Huidige functie binnen EFM Software is application consultant

Wat zijn de belangrijkste taken en uitdagingen in uw functie?

Momenteel zijn mijn belangrijkste taken dat ik goed inzicht verkrijg in de processen van een organisatie. Daarnaast is het belangrijk dat ik weet hoe EFM Software in de markt gezien wordt en hoe wij ons door middel van de website kunnen profileren.

Wat is uw visie op de toekomst van het vak?

Mijn visie op de toekomst van financieel management is dat het nog meer business orien-

ted zal worden. Door meer met de business te integreren kunnen er meer voordelen in management worden gecreëerd. Daarnaast ben ik van mening dat met de huidige economie de financieringsstructuur zal veranderen, hiermee zullen ook de risico's verschuiven.

Wat zijn uw ambities?

Mijn ambities zijn om binnen mijn vakgebied te zorgen voor meer samenwerking met de business. Daarnaast zal ik binnenkort starten met de master changemanagement en consultancy waarna ik mijzelf wil specialiseren in veranderingstrajecten.

reorganisaties plaats vinden en men op zoek is naar jong financieel talent.' Cathy Boers: 'Daarnaast geldt het nog steeds wel als een mooi en indrukwekkend verhaal tegen vrienden, als je zegt dat je bij een ABN AMRO of ING werkt. Een klein percentage gaat ook daadwerkelijk bij 'grote namen' werken, maar jonge werknemers zoeken toch sterk naar herkenning, dat is volgens mij niet veranderd.'

Op de vraag wat een werkgever aantrekkelijk maakt, blijkt bij de vijf aanwezigen consensus te bestaan: het draait vooral om opleidingsmogelijkheden en sfeer op de werkvloer. Nick Leissner: 'Bij de invulling van mijn carrière let ik sterk op de mogelijkheden tot ontwikkeling en opleiding bij een werkgever. Stil staan en vastroesten op een bepaalde plek wil onze generatie niet; althans niet diegenen in mijn directe omgeving.' Cathy Boers: 'Ik denk dat financials minder om geld geven; het salaris dat wordt betaald is meestal dik in orde. Ontwikkeling op de langere termijn, daar ga ik zelf het meeste voor.' Nithin Paltan: 'Jongere werknemers krijgen vaak niet de kans om met eigen ideeën en

Kijkend naar de top 10 meest populaire werkgevers van 2010, valt de populariteit van de bancaire sector direct op. Wordt die voorkeur voor financiële instellingen gedeeld door de aanwezigen? Nithin Paltan: 'Ik heb juist het idee dat

het imago van die sector wat deuken heeft opgelopen onder mijn leeftijdsgenoten. Toch denk ik dat met name salaris en secundaire arbeidsvoorwaarden er goed geregeld zijn. Daarbij liggen er wellicht juist nu kansen, omdat er veel



Nick Leissner

Geboortejaar: 1982

Bedrijf: Samsung Electronics Benelux BV

Functie: Credit Analyst

Opleiding: Marnix Gymnasium Rotterdam (2000); Erasmus Universiteit Rotterdam; Bedrijfskunde (MSc; 2005) en Financieel Recht (LLM; 2006)

Loopbaan: 2006-2008: Jufidet BV, financieel projectmanagement bij diverse opdrachtgevers; 2008-heden: Credit Analyst bij Samsung Electronics Benelux BV

Wat zijn de belangrijkste taken en uitdagingen in uw functie?

De belangrijkste taken zijn het onderhouden en optimaliseren van de relatie met onze kredietverzekeraar, het analyseren en optimaliseren van creditmanagement en het rapporteren naar senior management en EHQ (UK) / HQ (Korea). Daarnaast is projectmanagement een belangrijk aspect van mijn functie: het deelnemen aan- of coördineren van optimalisatie- en innovatieprojecten. De voornaamste uitdagingen zijn het faciliteren van salesmogelijkheden, zonder concessies te doen aan prudent creditmanagement.

Wat is uw visie op de toekomst van het vak?

Vanuit een finance discipline kan gekomen worden tot ketenoptimalisatie voor Order-2Cash processen. Ik verwacht dan ook een (verdere) vervaging van grenzen binnen een bedrijf tussen creditmanagement enerzijds en

sales anderzijds. Door het optimaliseren van de samenwerking tussen sales en finance kunnen beide afdelingen betere resultaten neerzetten. Hierbij valt bijvoorbeeld te denken aan het maximaliseren van salesmogelijkheden, bij gelijkblijvende kredietlimieten, door het positief beïnvloeden van betalingsgedrag en het efficiënter oplossen van dispuuten welke normaliter tot niet-betalingen leiden.

Wat zijn uw ambities?

Mijn persoonlijke ambities zijn het vergroten van marktkennis en persoonlijke vaardigheden, alsook het groeien in projectmanagement. Binnen Samsung zijn mijn ambities om processen en resultaten te optimaliseren middels het vergroten van inzicht (analyses, reporting) en het projectmatig doorvoeren van de hiermee gepaard gaande veranderingen / vernieuwingen. Ketenoptimalisatie van O2C processen is hier een goed voorbeeld van.

inzichten te komen. Natuurlijk zijn zij nieuw en minder ervaren, maar als zij de ruimte krijgen zal dat op de langere termijn alleen maar voordelen opleveren. Iwan Dienjes: 'Als interimmer ben ik bij veel bedrijven op de werkvloer geweest en werksfeer vind ik toch erg belangrijk. Als het niet botert tussen mensen of er wordt slecht gecommuniceerd, heeft dat een negatieve invloed op de bedrijfsresultaten maar belangrijker nog; mensen hebben geen zin meer om zich echt voor de volle 100 procent in te zetten.'

Ondanks de economische recessie en principes als 'last in, first out' blijkt er bij de vijf jonge talenten vertrouwen te bestaan in de kansen op de arbeidsmarkt; zeker voor financials. Uitgaan van je eigen kracht is daarbij het devies. Edwin

Gerritse: 'Ik heb het idee dat er in de jaren vóór 2009 door krapte op de arbeidsmarkt wellicht wat overhaast mensen zijn aangenomen als financial, waar zij in de huidige markt niet geselecteerd zouden worden. Die mensen vliegen er nu als eerste uit. Voor echt talent is echter altijd plaats.' Nick Leissner: 'De vraag naar goede financials is inderdaad constant en de financiële afdeling beschouw ik als de ruggengraat van een bedrijf. Dat zullen bedrijven ook niet zomaar willen uitbesteden aan externe krachten; die mensen moet je gewoon in huis hebben.'

Doen de young professionals aan carrièreplanning? Geregeld wordt er over de jonge generatie financials (Generatie Y) gezegd dat zij niet langer op zoek zijn naar vaste contracten voor de



Nithin Paltan

Geboortejaar: 1981

Bedrijf: Frenz Finance

Functie: Interim Finance Professional

Opleiding: WO (Bedrijfseconomie, Erasmus Universiteit)

Loopbaan: Financial

controller bij PPG International, momenteel als Interim Finance Professional werkzaam bij Het Juridisch Loket

Wat zijn de belangrijkste taken en uitdagingen in uw functie?

Het belangrijkste in mijn huidige functie is de financiële administratie in kaart te brengen d.m.v. managementrapportages en het opstellen van externe jaarrekeningen. Uitdagingen zijn het opdoen van werkervaring bij verschillende bedrijven / opdrachtgevers, uiteenlopend van nationaal / internationaal en van commercieel tot non-profit / overheidsinstellingen. Het meest belangrijk zijn flexibiliteit en aanpassingsvermogen bij nieuwe, veranderende opdrachtgevers.

Wat is uw visie op de toekomst van het vak?

Het financieel economische vak is een branche waar veel verandering in optreedt, en daarom zeer onvoorspelbaar is. De kredietcrisis dient nu te boven worden gekomen. Het vertrouwen van medewerkers, consumenten en aandeelhouders van bedrijven dient hersteld te worden. Een uitdaging is om finance toegankelijker te maken voor medewerkers en afdelingen binnen organisaties zodat iedereen op de hoogte is van de financiële situatie in hoofdlijnen. Hierom zal finance in de toekomst meer procesmatig en inzichtelijker zijn, maar vooral ook aan veel strengere regels gebonden gaan worden.

Wat zijn uw ambities?

Mijn ambities voor de komende jaren zijn doorgroeien in de functie van Financial Controller bij meerdere opdrachtgevers, zodat ik meer ervaring kan opdoen en in de keukens kan kijken van verschillende organisaties. Het starten van de RC opleiding en op termijn doorgroeien naar een functie als Financieel Manager / Directeur.



Iwan Dienjes

Geboortjaar: 1975

Bedrijf: ID Business Solutions

Functie: Interim manager / business consultant

Opleiding: HBO-BE

Loopbaan: Vanaf 2002 zelfstandig ondernemer en als interim financial binnen diverse sectoren opdrachten / projecten vervuld op het gebied van financial management, procesontwikkeling, verandertrajecten, implementaties en strategische organisatie-vraagstukken en business cases.

Wat zijn de belangrijkste taken en uitdagingen in uw functie?

De organisatie inzicht geven in de financiële positie, advies geven over haalbaarheid en invulling doelstellingen, marktontwikkelingen en analyses. Interim financiële afdeling(en), adviseren dagelijks bestuur / directie en begeleiden medewerkers van de financiële afdelingen.

Wat is uw visie op de toekomst van het vak?

De markt staat enorm onder druk. De effecten van de crisis waren niet gering, en heeft ons allemaal geraakt. Bedrijven en instellingen werden daardoor voorzichtiger met aanwenden van budgetten voor externen. Daarnaast was er sinds 2009 de grote explosie van zzp'ers in de markt die de tarieven mede onder druk wisten te zetten. Velen zijn inmiddels gesneuveld in hun ondernemersmissie en hebben eieren voor hun geld gekozen en een vaste baan aangenomen. Daarnaast zie je dat de grotere bedrijven (met name op het gebied van olie-industrie, IT en

groothandel) en instellingen (met name banken, gemeentelijke instellingen en onderwijsinstellingen) meer en meer gebruik maken van de expertise van zzp'ers. Men durft weer te investeren in kennis en ervaring van financieel specialisten. De tarieven staan echter nog wel onder druk, maar de markt laat een duidelijke positieve ontwikkeling zien. Hierdoor zie ik de toekomst positief tegemoet voor mijzelf, mijn organisatie en mijn vakgebied.

Wat zijn uw ambities?

Als persoon ben ik van nature zeer ambitieus en probeer dan ook alles uit mijn carrière te halen wat er in zit. Ik investeer graag in mensen, in kennis en in tijd om zowel zakelijk als persoonlijk mijn doelstellingen te bereiken. Mijn ambities zijn vooral het waarborgen van de voortgang van mijn zakelijke, vakinhoudelijke en persoonlijke ontwikkeling, groei van mijn organisatie en versterking / uitbreiding van mijn netwerk om zo een stevig fundament te vormen voor de toekomst.

lange termijn, maar veel eerder naar projectmatige contracten of interimklussen, liefst gecombineerd met flexibele werktijden. Feit of fictie?

Edwin Gerritse: 'De voordelen van thuiswerken zijn legio: je ontwijkt het fileprobleem en thuis werk je vaak geconcentreerd. Ik vind het zelf echter wel prettig om met collega's te blijven sparren en zou daarom altijd een aantal dagen op kantoor aanwezig willen zijn.' Iwan Dienjes: 'Ik heb zelf heel bewust de keuze gemaakt voor werken op detachingsbasis, om zo aan het begin van mijn carrière met zoveel mogelijk bedrijven in aanraking te komen. De vrijheid die je als flexibele kracht hebt, is een bijkomend voordeel. De tijd dat je spaarde voor je gouden horloge ligt achter ons, dat verwachten werkgevers niet meer en werknemers kijken ook niet

verder dan vijf jaar vooruit. Belangrijker is of je een uitdaging in je functie kunt vinden.'

Als laatste komen de manieren om een baan te vinden aan bod. Carrièrebeurs of vacaturesite? Nick Leissner: 'Een banenmarkt kan goed zijn ter oriëntatie, maar het gros van de mensen vindt mijn inziens een baan via internet of via een intermediair. Als financial heb je genoeg aan de bestaande vacaturesites. Toen ik mijn CV anoniem op Monsterboard plaatste, had ik binnen een week al tien relevante reacties.' Iwan Dienjes: 'Zonder internet ben ik zelfs out of business, durf ik te stellen. Via LinkedIn ga ik op zoek naar nieuwe mogelijkheden en benader ik mensen actief. Een financial die alles op de oude manier doet, mist een enorme hoeveelheid kansen.'



Edwin Gerritse

Geboortjaar: 1981

Bedrijf: Bentley Systems

Functie: Assistent Treasurer

Opleiding: HBO Bedrijfseconomie

Loopbaan: Bij ING Treasury consultancy heb ik als afstudeerop-

dracht een onderzoek gedaan naar Treasury management systemen. Na het afronden van mijn opleiding ben ik begonnen bij Bentley Systems als Assistent Treasurer waar ik op dit moment nog steeds werkzaam ben.

Wat zijn de belangrijkste taken en uitdagingen in uw functie?

Binnen Bentley Systems ben ik verantwoordelijk voor de wereldwijde treasury operations met uitzondering van Noord Amerika. Bentley Systems heeft entiteiten in 45 landen en doet zaken in 35 verschillende valuta's. De focus binnen de functie ligt met name op gebied van cashmanagement, bankrelatiemanagement, foreign exchange en inter-company. Wij zijn op dit moment bezig met het implementeren van een nieuwe bank in verschillende regio's, het verder opzetten van cashmanagementstructuren en het creëren van interfaces tussen ons ERP systeem SAP en het bankprogramma van onze nieuwe bank. In totaal moeten wij rond de 100 nieuwe bankrekeningen openen in 45 verschillende landen.

Wat is uw visie op de toekomst van het vak?

Door de financiële crises zijn veel ondernemingen er van doordrongen dat de beschikbaarheid en het effectief managen van cash binnen een onderneming erg belangrijk is. Dit heeft de rol van een treasurer / cash manager binnen veel onderneming vergroot en er is veel meer aandacht voor dit vakgebied gekomen. Daarnaast zal de komende tijd SEPA, risk management en centralisatie een grote rol gaan spelen binnen het treasury vakgebied.

Wat zijn uw ambities?

Mijn korte termijn ambitie is om binnen Bentley de nieuwe cashmanagement structuur uit te rollen. Op de langere termijn zou ik mij ook graag verder willen verdiepen in andere disciplines binnen finance en niet alleen willen focussen op het treasury vakgebied.

CARRIÈREPLANNING:

Wat financials kunnen leren van profvoetballers

Door Menno Bosma

Het WK voetbal van deze zomer is voor de deelnemende profvoetballers een ideale etalage. Het kan het laatste zetje vormen naar een mooiere club. Ook niet-WK-deelnemers noemen moeiteloos hun droomclub, en het pad ernaar toe. Hoe verlopen voetbalcarrières eigenlijk, en verschillen ze sterk van die van financials?

Sommige vragen die ambitieuze voetballers zich stellen, verschillen niet van die van financials. Zoals: is het lucratiever om veel van club te switchen dan om honkvast te zijn? Zo'n verband tussen jobhoppen en goed verdienen is er niet, verzekeren alle geraadpleegde deskundigen. Kijk maar naar de regelmatige switchers: daar zitten de toppers uit het voetbal onder, zoals Klaas-Jan Huntelaar, maar ook de mindere goden en de querulanten, zoals de Egyptenaar Mido.

Moet je dan gewoon de beste zijn om het meest te verdienen? Helaas, ook dat verband is er niet. Bij Ajax schoot Luis Suárez de meeste ballen in het net. Maar bankzitter Miralem Sulejmani verdient meer. Hoe kan dat? 'Hoe salarissen in de voetballerij tot stand komen, is pure wildwest,' verzucht Louis Laros, oud-profvoetballer (Willem II, VVV en Vitesse) en nu spelersbegeleider bij voetbalvakbond VVCS. Meer dan de helft van de Nederlandse voetballers, waaronder Klaas-Jan Huntelaar, is lid van de VVCS.

Wat je verdient, is vooral afhankelijk van je onderhandelingsvaardigheden, stelt Laros. 'Maar je moet ook brutaal zijn en het idee geven dat je onmisbaar bent,' voegt Hein-Pieter Okker, Senior Manager van financieel arbeidsbemiddelaar Robert Half International, eraan toe. Okker is voor-

malig Olympisch zeiler en tegenwoordig ambitieus western-ruiter.

De Robert Half-man vindt dat niet gek of onbillijk. In een irrationele wereld als die van het voetbal is het volgens hem vrijwel onmogelijk om objectieve beloningsmaatstaven te hanteren. 'Een club koopt een droom en beloont die ook zo. Soms komt die droom niet uit, zoals in het geval van Sulejmani.'

Omgekeerde salarispiramide

Hij vindt het verschil met het bedrijfsleven op dit punt overigens niet groot. Ook daar wordt je waarde niet bepaald door je talent alleen, is zijn stelling. 'Neem een nieuwe functie als risk-manager. Daarvan zijn er nog niet zo veel. Je ziet de lonen dan meteen oplopen. Hetzelfde gebeurde destijds bij SOX-managers (die bij multinationals de Amerikaanse Sarbanes Oxley-regelgeving implementeerden, red.). Wat ze deden, was een veredelde vorm van checklists afwerken. Maar omdat het nieuw en onbekend was, werd er grif voor betaald.'

Er zijn meer overeenkomsten. Zo moeten een voetballer en een financial voor het grote geld naar het buitenland. En gaat de voetballerij, nadat jarenlang de bomen tot in de hemel leken te

groeien, nu ook te maken krijgen met inkrimpen en salarisreducties, waarover later meer.

Versillen zijn er ook. Zo kent de voetballerij een omgekeerde salarispiramide: de werknemer verdient meer dan de directeur. Atypisch is ook het verdienpatroon. Een profvoetballer moet in 15 in plaats van ruim 40 jaar zijn pensioen verdienen. Al op jonge leeftijd kan hij bedragen opstrijken waaraan veel financials nooit toekomen. Onder

Fast & Furious in Finance

6 tips voor een snelle carrière in finance

- 1** Bepaal je doelen en leg ze voor jezelf vast (SMART)
- 2** Positioneer finance binnen je organisatie als toegevoegde waarde
- 3** Leer onderhandelen
- 4** Verkoop je vaardigheden
- 5** Wees brutaal op z'n tijd
- 6** Doe actief aan persoonlijke PR (zowel in- als extern)

Gemiddeld eredivisieloon

1996	77.600
1998	176.900
2000	237.186
2002	290.995
2004	227.803
2006	259.000
2008	335.000

Bron: KNVB/FBO

invloed van de oplopende tekorten bij de clubs begint in de voetballerij tekengeld uit de gratie te raken. In het bedrijfsleven is tekengeld nog een normaal verschijnsel. Een goede financial met aandelen of opties die hij nog niet heeft verzilverd, vraagt zijn nieuwe werkgever hem daarvoor schadeloos te stellen – en krijgt dat doorgaans ook voor elkaar.

Sigarenzaak

Hoe honoreert de voetbalwereld eigenlijk? In een grijs verleden, toen Ajax en Feyenoord nog Europa Cups binnensleepten, bleven de inkomsten van een profvoetballer ver achter bij zijn status. Zelfs Ajacieden hadden een sigarenzaak nodig om het hoofd tot aan het pensioen boven water te houden. Anno 2010 toucheert een eredivisiespeler gemiddeld 350.000 euro, twee keer de Balkenende-norm. In de korte tijd die een voetbalcarrière duurt, kun je dus het inkomen voor de rest van je leven bij elkaar schoppen. Ho, zegt Dennis van Gemert, accountmanager bij de Rabo Topsportdesk. Hij wijst erop dat het gemiddelde sterk wordt vertekend door het handjevol grootverdieners dat met één tot twee miljoen naar huis gaat. 'Ik schat dat 70 procent van de eredivisiespelers na zijn loopbaan moet werken. En zelfs als je precies het gemiddelde verdient, moet alles meezitten wil je financieel onafhankelijk worden.'

Hij rekent voor: een Nederlandse speler draagt circa de helft van zijn salaris verplicht af aan het pensioenfonds CFK. 15 jaar gemiddeld 350.000 euro verdienen levert een 'voetbalpensioen' op van 2,6 miljoen. 'Maar ten eerste voetbalt bijna niemand zo lang. Bovendien begin je meestal niet

met dat salaris. En dan nog ga je na het voetballen in inkomen terug. Tijdens je carrière houd je bruto 14.500 euro per maand over, eraan 10.000. Wil je je levensstandaard vasthouden, dan moet je dus reserveren. En dat doet niet iedere voetballer. Ze leven in een wereld waarin veel mensen een ruim bestedingsniveau hebben en geven daardoor automatisch meer uit dan past bij hun inkomen.'

Maar toch, in 15 jaar vervijfvoudigden de eredivisielonen: van gemiddeld 70.000 naar 350.000 euro. Het is niet toevallig dat die trend inzette in 1995. Dat is het jaar van het Bosman-arrest, een uitspraak van het Europees Hof van Justitie in de zaak die was aangespannen door de Belgische voetballer Jean-Marc Bosman. Toen diens contract bij Club Luik afliep, wilde hij naar USL Dunkerque. De club hield dat tegen door een hoge transfersom te vragen. Bosman bevocht dit met succes. Het Bosman-arrest deed de macht in de voetballerij verschuiven van de clubs naar de spelers. De clubs konden bij een aflopend contract geen transfersom meer vragen. Dat joeg het aantal transfers en de hoogte van de salarissen op.

'Kneuzenhoek'

2010 zou óók wel eens een omwenteling in de voetbalwereld te zien kunnen geven. Alom wordt gerept van 'het failliet van de eredivisie'. De inkomsten lopen dramatisch terug. Sponsors houden de hand op de knip, banken trekken hun handen van de sector af en ook de gemeentelijke subsidies, waaraan veel clubs verslaafd zijn, beginnen te slinken. Anderzijds blijven de clubs maar meer uitgeven, met name aan transfersommen en spelerssalarissen. Gemiddeld gaat 63 procent van de clubbegrotingen op aan salarissen, terwijl de KNVB hooguit 60 procent gezond vindt. De

gevolgen zijn ernaar: meer dan een derde van de Nederlandse profclubs zit in categorie 1, de 'kneuzenhoek' van de KNVB. HFC Haarlem is al failliet verklaard evenals BV Veendam. De financiële malaise bij de clubs gaat ook de spelers raken, stelt Louis Laros, die zelf onder meer Siem de Jong van Ajax begeleidt: 'Ik verwacht dat de clubs komend seizoen hun selecties gaan inkrimpen en de salarissen verlagen.'

Laros denkt dat met name de basissalarissen zullen worden ingekrompen. Het relatieve aandeel van de wedstrijdpremies (die worden uitgekeerd bij winst) en prestatiebonussen (die worden uitgekeerd bij bijvoorbeeld het behalen van Europees voetbal) zal juist toenemen. Nu beslaat dat variabele deel gemiddeld 20 procent. Deze trend verschilt van die in het bedrijfsleven, waar de variabilisering juist op zijn retour is. De VVCS-spelersbegeleider staat tweeslachtig tegenover de door hem gesignaleerde ontwikkeling. 'Vanuit de spelerskant proberen we zo veel mogelijk zekerheden in te bouwen en zijn we hier niet bij gebaat. Aan de andere kant sta ik achter het principe: eerst presteren, dan pas verdienen.'

Potige vriend

Hein-Pieter Okker van Robert Half is ervan overtuigd dat de meeste voetballers de variabilisering zullen toejuichen. Hij zegt: 'Veel voetbalprofs worden jong ontdekt en groeien daardoor op in een omgeving waardoor ze toch enigszins wereldvreemd worden. Deze wereldvreemdheid wordt vervolgens gecombineerd met een voor een topsporter op zich wel gezonde dosis zelfoverschatting. Daardoor zijn ze minder dan managers geneigd om zekerheden in te bouwen in zo'n situatie. Dat kon wel eens tot ongelukken leiden.'

De loonstrook van...

	salaris	premies	reclame	totaal
Jan Modaal	32.500	-	-	32.500
Arjen Robben	5.500.000	onbekend	onbekend	7.000.000
Lionel Messi	10.000.000	4.000.000	19.000.000	33.000.000

Bron: CPB, France Football, Sportweek

Financiële ongelukken gebeuren er nu ook al. Niet voor niets heeft de VVCS de Stichting Schuld-hulpverlening opgericht. 'De schuldenproblema-tiek onder (ex-)voetballers neemt hand over hand toe. Steeds vaker wordt een beroep op de VVCS gedaan om spelers bij te staan bij het regelen van hun schulden', zo meldt de spelersvakbond op zijn website. Aan voorbeelden geen gebrek. Neem de speler die 15.000 euro per maand pinde. Of die andere, die met een potige vriend 's nachts op be-zoek ging bij een bestuurder van pensioenfonds CFK, omdat hij wat krap bij kas zat. Oud-prof Michael Reiziger verzuchtte in de laat-ste editie van Life After Football: 'Eigenlijk zou-den voetballers altijd moeten worden bijgestaan, we zijn toch heel onervaren in het leven als we zo vroeg prof worden. Jongens van 20 jaar die ineens heel veel geld gaan verdienen, daar komt allerlei volk op af.' Reiziger vindt dat met name de clubs meer moeten doen op dat vlak. Doen ze dat? Ajax

wimpelt een verzoek om informatie hierover af. 'Alle spelers krijgen bij Ajax een goede begelei-ding. Daarbij hoort ook, indien gewenst, finan-ciële begeleiding. Hoe deze begeleiding eruit ziet gaan wij echter niet melden.' Laros van de VVCS zegt dat hij op dit vlak maar een beperkte rol kan spelen. 'Je kunt niet de hele tijd hun handje vast-houden. En je bent er niet bij als ze hun uitgaven doen.' Hij vindt dat met name vermogensbe-heerders als de Rabo Topsportdesk, waarmee de VVCS samenwerkt, hierin een taak hebben. Dennis van Gemert van de Rabo Topsportdesk ziet zichzelf weliswaar als een 'financiële coach' en zegt jonge topsporters een toegesneden vorm van private banking te bieden, met toezicht op inkom-sten en uitgaven, maar vindt overige vormen van begeleiding vooral een taak van hun zaakwaarne-mers. Okker is het daar volstrekt mee oneens. 'Je moet het financiële en het psychische scheiden. De zaakwaarnemers en de vermogensbeheerders

zijn op de korte termijn gericht. Die zien de spe-ler vooral als een inkomstenbron. Daar moeten spelers deels juist tegen in bescherming worden genomen. De clubs zouden daar aparte functi-onarissen voor moeten aanstellen, bijvoorbeeld psychologen, die die jongens psychisch in balans houden en hen beschermen tegen alle wolven die op hen afkomen. Wat zijn de kosten daarvan nou helemaal op die transfersommen van miljoenen? Zet dat voortaan gewoon standaard in het con-tract: je moet een bal vooruit schoppen én bege-leiding accepteren.'

Menno Bosma is journalistiek ondernemer. Hij doet op bescheiden schaal aan carrièreplanning en reserveert zóveel voor zijn oude dag dat het niet ten koste gaat van het genot van vandaag.

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 rustgevende attentie.

Maximum aan buitengerechtelijke incassokosten

De ministerraad heeft ingestemd met het verzenden van het wetsvoorstel voor de maximalisering van buitengerechtelijke incassokosten aan de Raad van State. Het doel van het wetsvoorstel is betere bescherming tegen te hoge incassokosten voor vooral consumenten en kleine bedrijven, zoals eenmanszaken. Wan-



neer het wetsvoorstel wordt aangenomen, zal de vergoeding voor incassokosten straks worden berekend als percentage van het bedrag dat de schuldenaar aan de schuldeiser is verschuldigd, met een minimumbedrag van 40 euro.

De huidige norm voor vergoeding van incassokosten geeft vaak onvoldoende houvast om vast te stellen welk bedrag precies is verschuldigd. Dit heeft als gevolg dat in de praktijk regelmatig te veel in rekening wordt gebracht. Door nadere invulling van deze norm kan onzekerheid worden weggenomen, waardoor het voor de schuldenaar en de schuldeiser duidelijk wordt welke incassokosten gevraagd mogen worden. In het wetsvoorstel is o.a. opgenomen dat niet meer dan 150 euro aan incassokosten mag worden gevraagd bij onbetaald blijven van een rekening van 1.000 euro. Voordat de schuldeiser überhaupt incassokosten in rekening kan brengen, is hij / zij in de toekomst verplicht eerst een aanmaning te versturen. Op deze manier krijgt de schuldenaar veertien dagen de gelegenheid om alsnog de vordering te voldoen. De regeling geldt voor vorderingen tot 25.000 euro die vaak

voorkomen bij transacties met consumenten en kleine bedrijven. Wanneer de tekst van het wetsvoorstel en het advies van de Raad van State bij de Tweede Kamer worden ingediend, worden de teksten openbaar. 

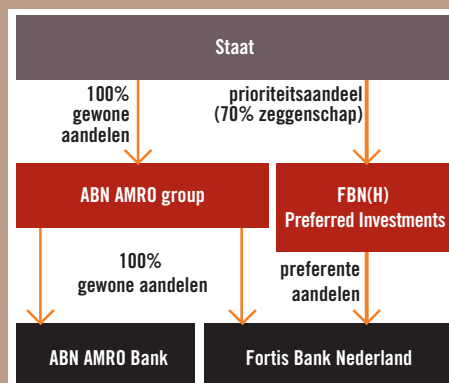
Wettelijke regeling aanpak bonussen

Minister Hirsch Ballin van Justitie is een wettelijke regeling aan het voorbereiden die de Raad van Commissarissen (RvC) de bevoegdheid geeft bonussen van bestuurders terug te vorderen of de waarde ervan aan te passen. Het wetsvoorstel zal de positie van de RvC versterken. Op korte termijn zal het wetsvoorstel voor advies naar verschillende organisaties worden verzonden. De wettelijke regeling bepaalt dat de RvC de waarde van een in het vooruitzicht gestelde bonus kan bijstellen en, of en wanneer een uitgekeerde bonus namens de vennootschap kan worden teruggevorderd. Het wetsvoorstel betreft een aanvulling op de bestaande mogelijkheden om in te grijpen in het bezoldigingsbeleid van een onderneming. Onder bonussen moet worden verstaan een variabel deel van de bezoldiging, waarvan de toekenning afhankelijk is gesteld van het behalen van bepaalde vooraf omschreven doelstellingen. Terwijl de overheid moest ingrijpen om bedrijven in de financiële sector te steunen, hebben – achteraf gezien – buitensporige bonussen bijgedragen aan een onverantwoorde risicobereidheid binnen die financiële instellingen. Het is al gebleken dat de topbestuurder zijn inkomen ziet dalen als gevolg van de kredietcrisis. Wanneer het wetsvoorstel erdoor is, kan de RvC de waarde van de bonus aanpassen als blijkt dat uitbetaling in strijd zou komen met doelstellingen van het vastgestelde beloningsbeleid en op gespannen voet staat met de economische situatie waar de vennootschap zich in bevindt. 

Samenvoeging ABN AMRO en Fortis

Op 1 april 2010 zijn Fortis Bank Nederland en ABN AMRO Bank samengebracht onder een nieuwe vennootschap, ABN AMRO Group N.V. Alle gewone aandelen van ABN AMRO Group N.V. worden door de Staat gehouden. Zo heeft de Staat op 1 april ABN AMRO Bank N.V. volledig in handen gekregen en is op dezelfde datum het volledige Staatsbelang in Fortis Bank Nederland ingebracht in ABN AMRO Group N.V. Dit heeft als gevolg dat beide banken zijn samengevoegd en dat de weg vrij is voor volledige integratie. Deze samenvoeging was mogelijk, omdat de EC remedy is voltooid. Afstoting van bedrijfsonderdelen was nodig om integratie mogelijk te maken. De volledige integratie van de twee banken zal in twee fases geschieden. De eerste fase is

inmiddels aangekondigd en zal bestaan uit het samenvoegen van ABN AMRO en Fortis Bank Nederland. Hiermee zal de merknaam 'Fortis' uit het Nederlandse straatbeeld verdwijnen. In de tweede fase zullen ABN AMRO en Fortis Bank Nederland juridisch fuseren. Hiermee zullen alle klantenbestanden volledig worden gekoppeld. Een bijkomstigheid van de integratie zijn de omvangrijke uitgaven. De Raad van Bestuur verwacht ongeveer 1,2 miljard euro uit te geven. Dit bedrag zal worden gebruikt voor de afvloeiing van medewerkers, de sluiting van kantoren en de ontwikkeling van ict. Als gevolg van deze hoge uitgaven zullen op de lange termijn structurele besparingen plaatsvinden. 



Bron: Ministerie van Financiën



Gewone boekhoudregels financiële sector

Voor de financiële sector moeten zoveel mogelijk de gewone boekhoudregels gelden. Dit maakte Hans Hoogervorst, de huidige bestuursvoorzitter van de Autoriteit Financiële Markten, duidelijk in zijn lezing tijdens het symposium ter gelegenheid van het afscheid van prof. dr. Arnold Schilder als hoogleraar van de Universiteit van Amsterdam. De financiële

sector moet volgens Hoogervorst zoveel mogelijk als een normale economische sector worden behandeld. Daarom is ook voor banken objectieve boekhoudkunde nodig. Hoogervorst gaf aan dat om een de bank tot een stabiel onderdeel van de economie te maken, de prudentiële normen en de boekhoudkundige standaarden zo dicht mogelijk bij elkaar moeten liggen. Dit moet volgens hem niet gebeuren door 'schijnstabiliteit in de boekhoudkundige standaarden aan te brengen, maar door de kapitaalisen zo dicht mogelijk aan te laten sluiten bij de vermogensbegrippen zoals die in de reële economie gebruikelijk zijn.' Het is de surrealistische financiële sector die zich volgens Hoogervorst moet aanpassen aan de eisen van de reële economie en niet omgekeerd.

Mocht deze aanpassing in onvoldoende mate lukken, dan zal de financiële sector volgens Hoogervorst afhankelijk van de overheid blijven. Als dat zo is, dan moeten we daar volgens hem eerlijk over zijn en niet blijven pretenderen dat de banken een gewoon onderdeel van de private sector zijn. Dit zou dan betekenen dat veel verder overheidsingrijpen dan tot op heden uiteindelijk onafwendbaar zou worden. Hoogervorst concludeert: 'Als de financiële sector afhankelijk van de overheid wil blijven, dan horen daar alle controles bij die in een verzorgingsstaat gebruikelijk zijn.'

Samenspanning investeringsfonds en failliet

De Rechtbank Rotterdam heeft zich op 24 februari 2010 (LJN: BL7872) uitgesproken in een zaak waarin het investeringsfonds MeesPierson Informal Opportunity Fund ('MIO') samenspande met een failliete vennootschap. Dit met het doel het investeringsfonds te begunstigen ten detrimente van de overige schuldeisers van de failliete vennootschap. Tussen MIO en de vennootschap in kwestie bestond een participatieovereenkomst op basis waarvan MIO risicodragend kapitaal zou verstrekken aan de vennootschap en haar werkmaatschappijen. MIO werd bovendien prioriteitsaandeelhouder van de vennootschap met een belang van ruim 76 procent. Die vennootschap faillieerde echter, waarna het investeringsfonds door de curator werd aangesproken tot volstorting van haar aandelen. MIO weigerde daaraan gehoor te geven.

De curator had zich onder meer op het standpunt gesteld dat in onderhavige zaak sprake was van samenspanning (art. 47 Fw) tussen MIO en de failliete vennootschap, met het doel de overige schuldeisers van die vennootschap te

Grens aansprakelijkheid accountant

Het Gerechtshof Amsterdam heeft een arrest gewezen over de grenzen van de aansprakelijkheid van een accountant in een due diligence onderzoek. BDO heeft in het kader van de aankoop door Croesus Holding B.V. van 90 procent van de aandelen in Expobouw B.V. een opdracht tot het opstellen van een due diligence rapport gekregen. BDO werd later aansprakelijk gesteld omdat zij niet zou hebben gehandeld als een redelijk bekwaam en zorgvuldig registeraccountant. Met name wordt BDO verweten dat de in het due diligence rapport opgenomen voorraadwaarde sterk afwijkt van de later getaxeerde waarde.

De vorderingen werden eerst door de Rechtbank en nu ook door het Hof afgewezen. Het Hof heeft zich niet beperkt tot het oordeel over de lengte van de klachttermijn, maar heeft – ten overvloede – ook andere gronden behandeld. Hieronder een overzicht.

1 Te laat geprotesteerd. Ondanks dat de discrepantie tussen de hoogte van de voorraadwaarde in het due diligence rapport en latere taxatie al op 30 oktober 2000 kenbaar was, werd pas half juli 2003 bij BDO geprotesteerd. Het hof oordeelt dat een dergelijk lange termijn niet kan worden aangemerkt als 'bekwame tijd' als bedoeld in art. 6:89 BW, waardoor de rechts-

vorderingen zijn vervallen. Door het verstrijken van deze lange termijn wordt BDO namelijk de mogelijkheid ontnomen om zelf nog een betrouwbaar onderzoek in te kunnen stellen naar de voorraadwaarde.

2 Afgeleide schade. Niet de oorspronkelijke opdrachtgever van BDO, maar haar aandeelhouders hebben BDO aansprakelijk gesteld met als reden dat BDO diende te verwachten dat derden op haar due diligence rapport zouden afgaan, waardoor BDO ook met deze belangen rekening diende te houden. Uit rechtspraak van de Hoge Raad volgt dat enkel de vennootschap (in dit geval de opdrachtgever) zelf de vergoeding van de door de tekortkoming van de derde (in dit geval BDO) kan vorderen. Alleen als de aandeelhouders aantonen dat een specifieke zorgvuldigheidsnorm jegens henzelf is geschonden zou een verplichting tot vergoeding van die schade bestaan. Dat hebben de aandeelhouders hier niet aangetoond.

3 Beperkte opdracht. In de intentieovereenkomst is alleen een balansonderzoek naar de zichtbare intrinsieke waarde, alsmede een onderzoek naar de rendementsmogelijkheden opgenomen bij 'due diligence'. Bovendien is in deze overeenkomst vastgelegd dat de activa naar goed koopmansgebruik zijn gewaardeerd 'met uitzondering van de voorraden'. In het due diligence rapport is aangegeven dat de voorraad niet door BDO is geïnventariseerd. Hierdoor ging BDO uit van een beperkt due diligence onderzoek, waartoe een controle van de voorraadwaarde niet hoorde. Het hof volgt de redenering van BDO. Dat in het rapport niet de opmerking 'geen accountantscontrole' is opgenomen, neemt niet weg dat het om een beperkte due diligence opdracht kan gaan. Van BDO hoeft in een dergelijk geval niet te worden gevergd dat zij uit eigen beweging een onderzoek naar de voorraadwaarde zou doen.



benadelen. De rechtbank is het daarmee om de volgende redenen met de curator eens. In de eerste plaats werd de opbrengst van de verkoop van twee deelnemingen van de (inmiddels) failliete vennootschap aan een derde, vrijwel direct doorbetaald aan MIO. De koopsom is namelijk gestort onder de vaste notaris van MIO en het geld is rechtstreeks uitbetaald aan MIO. De rechtbank acht in dat verband van groot belang dat MIO ten tijde van de betaling prioriteitsaandeelhouder van de (failliete) vennootschap was, in die vennootschap een meerderheidsbelang had en bovendien feitelijk de dienst uitmaakte bij de vennootschap. MIO was volgens de rechtbank volledig op de hoogte van de

slechte financiële situatie van de vennootschap, hetgeen bleek uit de door de curator in de procedure overgelegde bescheiden, waaronder diverse bankafschriften en e-mails tussen MIO en de bestuurder van de failliete vennootschap. Derhalve komt de rechtbank tot de slotsom dat in onderling overleg tussen MIO en de failliete vennootschap werd geregeld dat het bedrag van de verkoop van deelnemingen van de vennootschap rechtstreeks bij MIO terecht kwam. Dit met het uitsluitende doel MIO als schuldeiser boven andere schuldeisers te begunstigen, zoals bedoeld in art. 47 Fw. De rechtbank heeft MIO derhalve veroordeeld de door haar ontvangen koopprijs aan de curator te voldoen.

And the winner is!



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

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

De beste relaties zijn gebaseerd op een win / win situatie. Iedere relatie, waarin er één partij duidelijk aan de kortste einde van het stokje trekt, is gedoemd om te mislukken. Uiteindelijk zal de partij die weinig tot geen voordeel heeft bij de samenwerking de stekker uit de relatie trekken; en geef ze eens ongelijk. De negatieve energie die uit deze mislukking op de omgeving uitstraalt, levert uiteindelijk een lose / lose situatie op.

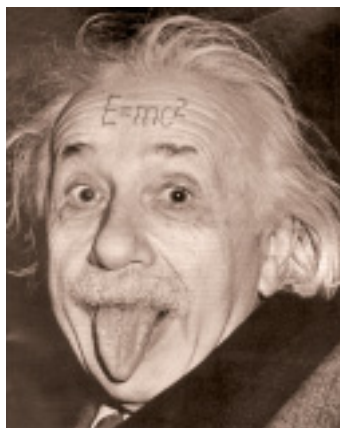
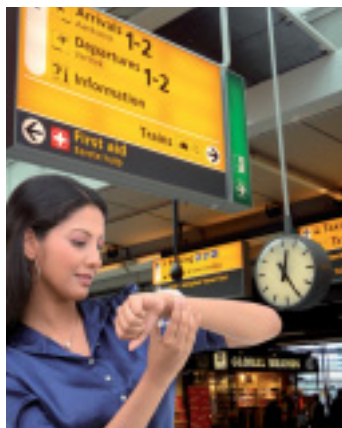
Elektronisch factureren

Kijken we nu naar de situatie van e-Invoicing, dan kunnen we stellen dat er duidelijk een grote en een kleine winnaar of zelfs verliezer is. De verzendende partij heeft weliswaar voordeel, maar dat voordeel valt in het niet bij het voordeel van de ontvangende partij. In een e-Invoicing relatie is er dus sprake van een zware onbalans tussen de verzendende en ontvangende partij. Slechts in beperkte situaties waarin de verzendende partij een groot aantal facturen verzend, kan ook de verzendende partij een substantieel voordeel behalen. Maar hoe zit het met die duizenden kleine ondernemers die naar een gemiddelde klant slechts een hand vol facturen versturen? Die moeten het in een e-Invoice omgeving momenteel doen met een online portal waar ze de papieren factuur moeten overtuigen en min of meer gedwongen worden een duur abonnement te nemen op de service provider van de leverancier om uiteindelijk hun facturen te 'mogen' indienen? Hoe lang zullen al deze MKB-ers, en daar hebben we er nogal wat van in Nederland, deze dwangbuis van de zogenaamd grote klant nog accepteren? Ik sprak laatst een leverancier die zaken doet met een klant die werkt via een dergelijk systeem. Zij sturen één factuur per maand aan deze leverancier. Zij moesten een paar honderd euro per jaar betalen voor een abonnement en daarnaast ook nog een bedrag per batch facturen. Als deze tendens doorzet, dan gaat de belofte van besparing volledig aan ons voorbij. Als we de zuivere out of pocket kosten van een papierenfactuur

berekenen voor een gemiddelde MKB-er, dan hebben we het over een bedrag van globaal één euro per factuur. Als we dus nu bekijken wat deze MKB-er moet betalen om zijn digitale factuur in te dienen bij een dergelijk portal, dan hebben we het over vele (tientallen) euro's per factuur. Waar is dan nog het voordeel voor deze verzender? Hier hebben we dan dus een duidelijk win / lose situatie. Helaas kiezen grote ontvangers vaak voor marktpartijen die behoorlijk heftige bedragen vragen voor hun bemiddeling en daarmee wordt dus een dergelijke mismatch in de voordelen gerealiseerd. Laat ik zeggen dat het mijn persoonlijke oordeel is dat er dan in ieder geval één partij is die niet met het goede gevoel gaat slapen.

Geen kosten voor indienen factuur

Ik zou dus graag een pleidooi willen bezorgen om een duidelijke regel te stellen. Hoe de verzender het regelt, regelt hij het, maar zijn factuur dient hij ten alle tijden gratis in bij de leverancier en alle kosten voor de ontvangst van de factuur worden door de ontvanger gedragen. Het is in de nabije toekomst al lastig genoeg voor de gemiddelde leverancier om ook daadwerkelijk een elektronische (XML) factuur in te dienen bij zijn klant. Als hij dan ook nog gedwongen wordt voor verschillende klanten op verschillende systemen in te loggen en facturen aan te maken, dan ben je beter af met het drukken op een print knop en lekker aan een postzegel te likken. Ik stel in ieder geval in deze column dat onze organisatie ook de kleine ondernemer zal helpen om op een goede manier een factuur in te dienen bij onder andere de overheidstransactieportal (OTP / digipoort) zonder dat dat hem een 'arm en een been' kost. Als wij dat niet voor het einde van het jaar geregeld hebben, dan mag u mij daar persoonlijk op aanspreken! Wilt u meer weten over het verzenden of ontvangen van facturen, dan mag u het Factuurcongres in Eindhoven niet missen (www.factuurcongres.nl). Ik begroet u graag persoonlijk tijdens dit congres.



Mensen voor en achter de cijfers

Het vinden, begeleiden en ontwikkelen van financiële professionals vereist kennis van de markt, alsmede de mensen. Vijzelaar.com is dé specialist op het gebied van instroom, ontwikkeling en doorstroom van financiële professionals. Op het snijvlak van HRM en Finance biedt Vijzelaar.com op elkaar afgestemde solutions, die gericht zijn op het beste resultaat, efficiënt en effectief, tegen de laagste kosten.



recruit solutions Werving en selectie van financiële professionals op het gewenste niveau. De werkwijze is gericht op snelheid en de zekerheid van de beste mensen op de juiste plek.



flex solutions Tijdelijke inzet van financiële professionals in detachering en interim management. Direct inzetbaar en uitstekend gekwalificeerd vanuit de organisatie van Vijzelaar.com.



grow solutions Bestaande medewerkers kunnen zich via gecertificeerde en inspirerende ontwikkelingsprogramma's persoonlijk en vakmatig verbeteren en verdiepen. Dit zorgt voor kwaliteit en continuïteit.



flow solutions Kanalisering van de doorstroom van doorgroeitend talent. Beheersbare uitstroom en afstemming op tijdige instroom. Resultaat is kostenbesparing en waarborg van kwaliteit.

Als specialist op het gebied van finance resource management is Vijzelaar.com actief in het hart van de financiële arbeidsmarkt. Kwaliteit staat voorop en dat blijkt wel uit het feit dat we een groot aantal bedrijven uit de top honderd van beste finance werkgevers tot onze klantenkring mogen rekenen. Om te kunnen voldoen aan de groeiende vraag van onze opdrachtgevers zijn wij op zoek naar financiële professionals op HBO/academisch niveau met werkervaring in accounting, audit/accountancy en planning & control.

Voor meer informatie over onze solutions, werkwijze en carrièremogelijkheden verwijzen wij graag naar onze website: www.vijzelaar.com

Vijzelaar.com, Parklaan 2, 1406 KL Bussum.

☎ 035 6925530

info@vijzelaar.com



finance resource management



TEAM

Bedrijf: Vrumona

Aantal fte: 400

Aantal fte in financiële functie: 17

Typering team: Fantastisch team waarin iedereen dagelijks zin heeft om ervoor te gaan en stappen te zetten.

Belangrijkste issue: Opzetten van een business warehouse in samenwerking met IT waarmee zeer gemakkelijk standaard rapportages gegenereerd kunnen worden.

Financiële systemen: SAP

Bernd Schlattmann, Vrumona:

‘Mensen en merken eerste keus’

Door Jeppe Kleyngeld

Bij frisdrankgigant Vrumona zitten financials, net als bij moederbedrijf Heineken, dicht tegen de lijnen aan. Dat is één van de factoren die het bedrijf populair maakt bij financiële professionals, vermoedt Manager Finance Bernd Schlattmann. Zelf werkt hij sinds 2000 bij Heineken waarvan de laatste drie jaar bij Vrumona. Hij vindt het nog altijd een geweldig bedrijf om voor te werken.

Vrumona is 100% dochterbedrijf van Heineken Brouwerijen en levert frisdranken aan hoofdzakelijk de binnenlandse markt. Jaarlijks zet het bedrijf ruim driehonderd miljoen liter frisdrank af aan de retail, de horeca en enkele exportlanden. Er wordt tevens aan contract filling gedaan om overcapaciteit op te vullen. Vrumona heeft een groot pallet aan frisdranken bestaande uit zowel eigen merken (Royal Club, Crystal Clear, Climax, Joy, Sisi, Sourcy en Sourcy Vitamin-Water) als licentiemerken (Pepsi, 7up, Gatorade en Rivella). Bernd Schlattmann (35), Manager Finance bij Vrumona, heeft inmiddels een behoorlijk CV opgebouwd bij verschillende dochterbedrijven van 's lands grootste bierbrouwer. Na zijn studie Bedrijfskunde in Groningen begon hij in 2000 bij Heineken in een management traineeship. Inmiddels staat hij aan het hoofd van de financiële afdeling van Vrumona.

Wat sprak je aan in een financiële functie bij Heineken?

‘Ik vond het met name leuk hoe Heineken de financiële rol invult. Dat is namelijk niet alleen puur hardcore finance, maar juist een functie dicht tegen de lijnen aan. Je moet goed

met mensen kunnen omgaan, multidisciplinair kunnen sparren en ook commercieel mee durven denken. Daarnaast zijn zelfvertrouwen, overtuigingskracht en een zekere sensitiviteit belangrijke eigenschappen. Uiteraard moet je het financiële gedeelte ook uitstekend beheersen. Wat ik hier leuk aan vind is om vanuit finance de sommen te maken en dan op basis van de verkregen inzichten te proberen marketing, sales en productie te overtuigen om een bepaalde richting in te slaan. Je kunt zo echt invloed uitoefenen op de besluitvorming. Beslissingen worden hier op basis van argumenten gemaakt en daar is de financial een belangrijke partij in. Ik zag mezelf wel in deze rol. In 2000 ben ik begonnen met het financieel management traineeship.’

Hoe zag dit traineeship eruit?

‘In een management traineeship van Heineken leer je gedurende een jaar de organisatie kennen. Ik heb in het eerste half jaar van mijn traineeship een opdracht uitgevoerd in Santiago, Chili. Dat was een marketing/sales opdracht waarin ik echt de ruimte heb gekregen om buiten mijn eigen

discipline te kijken. Ik heb toen onder andere een standup-comedian evenement opgezet dat verschillende kroegen in de Chileense hoofdstad met elkaar verbond. In de andere helft van mijn traineeship heb ik in Nederland diverse opdrachten uitgevoerd binnen Heineken Nederland Supply, onze brouwerijen.

Hoe is je carrière daarna verlopen?

‘Na het traineeship ben ik aan de slag gegaan bij Heineken Export Group, eerst als Marketing Controller en vervolgens als Regional Controller Europe & Duty Free. Nadat de Heineken Export Group was opgesplitst zijn we gaan werken vanuit een geografisch model bestaande uit vijf regio's. Binnen een van die regio's heb ik nog een tijdje gewerkt als analist. Omdat ik daarna echt wilde weten hoe de financiële processen in de basis functioneerden ben ik overgestapt naar een werkmaatschappij van Heineken Nederland. Ik werd financieel verantwoordelijk voor een Regio waar we vanuit zeven distributiecentra de horeca beleverden. Dat was een functie waar ik met mijn voeten in de spreekwoordelijke modder stond. In 2006 kwam er een grote reorganisatie waarin de regionale structuur werd verlaten. Dat viel samen met het moment waarop ik aan het twijfelen was of ik wel bij Heineken door wilde. Ik zat er zes jaar en het voelde een beetje als trouwen met mijn eerste vriendin. Ik wilde ook graag ervaren hoe het bij een andere werkgever was. Ik was fan van Spanje en sprak goed Spaans vanwege mijn tijd in Chili. Toen hebben mijn vriendin en ik beide onze baan opgezegd en zijn we naar Spanje vertrokken. Via Michael Page ben ik toen Hoofd Planning & Control geworden bij Pepe Jeans, een redelijk groot bedrijf met zo'n 300 miljoen euro omzet. Dat heb ik precies een jaar gedaan. Spanje was geweldig, maar de baan al vrij snel niet meer. Een controller in Spanje is geen business partner, daarvoor is de cultuur nog te hiërarchisch. De focus in de baan lag daardoor teveel op de boekhouding. Ik had gelukkig altijd contact gehouden met mijn collega's binnen Heineken en werd getipt dat mijn huidige functie bij Vrumona was vrijgekomen.

Deze kans heb ik aangegrepen en in september 2007 ben ik begonnen.

Waarop ligt de focus in Vrumona's strategie?

‘Onze mission statement is: ‘Vrumona's mensen en merken eerste keus.’ Onze merken omdat wanneer je in de ogen van de consument geen sterke merken hebt, je geen lang leven is beschoren. Merken zijn key! Daarbij is een portfolio belangrijk: Als je alleen Vitamin Water hebt krijg je het lastig in de horeca, maar wanneer je een totaalportfolio kunt aanbieden heeft de klant maar één leverancier van frisse dranken nodig en dat biedt voordelen. Het tweede deel van de strategie is mensen. Wij geloven sterk dat de factor mens echt het verschil maakt. Daar investeren wij dan ook veel in en dat zie je terug in onze medewerkertevredenheid. Die scores liggen bij Heineken

‘Wij geloven sterk dat de factor mens echt het verschil maakt.’

en Vrumona ontzettend hoog. Dat heeft onder meer te maken met het feit dat we als relatief kleine club (400 man) op slechts één locatie zitten. Er zijn korte lijnen en iedereen ziet vrij gemakkelijk zijn of haar toegevoegde waarde in het totaal van de organisatie.’

Hoe ziet de structuur van de organisatie eruit?

‘De organisatie is ingedeeld in de klassieke zuilen, dus productie, marketing, sales (retail, horeca, export), finance en HR. Onze customer service medewerkers zitten binnen de sales afdeling.’

En de financiële functie?

‘We hebben als enige binnen de Heineken Nederland organisatie nog onze eigen administratie en daar zijn we trots op. Verder heb ik een tweetal business analisten die alles doen wat met budget-

tering, rapportage, accounting en auditing te maken heeft. Tot slot zit in ieder van de business onderdelen een Business Controller. In totaal maakt dat een team van 16 medewerkers en 15 fte.’

Kun je iets vertellen over je eigen rol binnen de organisatie? Hoe draag je vanuit de financiële functie bij aan strategierealisatie?

‘Ik neem zitting in het MT en het CFV (Commercie Fris Vergadering) waar alle commerciële beslissingen voorbij komen. Als financial is mijn rol met name om iedereen scherp te houden. Ik ben het zogenaamde ‘financiële geweten’ van de organisatie en daag de mensen uit om de juiste – bedrijfseconomische – dingen te doen. Daarnaast ben ik bewaker van de afgesproken doelstellingen.’

Bij welke (financiële) projecten ben je recentelijk betrokken geweest?

‘We zijn het afgelopen jaar met name druk geweest met het managen van onze Free Operating Cashflow. In 2008 heeft Heineken Scottish & Newcastle overgenomen en voor dat doel zijn we een forse schuld aangegaan. Om die reden is de hele organisatie in 2009 behoorlijk gefocust geweest op het generen van zoveel mogelijk Free Operating Cashflow, zo ook wij.’

Hoe hebben jullie het werkkapitaal verbeterd?

‘Om de werkkapitaalpositie te verbeteren zijn de incentive- en rapportagesystemen flink aangepast. We wilden mensen echt accountable kunnen maken. Voor dat doel hebben we de balans opnieuw ingericht. Voor elke balansrekening is één persoon verantwoordelijk gemaakt. Vervolgens hebben we hier targets op gezet, bijvoorbeeld op debiteurenachterstanden. Deze zijn we nauwkeurig gaan meten en gedisciplineerd op gaan rapporteren om er zo op te kunnen sturen. We hebben ook nog eens kritisch gekeken naar ons crediteurenbeleid, onze voorraadbeheersing en naar onze investeringen.’

Heineken/Vrumona komt als zesde uit de bus in het onderzoek ‘Best Employers to Work for in Finance’. Hoe doen jullie dat?



PERSOONLIJK

Naam: Bernd Schlattmann

Leeftijd: 35

Opleiding: Studeerde bedrijfskunde in Groningen en behaalde een Master in Finance & Control aan de Universiteit van Amsterdam.

Loopbaan: Werkte zich op bij Heineken in verschillende financiële functies die vaak dicht tegen de lijn aan zaten. Tussendoor maakte hij een uitstapje naar Spanje waar hij een jaar lang controller was bij Pepe Jeans. Eind 2007 begon hij in zijn huidige functie als Manager Finance bij Vrumona.

'Ik denk dat we dat doen door financials een brede baan aan te bieden. Niet puur finance, maar echt de mogelijkheid om mee te denken en multidisciplinair bezig te zijn. Een voorbeeld: Ik heb leiding gegeven aan een jonge Marketing Controller en hij heeft het Holland Heineken House in Beijing als project mogen doen. Hij heeft als Finance Manager het hele project van scratch opgebouwd en uitgevoerd. Dat is een uniek project geweest. Als je jezelf hebt bewezen is Heineken niet bang om je grote verantwoordelijkheden te geven.'

In hoeverre ben je business partner als financiële professional bij Heineken?

'Dat ben je zeker, en met name de financials die dicht tegen de commerciële afdelingen aan zitten. Voor zo'n baan moet je zelf ook commercieel zijn. De marketeers en sales mensen zijn het sowieso en daar moet je je niet door van de baan laten rijden. Het krachtenveld tussen sales, mar-

keting en finance maakt de functie erg leuk. Als de som gemaakt is, begint het spel pas. Dan komt namelijk het overtuigen, het nadenken over het proces en de standvastigheid om een beslissing er doorheen te krijgen. Het is dus de combinatie van analytische vaardigheden en een aantal interpersoonlijke competenties die je als financial bij Vrumona of Heineken succesvol maken.'

Besteden jullie veel aandacht aan de ontwikkeling van zulke competenties?

'Ja, absoluut. We hebben meerdere programma's waar een gedeelte van onze werknemers aan deelnemen. Die proberen we echt op te leiden op basis van diverse competenties. Daar krijgen ze ook de middelen voor zoals cursussen, trainingen, self-assessments en 360 graden feedback tools. In het afgelopen jaar waarin de financiële doelstellingen onder druk stonden zijn de opleidingsbudgetten dan ook onaantast gebleven.'

Help je ook je medewerkers om het beste uit zichzelf te halen?

'Ik ben daar veel mee bezig. Ik vind leiding geven erg leuk en met name het gebied van persoonlijke ontwikkeling. Ik denk veel na over waar bij iedereen de mogelijkheid zit om nog een tikje beter te worden. Hoe ik dat doe is door mensen veel vertrouwen te geven en de ruimte om dingen uit te proberen. Je moet talenten in staat stellen om zelf beslissingen te nemen waarvan ze zeker weten dat het goed zit. Alleen als ze echt twijfelen moeten ze even binnenlopen. Over het algemeen weten ze dat feilloos, maar je moet ze dat vertrouwen wel geven. Daarnaast moet je beschikbaar zijn voor goed en slecht nieuws. Ik probeer zoveel mogelijk op de werkvloer aanwezig te zijn.'

Randstad Search & Selection en Randstad Professionals:

‘Goed matchen is onze core business’

Sinds kort zijn bij Randstad de activiteiten voor hoogopgeleide professionals samengevoegd. Randstad Search & Selection en Professionals werken nu onder één dak aan het leggen van relaties tussen werkgevers en werkzoekenden. Bjørn Toonen, Marina Kersbergen en Aad van Pelt leggen uit hoe de grootste van Nederland juist op een persoonlijke aanpak gericht is.

Met Search & Selection en Professionals richt Randstad zich op de sectoren finance, banking, public, HR, IT, communication, marketing en sales, met finance als grootste specialisme. Vanuit zeven steden (Amsterdam, Arnhem, Den Haag, Eindhoven, Groningen, Rotterdam, Utrecht) bemiddelt men hoogopgeleiden naar een baan op interim- of vaste basis. Bjørn Toonen: ‘Een bewuste verspreiding door het land, om zo lokale markten beter te bedienen. Daarnaast staan wij in nauw contact met regiokantoren van de uitzendtak van Randstad. Dat is het voordeel van zo’n grote organisatie; je hebt echt overal ingangen. Die ingangen hebben we overigens ook omdat veel van onze eigen medewerkers een achtergrond in finance hebben. Zij begrijpen de markt als geen ander.’

Eén van die financials in dienst van Randstad is Marina Kersbergen, die na een carrière als controller aan den lijve meemaakte wat de toegevoegde waarde van Randstad als intermediair kan zijn. ‘Na 12 jaar in de financiële wereld was ik toe aan een nieuwe uitdaging, maar ik keek vooral naar interne vacatures en bij concurrenten op de site’, aldus Kersbergen. ‘Toen ik bij Randstad op gesprek kwam en zei meer communicatief te willen werken, stelde men mij die functie als consultant bij Randstad voor. Dat bleek een perfecte match die ik zelf nooit had kunnen

maken en daar ligt denk ik ook onze kracht. Verder kijken dan alleen het CV en mensen ook aan een werkgever koppelen op basis van bedrijfscultuur. Een ander voorbeeld is een kandidaat van 49 met een prachtige carrière die echter steeds na het eerste gesprek afviel. Ik ben met hem gaan oefenen en het bleek dat hij zijn eigen competenties steeds een beetje wegmoffelde. Door actief met hem te oefenen heeft hij toch een mooie baan kunnen vinden. Daar wordt je als consultant heel blij van.’

Persoonlijke ontwikkeling

Een andere onderscheidende factor van Randstad zijn de events die men organiseert; geen platte borrels maar inhoudelijke sessies, waarbij het contact tussen professionals en werkgevers gestimuleerd wordt. Aad van Pelt: ‘Zo organiseren wij de ‘Good to know more-sessies’, waarbij we mensen bij elkaar brengen om naar toonaangevende vakgenoten te luisteren en onderling van gedachten te wisselen. Persoonlijk contact is voor ons het allerbelangrijkste; contact met klanten en werknemers maar zeker ook met *key figures* binnen een bepaald vakgebied. Professionals die samen met Randstad een baan zoeken, worden door ons ook waar nodig bijgeschoold en klaargestoomd voor een nieuwe stap in hun carrière. Wij zien ook een duidelijke verschuiving in de

wensen van jonge hoogopgeleiden. Voor de nieuwe generatie financials is persoonlijke ontwikkeling en ontplooiing een absolute must; liever meer inhoud binnen de functie dan een hoger salaris. Werkzoekenden die een andere richting in hun carrière willen inslaan, komen bij een sollicitatie vaak op de verkeerde stapel terecht omdat ze qua competenties niet helemaal in een functie passen. Bedrijven zoeken tegenwoordig echt een schaap met zeven poten. Als wij die ‘fit’ wel zien zorgen we er middels een combinatie van extra opleiding en begeleiding voor dat iemand in de procedure wordt meegenomen.’

Een andere trend is het verdwijnen van ‘lifetime employment’. Toonen: ‘De loyaliteit van zowel werkgever als werknemer is duidelijk afgenomen, maar daar bedoel ik niets negatiefs mee. Binnen bedrijven en overheid is men – mede door de crisis – minder happig op vaste contracten en werknemers vragen op hun beurt steeds vaker bewust naar kortlopende, interessante projecten. Ondanks het zware jaar voor onze sector heeft onze interim-tak Randstad Professionals al een aantal jaar een *double digit growth* doorgeemaakt. Dat geeft ook aan dat men zich niet langer blind staart op aspecten als zekerheid en een relatie voor de langere termijn, maar dat men bewust op zoek is naar ontplooiing door kortlopende, inhoudelijke projecten. Verder kijken dan de neus lang is.’

De drie C’s: Competenties, CV en Cultuur

Kersbergen: ‘Toen ik zelf klaar was voor een volgende stap in mijn carrière, verdwaalde ik in het aantal vacatures en de

enorme homogeniteit van de advertenties en functieomschrijvingen. Natuurlijk kan een bepaald bedrijf een goede indruk maken op een kandidaat – en vice versa – maar of er sprake is van een goede match, hangt van veel meer factoren af. De combinatie van het cv van een kandidaat en diens persoonlijkheid, leg ik naast de verschillende potentiële opdrachtgevers waarbij sterk wordt getoetst op de bedrijfscultuur. Zo komen we soms op verrassende combinaties die erg goed blijken te werken. Wanneer een opdrachtgever vertelt over een bepaalde vacature komen er bij mij meteen een aantal namen van kandidaten op. Zo is het ook wanneer een kandidaat zijn wensen voorschotelt. Dat is het voordeel van ons grote netwerk: de kans op succes is voor beide partijen groter. Goed matchen is onze core business.'

randstad

Uitzenden & Detacheren | Professionals | Search & Selection | HR Solutions | Inhouse Services

**Randstad Professionals en
Randstad Search & Selection
Aad van Pelt**

Rhijnspoor 209-213

2901 LB Capelle aan den IJssel

T 010 266 11 44

aad.van.pelt@nl.randstad.com



Aad van Pelt, Marina Kersbergen en Bjørn Toonen

TIPS EN AANDACHTSPUNTEN

Behoud goede en gemotiveerde medewerkers

Door Marcel Smeulders

'Slechte Tijden, Goede Tijden'. Een interessante tegenstelling, zeker omdat er een volgtijdelijkheid in ligt opgesloten. De uitdaging voor elke organisatie is om een 'goede' tijd te bereiken en vast te houden. Een kritische factor daarbij is het personeel. Behalve aantrekkelijk blijven op de arbeidsmarkt is het behouden van goede en gemotiveerde mensen van doorslaggevend belang. Aandacht schenken aan de persoonlijke levensfase en -context van een medewerker is cruciaal.

Is overstappen lucratief?

Een bekend searchbureau, werkzaam in de financiële sector, heeft recentelijk onderzoek gedaan naar de salarisontwikkeling van professionals in de accountancy- en in de fiscale adviesbranche. Zij constateren dat het opvallend is, dat mensen die het afgelopen jaar overstapten naar een andere werkgever, een hogere salarisverhoging kregen dan degenen die hun werkgever trouw bleven. 'Overstappen is lucratief' is dan het statement. Voor een searchbureau marketingtechnisch interessant natuurlijk maar laat u zich niet van de wijs brengen. Het krijgen van een hoger salaris bij een overstap is voor de meeste opstappers een logisch resultaat en wel of niet het directe gevolg van goede onderhandelingsvaardigheden. Een dergelijk resultaat is van alle tijden, goede of slechte. Relevanter zou een uitspraak zijn over de motivatie om de oude werkgever de rug toe te keren. Waarom veranderen van werkgever? Veranderen is immers niet gewoon. In het algemeen hebben mensen, zeker in economisch slechtere tijden, behoefte aan zekerheid. Vaak zijn de vertrekkers degenen die zoeken naar een ontwikkeling, naar meer ruimte, een geavanceerder automatiseringspakket, andere samenwerking- en overlegvormen, meer aandacht voor het eigen wel en wee, aanpassing van procedures of meer invloed op zowel werkinhoud als op werktijden.

Schenk aandacht aan levensfasen

Het is belangrijk om een gedoseerde focus te

hebben op het zittende personeel. En daar ook gedifferentieerd naar te kijken. Het is zinvol om in uw benaderingswijze als leidinggevende rekening te houden met de levensfase van uw medewerker. Maak eens zichtbaar voor uzelf hoe uw organisatie/afdeling eruit ziet in termen van leeftijdsopbouw. In de globale benaderingswijze zijn dan verschillende accenten gewenst. De volgende groepen kunnen worden onderscheiden, met daarinbinnen voor een leidinggevende aandachtspunten die relevant zijn in de benadering:

De twintigers

De internet- of de millenniumgeneratie, soms ook 'screenagers' genoemd. Zij zijn sterk op leren en ontwikkelen gericht. Ze ontdekken de wereld nog, moeten keuzes gaan maken en zijn bezig om eigen capaciteiten te verkennen met als belangrijke eis direct resultaat. Als leidinggevende moet u veel afwisseling bieden, laten ontdekken wat sterke of zwakke kanten zijn. Anderen zijn daarbij nodig om (in)zicht, maar ook greep te krijgen op het functioneren. Een begeleider die corrigeert, coacht en bijstelt.

De dertigers

De pragmatische generatie, opgegroeid in een periode van economische groei. De dertigers zitten vaak in een levensfase van bouwen. De thuis-situatie is vaak nog minder belastend. De dertiger is vitaal, energiek en trekt graag werk naar zich toe. Is makkelijk enthousiast en gemotiveerd te

krijgen. De dertiger vertrouwt vaak op verstand, zoekt ontwikkelingsmogelijkheden, maar neemt nogal eens teveel verantwoordelijkheden op zich die te ver reiken. Het ontbreekt ook regelmatig aan inlevingsvermogen. Voor een leidinggevende is het van belang om zich te oriënteren op de persoonlijke behoeften van de dertiger. Stel hen in staat om persoonlijke keuzes te maken, maar biedt vooral ook een ontwikkelingsperspectief binnen uw organisatie/afdeling.

De veertigers

Ook wel de verloren generatie genoemd. De bewustzijnsfase treedt aan. 'Bouw'-activiteiten gaan afnemen. De sociale kring is meer routineus geworden. Kinderen beginnen het huis te verlaten. Op het werk is een eindpositie bereikt, er zijn geen grote stappen meer te verwachten. De vraag 'is dit alles?' speelt op. Geef als leidinggevende de veertiger ruimte om bij zichzelf te rade te gaan. Een crisis is tegelijkertijd ook een uitdaging, een ontwikkelingsopgave. Laten participeren in projecten, mogelijkheden om van taakinhoud te veranderen zijn activiteiten die kunnen worden ingezet. Probeer de horizon wat te verbreden, maar probeer vooral zelfwaardering in stand te houden.

De vijftigers en zestigers

Of de naoorlogse generatie, ook wel babyboomers of de 'protestgeneratie' genoemd. De oogstfase. Kinderen zijn vaak het huis uit, ouders val-

len weg of hebben extra zorg nodig. Deze rust en stabiliteit vormt vaak een bron voor extra energie en creativiteit. Er is afscheid genomen van de expansieve levensfase. Er is meer objectiviteit, er kan afstand worden genomen om moeilijke beslissingen te nemen. Een meer brede, minder eenzijdige oriëntatie breekt vaak aan. De leidinggevende moet het mogelijk maken om ervaring en vaardigheden in te zetten, bijvoorbeeld als coach, begeleider voor jongeren. Stap niet in de valkuil van eenzijdig 'ontzie' - beleid. Blijf deze groep betrekken bij activiteiten.

Persoonlijke benadering

Als de economie weer echt aantrekt, dan dreigt het vertrek van goed opgeleide medewerkers. Er komt weer ruimte op de arbeidsmarkt. Dat hoeven niet per definitie de jonge talenten te zijn, maar medewerkers die zich willen ontwikkelen en dat niet kunnen bij hun huidige werkgever. Jong en oud. In weerwil van de conclusies van het hierboven beschreven onderzoek ligt de focus veelal dan niet op een salarisverhoging. Ontwikkeling, omringd zijn door kwalitatief goede collega's, een leerrijke omgeving, afwisselend werk en bij een club horen waar je met trots over kunt spreken tegen vrienden en familie zijn veel belangrijker. Laten we ook niet vergeten dat 80 procent van de ontwikkeling, het leren, plaatsvindt op de werkplek. Daarmee is de impact van een leidinggevende van groter belang dan vaak in de praktijk wordt gedacht.

Het is echter geen éénrichtingsverkeer. Ook van de medewerker wordt een inspanning gevraagd die niet alle medewerkers in huis hebben. De valkuil is dan onmiddellijk om geen energie meer te stoppen in deze medewerker. 'Hij is niet bereid om een extra stap te zetten, om te leren, toont geen betrokkenheid'. Zelfreflectie bij u als leidinggevende is dan op zijn plaats. Is er wel actie ondernomen?, daadwerkelijk gelegenheid geboden om te ontwikkelen? Is de situatie wel eens besproken?

Ruimte voor ontwikkeling en flexibiliteit

Het hier en daar beschreven herstel van de economie is nog pril en onzeker. Het is weliswaar lente,

maar zoveel zwaluwen zijn er nog niet. Organisaties richten zich op dit moment nog vaak op het niet – of zo min mogelijk – afsluiten van vaste arbeidsovereenkomsten. Flexibiliteit is het toverwoord, een buffer van flexibele contracten (ZZP-ers, gedetacheerden, uitzendkrachten) wordt ingezet als schil om de eerste groei te ondersteunen. Veel hoogopgeleide jongeren – de twintigers – lijken ook bewust te kiezen voor een zelfstandig ondernemerschap via een ZZP-status. Een dominante gedachte is, dat ze zijn teleurgesteld in het werken voor een baas. Ze zetten hoog in op zelfontplooiing, uitdaging en werkplezier. In essentie elementen waar een organisatie met ruimte voor ontwikkeling prima mee uit de voeten kan. Onderzoek wijst erop dat de verschillende generaties in een organisatie verschillend reageren op de periode van bezuinigingen. Vooral jonge medewerkers vinden ontwikkeling belangrijk. Bij oudere medewerkers zijn arbeidsvoorwaarden, de zekerheid, belangrijk.

Een zeer 'goed' arbeidsvoorwaardenpakket heeft ook zijn 'slechte' kanten. Bonussen, optieregelingen, premievrij pensioen, hypotheekkortingen:

Het zijn interessante arbeidsvoorwaarden, maar ze houden werknemers ook gevangen in een gouden kooi. Zonder betrokkenheid bij de organisatie geeft dit een potentieel probleem. Mensen willen in essentie werken in een organisatie die hen serieus neemt qua kennis en mens-zijn. Ze willen betrokken, gehoord en vertrouwd worden en zich kunnen ontwikkelen. Daar ligt de uitdaging. Het gaat dan om de psychologische binding, het psychologische contract en niet de arbeidsrechtelijke overeenkomst met de juridische binding. Per slot van rekening staat eigenlijk alleen een formele opzegtermijn een uitdiensttreding in de weg.

Tot slot

'Goede Tijden, Slechte Tijden'. Organisaties die voortdurend investeren in hun medewerkers en aandacht geven, vanaf het moment dat ze binnenkomen tot het moment dat ze vertrekken, zullen altijd de boventoon blijven voeren. Dit zijn de organisaties die 'goede' tijden blijven houden.

Drs. Marcel Smeulders (marcel.smeulders@gt.nl) is hoofd personeel & organisatie bij Grant Thornton Accountants en Adviseurs B.V.

8 tips voor de leidinggevenden

In de persoonlijke benadering van de medewerker

- 1 Daag een medewerker uit, geef kansen. Vaak ligt een leerkans opgesloten in het aanbieden van een andere context. Is de context niet aanwezig dan zoekt de getalenteerde medewerker zelf wel de context, bij een andere werkgever.
- 2 Maak er een gewoonte van om feedback te geven en doe het oprecht. Geef feedback op het gedrag en daag uit om het te verbeteren.
- 3 Stuur op datgene waar een medewerker goed in is, daar ligt de energie, de kracht.
- 4 Val ze niet af, ook als de ontwikkeling even tegenvalt. Toon geduld.
- 5 Geef informatie, wees transparant over de strategie, deel goed nieuws en slecht nieuws. Creëer daarmee betrokkenheid.
- 6 Deel ook in aangename aspecten van het werk, meenemen naar een klant, ook als het een borrel, etentje of een voetbalwedstrijd betreft.
- 7 Sta open voor ideeën, wees laagdrempelig.
- 8 Geef een medewerker ruimte om te (blijven) groeien.

Gemeenten slechte betalers

Een onderzoek, uitgevoerd voor de NOS, stelt vast dat gemeenten hun rekeningen in 2008 gemiddeld na 93 dagen betaalden en vorig jaar gemiddeld na 50 dagen. Dat is nog altijd langer dan de normale betalingstermijn van 30 dagen. De gemeenten zijn sneller gaan betalen om bedrijven in de crisistijd niet verder in de financiële problemen te brengen. Ook worden gemeenten nu vaker gedwongen extra te betalen als ze te laat zijn, blijkt uit onderzoek van een incassobureau. Vooral energie- en waterleidingbedrijven, uitgeverijen, uitzendbureaus en beveiligingsbedrijven moeten lang op hun centen van gemeenten wachten. Uit het onderzoek blijkt ook dat de rijksoverheid in het algemeen sneller betaald. Vooral Rijkswaterstaat en de politie betalen sneller. In de Tweede Kamer zijn de demis-



sionaire ministers van Economische Zaken en Binnenlandse Zaken, opgeroepen de trage gemeenten meer onder druk te zetten om op tijd te betalen. 

Personeelsmanagement: geen vacaturestop

Het regent vacaturestops bij gemeenten. Nieuw personeel wordt amper geworven. Dom, vinden experts. 'Je moet als overheid actief blijven op de arbeidsmarkt, zeker als de massale uittocht van oude ambtenaren grote gaten slaat.' Dat stelt Geert-Jan van Waasdorp, directeur van de Intelligence Group, een onderzoeksbureau voor arbeidsmarktcommunicatie en personeelswerving, in het blad Binnenlands Bestuur. Hij geeft als voorbeeld de afkondiging van een vacaturestop door het nieuwe college van Haarlemmermeer, bij haar aantreden eind april. Door natuurlijk verloop moet de organisatie slanker worden en de inhuur van externe krachten moet met tien procent verminderen.

'Dom, dom, dom', zucht hij, maar hij komt het regelmatig tegen, want zoals het in Haarlemmermeer gaat, gaat het in veel gemeenten. Bijvoorbeeld Oosterhout deed hetzelfde in maart en in Amsterdam geldt sinds 1 februari een selectieve vacaturestop. 'De trend is ook om interimmers eruit te gooien', aldus Waasdorp. 'Stoppen met flex is een stompzinnige reactie. Net zo dom als stoppen met recruitment. Je moet als organisatie altijd je talentbasis uitbreiden. Natuurlijk, moet je als overheid door de crisis extra kritisch zijn, maar een vacaturestop plus alle externen eruit, is wel heel erg kort door de bocht.' Stoppen met flexkrachten, interimmers eruit gooien en een vacaturestop instellen: gemeenten leggen de contacten met de ar-



beidsmarkt stil. Een blik op veel gemeentelijke websites leert volgens Waasdorp voldoende. 'Onder het kopje vacatures staat meestal: geen vacatures. En verder nul aansporing aan geïnteresseerden om zich desondanks te melden. Bij een vacaturestop verdwijnen veel gemeenten uit de markt', zegt hij.

De grote uittocht

Het lokale bestuur staat volgens velen voor de opgave te gaan hervormen. Er gaat een heel ander model ontstaan, waarbij gemeenten worden omgebouwd tot zoiets als regiegemeenten. Hoewel het er op elk beleidsterrein weer anders kan uitzien, is het grosso modo gericht op het tegemoetkomen aan de wensen van burgers en andere stakeholders en hoe dat goed te organiseren. Behalve dat de raad keuzes maakt wat als gemeente nog wel te doen en wat niet meer, gaat het op personeelsgebied met name om talentmanagement. Zeven van de huidige tien ambtenaren zijn in 2020 vertrokken. Dat blijkt uit het rapport 'De grote uittocht', dat vorige week verscheen. Ongeveer de helft van de vertrekkende ambtenaren gaat met pensioen. De rest verkast naar een andere werkgever of stopt om andere redenen met werken. De grootste personeelstekorten ontstaan in het onderwijs, de zorg en – in mindere mate – in het openbaar bestuur. Zodra de arbeidsmarkt in Nederland weer aantrekt wordt het erg lastig voldoende en gekwalificeerde mensen te vinden die ambtenaar willen worden, aldus het rapport. De toekomstverkenning van de arbeidsmarkt in de publieke sector werd gemaakt door de Samenwerkende Centrales Overheidspersoneel, het Verbond Sectorwerkgevers Overheid en het ministerie van Binnenlandse Zaken. 

Vooraf bezuinigen op ambtenaren

Onderzoeksbureau NOS Net stelt sinds de campagnes van de gemeenteraadsverkiezingen regelmatig vragen aan zo'n 160 lokale politici. Voor de verkiezingen was het thema bezuinigen nauwelijks aan de orde, maar nu de nieuwe colleges geïnstalleerd raken is het een belangrijk onderwerp. Uit dit onderzoek blijkt dat snijden in het ambtenarenapparaat en de inhuur van externen de populairste bezuinigingsmaatregel is. Zo gaat Tilburg 76 arbeidsplaatsen schrappen en Roermond 35. Breda wil een kleinere en krachtigere overheid en denkt het de komende tien jaar met 200 minder ambtenaren te gaan doen. De colleges sparen zichzelf overigens ook niet. Zo levert Roermond een halve wethouder in en gaat van vijf naar 4,5 arbeidsplaatsen. Wethouders in Landgraaf krijgen vijf procent minder salaris en in Arnhem zelfs 20 procent. Arnhem stelt zes wethouders aan 'voor de prijs van nog geen vijf'. Uit een onderzoek van de Vereniging Nederlandse Gemeenten (VNG) bleek eerder al dat bezuinigingen op ambtenaren de college-onderhandelingen domineren. Het inkrimpen van het ambtenarenapparaat wordt gevolgd door bezuinigingen op cultuur, sport en recreaties. 

Bezuinigen: Rijk moet eerst naar zichzelf kijken

De rijksoverheid moet eerst in eigen vlees snijden, voordat Den Haag voor miljarden aan bezuinigingen bij provincies, gemeenten en waterschappen zoekt. Dat zegt Jan Franssen, commissaris van de Koningin in Zuid-Holland en voorzitter van het Interprovinciaal Orgaan (IPO). Franssen is tegen het afschaffen van de provincies. Hij stelt: 'Het politieke draagvlak groeit voor minder ministeries, minder kamerleden, minder senatoren, minder provincies, minder gemeenten, minder waterschappen en minder wethouders. Maar ik zie weinig in het afschaffen van de drie-lagen theorie. Er is in de loop van de tijd wel een wild-groei ontstaan van zelfstandige bestuursorganen en diverse samenwerkingsvormen. Daar heeft Den Haag geen duidelijk concept neergelegd: iedereen tuigt maar op wat hij wil. Het heeft ontbroken aan centrale regie.'

Als het aan hem ligt telt Nederland straks vijf à zeven provincies en 150 gemeenten, in plaats van de ruim 400 nu. Franssen betoogt verder dat het rijk zich alleen met strategische hoofdlijnen bezig moet houden en de uitvoering aan lagere overheden moet overlaten. 'Het rijk houdt zich te weinig bezig met de grote vragen van het land, zoals bijvoorbeeld de Randstad. De OESO geeft regelmatig aan dat er iets gedaan moet worden aan de bereikbaarheid van de Randstad. Daar zijn grote investeringen voor nodig. Ook vermarkten we ons wetenschappelijk onderzoek te weinig en is ons bestuursmodel te ingewikkeld, aldus de OESO. Daar moet het rijk zich mee moeten bezighouden en niet met de uitvoering.' Tot slot geeft hij nog het advies om de ministeries van VROM, V&W, Landbouw en delen van EZ samen te voegen tot één ministerie van Leefomgeving. 

Korting op vermogende provincies

Vermogende provincies krijgen met ingang van 2012 minder geld van het Rijk dan armere provincies. Een soortgelijke vermogenstoets voor gemeenten dreigt. Bij de verdeling van het Provinciefonds wordt voortaan rekening gehouden met de opbrengsten van de verkopen van de energiebedrijven. Die revenuen worden in de berekening van de algemene uitkering meegenomen. De ministerraad is hiermee akkoord gegaan. De fondsbeheerders – de ministeries

van Financiën en Binnenlandse Zaken – werken aan een verdeelmodel. Dat model zal recht doen aan de uitgangspunten van de Financiële Verhoudingswet, namelijk dat overheden in gelijke omstandigheden een gelijke financiële uitgangspositie hebben. In het nieuwe verdeelmodel wordt een maatstaf voor vermogen opgenomen. De Raad voor de financiële verhoudingen (Rfv) adviseerde eerder om bij de herziening van het verdeelmodel tot vermogensverevening over te gaan. De regie voor de herziening van het verdeelmodel ligt bij de staatssecretaris van Binnenlandse Zaken. De verwachting is dat er volgend voorjaar een nieuwe verdeelsleutel is, waarop de verdeling van het Provinciefonds voor 2012 kan worden gebaseerd. Al eerder was het bedrag afgesproken dat provincies vanaf 2011 structureel minder krijgen: 300 miljoen euro. In de korting voor 2011 is voorzien in een 'redelijke compensatie' voor de provincie Flevoland. Als jongste provincie heeft Flevoland geen vermogen kunnen opbouwen in aandelen van energiebedrijven. Binnenlandse Zaken meldt expliciet dat waar het gaat om het creëren van een gelijke financiële uitgangspositie voor overheden, het 'in dit geval' provincies betreft.

Gemeentefonds

De Rfv, de belangrijkste adviesraad van het ministerie, stelde eind vorig jaar echter al voor ook een vermogensrendementsmaatstaf in te voeren voor het Gemeentefonds. Tussen gemeenten bestaan immers grote verschillen in inkomsten uit vermogen, die niet zijn terug te voeren op het eigen beleid. In de heroverwegingswerkgroep Openbaar Bestuur, één van de 19 ambtelijke commissies die begin april met bezuinigingsvoorstellen kwam, wordt in aansluiting op dat Rfv-advies geopperd de verdeling van het Gemeentefonds op een soortgelijke manier te herijken als de verdeling van het Provinciefonds. Op basis van niet nader onderbouwde berekeningen zou het Gemeentefonds met 1,7 miljard euro kunnen worden gekort. Financieel specialisten waarschuwen gemeenten op basis van deze signalen serieus rekening te houden met een aanzienlijke volumekorting op het Gemeentefonds vanaf 2012. 

Commerciële inkopen door overheden

Overheden kunnen efficiënter inkopen door meer te investeren in marktkennis en intensiever te communiceren met marktpartijen. Besparingen kunnen dan al snel oplopen tot één miljard euro op jaarbasis, aldus Wouter Stolwijk van expertisecentrum aanbesteden Pianoo van het ministerie van EZ in het Financieel Dagblad.

Hij reageert hiermee op klachten van mkb'ers die zeggen dat inkopende overheden liever met grote bedrijven zakendoen. De markt voor overheidinkopen wordt geschat op 50 tot 100 miljard euro per jaar. Belangrijke inkopers zijn de rijksoverheden en de 430 gemeenten. Volgens Stolwijk wordt er te veel gesproken over de regels en te weinig over het spel: 'Hoe zit de markt in elkaar?', 'Wat is er te koop?', terwijl het daar eigenlijk om gaat. Aanbesteden is immers inkopen in een commerciële omgeving. Hij geeft aan dat bijvoorbeeld een grote supermarkt alles weet van zijn leveranciers, maar dat dit niet geldt voor de aanbestedende overheden. 'Om als inkoper commercieel te kunnen handelen moet je weten op welke manier er geld wordt verdiend. En dat betekent niet dat inkopen altijd tegen de laagste prijs moet gebeuren. Zaken als kwaliteit, continuïteit en een stabiele relatie tussen inkopende en verkopende partijen zijn ook van belang.' Daarom adviseert Stolwijk o.a. de gemeenten om bijeenkomsten te organiseren met leveranciers, waarmee het gesprek wordt aangegaan.



fm

Toezicht op Icesave onvoldoende

Zowel de IJslandse regering, de centrale bank als de toezichthouder is nalatig geweest bij het toezicht op de bankensector van het land. Dat concludeert een door het IJslandse parlement ingestelde onderzoekscommissie. De onderzoekscommissie ziet de snelle groei van de bankensector in IJsland als de hoofdoorzaak voor het ineensstorten van de sector in 2008. De banken hadden toen een schuld ontstaan van meer dan tien keer de grootte van de totale IJslandse economie. De Nederlandsche Bank (DNB) heeft in de zomer van 2008 kansen laten lopen om zicht te krijgen op het liquiditeitsmanagement van het IJslandse Landsbanki en diens dochter Icesave. Dat had kunnen helpen bij het inschatten van de situatie van Icesave, dat later is omgevallen. De commissie vindt het 'opmerkelijk' dat de DNB zich blijkbaar niet bevoegd achtte om naar verwijzen te vragen of de moederbank van Icesave over voldoende liquide middelen beschikte om de verplichtingen van de Amsterdamse vestiging te kunnen nakomen. 

FINANCIËLE DETACHEERDERS, CONSULTANTS EN/OF RECRUITERS

Kennis op orde, prijs nog niet

Door onze redactie

Financiële detacheerders, consultants en/of recruiters worden door hun klanten ervaren als deskundig, maar wel duur. Dat beeld komt naar voren uit de laatste editie van het imago-onderzoek onder mede- en eindverantwoordelijken voor het inschakelen van financiële professionals dat Tijdschrift Financieel Management en Ruigrok | NetPanel jaarlijks uitvoeren.

Het overall beeld dat men van financiële detacheerders, consultants en/of recruiters heeft is dat er veel vakkennis (kennis van finance) en branchekennis aanwezig is. Men vindt de aanbieders verder betrouwbaar, maar ook duur. Onderscheidend en innovatief zijn, net als in de vorige meting, het minst van toepassing op financiële detacheerders, consultants en/of recruiters. Dit blijkt uit imago-onderzoek van

Tijdschrift Financieel Management en Ruigrok | NetPanel dat eind 2009 is uitgevoerd.

Bij de keuze voor een financiële detacheerder, consultant en/of recruiter zijn betrouwbaarheid, vakkennis, een flexibele opstelling en klantgerichtheid de belangrijkste aspecten. Klantkennis scoort ondergemiddeld, blijkt uit het onderzoek, maar wordt wel bovengemiddeld belangrijk gevonden bij de keuze van een financiële detacheerder, consultant en/of recruiter en is hierdoor een actiepoint voor deze partijen. PricewaterhouseCoopers (PwC), Ernst & Young (E&Y), Deloitte en KPMG scoren op het gemiddelde van alle aspecten (exclusief het aspect duur) het meest positief.

Bekendheid

Op welke terreinen zijn de detacheerders of consultancybureaus actief volgens de respondenten? De respondenten konden vijf terreinen kiezen waarop een bedrijf dat zij kennen volgens hen actief is. Op het gebied van consultancy scoren de Big Four het beste in de volgorde KPMG, E&Y, Deloitte en PwC. Op het gebied Werving en Selectie is Michael Page het bekendste, gevolgd door Robert Half

en Robert Walters. De bekendste detacheerders zijn DPA Flex, Control Finance en Rekenmeesters, dat inmiddels is geïntegreerd in Yacht Finance. Op het gebied van uitzending staat Randstad Search & Selection op de eerste plek. Daarna behalen Maandag en Vitae Finance de hoogste score. ConQuaestor is het bekendste op het gebied van Interim Management, gevolgd door Eiffel en Control Finance. Yacht Finance heeft in 2009 de grootste Top of Mind bekendheid; Tien procent vulde Yacht Finance spontaan als eerste in als antwoord op de vraag: 'Welke financiële detacheerders, consultants en/of recruiters kent u van naam?'. Daarna volgen Michael Page (6%) en Eiffel (5%). Dit is dezelfde top drie als in de vorige meting. Ook in de spontane bekendheid zien we deze top drie terug. In vergelijking met eerdere metingen is de spontane bekendheid van ConQuaestor en Robert Walters toegenomen.

Gebaseerd op de totale bekendheid (top of mind, overig spontaan en geholpen bekendheid) zien we de volgende partijen het hoogst scoren: Yacht Finance, Eiffel, Michael Page, KPMG, PwC, E&Y en Deloitte. De bekendheid

Over het onderzoek

Sinds 2006 doen Tijdschrift Financieel Management en Ruigrok | NetPanel onafhankelijk onderzoek naar financiële detacheerders, consultants en/of recruiters. Het onderzoek leverde benchmarkrapporten op waar onder meer ConQuaestor gebruik van heeft gemaakt om hun dienstverlening te verbeteren. Voor meer informatie over het onderzoek en / of voor het benchmarkrapport kunt u contact opnemen met Alex van Groningen via avangroningen@alexvangroningen.nl of telefoonnummer 020 6390008.



van deze bedrijven varieert van 79 procent tot 73 procent. Daarna volgen de bedrijven YER Finance, Brunel Finance, ConQuaestor, Maandag, DPA, Robert Half, Rekenmeesters, Robert Walters, Vitae Finance, Atos Consulting, Ebbinge, Randstad Search & Selection, Accenture, Boer & Croon en W+R, de totale bekendheid variërend tussen 66 procent en 40 procent. Daarna volgt een relatief kleine groep met een kleinere naamsbekendheid: Steens & Partners, Control Finance, BAS Consultancy, Finace en Pentascope met een naamsbekendheid tussen de 33 procent en 21 procent. De lijst wordt afgesloten met Laudame Financials, Resource Global Professionals, Dari, HighQ, Fargo, i4talent, 2Trust en Adficon met een totale bekendheid van 16 procent tot 5 procent.

Gebruik en loyaliteit

Zeven op de tien mede- en eindverantwoordelijken voor het inschakelen van financiële professionals die deelnamen aan het onderzoek hebben het afgelopen jaar gebruik gemaakt van een financiële detacheerder, consultant en/of recruiter. Van deze gebruikers is meer dan de helft (52%) in de afgelopen twee jaar geswitcht van financiële dienstverlener. Van de respondenten die in het afgelopen jaar niet van financiële dienstverlener zijn gewisseld, geeft drie procent aan van plan te

zijn komend jaar te wisselen. Het merendeel (57%) geeft aan het nog niet te weten. De huidige afnemers werken het meeste samen met achtereenvolgens Michael Page, Deloitte, PricewaterhouseCoopers, ConQuaestor en Yacht Finance. Ten opzichte van de vorige metingen zien we enkele verschuivingen. Michael Page en Yacht Finance worden minder vaak genoemd. Deloitte en ConQuaestor worden vaker genoemd dan in de vorige meting. Van de 30 procent respondenten die in het afgelopen jaar geen gebruik hebben gemaakt van een financiële detacheerder, consultant en/of recruiter heeft 12 procent de intentie dit in 2010 te gaan doen, 35 procent weet het nog niet en het merendeel (53%) geeft aan geen gebruik te gaan maken van een financiële detacheerder, consultant en/of recruiter. Respondenten werd ook gevraagd aan te geven of ze in 2010 minder, ongeveer evenveel of meer capaciteit nodig denken te hebben. 35 procent antwoordde minder (in 2008 was dit 39%), 43 procent antwoordde evenveel en 12 procent gaf aan meer nodig te hebben. Dit was een jaar eerder nog acht procent. De meest gevraagde functie in 2010 is controller, gevolgd door achtereenvolgens Risk Manager, Financial Controller, Business Controller en Credit Controller. Geen van de respondenten gaf aan een Finance Director nodig te hebben.

ConQuaestor: totale bekendheid gestegen

De top of mind bekendheid, spontane bekendheid en totale bekendheid van ConQuaestor zijn gestegen ten opzichte van de eerdere metingen. Financiële professionals die bekend zijn met ConQuaestor, kennen het bedrijf voornamelijk van de diensten detachering, interim management en consultancy. De meerderheid van de relaties heeft iets gehoord, gelezen of gezien met of over ConQuaestor. Met name de reclame-uitingen en de masterclass met Gerrit Zalm zijn bekende acties.



Anno 2009 scoort ConQuaestor goed op de imagoaspecten vakkennis van IT, governance en flexibiliteit. 12 procent van de relaties uit het bestand van Financieel-Management.nl dat de afgelopen twee jaar gebruik heeft gemaakt van een financiële aanbieder, heeft het afgelopen jaar samengewerkt met ConQuaestor. Dit is een stijging ten opzichte van 2008.

JAARCONGRES CONTROLLING 2010

Groeiende community bijeen

Door Michiel Rohlof

Juryvoorzitter Frans Roozen zei het al bij de uitreiking van de Controller of the Year Award: 'de grootste teleurstelling van de dag was het feit dat ik niet meerdere sessies tegelijkertijd kon bijwonen'. Het zesde Jaarcongres Controlling op 22 april 2010 was het drukste in de geschiedenis en ook de kwaliteit van de discussies etaleerde de grote belangstelling voor het vak van controller.

In het Dorint Hotel Amsterdam Airport kwamen bijna 400 financials bijeen, zowel oude bekenden als nieuwe gezichten, om in plenaire discussies, themabijeenkomsten en rondetafelgesprekken hun best practices met elkaar te delen. Daarnaast werd dit jaar voor het eerst een open sessie georganiseerd met de vijf genomineerden voor de Controller of the Year Award. Hasan Gül (sanofi-aventis), Rolijne van Houten (Nuon Warmte), Cees de Jong (Imtech), Jan Roording (Cofely) en Remco Smit (Air France / KLM) gingen met elkaar een verhitte discussie aan over verleden, heden en toekomst van hun vakgebied.

Nadat Mando Vroling, directeur en uitgever bij Alex van Groningen / CxO Media, zijn welkomstwoord had gegeven begon de dag met een plenaire sessie over Rolling Forecasting tussen Peter Hoff-

mann (Unilever) en Jan van Leeuwen (Philips). Het onderwerp sloot aan bij het centrale thema van de dag: de adaptieve controller. Hoe kun je als controller de organisatie helpen met het managen van onzekerheid? Door het juiste planningsinstrumentarium te gebruiken. Rolling forecasting is een middel om een organisatie adaptiever te maken. Hype of holy grail? Geen van beiden, zo stelde Peter Hoffmann. 'Je moet responsive worden als organisatie, zeker in het huidige onzekere klimaat. Belangrijk bij de implementatie is doorzettingsvermogen, simpel is het namelijk allerm minst.'

Vragenvuur

Tussen de sessies door was het véél handen schudden tussen bekenden en onbekenden van de Controllers Community. Themadiscussies in

de ochtend waren er onder meer over het kernthema 'The Adaptive Controller', over specifieke uitdagingen binnen de financiële functie en over risicomanagement. Maarten Wolleswinkel (Holland Corporate Finance) lichtte een volle zaal geïnteresseerde controllers in over de huidige stand van zaken op het gebied van fusies en overnames. Conclusie: zij die van plan zijn zich op overnamepad te begeven doen er goed aan nu in te stappen.

Na een lunchpauze in de volle voorjaarszon was het tijd voor de finale oefening voor de Controller of the Year Award. In een pitch van twee minuten mocht iedere genomineerde zijn kerngedachte weergeven. Daarna kwam het vragenvuur van moderator en dagvoorzitter Roland Koopman. Hoe dragen de controllers nou werkelijk bij aan



flexibiliteit? Scenarioplaning, strategic alignment, incentives, cost control, portfolio-analyses, elk onderwerp wat ook maar een beetje een link naar het centrale thema heeft wordt aangehaald. Het resultaat is een daverende discussie die de ruim 400 toeschouwers goed weet te vermaken.

Wendbaarheid

Voor het middagprogramma waren wederom verschillende themadiscussies en enkele rondetafelgesprekken (onder meer over werkkapitaal, indirecte belastingen, de Global CFO Study en strategic risk management) georganiseerd. In de grote zaal een open discussie over de voor- en nadelen van Shared Services Centers, alwaar drie ervaringsdeskundigen vertelden over hun best practices. In een zaal verderop lichte Frans Roozen, Voorzitter Controllersopleiding Vrije Universiteit Amsterdam, de voortgang van het onderzoek toe wat hij sinds eind 2009 aan het uitvoeren is. Het betreft een onderzoek naar de wendbaarheid van ondernemingen en de rol van finance hierbij. De centrale vraag is: 'Hoe kan finance de adaptieve organisatie ondersteunen?' Inmiddels is de mening van zo'n 100 senior finance professionals vastgelegd, vertelt Roozen. Zij hebben allen een uitgebreide vragenlijst ingevuld met behulp waarvan nagegaan wordt hoe wendbaar de organisatie is, hoe de prestaties van de onderneming zich verhouden tot die van peers en hoe de controlsystemen die zij gebruiken zijn te typeren. Uit deze eerste fase van het onderzoek is gebleken dat er een duidelijke relatie bestaat tussen de mate van wendbaarheid van de organisatie en de wijze waarop het controlsysteem is ingericht en wordt gebruikt. Om de onderzoeksresultaten beter te kunnen duiden is de tweede fase van het onderzoek gestart met diepte-interviews onder de

deelnemers. Zo zullen dit jaar zo'n 35 interviews worden afgenomen verdeeld over vijf tot zes verschillende sectoren. Finace, een dienstverlener in het optimaliseren, ondersteunen en overnemen van bedrijfsvoering en gastheer van de rondetafelsessie, biedt sinds eind 2009 ondersteuning aan het onderzoek en heeft aangegeven Roozen ook te ondersteunen in deze tweede en volgende fase van het onderzoek. Daarmee wordt het mogelijk een meerjaarsonderzoek op te zetten naar de ontwikkeling van planning en controlsystemen dat qua omvang niet eerder in Nederland is verricht.

Succes

Na een boeiend plenair relaas van Bram Drexhage (CFO Connexion), die niet alleen inhoudelijk erg sterk was maar ook de lachers op zijn hand kreeg door zijn losse manier van spreken, was het tijd voor de bekendmaking van de Controller of the Year. Juryvoorzitter Frans Roozen vertelde over de uitgebreide manier waarop de kandidaten en genomineerden dit jaar geselecteerd zijn. Uiteindelijk mocht Rolijne van Houten als trotse winnaar de Award in ontvangst nemen.

Na een welkome borrel liep de dag tot een einde, op een selecte groep na waar nog een exclusief diner op wachtte. Naast een veiling voor 'Finance for Charity', waarin de controllers zich voor het goede doel konden inzetten, volgde een interessant relaas van de meest besproken coach van het jaar – Gerard Kemkers. Het Jaarcongres Controlling 2010 was niet alleen qua drukte, maar vooral qua inhoud een zeer geslaagde editie en de controllers community is duidelijk groeiende. De kans om met vakgenoten te sparren over het complexe vakgebied lieten velen niet ongemoeid en daarmee kijken deelnemers en organisatie terug op een zeer geslaagd evenement.



ROLIJNE VAN HOUTEN IS CONTROLLER OF THE YEAR 2010

Rolijne van Houten, Finance Manager bij Nuon Warmte mag zich een jaar lang Controller of the Year noemen. Met veel enthousiasme nam ze de award in ontvangst. De jury, onder leiding van Frans Roozen (Vrije Universiteit en Strategic Management Centre) was zeer onder de indruk van de case van Van Houten. Ook in de plenaire discussie tussen de genomineerden wist ze zich prima staande te houden. Van Houten zette na de splitsing van Nuon, waarbij de divisie Nuon Warmte werd omgehangen van het netwerkbedrijf naar het productie- en leveringsbedrijf een compleet nieuwe finance organisatie op. De ambitieuze nieuwe structuur van deze organisatie sloot optimaal aan bij de projectmatige aard van Nuon Warmte. Naast het managen van de uitvoering van dit ambitieuze plan ving Van Houten tegelijkertijd het grote verloop van financiële medewerkers op die na de splitsing was ontstaan. Frans Roozen over de winnaar: 'Ze bedient zich van heldere formuleringen, ze is communicatief sterk, ze straalt rust uit en inspireert haar team. Ze stond bij Nuon Warmte aan het roer van een omvangrijk veranderingsproces en mag gerust de CFO van de toekomst genoemd worden.'





“

Bij i4talent vinden we dat het tijd wordt voor een
andere aanpak in detachering.

Geen loze beloften, helder analyseren waar een opdracht-
gever behoefte aan heeft, niet gaan voor kortstondig
zakelijk gewin maar voor committed partnership.

Dat is de manier waarop we bij i4talent willen werken.

Daar sta ik voor!

”



TRANSITIE NAAR BUSINESS PARTNER

Mindset verandering vereist

Door Maarten van Delft Westerhof en Hugo van Balen

Dat er een verband bestaat tussen goed presterende organisaties en goed presterende financiële functies is bewezen. Bovendien hebben financiële functies de laatste twintig jaar grote stappen gezet richting een rol als business partner. Wil men met een financiële functie echter volledig business partner kunnen zijn, dan zal de mindset binnen finance moeten veranderen.

Hoewel de definitie van de rol als business partner onderwerp is van discussie, verschillen de meningen niet dat het de taak van finance is om informatie om te zetten naar inzicht in de business. De precieze rol van een business partner varieert per sector en is afhankelijk van de strategie.

Zoals uit de volgende praktijkvoorbeelden blijkt, zijn er grote voordelen te behalen:

1 Een beursgenoteerde wereldwijde service provider zette finance business partnering teams op die risico's identificeerden en de plannen en budgetten evalueerden aan de hand van de belangrijkste contracten. Hoewel het opnemen van deze review in de bestaande processen informatieve resultaten opleverde, werd het echte voordeel behaald doordat risico's in deze grote offertes vermeden werden. De organisatie schatte zelf in dat dit een besparing opleverde van in totaal meer dan 100 miljoen dollar in vijf jaar.

2 Een ander bedrijf werkzaam in de Fast Moving Consumer Goods (FMCG) sector had te maken met een dalende winstmarge

omdat hun retail klanten steeds lagere prijzen eisten in de onderhandelingen. Het management gaf project teams de opdracht om met aanbiedingen richting klanten te komen die enerzijds margeverhogend werkten en anderzijds een goede deal waren voor de klanten. Door een bedrijfsbrede aanpak toe te passen, gefaciliteerd door business partners vanuit de financiële functie, kreeg men beter inzicht in de werkelijke kosten van het leveren aan de klanten. Het directe resultaat was een vermindering in de werkkapitaalkosten van tien procent en een significante vermindering in het aantal verlieslatende promotie-acties richting klanten. Na implementatie hiervan in de EMEA organisatie leidde deze wijziging tot een 0,5 procent hogere nettowinst, hetgeen gelijk stond aan tien miljoen dollar per jaar.

Trusted advisor

Het vervullen van een rol als business partner is echter niet eenvoudig. Om tegenwoordig een succesvolle financiële functie te vervullen is een steeds grotere verscheidenheid aan competenties nodig. Daarbij werd in het verleden bij

transformaties van de financiële functie te weinig gelet op de motivatie van de werknemers zelf, wat hun voorkeuren zijn, wat hun sterktes en zwaktes zijn en hoe hun competenties ze helpen of belemmeren in hun persoonlijke groei naar business partner.

Aan de ene kant is het duidelijk dat niet elke individuele finance professional de competenties heeft om als business partner op te kunnen treden, maar aan de andere kant is het een noodzaak voor eenieder met een financiële functie om als business partner te fungeren. Het verschuiven van de rol van data analyse naar 'trusted advisor' is een uitdaging die uiteindelijk zorgt voor betere beslissingen en een betere financiële performance. Echter, zoals onze ervaring duidelijk maakt is het 'business partner' zijn nog altijd een wens en geen realiteit voor de meeste organisaties. Om die reden is een fundamentele verandering van denken nodig: er moet veel meer worden gekeken naar welk type finance professional bijdraagt aan de stap naar business partner.

Organisaties zullen moeten beslissen of de finance professionals die ze aannemen passen bij

het gewenste business partner model voor hun financiële functie. De kerncompetentie van een finance business partner is daarbij dat deze de business goed begrijpt. Wellicht is het daarom tijd om te accepteren dat het soms makkelijker en dus wenselijk is om financiële vaardigheden bij te brengen aan een business professional dan bedrijfskennis aan een finance professional, zoals recent onderzoek heeft aangetoond:

‘There are many problems and possibilities confronting the accounting profession as a discipline. Accounting in the present form maybe a dying art, perhaps we are not attracting and retaining what the accounting profession needs.... Whatever the reason a skills mismatch is occurring.’

In dit onderzoek naar de persoonlijkheid van een finance professional wordt aangetoond dat finance een bepaald type persoon aantrekt. Uit het onderzoek bleek dat 46 procent van de finance professionals een voorkeur hadden voor het werken in een goed gestructureerde en geordende omgeving vergeleken met een landelijk gemiddelde van 19 procent voor andere functionele disciplines. Een andere, wellicht niet verrassende, conclusie uit het onderzoek was dat een finance professional ook een groot respect heeft voor feiten en concrete informatie en zich minder comfortabel voelt bij abstracte informa-

tie. Men neemt beslissingen op een objectieve basis, past hierbij logica en rationeel denken toe, voelt zich niet comfortabel bij verandering en vindt het in veel gevallen moeilijker dan andere persoonlijkheidsgroepen om de gevoelens van andere personen te ‘lezen’.

In het verleden pasten dergelijke persoonlijkheidskenmerken bij het succesvol functioneren binnen de financiële functie. Deze sluiten echter niet aan bij een rol van business partner en omdat de gewenste rol van de financiële functie zich juist meer richting business partner beweegt, dient dit zijn vertaling te krijgen in de competenties en persoonlijkheidskenmerken van financieel personeel.

Het volgende voorbeeld licht de uitdaging toe die organisaties hebben in het transformeren van scorekeepers naar finance business partners:

Een dienstverlenend bedrijf startte een transitieprogramma voor de financiële functie met als doel efficiënties te realiseren in de financiële backoffice processen om het mogelijk te maken meer tijd te besteden aan Finance Business Partnering (FBP) teams. De Global VP of Finance & Accounting zei hierover: ‘Je zou denken dat het finance team het geweldig zou vinden om een Finance Business Partner te zijn. Onze ervaring spreekt dit tegen; de tran-

sitie van een administratieve naar een adviesrol was noch aantrekkelijk, noch bemoedigend voor veel mensen uit mijn team. Het is een moeilijke, maar waardevolle reis geweest om bij het huidige punt uit te komen waar mijn FBP’s zich volledig comfortabel voelen bij hun nieuwe rol. Mijn FBP’s hebben nu het zelfvertrouwen om de business op een constructieve manier uit te dagen en om echte besparingen onderaan de streep te realiseren. Hiervoor was echter een radicale verandering in onze aanpak richting persoonlijke ontwikkeling binnen de financiële functie noodzakelijk.’

Werkgevers nemen nog te vaak aan dat competenties, persoonlijkheidskenmerken en individuele motivatie kan worden veranderd door de introductie van een nieuwe manier van werken. Deze aanname is een dure vergissing. Het leidt slechts zelden tot een optimale oplossing, omdat hiermee niet de grondoorzaak wordt aangepakt. Het vereist een grondige aanpak om de cultuuromslag ten aanzien van de werkwijze van finance professionals te veranderen, alsmede de manier waarop men in een financiële functie contact heeft met de rest van de business. Dat betekent dat niet alleen de competenties van het personeel moeten worden aangepakt, maar ook de persoonlijkheidskenmerken en de motivatie van de betreffende werknemers.

Vijf quick wins

De hierna genoemde acties betreffen quick wins waarmee de effectiviteit van een transitie naar een rol als business partner kan worden vergroot:

1 Zorg er bij het werven van afgestudeerden voor dat ze zowel de wens als de capaciteiten hebben om business partner vaardigheden te ontwikkelen. Neem geen eenheidsworst aan, maar maak in plaats daarvan een inschatting hoe de rol van een business partner er in de toekomst uit zal zien en pas de werving daarop aan. Met het wervingsproces voor afgestudeerden kunnen bedrijven de toekomstige finance professionals vormen.



2 Zorg voor roulatieprogramma's voor finance professionals zodat deze werkervaring opdoen in andere delen van de organisatie. Hoe kan een finance business partner het marketing team adviseren over de return on investment van hun marketing programma's als ze de producten en markten niet begrijpen? Bedrijven als Shell en Unilever hebben dit lang geleden al onderkend en daar was het als finance professional een noodzaak voor verdere carrière ontwikkeling om buiten de finance kolom ervaring op te doen.

3 Breidt het functieroulatieprogramma uit naar niet-financiële mensen, zodat zij een deel van hun carrière in de financiële functie werkzaam zijn. Hierdoor ontstaat een nieuw verfrissend perspectief binnen de financiële functie.

4 Neem het succesvol functioneren als finance business partner op in de belonings-

structuren van de finance professionals. Voorbeelden hiervan kunnen zijn business partner klanttevredenheid of succesvol vervulde rollen in operationele programma's of projecten.

5 Zorg voor selectieve horizontale instroom met een trackrecord op het gebied van business partnering. Deze mensen kunnen een goede benchmark vormen voor bestaand personeel dat zich wil profileren in hun nieuwe rol. Het geeft ook een sterk signaal af richting de afdeling wat de visie voor de toekomst is.

De stap naar business partner zal uiteindelijk moeten leiden tot een concurrentievoordeel voor de organisatie. Daarnaast helpt het de organisatie om het beste finance talent uit de markt te halen. De economische realiteit van vandaag en morgen is dat de onderlinge concurrentie tussen bedrijven steeds sterker wordt. In alle sectoren kan het ontwikkelen van een

financiële functie die echt waardetoevoegend werkt een significante factor zijn in het behalen van een blijvend voordeel ten opzichte van de concurrent. Dit is niet eenvoudig en het vereist een aantal moeilijke keuzes die meteen moeten worden gemaakt. Nooit eerder is zoveel aandacht gevestigd op de financiële functie om waarde toe te voegen aan de organisatie. Pas nadat een aantal of bij voorkeur alle bovengenoemde stappen genomen zijn, denken wij dat financiële functies goed in staat zijn om de gewenste business partner rol te realiseren.

Maarten van Delft Westerhof en Hugo van Balen zijn respectievelijk Director en Manager binnen de financieel management advies praktijk van KPMG

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
- Schakelprogramma 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 zakelijkmf@fontys.nl of 0877 870 711. Kijk op www.fontys.nl/financieel voor de meest recente informatie.

**INFOAVOND
WOENSDAG
9 JUNI
18.00-21.00 UUR**



RONDETAFFELDISCUSSIE RANDSTAD PROFESSIONALS EN SEARCH & SELECTION:

'Riskmanagement is beheerst ondernemen'

Door Jeppe Kleynveld

Risicomanagement staat momenteel in de belangstelling, merken Randstad Professionals en Search & Selection. Controllers hebben hier een grote rol in. Reden te meer om hier tijdens het Jaarcongres Controlling eens een praktische discussie over te voeren. De centrale vraag is: Hoe kan risicomanagement bijdragen aan een betere bedrijfsvoering en welke rol speelt de controller hierin?

Randstad Professionals en Search & Selection constateren dat het vak van de risk manager steeds belangrijker wordt. Dit is deels door de economische crisis ingegeven: banken en verzekeraars, maar ook bedrijven buiten de financiële sector, worden geacht meer aandacht aan risicomanagement te besteden. Niet alleen de aandeelhouders vragen hier om, maar zeker ook de maatschappij. Tijdens het Jaarcongres Controlling op 22 april waren Randstad Professionals en Search & Selection gastheer van een rondetafel sessie over dit onderwerp. Te gast waren verschillende risicomanagers en controllers die ook de risk functie in hun portefeuille hebben. Ter discussie stond niet de traditionele invulling van risicomanagement, maar het vraagstuk hoe risicomanagement op strategisch niveau de bedrijfsvoering kan verbeteren. Hoe kunnen tekortkomingen en kansen geïdentificeerd worden en hoe wordt waarde toegevoegd aan de organisatie?

Rolvervulling

In sommige organisaties, zoals bijvoorbeeld Randstad, is risk een aparte functie. Vaak is het echter een integraal onderdeel van de rol van de controller. Huck Chuah, die bij Randstad Nederland de functie van Manager Risk- en Kwaliteitsmanagement vervult, leidt de sessie in. 'Randstad is een beursge-

noteerd bedrijf, waarbij corporate governance en compliance essentiële onderdelen zijn van de risicobeheersing. Vanuit je rol als risk manager wil je toegevoegde waarde leveren. Een belangrijke taak die voor ons vakgebied is weggelegd is bewustzijn creëren tot aan de Raad van Bestuur aan toe. Die moet zeker stellen dat risicobeheersing in alle processen en systemen wordt ingebed.'

Een deelnemer vraagt Chuah of het risk management beleid bij Randstad van boven naar onder wordt vastgesteld. Het antwoord is bevestigend. De top-down risicobenadering helpt om risicomanagement echt gedragen binnen de organisatie te krijgen binnen verschillende entiteiten én landen. Waar Randstad ook mee te maken heeft is het internationale karakter. 'Randstad is in 44 landen actief en we proberen ons risk management wereldwijd in te bedden in de organisatie. Dit doen we onder andere door lokale directies te vragen van welke risico's zij bij wijze van spreken 's nachts wakker liggen. Zo begint het risicobewustzijn onderwerp bij hen meer te leven. Vervolgens gaan we bekijken of de risico's in voldoende mate worden beheerst. Per jaar wordt geëvalueerd hoe de beheersing van risico's er voor staat en waar we stappen moeten zetten.'

Als hem gevraagd wordt naar concrete voorbeelden, antwoordt Chuah: 'bij mijn indiensttreding

zag ik steeds vliegtuigen overvliegen boven ons hoofdkantoor in Diemen, vlakbij de Bijlmer, en wie herinnert zich de Bijlmerramp niet? Toen ben ik rond gaan vragen hoe het zit met onze back-up procedures van de servers. Hier bleek op dat moment (nog) geen goede back-up & recovery procedure voor te bestaan. Dit zou betekenen dat we bij een vliegtuigcrash alles kwijt zouden zijn. De directie was hiervan op de hoogte maar de procedure was er nog niet. Sinds enkele jaren hebben we een adequate disaster, back-up & recovery procedure en jaarlijks wordt dit getest. Zo zijn er nog een groot aantal andere voorbeelden te noemen.'

Positieve benadering

Het voorbeeld van Chuah illustreert dat het creëren van awareness een zeer belangrijk issue is voor risicomanagers, merkt Hans Groot (Controller Gemeente Deventer) op. 'Wat kan zich allemaal voordoen en hoe speel je daar op in?' Ton Hof (Manager Reporting & Controlling bij Fortis Bank Nederland) legt uit hoe zijn organisatie hier mee omgaat. 'Om informatie awareness te creëren is het cruciaal om prestatie-indicatoren kleiner te maken op werknemersniveau. Zo stroomt de informatie gemakkelijker door naar boven.' Ook bij TomTom is risico op een dergelijke manier beheersbaar gemaakt, vertelt Detlef de Vries (VP Finance Eu-



rope). 'Je moet eerst een stukje hygiëne doen en de interne processen op orde krijgen. Zo werd er voorheen bijvoorbeeld weleens een verkeerde prijs ingevoerd in het systeem. Risicomanagement begint bij het op orde brengen van de basics.' Wim Saly (process risk controller bij Deloitte Nederland) heeft bij zijn bedrijf key controls gerubriceerd en hier prioriteiten in aangebracht. 'Hoeveel aandacht willen wij aan welk risico schenken? Dit proces is van onder naar boven ingericht, van divisies naar bestuursniveau. Zo is de gehele organisatie in lijn gebracht in termen van risico.'

Hans Groot beargumenteert dat organisaties beter van kansen zouden kunnen spreken dan van risico's. 'Deze positieve benadering helpt om de mensen mee te krijgen.' De andere aanwezigen onderkennen dat dit een goede methode is. Chuah vertelt dat het risicomodel binnen Randstad dan ook zo is ingericht. 'Onze CFO van de holding zei het volgende over het thema; risk management is het controleren van de remmen, maar ook bepalen wanneer we gas kunnen geven. Het identificeren van kansen (bij Randstad heet het dan ook risk- én opportunity management) is zeker onderdeel van de functie risk manager. Bij

Randstad is het – zoals gezegd – een aparte functie, maar het moet naar mijn mening ook onderdeel van de controller functie zijn. De controller is bij uitstek geschikt om vanuit zijn rol en verantwoordelijkheden iets te zeggen over mogelijke leemtes in het AO/IC van een organisatie: het is aan de controller om dit te benoemen, de impact te kwantificeren en beheersmaatregelen voor het voetlicht van het management te brengen. Zo zien wij momenteel lichtpuntjes in onze markten. Hier kan de controller scenario's op los laten.' Groot voegt hier nog iets aan toe: 'Je moet riskmanagement incorporeren in de business control. Hierbij is het belangrijk om de beheersmaatregelen niet puur als rem te laten fungeren. Tijden veranderen en risicomanagement ondersteunt de organisatie om dit te managen.'

Procesverbetering

'Hoe is de samenwerking met het lijnmanagement?', vraagt Marina Kersbergen (Consultant Werving & Selectie bij Randstad Search & Selection) de deelnemers. 'Controllers worden toch nog weleens ervaren als degenen die managers extra werk komen bezorgen. Hoe gaan jullie daar mee

om?' Wim Saly van Deloitte doet dit vooral door risicobeheersing als opportunity te verkopen. 'We zien het als business proces improvement. Voor proceseigenaren is het interessant om te weten hoe zij hun processen beter kunnen inrichten en zo sneller kunnen reageren. Om dit te bewerkstelligen moet eerst bewustzijn gecreëerd worden, de volgende stap is de responsiveness verbeteren. De grootste uitdaging is om het beeld van de functie





te veranderen. Riskmanagement is immers niets anders dan beheerst ondernemen.

Als risicomanagement wel ergens in de aandacht is komen te staan is het wel de bankensector. 'Cultuur speelt hier een belangrijke rol in', zegt Martin Kruit (Vice President bij ABN AMRO). 'Eigenlijk werd er bij banken niet genoeg verdiend om het genomen risico te rechtvaardigen. Er is nu een grote cultuurwijziging gaande.'

Deze cultuurverandering speelt bij meerdere aanwezig, ook buiten de bankensector, en is nog altijd één van de grootste uitdagingen van de risk functie. 'Als je als risicomanager binnenkomt op een afdeling gaan de mensen mee, maar om iets echt te laten beklijven is lastig', schetst Peter den Boer (Manager Financial Control, The Greenery) het probleem. 'Daarom doen wij het deels bottom-up en deels top-down. Zo komt de focus op de belangrijkste risico's te liggen.'

Richard de Ronde (Manager Logistics bij Meneba) herkent deze problematiek. 'Er speelt ook de kwestie van tegengestelde belangen. De ene manager wil de voorraad omlaag brengen, terwijl een ander veel meer op verkoop zit te hameren. De ene baas zegt dat je het goed doet en vervolgens zegt een ander dat je het slecht doet.' Om die reden is het belangrijk om risk management in het businessplan te verankeren, denkt Saly. 'Maak het transparant. Iedere beslissing heeft impact op andere keuzes. Zorg dat de mensen hier zelf mee aan de slag gaan door ze bottom-up te laten rapporteren.'

Geïntegreerd risicomanagement

Floris Hoogenboom (Group Controller bij Lely Holding) en Arco Weening (Manager Finance & Control, Stichting Waarborgfonds Eigen Woningen) merken op dat de discussie zich tot dusver alleen op de kleinere procesmatige risico's geconcentreerd heeft. Hoe gaat een organisatie met grote risico's om? 'Het is denk ik belangrijk om als organisatie te bepalen waar je goed in bent', zegt Erik Elzinga (Concern Controller, Gasunie). 'Waar wordt het geld mee verdiend? Hierin moeten bewuste keuzes gemaakt worden. Vervolgens moet bepaald worden welke risico's je als organisatie wilt afdekken.'

'Risk management kan je toepassen door aan te sluiten bij de verschillende instrumenten die we reeds gebruiken', zegt Rolijne van Houten (Finance Manager bij Nuon Warmte). 'Strategische risico's behoren integraal onderdeel te zijn van een strategische planningsactiviteit, operationele risico's beheren wij via kwartaalaudits in het kader van ons business control framework.' De rol van de controller is belangrijk in dit proces, denkt Chuah. 'Die moet de organisatie uitdagen. Waar zijn we mee bezig?'

Robin Fennis (Senior Business Controller bij CEVA Logistics) brengt ook nog de factor overnames in de discussie. Dit onderwerp heeft raakvlakken met de eerdere discussies over cultuur. 'We hebben een Texaans bedrijf overgenomen: een zeer sales-gedreven organisatie', begint Fennis. 'In de contracten bespeuren wij andere commerciële risico's dan dat we gewend waren. Het bedrijf brengt dus in de integratie een cultuurrisico met zich mee. Hoe smelt je twee culturen samen?' Ton Hof: 'Bewustwording kost tijd, maar komt er wel. Als wij kijken naar sommige contracten van tien jaar terug, kunnen we constateren dat die nu niet meer afgesloten zouden worden. We hebben hier nog eens heel kritisch naar gekeken. Maak de risico's inzichtelijk voor die Texaanse jongens. Je kunt ook bepaalde risico's naar jezelf toetrekken. Maak ze acceptabel.'

Floris Hoogenboom denkt dat het vooral belangrijk is om inzichtelijk te hebben welk type klant een organisatie wilt hebben. Dit kan ook worden opgelegd aan overgenomen bedrijven. Ook Martin Kruit van ABN AMRO denkt dat dit de sleutel

is. 'Met wie wil je als organisatie zaken doen? Dit moet passen bij de risk appetite. Voor risicovolle klanten kun je dan bijvoorbeeld een afwijkende prijs rekenen.'

Marina Kersbergen van Randstad vat als afsluiter de belangrijkste discussiepunten nog eens samen. 'We hebben het gehad over het creëren van risk awareness. Sponsorship vanuit de top is hierbij belangrijk om risicomanagement echt verankerd te krijgen. Daarnaast is het zaak om de mensen bewust te maken wat het voor hun eigen processen betekent. We hebben gesproken over cultuur en welke rol risicomanagement speelt in een culturele transformatie. Tot slot hebben we het gehad over grote risico's en overnametrajecten. Een brede en interessante discussie. Dank jullie wel.'

5 takeaways risicomanagement

- 1** Zorg voor sponsorship van de Raad van Bestuur. Dit zorgt voor goede inbedding in alle processen en systemen.
- 2** Risicomanagement begint bij het op orde krijgen van de interne processen.
- 3** Spreek vooral ook van kansen in plaats van alleen risico's. Deze positieve benadering helpt om de mensen mee te krijgen. Maak het voor de mensen inzichtelijk wat de impact op hun processen is en hoe risicobeheersing hen kan helpen.
- 4** De controller moet de organisatie uitdagen. Waar zijn we mee bezig?
- 5** Denk goed na over strategische risico's. Met welke klanten wil je als organisatie zaken doen? Zorg vervolgens voor borging in de operationele processen.





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 7 eigenschappen voor persoonlijke effectiviteit

Door Igor Mosterd

Nooit eerder was het zo belangrijk te werken aan persoonlijke effectiviteit. Door de huidige economische ontwikkelingen is de druk vanuit organisaties op het eigen personeel om maximaal te presteren en flexibel inzetbaar te zijn fors toegenomen. Om als financial hiermee om te kunnen gaan, is het cruciaal om te zorgen dat je stevig in je eigen schoenen staat. Dat je in staat bent een drijvende kracht voor jezelf en voor anderen te zijn. Te zorgen dat jij ondanks de toenemende externe druk in staat bent om jouw doelen in het leven te realiseren.

Stephen R. Covey heeft ruim 16 jaar lang onderzoek gedaan naar het gedrag van zeer effectieve mensen; personen die het voor elkaar krijgen hun eigen dromen te realiseren en een voorbeeld en energiebron te zijn voor hun omgeving. Welke eigenschappen hebben deze mensen gemeen die bijdragen aan hun uitzonderlijke succes? Wat doen zij structureel anders dan jij en ik op dit moment? In zijn bestseller: 'The 7 habits of highly effective people' weet hij de eigenschappen van zeer effectieve personen op een heel heldere en gestructureerde manier uiteen te zetten.

Hij onderscheidt de volgende zeven eigenschappen:

Habit 1: Pro-activiteit

Verantwoordelijkheid nemen voor eigen acties, gedrag en keuzen in plaats van toegeven aan de neiging de 'schuld' te leggen bij directie, overheid, ouders of collega's. Dus analyseren waar men wél positief invloed op kan uitoefenen en daarnaar handelen. Zelf de stuurman van je eigen leven zijn. De tegenhanger van deze pro-actieve houding is de bekende slachtofferrol; het gevoel dat het leven je overkomt...

Habit 2: Begin met het einde voor ogen

Zorg voor een duidelijke persoonlijke visie/missie; weet waar je voor staat, waar jij energie van krijgt en waar jij naartoe wilt. Hierdoor wordt het nemen van beslissingen veel eenvoudiger en maak je bij jezelf een ongekende hoeveelheid positieve energie los.

Habit 3: Prioriteiten stellen / timemanagement

Zorg dat jouw agenda een directe vertaling wordt van je eigen visie en doelen en ontwikkel de discipline om deze agenda vervolgens ook echt leidend te laten zijn in je dagelijkse leven.

Deze eerste drie (simpele) eigenschappen zorgen ervoor dat jij energiek, doelgericht en gedisciplineerd bezig bent met het door jou gekozen pad in het leven. Het optimaliseren van deze eerste drie 'habits' noemt Covey 'een overwinning op jezelf'. De volgende drie eigenschappen richten zich vervolgens op de interactie met anderen.

Habit 4: Denk win-win / de

integratieve grondhouding

Effectieve en degelijke lange-termijn relaties moeten alle partijen iets opleveren. Maak je de grondhouding eigen dat jij bij het behalen van je eigen doelen ook de anderen graag hun doelen wilt laten bereiken. Strijd samen met anderen en niet tegen hen om doelen te bereiken. Bekijk de wereld vanuit een overvloedsgedachte; als we allemaal coöperatief en creatief zijn, is er genoeg voor iedereen en is echt samenwerken dus altijd beter dan competitie.

Habit 5: Eerst begrijpen, dan begrepen worden

Het principe van alle effectieve, empathische communicatie in alle zakelijke en persoonlijke relaties. In staat zijn eerst naar de ander te luisteren voordat je zelf gehoord wilt worden; eerst echt verbinden met de ander alvorens jouw kant van de zaak ter tafel te willen brengen.

Habit 6: Synergie creëren

De gave om ook in lastige gesprekken met schijnbaar tegengestelde belangen creativiteit te stimuleren en zo oplossingen te creëren die

minder voor de hand liggen maar verder gaan dan een slap compromis. De vaardigheid om met vol respect voor eigen en andermans behoeften en belangen samen creatief ruimte en energie te creëren. De vaardigheid om win-win oplossingen te creëren.

De eigenschappen 4, 5 en 6 dragen bij aan effectieve interactie met anderen. De acceptatie dat we in het realiseren van onze doelen anderen nodig hebben. Dat wij allemaal wederzijds afhankelijk zijn. Door de 'habits' 4, 5 en 6 te optimaliseren, maak je maximaal gebruik van deze wederzijdse afhankelijkheid. Je vergroot de kans om je doelen te behalen, terwijl je tegelijkertijd relaties verbeterd.

Habit 7: Continue groei en zelfvernieuwing

Jezelf realiseren dat jij het enige 'instrument' bent dat je bezit om je levensdromen te verwezenlijken; en dit instrument moet je goed verzorgen en onderhouden. Houdt de zaag scherp! Persoonlijke effectiviteit is topsport! Om het maximale uit jezelf te halen, zul je permanent in topconditie moeten zijn, zowel fysiek als mentaal. Groei en ontwikkeling zal een onderdeel van het dagelijkse leven moeten zijn.

De mate waarin deze zeven eigenschappen op dit moment bij jou aanwezig zijn, biedt een goede voorspeller voor de kans dat jij jouw eigen doelen zult gaan behalen en dromen zult gaan waarmaken. Daarnaast biedt het je de kans om specifiek één of meerdere van deze eigenschappen verder bij jezelf te ontwikkelen, om zo je persoonlijke effectiviteit en dus je kans op succes te vergroten.



Training Persoonlijke Effectiviteit 8, 9 en 10 december 2010

In de training 'Persoonlijke Effectiviteit', gebaseerd op de theorieën van Stephen R. Covey, ontdekt u hoe u uw eigen visie pro-actief kan omzetten naar win-win oplossingen en zo kan komen tot langdurige en bevredigende (werk- en privé-)relaties, gebaseerd op wederzijds vertrouwen en respect. Dit programma brengt u weer helemaal in contact met uw eigen vuur en passie en geeft u tools om meer grip te krijgen op de eigen agenda en het complexe krachtenveld waarbinnen u uw vernieuwde visie gaat realiseren. De training biedt een zeer afwisselend palet aan werkvormen dat nauwkeurig is afgestemd op het tijdstip van de dag en het energieniveau van de deelnemers.

Investering: 2295,- Euro (Excl. BTW)

Datum: 8, 9 en 10 december 2010

Locatie: Hotel Mercure Amsterdam Airport

Informatie: www.alexvangroningen.nl / 020-6390008

PE-punten: Dit programma levert accountants en controllers 21 PE-Punten op

Belastingverdrag met Hong Kong

Op 22 maart 2010 heeft Minister de Jager het belastingverdrag met Hong Kong ondertekend. Het verdrag bepaalt onder andere dat de bronbelasting op dividenden – vanuit Nederlands perspectief – omlaag gaat van 15 procent naar tien procent of nul procent. Het 0%-tarief is van toepassing op een aantal nader geduide gerechtigden met een belang van minimaal tien procent van het aandelenkapitaal in de dividendbetalende vennootschap. Het verdrag stelt daarbij ook eisen aan de verhandelbaarheid van de aandelen. Het 0%-tarief ziet ook op dividenden die worden ontvangen door gekwalificeerde verzekeringsmaatschappijen, banken, pensioenfondsen, topholdings met een sturende functie binnen een internationaal concern en een aantal



andere aangewezen gerechtigden. Hong Kong en Nederland heffen geen bronbelasting op rente. Hong Kong zal de bronbelasting op royalty's stellen op maximaal drie procent van het bruto-bedrag. Het verdrag bevat ook een artikel over de uitwisseling van fiscale inlichtingen, conform de OESO-standaarden. Het verdrag moet nog in Nederland en Hong Kong officieel worden bekrachtigd. Pas daarna treedt deze in werking. 

Vermogensaftrek

De vennootschapsbelasting maakt een onderscheid tussen vreemd vermogen en eigen vermogen. De beloning voor het verstrekken van vreemd vermogen (rente) is in beginsel fiscaal aftrekbaar. De vergoeding op eigen vermogen (dividend) is echter niet aftrekbaar. Dit onderscheid maakt het voor vooral internationaal opererende bedrijven aantrekkelijk om een Nederlandse vennootschap zoveel mogelijk met vreemd vermogen te financieren. Hierdoor loopt de Nederlandse schatkist veel geld mis. De staatssecretaris van Financiën heeft de Studiecommissie belastingstelsel daarom verzocht naar mogelijke oplossingen voor de renteproblematiek te zoeken. De commissie heeft in dat kader 2 mogelijke oplossingen nader gezien:

- Defiscalisering van rente
- Invoering van een vermogensaftrek c.q. bijtelling

Defiscalisering rente

Defiscalisering houdt in dat alle rente verschuldigd door vennootschapsbelastingplichtige ondernemingen, niet aftrekbaar is. Daar staat tegenover dat alle rente die ontvangen is door dergelijke ondernemingen onbelast is, ongeacht wie de rente betaalt. De commissie komt tot de conclusie dat defiscalisering de concurrentiepositie van Nederland als vestigingsland schaadt en acht deze optie daarom geen verstandige weg.

Invoering vermogensaftrek

Een beter alternatief vindt de Commissie de invoering van een vermogensaftrek. Eigen vermogen en vreemd vermogen worden hierdoor gelijk behandeld. Bovendien stimuleert deze maatregel de financiering met eigen vermogen. De commissie gaat daarbij uit van forfaitaire aftrek van bijvoorbeeld vier procent van het fiscaal eigen vermogen. Houdt de vennootschap deelnemingen in andere vennootschappen, dan komt de fiscale waarde van deze deelnemingen in mindering op het eigen vermogen. Hiermee voorkomt men 'dubbeltellingen' van het eigen vermogen, dat wil zeggen vermogensaftrek bij de moeder-vennootschap en vervolgens bij de dochter-vennootschap nog een vermogensaftrek over het kapitaal dat de moeder in de dochter heeft gestort. Is het saldo van het eigen vermogen verminderd met de fiscale waarde van de deelneming negatief, dan vindt een vermogensbijtelling plaats. Dit komt – indien sprake is van deelnemingen – er in feite op neer dat de rente die ziet op de financiering van deelnemingen tegen het forfaitaire percentage wordt teruggedraaid. 

Exitheffingen in strijd met EU-recht?

De Nederlandse wet kent een aantal zogenoemde eindheffingen. Zo kent de Wet op de vennootschapsbelasting een eindheffing in geval:

- vermogensbestanddelen zijn overgebracht naar een door de vennootschap gedreven onderneming in het buitenland indien de vennootschap haar feitelijke leiding overbrengt naar het buitenland.
- vermogensbestanddelen zijn overgebracht naar het buitenland nadat de feitelijke leiding van de vennootschap was verplaatst naar het buitenland.

Nederland heft in deze gevallen kort gezegd over alle fiscaal beclaimde reserves in het ondernemingvermogen. De Europese Commissie acht deze eindheffingen in strijd met het Europees recht. In zuivere binnenlandse situaties vindt namelijk ook geen eindheffing plaats over aanwezige maar nog niet gerealiseerde meerwaarden. De Commissie wijst in dat kader op de arresten van het Hof van Justitie van de Europese Unie in de zaak *Lasteyrie du Saillant* (11 maart 2006) en de zaak *N* (7 september 2006). Inmiddels heeft de Commissie Nederland verzocht om aanpassing

van deze eindheffingen. Als Nederland niet binnen twee maanden gehoor hieraan geeft, kan de Europese Commissie beslissen de zaak aan het Hof van Justitie van de Europese Unie voorleggen. Indien de Nederlandse overheid gevolg geeft aan het verzoek van de Europese Commissie, betekent dat de verplaatsing van een onderneming – binnen Europa – zonder directe heffing kan plaatsvinden. Ter behoud van haar heffingsrechten zal Nederland dan wel waarschijnlijk een zogenoemde conserverende aanslag opleggen. De belasting is dan wel verschuldigd, maar hoeft nog niet daadwerkelijk betaald te worden.



Lening versus kapitaal

Intercompany financiering kan plaatsvinden door middel van een lening dan wel kapitaal. Hieronder wordt ingegaan in op enkele fiscale aspecten van deze financieringsmethoden.

Lening

De gelieerde schuldenaar kan de rente normaliter fiscaal aftrekken. Soms kunnen echter renteaftrekbeperkingen – zoals de zogenoemde thin-capregeling en anti-winstdrainageregeling – roet in het eten gooien. Bij het verstrekken van een lening is het dan ook altijd verstandig om vooraf een beoordeling te laten maken van de mogelijke fiscale gevolgen.

Bij de gelieerde debiteur is de ontvangen rente gewoon aan belastingheffing onderworpen. Als de schuldeiser en schuldenaar aan een zelfde belastingtarief zijn onderworpen bestaat er dus een evenwichtige situatie. Lopen de tarieven fiscaal uiteen dan wordt een fiscaal nadeel geleden als het tarief bij de schuldeiser hoger is dan van de schul-

denaar en een fiscaal voordeel in de omgekeerde situatie. Dit verklaart ook waarom in grensoverschrijdende situaties concernfinanciering als een middel voor tax planning wordt gebruikt. Lijdt de gelieerde debiteur een verlies op de lening (bijvoorbeeld bij faillissement van de dochtervennootschap) dan is dit verlies in beginsel fiscaal aftrekbaar. Stijgt de vordering later weer in waarde (omdat het weer beter gaat met de debiteur) dan vormt dit winst. Wordt de afgewaardeerde vordering kwijtgelaten, omgezet in kapitaal of vervreemd dan dient onder omstandigheden – op grond van fiscale anti-misbruikwetgeving – het eerder genomen afwaarderingsverlies weer tot de winst te worden gerekend. **fm**

Kapitaal

De financiering kan ook plaatsvinden in de vorm van kapitaal. Dit kan zowel in de vorm van civielrechtelijk kapitaal (als storting op aandelen) maar ook als zogenoemd informeel kapitaal. Is sprake van kapitaalfinanciering, dan kan de schuldenaar de hierover betaalde vergoeding fiscaal niet aftrekken. Daar staat wel tegenover dat de schuldeiser (indien gevestigd in Nederland) over de bate (meestal) geen belastingheffing is verschuldigd op grond van de 'deelnemingsvrijstelling'. Dat zal het geval zijn als de moedervennootschap een aandelenbelang van vijf procent bezit in de dochtervennootschap. Een vermogensverlies op een kapitaalverstrekking is – op grond van de deelnemingsvrijstelling – fiscaal niet aftrekbaar. Wel kan de moedervennootschap onder omstandigheden een fiscaal aftrekbaar liquidatie-verlies nemen als de dochtervennootschap is geliquideerd. Dit is echter niet altijd mogelijk. Vanuit het oogpunt van verliesneming verdient een lening dan ook vaak de voorkeur. **fm**

Transfer pricing documentatie en buitenland

Steeds meer landen introduceren transfer pricing-regels of scherpen deze aan. Het is belangrijk om deze ontwikkelingen goed in de gaten te houden en regelmatig te kijken of uw transfer pricingdocumentatie nog wel voldoet aan de huidige situatie en eisen. U zult maar een telefoontje krijgen van uw buitenlandse deelneming dat er binnen een hele korte termijn een functionele en een financiële analyse moet worden aangeleverd. Als het even tegenzit ook nog eens in lokale bewoording. Transfer pricingrisico's bestaan niet alleen in het niet hebben van goede documentatie, maar ook in het goed onderbouwen van de marges. Niet in ieder land is een zogenaamde 'benchmark studie' verplicht om uw marges te verdedigen. Zo kan het voorkomen dat u voor uw Nederlandse situ-

Lening ook fiscaal een lening?

Wordt in een intercompany geldverstrekking als een lening gepresenteerd, dan sluit de belastingheffing hierbij in principe aan. Op deze hoofdregel heeft de fiscale rechter echter een aantal uitzonderingen geformuleerd: de zogenoemde schijn-, deelnemerschaps-, bodemloze put en onzakelijke lening.

Schijnlening

Bij een schijnlening wekken partijen naar buiten toe de indruk van een lening, maar in werkelijkheid hebben zij kapitaal ter beschikking willen stellen. De belastingheffing sluit dan aan bij de werkelijkheid; de 'lening' vormt dus fiscaal kapitaal.

Deelnemerschapslening

Van een deelnemerschapslening spreken we als de lening onder zodanige condities is verstrekt dat deze in feite vergelijkbaar is met 'echt' kapitaal. Fiscaal herkwalficeren we de lening dan tot kapitaal. Een deelnemerschapslening moet aan de volgende voorwaarden voldoen:

- De rentevergoeding is vrijwel geheel afhankelijk van de winst;
- De schuld is achtergesteld bij alle concurrente schuldeisers; en
- De schuld is slechts opeisbaar na 50 jaar of bij faillissement, surseance van betaling of liquidatie.

atie keurig op een rijtje heeft staan waarom u een bepaalde methode heeft gekozen en waarom uw marge zakelijk is. Maar het kan ook voorkomen dat het land waar uw deelneming is gevestigd, wel een volledige financiële analyse eist. In dergelijke gevallen is het toch handiger om vooraf voor zowel Nederland als het buitenland met goed op elkaar afgestemde documentatie te werken en één TP studie te hebben. Achteraf veel efficiënter en veel voordeliger. **fm**

Nieuwe Europese Verordening voor sociale zekerheid

Op 1 mei 2010 treedt de nieuwe Europese Verordening voor sociale zekerheid 883/04 in werking. Deze verordening vervangt de oude verordening 1408/71. Deze verordening regelt de sociale zekerheidspositie van werknemers, zelfstandigen en hun gezinsleden die binnen Europa grensoverschrijdend werken. In de hoofdregels van de verordening wijzigt niet zo heel veel. Het venijn zit hem in het detail. De drie belangrijkste wijzingen zijn de volgende:

- de maximale detacheringstermijn is verlengd van 12 maanden naar 24 maanden;
- de regels voor gelijktijdig werken in meerdere

Bodemlozeput-lening

Is op het moment van het verstrekken van de financiering aanstonds duidelijk dat de gelieerde schuldenaar de lening (geheel of gedeeltelijk) niet kan terugbetalen dan is in zoverre sprake van een 'bodemlozeputlening'. Ook een dergelijke lening vormt fiscaal kapitaal.

De onzakelijke lening

Een onzakelijke lening kan zich voordoen als de gelieerde schuldeiser onvoldoende aflossingszekerheden heeft bedongen bij de gelieerde schuldenaar. Daardoor loopt hij een debiteurenrisico dat een onafhankelijke geldverstrekker (zoals een bank) niet zou hebben genomen. Een eventueel verlies op de onzakelijke lening is dan mogelijk niet aftrekbaar.

Uit het voorgaande volgt dat wat naar buiten toe als een lening wordt gepresenteerd (bijvoorbeeld in de jaarrekening) fiscaal niet zonder meer als een lening wordt behandeld. Bij de vraag of sprake is van een 'echte' lening speelt de aanwezigheid van een schriftelijke leningsovereenkomst en de zakelijkheid van de voorwaarden waaronder deze is aangegaan een prominente rol. **fm**

landen zijn aangescherpt. Om in het woonland verzekerd te blijven zal nu een substantieel gedeelte (minimaal 25%) in het woonland gewerkt moeten worden;

- voor werknemers in de transportsector zal vaker dan voorheen sociale zekerheid in het woonland ontstaan, terwijl deze werknemers voorheen doorgaans verzekerd waren in het land waar hun werkgever was gevestigd.

De nieuwe verordening kent een overgangsregeling van maximaal 10 jaar voor op 1 mei 2010 bestaande situaties zolang deze na 1 mei ongewijzigd blijven. Het verdient aanbeveling dat werkgevers hun personeelsbestand doorlichten en de verzekeringspositie van hun internationaal werkende personeel tegen het licht houden om te bepalen of zij 'compliant' zijn waar het sociale zekerheidsverplichtingen betreft.



MASTERCLASS BEST IN FINANCE:

'Culture eats strategy'

Door Jeppe Kleynveld

De belangrijkste valkuil in strategierealisatie zit verscholen in cultuur. Dit onderwerp wordt echter nog vaak gezien als 'soft' en daarom onvoldoende besproken door bestuurders. Dit is de reden geweest voor Yacht, Rabobank International en prof. Dr. Tjeu Blommaert om dit onderwerp centraal te stellen in de eerste 'Best in Finance' masterclass die zij recentelijk organiseerde.

'Best in Finance' is een concept waarin de rol van de controller in de business centraal wordt gesteld. Daarom wordt er in het concept veel aandacht besteedt aan het gebruik en de ontwikkeling van soft skills bij vraagstukken als; de rol van de controller bij overnames, het gebruik van strategische concepten, het opstellen van businesscases en de mondelinge en schriftelijke advisering van managementteams en raden van bestuur. Het 'Best in Finance' principe wordt inmiddels toegepast bij enkele van de grootste Nederlandse bedrijven waaronder Unilever, Philips, KPN en Shell.

Om op deze trend in te spelen hebben Yacht,

Rabobank International en prof. Dr. Tjeu Blommaert (Blommaert Enterprise) een nieuw concept masterclasses geïntroduceerd: 'Best in Finance: control the strategy'. Deze masterclasses sluiten aan bij de doorontwikkeling van financials richting business partnership. Tijdens iedere masterclass staat een businesscase centraal die vooraf door de deelnemers dient te worden voorbereid. De cases, die zijn ontwikkeld door gerenommeerde instituten als Harvard, IMD en INSEAD, staan garant voor zeer uiteenlopende en uitdagende vraagstukken. 'Met name het ondernemerschap en out-of-the-box gedrag waren redenen voor Rabobank International om te participeren in dit concept', zegt Mark van Driel, Head of Control Rabobank International. Ook Erik Kolthof, Yacht competence director Finance, is enthousiast: 'Het onderscheidend vermogen van onze Interim Professionals zit naast vak-kennis steeds meer in de soft skills. Deze innovatieve masterclasses gaan zeker een bijdrage leveren om 'Yacht, Best in Finance' waar te maken voor onze medewerkers en klanten.'

Dilemma

Tijdens de eerste masterclass, waarvoor ik als journalist ben uitgenodigd, staat het onderwerp cultuur op de agenda. Zowel wetenschappelijk onderzoek als praktijkervaring toont aan dat de organisatiecultuur vaak de grootste blokkade is voor een succesvolle executie van de beoogde strategie. Toch krijgt cultuur nog niet altijd de aandacht van het management die het verdient. Ter voorbereiding van de masterclass is mij en de andere participanten gevraagd een businesscase te bestuderen ontwikkeld door Harvard. Het betreft een case van het Amerikaanse bedrijf Guidant, een ontwikkelaar van cardiologische instrumenten. De CEO van het bedrijf zit in 1996 met een lastig dilemma: Moet het bedrijf investeren in R&D (radioactieve bestraling) of niet? Zeker is dat het bedrijf nieuwe wegen zal moeten inslaan om te kunnen groeien en overleven. Aan de andere kant is het heel onzeker of de bestraling wel effectief is tegen de hart en bloedvaatproblemen waar Guidant oplossingen voor ontwikkelt. Een investering van de grootte die vereist is brengt een behoorlijk



risico met zich mee. Op het kantoor van Yacht te Amsterdam waar de eerste sessie plaats zal vinden praat ik vooraf met Ed Curfs, associated partner van Blommaert Enterprise over de case. 'Het gaat tijdens de masterclass niet om het vinden van een oplossing,' legt hij uit, 'maar om de discussie. Voor financials is het goede oefening om als business partners over een dergelijk investeringsvraagstuk te sparren met elkaar.'

Bestaansrecht

Deze eerste masterclass heeft een behoorlijk aantal financials aangetrokken, sommige afkomstig van initiatiefnemers Rabobank en Yacht, maar ook professionals van onder meer ABN AMRO, Fortis en Essent hebben hun weg naar het WTC gevonden. Drs. Stephan van der Broek RA RC en Prof. dr. Tjeu Blommaert verklaren de sessie voor geopend en lichten het masterclassconcept nog eens nader toe. 'We willen er een praktische masterclass van maken met een wetenschappelijk sausje,' zegt Blommaert. 'Ik wil weg van puur finance en meer richting management. De hedendaagse Financial komt niet meer weg met pure accounting, maar moet op zoek naar toegevoegde waarde. Fast closing interesseert de klant namelijk helemaal niks.'

Cultuur staat centraal in de eerste sessie. In de genoemde business case is cultuur een belangrijk issue. 'Ze zijn bij Guidant bang om de boot te missen,' zegt een van de aanwezigen. 'Het budget, dat nauw samenhangt met cultuur, is vaak een gevaar voor nieuwe strategieën,' legt Blommaert uit. 'Daarbij komt de vraag kijken of groeien wel noodzakelijk is. Als je in een bestaande markt wil groeien pak je een stukje van de concurrentie af. Zeker op dit moment is dat een risico.' Of groeien echt noodzakelijk is zoals Jack Welch beweert, is een lastig te beantwoorden vraag. De conclusie van Blommaert is dat je als organisatie altijd je bestaan moet kunnen rechtvaardigen. Groeien in omvang is geen noodzaak.

Tijdens de discussie die volgt komen de verschillende concurrentietheorieën voorbij die bedrijven kunnen aanhangen: de bekendste is

van Michael Porter, maar ook Treacy en Wiersema komen voorbij evenals het nieuwere Blue Ocean denken. Blommaert waarschuwt de aanwezigen nog eens voor kostenbesparings- en werkkapitaalreductieprogramma's. 'Wil je de return verhogen door in kosten te snijden gaat het risico ook omhoog. Dit is zo tenzij je snijdt in het overtollig vet. Dat had je sowieso al moeten doen en niet nu opeens in crisistijd.'

Het eerste deel van de sessie vliegt voorbij. Verschillende managementgoeroes en cultuur theoretici komen voorbij, Van der Broek gebruikt als praktijkvoorbeeld de organisatiecultuur van DSM en ook extreme voorbeelden als Enron komen ter tafel.

De zachtere kant

Na de opwarming over cultuur, risk en strategie is het na een kopje koffie tijd om met de Guidant case aan de slag te gaan. Gelukkig voor mij als non-financial worden technische finance onderwerpen als CAPEX en OPEX buiten beschouwing gelaten en focust de discussie zich puur op de zachtere kanten van het dilemma. Op basis van de informatie uit de business case wordt door de aanwezigen de DNA-string van Guidant in kaart gebracht. Dit is een handige oefening voor de deelnemers om later eens op hun eigen organisatie toe te passen. Zijn ze proces- of resultaatgericht? Focussen ze zich vooral op mensen of op taken? En zo zijn er nog een aantal elementen. 'Als je je hier bewust van bent en het uit weet te tekenen, is het mogelijk een culturele transformatie te realiseren,' zegt Blommaert. 'Dit is een stukje change management. Waar ga je je aandacht en budget op richten? Op de elementen waar het grootste verschil zit tussen waar je staat en waar je naar toe wilt.'

Voor de moderne controller is het een must om cultuur mee te nemen in het control-instrumentarium. 'De traditionele focus ligt nog vaak op diagnostics, ofwel budgetten,' aldus Blommaert. 'Veel indicatoren (zo'n 80 procent) op de balanced scorecard zitten nog op diagnostics en niet op de drie andere levers of control van Simons



(beliefs, boundaries en interaction). Daar moet verandering in komen.'

Na afloop van deze eerste masterclass kan gerust gesproken worden van een succes. De kracht van het concept zit vooral in de interactiviteit en het out-of-the-box denken. Beide aspecten dragen bij aan de ontwikkeling van de controller tot business partner. Een leuke bijkomstigheid voor PE-plichtigen is dat deelname vijf PE-punten oplevert. Na een broodje en nog wat napraten zijn de ergste files voorbij en gaat de groep op huis aan, nadenkend hoe zij de culturele aspecten van de discussie op hun eigen organisatie kunnen toepassen. De volgende dag kan meteen begonnen worden met het implementeren van de nieuw bedachte soft controls.

Guidant

Het bedrijf uit de business case, Guidant, is uiteindelijk in een overnamestrijd terecht gekomen tussen Johnson & Johnson en Boston Scientific. De biedingstrijd werd begin 2006 gewonnen door de laatste partij die ruim 27 miljard dollar betaalde voor Guidant. Boston Scientific heeft uiteindelijk flink verloren op de deal door een inschattingfout in de due diligence. De overname werd een voorbeeld van hoe M&A niet moet. Fortune Magazine noemde het de tweede slechtste overname ooit. Boston Scientific heeft veel te veel voor Guidant betaald, stelde het blad destijds.

Ieder bedrijf heeft Goedemensen nodig

De juiste opdrachtgevers en professionals bij elkaar brengen: Dat is de missie van Goedemensen, het voormalige IP-X. Immers, met Goedemensen moet het goed werken zijn. De naamswijziging gaat gepaard met een nieuwe koers. Goedemensen opende onlangs een nieuw kantoor in Rotterdam en heeft verdere groeiambities.

IP-X, een middelgrote speler op het gebied van detachering en werving & selectie, maakte recentelijk bekend haar naam te wijzigen in Goedemensen detachering. Het bedrijf heeft ambitieuze groeiplannen en denkt deze onder de naam Goedemensen sneller te kunnen uitvoeren. 'De naam IP-X Financial Careers moesten we iedere keer weer uitleggen', licht directeur/oprichter Peter Smit toe. 'We zijn terug naar de basis gegaan en constateerde dat het voor ons allemaal draait om goede mensen. Het was wat dat betreft dus maar een kleine stap die we moesten zetten.'

In de ontvangstruimte van het kantoor van Goedemensen wordt al direct duidelijk wat Smit bedoelt. Er hangen overal prikkelende slogans aan de muur die de logica achter de naamswijziging onderstrepen; 'Je maakt sneller carrière met Goedemensen' en 'Binnenkort kent iedereen Goedemensen', zijn er slechts twee van vele.

'Met de naam zetten we ook onze mensen in het zonnetje', zegt mede-directeur/oprichter Ronald Eerbeek. 'We hebben de persoonlijke ontwikkeling van onze mensen hoog in het vaandel staan. Mensen kunnen hier groeien, zowel in hun carrière als in hun persoonlijke ontwikkeling. Ook dat komt met de nieuwe naam beter tot uitdrukking.'

Wat is de achtergrond van jullie bedrijf?

Ronald Eerbeek: Wij zijn ons bedrijf zo'n

tien jaar geleden begonnen als specialist in finance. Daarbinnen beoefenen wij twee taken van sport: detachering en werving & selectie. We geloven in specialismen, daarmee kunnen wij onze klanten nog beter bedienen. Vanuit ons groeiplan zijn er onlangs twee specialismen bijgekomen: Inkoop en Documentaire Informatie Voorziening (DIV).

Peter Smit: Als mensen die zich bewezen hebben binnen onze organisatie een nieuw specialisme willen opstarten – en als wij dit goed vinden passen binnen ons portfolio – dan gaan we hiermee aan de slag. Dat is het leuke van een groeiend bedrijf: het biedt continu kansen voor mensen om zich verder te ontwikkelen. Dat geldt niet alleen voor de oprichters, maar zeker ook voor de mensen die er werken.

Is er veel vraag naar deze nieuwe specialismen?

Peter Smit: Zeker. Als verkoopprijzen onder druk komen te staan, ontstaat er een grotere behoefte aan goede inkopers. DIV is ook in trek. We zien bijvoorbeeld dat overheden steeds transparanter willen zijn en efficiënter willen werken. Met DIV spelen we op deze trends in.

Ronald Eerbeek: Het vastleggen van alle processen en documentstromen is ontzettend belangrijk. Dat moeten bedrijven gewoon goed op orde hebben. Neem zorginstellingen, als die hun documentenhuishouding niet op orde hebben, krijgen ze geen geld van de verzekeraars. Onze mensen helpen hen om dit proces op te zetten en te beheersen.

Hoe zien jullie groeiplannen er verder uit?

Ronald Eerbeek: We hebben momenteel zo'n 70 mensen in dienst. We hebben de organisatie nu klaargemaakt voor de volgende groeispurt. Het streven is om naar 300 door te groeien en daarna naar 1000.

Peter Smit: We willen wel een platte, benaderbare organisatie blijven. We zijn

ondernemend en willen dat zo houden. Onze kernwaarden zijn: gedrevenheid, ondernemerschap, duurzame relaties en het nakomen van afspraken. Dat ondernemende aspect streven we onder meer na door mensen de mogelijkheid te bieden om nieuwe initiatieven te ontplooiën.

Wat onderscheid jullie van andere detacheerders?

Peter Smit: Goede mensen. Nee, serieus, wat wij vaak terugkrijgen van opdrachtgevers is dat onze mensen enorm veel energie uitstralen. Ik denk dat wij meer dynamiek en energie uitstralen dan gemiddeld.

Wat is jullie visie op de markt van dit moment?

Peter Smit: De gevolgen van de vergrijzing worden langzaam zichtbaar. Ook zie je dat steeds meer bedrijven een grotere flexibele schil rond hun bedrijf creëren. Zelfs bedrijven die bekend staan voor lifetime employment, zoals IBM, hebben inmiddels zo'n schil opgebouwd. Ik denk dat we dat steeds meer gaan zien. Je krijgt dus aan de ene kant meer zzp'ers, dus mensen die zelf kiezen voor ondernemerschap en aan de andere kant meer bedrijven die een flexibele schil inbouwen om zo sneller te kunnen reageren op veranderende marktomstandigheden.

Hoe spelen jullie hier op in?

Peter Smit: Het probleem voor zzp'ers is dat ze zelf hun opdrachten moeten binnenhalen, daar houdt niet iedereen van. Ook ontbreekt voor hen de intervisie met collega's. Bij een bedrijf als het onze hebben ze dat wel. Tot slot is er nog de kwestie dat niemand behalve de zzp'er zelf nadenkt over zijn of haar persoonlijke ontwikkeling. Ook dat ondervangen wij.

Ronald Eerbeek: Bij Goedemensen wordt persoonlijke ontwikkeling planmatig aangepakt. Elk jaar hebben we een paar momenten



Peter Smit (links) en Ronald Eerbeek

met ieder van onze mensen, waarin we in een goed gesprek kijken naar waar ze staan en waar ze naar toe willen. Vanuit een duidelijk plan zoeken we de juiste opdracht bij hun ambities zodat ze sneller hun carrièrepad kunnen doorlopen.

Hoe zouden jullie de cultuur van Goedemensen typeren?

Ronald Eerbeek: Alles is eigenlijk gekoppeld aan onze kernwaarden gedrevenheid, ondernemerschap, duurzame relaties en het nakomen van afspraken. Als we mensen aan-nemen kijken we ook of zij hier binnen passen. Als mensen bijvoorbeeld meerdere keren bij dezelfde opdrachtgever hebben gewerkt weten wij vrij zeker dat zij duurzame relaties nastreven. Zo wordt eigenlijk alles gekoppeld aan onze kernwaarden.

Wat voor trends zien jullie in de financiële functie?

Ronald Eerbeek: Er komt steeds meer wet- en regelgeving op het financiële werkveld af, dus men moet continu bijgeschoold worden. Peter Smit: Ik denk dat het lagere segment werk steeds meer geautomatiseerd gaat worden. Dit kan wel even duren, maar komt er

wel aan. Er komt daardoor meer vraag naar HBO en HBO+ functies. De financial van de toekomst is hoger opgeleid en is daarnaast flexibeler.

Hebben jullie nog carrière-tips?

Ronald Eerbeek: Als je voor meerdere opdrachtgevers aan de slag gaat, groei je als persoon en vakinhoudelijk. Vanuit één werk-gever kun je kennis opdoen bij verschillende interessante en gerenommeerde organisaties. Peter Smit: Kijk in de eerste vijf jaar van je carrière goed naar waar je je persoonlijke ontwikkeling vandaan gaat halen. Staar je niet blind op salaris, maar kijk naar ontwikkelingsmogelijkheden als investering voor later.

Wat vinden jullie van de huidige nadruk op soft skill ontwikkeling?

Peter Smit: Dit is heel belangrijk en trainen wij onze mensen dan ook op. Daar ligt bij financiële professionals ook vaak de grootste winst. We merkten dat financials regelmatig de neiging hadden om bij een opdracht direct de vakinhoud in te duiken. Ze maakte dan onvoldoende een inventarisatie van wat de

opdrachtgever precies wilde. We laten de mensen dat nu meer inzien door onder meer rollenspellen. Niet iedereen is geschikt om de detachering in te gaan. Als je gedetacheerd wordt, moet je je vrij snel kunnen inleven en sociaal contact kunnen maken. Van sommige vraagt dit zoveel dat hun inhoudelijke ontwikkeling dan achterblijft.

Goedemensen
detachering

Goedemensen detachering
Kabelweg 21
1014 BA, Amsterdam
088 0112000

Ronald Eerbeek
06 10893002
r.eerbeek@Goedemensen.nu
Peter Smit
06 10893217
p.smit@Goedemensen.nu

De inbox van... Marissa van der Werf



Marissa van der Werf
Manager Planning & Control, Tempo-Team

Inbox: 268
Per dag: 50-60

'Efficiënt is iets anders dan doelmatig' ...Ik vind het zelf bijzonder leuk om mensen te helpen hun werk beter te doen, en daarom was ik van de week bij Marissa van der Werf, Manager Planning & Control bij Tempo-Team. Maar het wordt voor mij een ware beloning als ik er zelf ook van leer. En daar was de @yourdesk workshop met Marissa een prachtig voorbeeld van.

We hebben veel aandacht besteed aan de huidige werkwijze en welke rol e-mail communicatie daarin neemt. Bij het uitbreiden van haar verantwoordelijkheden is het aantal binnenkomende e-mails per dag ook flink uitgebreid. Tezamen met een overvolle agenda houdt dat in dat het gevoel van controle en overzicht redelijk uit het zicht is geraakt. En we zijn het er al snel over eens dat dat geen goede zaak is voor het hebben van rust en nemen van goede beslissingen.

We gaan snel aan de slag met wat ik noem Getting Things Done Lite. Een afgeslankte versie van de populaire time-management methodiek specifiek toegespitst op de e-mail omgeving. Het vergt natuurlijk evengoed enige discipline, maar gelukkig is die snel terugverdiend, want dit is wat een collega vandaag binnen kreeg van Marissa over het resultaat.

Marissa schrijft: 'Binnen ons MT zijn we de laatste tijd nadrukkelijk bezig met servant leadership, een goede ontwikkeling in mijn optiek. De pijlers van dienstbaar leiderschap liggen dan ook erg dicht bij mijn persoonlijke visie op leiderschap. Leiderschap gaat niet over geen controle maar over oprechte aandacht, authenticiteit en de omstandigheden creëren zodat mensen kunnen groeien en schitteren.

Onlangs las ik dan ook het boek 'the servant leader' van James A. Autrey. Onder meer de volgende uitspraak uit dat boek bleef me bij: 'efficiënt is iets anders dan doelmatig'. Tot het moment dat de Email Handyman bij mij langs kwam was dit bij uitstek van toepassing op mijn werkwijze. Al langere tijd was ik druk bezig met het vinden van een effectieve manier om met inbox, to do lijsten, voicemail et cetera om te gaan en tot op heden zonder veel succes. Efficiënt leek het misschien wel, maar op de lange termijn werkte het uiteindelijk toch niet in de dynamiek waarmee ik dagelijks te maken heb.

Na het bezoek van Richard, een maand geleden, heb ik grondig schoon schip gemaakt en sindsdien is mijn inbox niet meer groter geweest dan 20 berichten aan het einde van de dag. Maar het belangrijkste is dat to do's nu allemaal in outlook staan in plaats van in mijn hoofd zitten, en ik me dus niet meer druk hoeft te maken dat ik zaken vergeet. Nog een leuke tip uit het boek van Autrey voor collega's die ook geïnteresseerd zijn in servant leadership: 'stel vragen wanneer je in de verleiding komt om te zeggen hoe het moet.'

Zeker een leuke tip, waar ik bij mijn volgende workshops weer extra aandacht aan zal schenken.

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.

Zakelijk twitteren voor beginners

Prijs: 11,95
Pagina's: 151
Uitgever: Haystack
Bestellen via:
www.bol.com



Nog altijd niet bevangen door het Twitter-virus? Het boek 'Zakelijk twitteren voor beginners' van Carlijn Postma kan daar verandering in brengen. Of juist niet. Als het boek ergens goed in slaagt is het in duidelijk maken waar Twitter wel en niet gebruikt voor dient te worden. Twitter is een real-time medium waarin bericht wordt over zowel persoonlijke als zakelijke gebeurtenissen. Dit moet bij je passen. Of dit het geval is of niet, er zitten er een hoop voordelen aan het gebruik van de tool. Zo kan het bijvoorbeeld effectief bij presentaties worden ingezet om het publiek interactief bij de presentatie te betrekken. Er zijn ook ondernemers die het communicatiemiddel op een dergelijk innovatieve manier hebben ingezet dat het nu onderdeel van hun strategie is geworden. Voorbeelden van zulke succesverhalen zijn in dit boek te vinden. 'Zakelijk twitteren voor beginners' is een aanrader voor met name Twitwits die willen ontdekken of het medium nu wel of niet bij ze past. Maar ook de meer geoefende gebruikers kunnen er toepassingen uithalen die ze kunnen inzetten om optimaal gebruik te maken van deze extreem populaire nieuwe netwerktool.

Scoren met Interim-management: de weg naar tevreden opdrachtgevers

Prijs: 19,95
Pagina's: 91
Uitgever: Mediawerf
Bestellen via:
www.managementboek.nl



Tegenwoordig kijkt niemand in organisaties meer op van de aanwezigheid van interim-managers. Interim-management biedt dé flexibiliteit om het management van organisaties aan te vullen. Maar wat maakt interim-managementopdrachten succesvol? Daarover gaat het boek 'Scoren met inte-

rim-management: de weg naar tevreden opdrachtgevers. Wat levert bijvoorbeeld betrokkenheid van interim-managementbureaus op in termen van klanttevredenheid? Wat is het effect van een uitgebreid selectieproces? En hoe belangrijk zijn de leiderschapsstijl en het profiel van de interim-manager? Deze en andere vragen beantwoordt Jaap Schaveling op basis van uitgebreid wetenschappelijk onderzoek onder ruim 140 opdrachtgevers en interim-managers. Geconcludeerd wordt dat acht factoren van invloed zijn op het succes van interim-management opdrachten. Opvallend in het onderzoek is dat factoren als charisma, werken aan vertrouwen in de organisatie, extraversie van de interim-manager en de zwaarte van de opdrachtgever weinig tot geen invloed hebben op het succes van een opdracht. Het boek bevat een checklist waarmee kan worden gemonitord of interim-managementtrajecten goed verlopen. 'Scoren met interim-management' is een praktijkgids rond het fenomeen van 'vertijdelijking' van organisaties. Het boek helpt om betere beslissingen te nemen over de inzet van interim-management en is bedoeld om interim-managers, hun bureaus en opdrachtgevers beter te laten samenwerken.

HD webcam van Microsoft

Microsoft lanceerde onlangs een 720p HD-webcam uitgerust met hoogstaand breedbeeld, autofocus en levendige kleuren en helderheid van TrueColor-technologie. Met TrueColor heeft Microsoft de beleving van video conferenties sterk verbeterd. Deze nieuwe manier van beeldverwerking zorgt voor goede kleur en helderheid, ook onder slechte lichtomstandigheden. TrueColor past automatisch beeldkwaliteit aan en biedt een kleurrijker beeld, of iemand nu in de tuin zit met een ochtendzonnetje of 's avonds in een woonkamer met weinig licht. TrueColor is verkrijgbaar in twee nieuwe webcams,



de Microsoft LifeCam HD-5000 en de LifeCam HD-6000 for Notebooks. De Microsoft webcams hebben 720p HD sensors en Auto Focus-technologie tegen een betaalbare prijs. Met een software-update is TrueColor bovendien te gebruiken met de onlangs gelanceerde LifeCam Cinema.

Stijvolle tablet

HP lanceerde onlangs een tablet-pc met touchscreen voor zakelijke gebruikers. Daarnaast breidt de Amerikaanse computerfabrikant zijn ProBook-serie uit met een aantal nieuwe modellen die geschikt zijn voor zowel grote als kleine bedrijven. De HP EliteBook 2740p is een ultradunne tablet-pc met aanraakscherm, die onder meer interessant is voor bedrijven in de gezondheidszorg, het onderwijs en de verkoopsector. De lichtgewicht HP EliteBook 2540p weegt slechts 1,5 kilogram en is geschikt voor bedrijven die behoefte hebben aan een notebook van hoge kwaliteit. De HP EliteBook 2540p en de HP EliteBook 2740p zijn sinds kort verkrijgbaar. De adviesverkoopprijs begint bij respectievelijk 1299 en 1499 euro. De HP ProBook s-serie is eveneens verkrijgbaar met een adviesverkoopprijs vanaf 399 euro.



Krachtig, helder stereogeluid

Sony heeft twee nieuwe speakerdocks gelanceerd voor de iPod en iPhone. De stijlvol vormgegeven ICF-DS 11iP produceert een krachtig, helder stereogeluid, terwijl de iPod of iPhone wordt opgeladen. Ook de ICF-C05iP maakt indruk. Bovendien kunnen de speakerdocks dienen als wekkerradio, zodat elke ochtend met favoriete muziek kan starten. De afgebeelde ICF-C05iP is hier zelfs speciaal voor ontworpen. De lage tonen worden bij de ICF-DS11iP versterkt dankzij een grotere luidspreker. Door de zogeheten Mega Bass in te schakelen worden de grondtonen krachtiger. Het apparaat wordt geleverd met een praktische afstandsbediening, waarmee onder andere de iPod-muziek- en videolijsten zijn te doorlopen. De ICF-DS11iP heeft een adviesprijs van 100 euro. De ICF-C05iP heeft een adviesprijs van 60 euro.



Finance.nl
De vacaturesite voor financials

**BEST
EMPLOYERS
TO WORK FOR 2010**

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



Meld u aan
voor de
niewsbrief!

Agenda

colofon

EXCEL 2003 VOOR FINANCIEEL MANAGERS

Tijdens de cursus Excel voor financieel managers ontdekt u verbluffende en eenvoudige mogelijkheden die u direct voordeel opleveren. Uw analyses worden beter en overtuigender omdat u optimaal leert te rapporteren. Alles oefent en leert u aan de hand van diverse cases afkomstig uit uw praktijk als financieel manager. Benut Excel's potentieel volledig.

PE punten: 14

Datum: 15 en 16 september 2010

Plaats: Schiphol

Investing: 1.595 euro

Info: www.alexvangroningen.nl

Tel: 020 - 6390008

STRATEGISCH FINANCIEEL MANAGEMENT

Heeft u behoefte aan een update met betrekking tot de nieuwste theorieën en inzichten op uw vakgebied? De collegereeks Strategisch Financieel Management beslaat 5 bijeenkomsten verzorgd door 5 top professoren waarin de laatste ontwikkelingen op uw vakgebied centraal staan.

PE punten: 20

Datum: wekelijks vanaf 16 sept. 2010

Plaats: Schiphol

Investing: 1.495 of 350 euro

Info: www.alexvangroningen.nl

Tel.: 020 - 6390008

SEMINAR RADICAAL ANDERS

Succesvolle bedrijven als Tango, Apple, Nespresso, Google, Skype vagen de concurrentie weg. Hoe doen zij dat? En, kan mijn Nederlandse onderneming dat ook? Ja dat kan. Patrick van der Pijl, Alexander Osterwalder, Michiel Muller en Camilla van den Boom e.a. inspireren, prikkelen en leggen uit. Hoe kan je door radicaal anders te werk te gaan, je bedrijf succesvol maken? Dit seminar is onmisbaar voor elke ondernemer die klaar is voor meer succes.

PE punten: 6

Datum: 15 september 2010

Plaats: Leusden

Investing: 345 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

Investing: 3.950 euro

Info: www.alexvangroningen.nl

Tel: 020 - 6390008

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

Redactie:

Burgemeester Haspelslaan 63

1181 NB Amstelveen

Email: redactie@financieel-management.nl

Website: www.financieel-management.nl

Hoofdredacteur: Jeppe Kleyneld

(Eind)redactie: Michiel Rohlf

Aan deze editie werkten mee: Hugo van Balen, Cathy Boers, Menno Bosma, Huck Chuah, Maarten van Delft Westerhof, Iwan Dienes, Dietrik Emmens, Charles Evers, Edwin Gerrits, Anneloes de Graaf-Ards, Hasan Gül, Monique Hennekens, Martin Hoogendoorn, Jan Hopstaken, Rolijne van Houten, Matthijs Hubbers, Martijn Kamermans, Sanne Kempers, Marina Kersbergen, Erik Kolhof, Nick Leissner, Hans Lohuis, Rob Melchiot, Jacob Mook, Igor Mosterd, Ni-thin Paltan, Alfred Pluym, Harm Poelen, Jan Roording, Frans Roozen, Gerard van Santen, Bernd Schlattmann, Marcel Smeulders, Remco Smit, Roeland Tjebbes, Lennard van der Vaart, Jouke van der Veer, Roel Versteeg, Odette Vlek, Marissa van der Werf, 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 (leiding-gevende 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: Bal Media

Vormgeving: LVB Networks, Amersfoort

Fotografie: Eric Fecken, Mark van den Brink

© Alex van Groningen / CxO Media Amstelveen 2010 Zonder schriftelijke toestemming van de uitgever is het niet toegestaan om INTEGRAAL artikelen over te nemen, te (doen) publiceren of anderszins openbaar te maken of te verveelvoudigen. Nota bene: geen toestemming is nodig om via een van de "RSS Feeds" van Alex van Groningen / CxO Media de titel en de inleiding van artikelen over te nemen op (eigen) websites. Zie hiervoor www.financieel-management.nl of mail rss@cxomedia.nl

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

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

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

De volgende
Financieel Management:
Special Public Finance

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 verzekert 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
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
15 september	Radicaal Anders	Leusden	€ 345	6	1 daagse seminar
16 september t/m 14 oktober	Collegereeks Strategisch Financieel Management	Schiphol	€ 1.495	20	5 daagse collegereeks
16 september	M&A weer op de agenda; de kansen & bedreigingen	Schiphol	€ 350	4	1 daagse college
22 en 23 september	Actief in Overnames	Bussum	€ 1.795	14	2 daagse cursus
23 september	Compliance / Corporate Governance	Schiphol	€ 350	4	1 daagse college
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
30 september	De zelfstandige professional als topverkoper	Amstelveen	€ 495	4	1 trainingsmiddag
30 september	Risicomanagement is out of control	Schiphol	€ 350	4	1 daagse college
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
7 oktober	Boekhoudpakket Selectie met Gerard Bottemanne	Amstelveen	€ 495	5	1 trainingsmiddag
7 oktober	Strategie & Finance : De financieel manager als strategische partner	Schiphol	€ 350	4	1 daagse college
12 oktober	Investeringsanalyses met Excel	Amstelveen	€ 895	7	1 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
14 oktober	Strategierealisatie (mis)lukt door ERP systeem	Schiphol	€ 350	4	1 daagse college
1 en 2 november	Excel 2007 voor financieel managers	Hooglanderveen	€ 1.595	14	2 daagse cursus
3 en 4 november	Business Valuation	Schiphol	€ 1.795	15	2 daagse cursus
4 november	Post Acquisitie Management	Bussum	€ 1.195	7	1 daagse cursus
9 en 10 november	De Controller als Businesspartner	Maarssen	€ 1.795	14	2 daagse training
9 t/m 30 november	Collegereeks Tax Management	Schiphol	€ 2.195	16	4 daagse collegereeks

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

soms leveren wij liever niet wat u vraagt

Noem het een tikkeltje eigenwijs, maar wij maken nogal een punt van de intake van onze opdrachten en datzelfde geldt voor de intensieve kennismaking met onze kandidaten. Het is de enige manier om er achter te komen of een opdracht, een cultuur, een organisatie, een leidinggevende, een team en niet te vergeten een kandidaat wel echt bij elkaar passen. En omdat wij bovendien zelf een gedegen financiële achtergrond hebben, zien wij in sommige gevallen ook oplossingen die niet direct voor de hand liggen.

Laudame levert dankzij deze grondige werkwijze tot op vier cijfers achter de komma de juiste interim financial óf we werven die voor u. Met als resultaat de kandidaat die als geen ander binnen uw organisatie past.

Al 10 jaar op zoek naar overwaarde!

Laudame groeit al 10 jaar en dat hebben we voornamelijk te danken aan onze uitgebreide analyse van opdracht en kandidaat. Zo realiseren wij een ongekend hoog percentage succesvolle matches. Kijk voor meer informatie op laudame.nl.

