

TIJDSCHRIFT

FINANCIËEL MANAGEMENT

#1 | APRIL 2011 | FM.NL

GOVERNANCE, RISK &
COMPLIANCE SPECIAL



TEAM OLYMPIA
HORIZONTAAL
TOEZICHT

DISCUSSIE FINANCE
PROFESSIONALS NETHERLANDS
VOLDOEN AAN COMPLIANCE

SIMONE HEIDEMA
GEDRAGSKANT GRC
ONDERBELICHT



Where insight meets overview

Brunel Finance brengt niet alleen de grote Nederlandse bedrijven
en de beste specialisten bij elkaar. We gaan verder. Veel verder.
Onze managers bieden pure knowhow. Houden de zaken strak in de
hand. En gaanocht een resultaatverplichting aan. Blijven betrokken.
Bij elk project. Waarbij continu inzicht en overzicht centraal staan. Omdat
we weten dat juist nu – misschien wel meer dan ooit – het resultaat telt.
Voor kandidaat én opdrachtgever. Benieuwd naar uw opties?

Let's meet op brunel.nl

Brunel
access to excellence

INHOUD



Cover Interview

Wim Buizert, Olympia: Strategische fiscaliteit

Horizontaal toezicht gaat uit van begrip, transparantie en wederzijds vertrouwen tussen Belastingdienst en belastingplichtige. Wim Buizert, Financieel Directeur van Olympia Uitendbureau is op een bijzondere manier in aanraking gekomen met dit thema. In een openhartig gesprek met fiscaal expert Eelco van der Enden vertelt hij over zijn ervaringen.

8



Compliance Special

5 stappen naar risk-based Performance Management

De crisis van de afgelopen twee jaar maakt pijnlijk duidelijk dat risico's stelselmatig zijn genegeerd. Op cruciale momenten hebben risicomangers geen tegenwicht kunnen bieden aan de zucht naar meer rendement. Dit artikel beschrijft op welke wijze (top) management een vanzelfsprekende motivatie ervaart om ook naar risico's te kijken en daardoor betere beslissingen kan nemen.

20



Finance Professionals Netherlands: Voldoen aan compliance

In de LinkedIn-groep Finance Professionals Netherlands is een discussie losgebarsten over compliance. Sommige zien dit begrip nog altijd vooral als 'voldoen aan wet- en regelgeving', terwijl anderen het meer associëren met gedrag en leiderschap. In deze discussie geven een aantal compliance en financiële specialisten hun visie.

14



Simone Heidema: Inzichtelijk maken van gedrag

Binnen organisaties is de aandacht voor de zachte kant van governance en risicomanagement onderbelicht, vindt expert Simone Heidema. Ze verwacht dat er met enkele jaren grote maatschappelijke druk gaat ontstaan die organisaties dwingt de noodzakelijke gedragsveranderingen door te voeren.

34

- 4 Voorwoord
- 6 Compliance Update
- 13 Column: Joost Speekenbrink
Financieel Manager zet
risicomanagement op
de kaart
- 16 Checklist: 3 valkuilen bij
procesbeschrijvingen en 7
stappen naar verbetering
- 28 De Praktijk: Nieuwe aanpak
compliance – Van beheersing
naar leiderschap en vertrou-
wen
- 30 Finance Feature: Creditma-
nagement - 6 Best Practices
- 32 Thema Artikel: De Control-
functie - Beheersing van de
bedrijfsvoering
- 36 Carrière Zaken: Groeiend
tekort aan finance
professionals: 9 inzichten van
vakgenoten
- 38 Vacatures
- 40 Leveranciers
- 42 Colofon & Overzicht TFM
Specials 2011



Redactie Financieel Management
Alex van Groningen B.V.

Burgemeester Haspelslaan 63
1181 NB, Amstelveen
Tel: 020 - 5788905
Fax: 020 - 6391025



GOVERNANCE, RISK & COMPLIANCE

Het thema Governance, Risk & Compliance (GRC) is sinds de crisis in belang toegenomen. Voor bedrijven in de financiële sector, maar ook voor bedrijven in andere sectoren is de druk vandaag de dag groot om veel tijd en aandacht te besteden aan goed ondernemingsbestuur (corporate governance codes), voldoen aan wet- en regelgeving en adequaat risicomanagement. De zware administratieve inspanning die GRC met zich meebrengt maakt een betrokken financiële functie noodzakelijk. Hoe kunnen finance professionals hier het beste mee omgaan? Wat zijn de best practices op GRC-gebied? Welke oplossingen worden er geboden om uitmuntend te presteren op het gebied van GRC? Deze Special van Tijdschrift Financieel Management probeert deze vragen te beantwoorden. We benaderen het thema vanuit de volgende vier subthema's:

WET- EN REGELGEVING

De functie van de financieel manager en controller heeft te kampen met een forse toename in wet- en regelgeving: COSO, SOX, Corporate Governance, et cetera. Een moderne Financial moet niet alleen aan IFRS voldoen, maar ook aan allerlei andere wetgeving, zoals SHREQ (Safety, Health, Risk, Environment en Quality). Hoe kijken Financials en GRC-professionals tegen deze regelexplosie aan? Wat vooral opvalt in de verschillende discussies, interviews en artikelen is dat de zachte kant van GRC steeds meer wordt benadrukt. GRC wordt dan ook in toenemende mate geassocieerd met leiderschap en HR in plaats van met finance en accounting.

DE CONTROLFUNCTIE

Wat voor impact heeft de toegenomen regeldruk op de financiële functie? In het artikel 'Beheersing van de bedrijfsvoering' kijkt auteur John Cornelisse naar wat het eigenlijk inhoudt om 'in control' te zijn. Hierbij komen ook soft controls weer ter sprake, wat duidt op een verschuiving binnen GRC: Van harde wet- en regelgeving naar aandacht voor menselijk handelen, gedrag en cultuur. In dit artikel vindt u ook vijf signalen waaraan controllers kunnen merken dat ze (nog niet) volledig in control zijn.

RISICOMANAGEMENT

Risicomanagement is sinds de crisis een onderwerp dat volop in de belangstelling staat. In een speciale bijdrage over risk-based performance management kijkt de auteur naar de verbinding van de twee managementprocessen risicomanagement en

strategisch performance management. We spraken ook GRC-expert Simone Heidema. Haar stelling: Binnen het risicomanagement van bedrijven is nog onvoldoende aandacht voor gedrag. De vraag die organisaties zich moeten stellen is: Welke risico's kunnen wij het ons veroorloven te nemen voor welke van onze stakeholders?

FISCALITEIT

Ook op fiscaal gebied zijn er de nodige ontwikkelingen gaande. Zo is horizontaal toezicht, de nieuwe controleaanpak van de Belastingdienst, een belangrijk thema van de laatste jaren. Deze ontwikkeling is prettig voor bedrijven omdat ze van te voren kunnen weten of ze tax-compliant zijn, maar de praktische invulling hiervan is nog altijd een uitdaging voor veel organisaties. Wim Buizert, Financieel Directeur van Olympia Uitzendbureau, is op een bijzondere manier in aanraking gekomen met dit thema. In TFM vertelt hij over zijn ervaringen.

Ik wens u met dit nummer van Tijdschrift Financieel Management veel leesplezier.



Schuldhelpverlening: Veel gemeenten hebben hun zaken goed op orde, maar er zijn ook gemeenten waarvoor dat niet geldt.

DEURWAARDERS WILLEN WET GEMEENTELIJKE SCHULDHELPVERLENING

De Koninklijke Beroepsorganisatie van Gerechtsdeurwaarders (KBvG) dringt aan op een snelle invoering van het wetsvoorstel gemeentelijke schuldhelpverlening. De behandeling van het wetsvoorstel door de Tweede Kamer bevindt zich in de afrondende fase, maar inmiddels heeft de Vereniging Nederlandse Gemeenten (VNG) laten weten dat zij het wetsvoorstel niet langer steunt. De KBvG ziet daarmee een uniforme gemeentelijke zorgplicht voor de schuldhelpverlening in gedrang komen. De deurwaarders pleiten daarom opnieuw voor een wettelijke regeling die meer duidelijkheid biedt. Door de Wet gemeentelijke schuldhelpverlening krijgen alle gemeenten in Nederland zorgplicht voor de schuldhelpverlening. Gemeenten moeten beleid maken op dit terrein en worden verplicht om de wachtlijsten voor schuldhelpverlening tot maximaal vier weken te beperken. De VNG heeft zich nu tegen het wetsvoorstel ge-

keerd, omdat zij een beperking van de eigen beleidsvrijheid en meer kosten voor gemeenten voorziet. 'Juist die gemeentelijke beleidsvrijheid baart ons grote zorgen', aldus Karen Weisfelt, directeur van de KBvG. 'Op dit moment ontbreekt het daardoor aan een heldere, uniforme aanpak van schuldhelpverlening. Het is belangrijk dat de minimale kwaliteit van de schuldhelpverlening door wetgeving wordt geborgd. Schuld-eisers en schuldenaren moeten weten waar ze aan toe zijn.'

Meer weten over dit onderwerp?
Zie: kennisbankschuldhelpverlening.nl

NON-COMPLIANCE DRIE KEER KOSTBAARDER

Uit recent onderzoek van het Amerikaanse Tripwire (IT-beveiliging en geautomatiseerde compliance oplossingen) en het Ponemon instituut blijkt dat de kosten van non-compliance bijna drie keer zo hoog zijn als het wél investeren in compliance activiteiten. De meest kostbare compliance activiteit is databescherming en de meest ingrijpende gevolgen van het niet voldoen aan compliance



Integratie risicomodellen: Het complete onderzoek toont aan dat gezien de strengere wet- en regelgeving, de financiële sector nog een groot aantal stappen moet nemen om hun risicomodellen volledig en op het juiste niveau te krijgen.

zijn verlies aan productiviteit en verstoring van de bedrijfsvoering. Bedrijven die investeren in activiteiten als frequente audits, technologie, training en operationele processen om hun compliance op orde te krijgen, zullen het meest succesvol zijn in het reduceren van risico en het beste in staat zijn een ROI te realiseren met het voorkomen van non-compliance kosten. De totale kosten van compliance verschillen per sector. Voor de onderzoeks- en educatie sector zijn de kosten het laagst. Voor de energiesector zijn de kosten het hoogst. Ook het verschil in kosten van compliance versus non-compliance hangt samen met de sector waarin het bedrijf actief is. Voor de technologiesector is dit verschil het hoogst en voor de energiesector het laagst.

Zie het volledige onderzoek (in Engels) via de volgende link: tripwire.com/ponemon-cost-of-compliance/

INTEGRATIE RISICOMODELLEN NOG NIET OP ORDE

Onder financiële instellingen geeft meer dan 50 procent aan dat de status en voortgang van de implementatie van risico-

modellen nog niet op orde is. Dit is de belangrijkste conclusie uit de Global Model Practice Survey die door Deloitte Financial Risk Management is uitgevoerd. Juist het ontbreken van goed geïntegreerde risicomodellen binnen deze instellingen speelde een grote rol bij het ontstaan van de financiële crisis. De onderzochte sectoren hebben over het algemeen genomen hetzelfde ambitieniveau op het gebied van risicomangement. Toch is niet iedereen even ver op het gebied van de implementatie van risicomodellen. De status van de modellen binnen de bancaire sector bevindt zich op een acceptabel niveau; 47% van de onderzochte banken geeft aan dat zij voldoen aan de minimale eisen. Dit komt primair doordat de wet- en regelgeving op het gebied van risicomangement binnen de bancaire sector, zoals Basel II, al een aantal jaren geleden is geïntroduceerd. De verzekeringsbranche is het minst ver met de risicobeheersingsmodellen. Geen enkele verzekeraar heeft aangegeven dat de modellen optimaal geïmplementeerd en geïntegreerd zijn. ►

Dit is toe te schrijven aan het feit dat regelgeving voor deze branche, Solvency II, pas eind 2012 van kracht zal zijn.

Download het onderzoek hier: Deloitte.com/view/en_GR/gr/press/gr-pressreleases-en/index.htm

'SCHAF TOEZICHTROL AFM EN DNB AF'

De huidige invulling van toezicht door de AFM en DNB remt het doorvoeren van fundamentele nieuwe bedrijfsmodellen in de financiële sector. Dit stelt Petrosjan Damen, consultant Strategic Sourcing bij Kirkman Company en promotieonderzoeker aan Nyenrode Business Universiteit. Het huidige toezichtregime, ingestoken vanuit een basishouding van wantrouwen, zorgt er op termijn voor dat het hele systeem vastloopt en dat is funest voor Nederland als handelsnatie. De huidige nadruk op regelgeving heeft een verlamdend effect op het innovatief vermogen van de sector. Het belemmert financiële dienstverleners om na te denken over wezenlijke veranderingen. 'Elke ruimte om flexibel in te spelen op marktveranderingen verdwijnt. Starre en risicomijdende organisaties ontstaan, die vooral bezig zijn met het opvolgen van regels', aldus Damen. Financiële instellingen moeten het eigen geweten leidend laten zijn. De sturing moet komen door sociale controle vanuit de sector zelf. Om de conservatieve sector open te breken, is het daarom noodzakelijk om de toezichthoudende rol van de AFM en de DNB af te schaffen. Damen: 'Deze controlemechanismen zijn geënt op wantrouwen en hebben een averechtse werking voor succesvolle samenwerkingsrelaties en meer transparantie in de sector. Door het beperken van het aantal regels krijgt de financiële sector de gelegenheid om zich te richten op de zaken waar het echt om gaat: duurzame toegevoegde waarde creëren voor haar klanten.'

Zie ook: 9 gouden regels in de balans tussen vertrouwen en compliance via FM.nl/content/view/15184/



Risicomanagement bij pensioenfondsen: Bestuurders van pensioenfondsen worden meer dan ooit geacht gedegen afwegingen te maken over het beleid van hun pensioenfondsen en de risico's die het fonds daarmee loopt.

BESTUURDERS PENSIOENFONDSEN WORSTELEN MET RISICOMANAGEMENT

Uit onderzoek dat KPMG jaarlijks verricht onder honderd ondernemingspensioenfondsen blijkt dat slechts 23 procent van de fondsen aangeeft het risicomanagement volledig op orde te hebben. In 2007 was 62 procent van de bestuurders er nog zeker van dat het risicomanagement goed geregeld was. Om meer grip te krijgen op de risico's blijken de fondsen in toenemende mate over te stappen naar dynamisch risicomanagement, een actieve, frequente en integrale benadering om risico's te monitoren. 'In het verleden was vaak sprake van een statische benadering, waarbij de risico's op een bepaald moment werden geïnventariseerd en vastgelegd in een rapport', zegt Edward Snieder, segmentleider Pensioenfondsen bij KPMG. 'Om meer grip te krijgen op de risico's van het pensioenvermogensbeheer hebben de bestuurders indicatoren nodig op basis waarvan zij de risico's kunnen monitoren en actie

kunnen ondernemen op mogelijke gebreken. Hierbij hoort ook een analyse van de onderlinge afhankelijkheden tussen verschillende risico's en het gebruiken van risicomanagement als basis voor het maken van verschillende scenario's. Bestuurders van pensioenfondsen staan voor de taak om hun beleid gedegen uit te voeren en welbewuste keuzes te maken over de risico's die het pensioenfonds loopt en wil lopen.'

Lees meer: FM.nl/grc

WEINIG VERTROUWEN IN TOEZICHTHOUDERS

Het is al geruime tijd bekend dat het Nederlandse publiek weinig vertrouwen heeft in financiële dienstverleners. Nu blijkt uit onderzoek van Porter Novelli dat de toezichthouders op de financiële wereld nog minder vertrouwen genieten. Financiële toezichthouders, zoals AFM en DNB, scoren met een 4,8 op een schaal van 1 tot en met 10 een ruime onvoldoende. Ze staan daarmee op gelijke hoogte met de tussenpersonen in de verzekeringsbranche. De financiële sector als totaal scoort met 5,3 nog steeds een onvoldoende. Het meeste vertrouwen heeft men in consumentenmedia als Radar en Kassa. Met een 7,8 scoren

consumentenmedia zeer hoog. Ze lijken daarmee de rol van belangenbehartiger te hebben overgenomen van de 'traditionele' partijen als de Consumentenbond. Sinds het begin van de financiële crisis scoren de financiële instellingen onvoldoende op vertrouwen. De banken echter hebben zich van de financiële instellingen nog het beste hersteld van de vertrouwenscrisis. Zij scoren weliswaar met 5,6 nog steeds een onvoldoende, maar genieten daarmee wel het meeste vertrouwen in de financiële sector. De pensioenfondsen scoren met een 5,4 een tweede positie, gevolgd door de verzekeraars met een 5,0. Toezichthouders en tussenpersonen scoren dus het laagst met 4,8.

Lees meer: FM.nl/grc

FM.NL TOP 5 MEEST GELEZEN JANUARI / FEBRUARI 2011

- 1) De 5 meest gemaakte fouten bij presentaties
- 2) Top 5 soft skills voor finance professionals in 2011
- 3) 10 gouden regels voor succesvol onderhandelen
- 4) 10 besparingstips van Finance Professionals
- 5) 6 Trends in Finance voor 2011

WIM BUIZERT, OLYMPIA UITZENDBUREAU: 'BELASTINGDIENST ALS STRATEGISCH PARTNER'

Horizontaal Toezicht is de naam van de nieuwe controleaanpak van de Belastingdienst. Dit nieuwe handhavingsbeleid gaat uit van begrip, transparantie en wederzijds vertrouwen tussen Belastingdienst en belastingplichtige. Wim Buizert, Financieel Directeur van Olympia Uitzendbureau is op een bijzondere manier in aanraking gekomen met dit thema. In een openhartig gesprek met fiscaal expert Eelco van der Enden vertelt hij over zijn ervaringen.

'Sinds ongeveer tien jaar is er in het toezichtlandschap een enorme omslag gaande.' Zo begint Eelco van der Enden, partner bij PwC Compliance Services. Samen met Tijdschrift Financieel Management is hij op bezoek bij de Financieel Directeur van Olympia Uitzendbureau, Wim Buizert, voor een gesprek over horizontaal toezicht. 'Deels is de omslag ingegeven door bezuinigingen', vervolgt Van der Enden, 'maar zeker ook door het maatschappelijk onbehagen dat zich sinds zo'n tien jaar in Nederland aan het vormen is. In de maatschappij is weerstand ontstaan tegen overmatige regelgeving en de hoge kosten van de naleving daarvan. We hebben te maken met een 'toezichtparadox'. Aan de ene kant schreeuwt de samenleving om strengere regels en betere controle. Aan de andere kant wil die samenleving niet lastig gevallen worden door allerlei controlerende instanties.' Vanwege de aankomende vergrijzing heeft ambtelijk Nederland straks een probleem als het op dezelfde voet doorgaat, betoogt Van der Enden. 'Er zijn binnenkort simpelweg minder controleurs beschikbaar. Het hij/zij-denken tussen bedrijfsleven, burger en toezichthouder moet daarom doorbroken worden.'



PERSOONLIJK

Naam: Wim Buizert RA

Functie: Financieel Directeur

Leeftijd: 45

Opleiding: NIVRA en Erasmus Universiteit. Studeerde postdoctoraal af in Accountancy. Loopbaan: Sinds de zomer van 2008 is hij Financieel Directeur van Olympia Uitzendbureau. Daarvoor heeft hij acht jaar lang in verschillende financiële functies bij KPN gewerkt. In deze periode heeft hij de stap gemaakt van op accounting gerichte controller naar business controller en financieel manager. Hij begon zijn carrière bij Ernst & Young waar hij vijftien jaar werkte.

Privé: Getrouwd, 3 kinderen

Hobby's: Triathlon: Zwemmen, fietsen en hardlopen.

De Belastingdienst introduceerde in 2005 een eigen visie op de vraag naar nieuwe vormen van toezicht en compliance, genaamd horizontaal toezicht. Van der Enden: 'De rode draad van horizontaal toezicht is dat men gaat samenwerken op basis van transparantie en vertrouwen. Waarom moet de overheid iets controleren, dat binnen een organisatie al gecontroleerd en gevalideerd is? Het vertrouwen moet natuurlijk wel gerechtvaardigd zijn en de vraag rijst dan ook hoe men bij de Belastingdienst weet dat dit zo is. Hoe? Aan de ene kant omdat de tone at the top in de organisatie juist is. Anderzijds dient het bedrijf te beschikken over voldoende beheersingsmaatregelen voor fiscaliteit, of de bereidheid te hebben daar in te investeren.'

‘Door volledig te voldoen aan fiscale compliance behaal je uiteindelijk commercieel voordeel, daar ben ik heilig van overtuigd.’

Eind 2008 ontmoette Van der Enden de toen net aangetreden Financieel Directeur van Olympia Nederland Wim Buizert. Olympia zat toen in een lastig parket met de fiscus. Van der Enden vraagt hem zijn verhaal te vertellen, te beginnen bij het begin.

WAT VOOR BEDRIJF IS OLYMPIA?

‘Olympia werkt anders dan andere uitzendbureaus. Dat komt doordat onze vestigingen worden geleid door franchiseondernemers. De spirit van het zelfstandig ondernemerschap kenmerkt daardoor onze manier van zakendoen. Onze franchiseondernemers bieden daarnaast ook continuïteit in personele bezetting en marktkennis, waardoor wij daadwerkelijk kunnen investeren in langdurige relaties met onze klanten en onze uitzendkrachten. Voor onze klanten betekent dat kwaliteit en leveringsbetrouwbaarheid. Qua mentaliteit is Olympia eigenlijk wel een beetje een Rotterdams bedrijf: ‘What you see is what you get’, geen woorden, maar daden. Voor mij is Olympia het mooiste bedrijf ter wereld.’

HOE ONDERSCHIEDEN JULLIE JE IN EEN VECHTERSMARKT ALS DE UITZENDBRANCHE?

‘We onderscheiden ons op onze daadkracht, op ondernemerschap en het meedenken met de klant. Wat ik zelf heel erg heb moeten leren is dat het lijkt alsof je een commodity levert, maar dat dit in de praktijk niet zo is. Je moet je écht in de klant verdiepen en je processen 100% op orde hebben. Dat klantgerichte ondernemen zit in onze genen en dat maakt het verschil. Zelfs als een klant ‘s avonds twintig franchiseondernemers zou bellen, krijgt hij er negentien aan de lijn. De twintigste belt hem een uur later terug. Daar onderscheiden we ons mee. We hebben een knokmentaliteit en mede daardoor behoort Olympia tot de top 5 van grootste uitzendorganisaties in Nederland. Ik zeg niet dat succes maakbaar is, maar als je er in gelooft heb je de bodem gelegd.’

DE CRISIS HEEFT DE UITZENDBRANCHE HARD GERAAKT. WAT VOOR IMPACT HEEFT DIT GEHAD OP OLYMPIA?

‘Toen ik in dienst kwam eind 2008 maakten we deel uit van een groep die in zeven landen actief was. Het oude Olympia en haar oorspronkelijke dga hadden in 2007 een reversed takeover gedaan en een Duitse branchegenoot overgenomen die actief was in zes andere landen. Het plan om de groei die we met ons franchisemodel in Nederland hadden bereikt in andere landen toe te passen, was op zich prima. De combinatie van de overname, te weinig economy-of-scale in de buitenlandse, de wijze van financiering en de ongekende cri-

sis in de branche in heel Europa hebben echter geleid tot het mislukken van de internationale uitbreidingsplannen. Begin 2010 heeft de Duitse moedermaatschappij haar buitenlandse vestigingen dan ook moeten verkopen en is opgehouden te bestaan.’

HOE HEEFT HET NEDERLANDSE BEDRIJF HET OVERLEEFD?

‘Bij het verzelfstandigen van het Nederlandse bedrijf heeft, naast de huidige aandeelhouder, ook de Belastingdienst een cruciale rol gespeeld. Doordat de uitzendsector zo hard werd getroffen door de economische crisis en Olympia Groep daarbovenop in de buitenlandse nog onvoldoende internationale economy-of-scale bereikt had, kreeg ik met een groot tekort aan cashflow in Nederland te kampen. Het ging niet goed en we moesten een oplossing vinden. Mijn voorstel is toen geweest om naar de Belastingdienst te stappen en een betalingsregeling te treffen. Die bereidheid was er bij de Belastingdienst omdat we in Nederland een levensvatbare case hadden en volledige openheid van zaken gaven over de (buitenlandse) oorzaken en oplossingsrichtingen. We hebben de regeling dus gekregen en vorig jaar is dit gerechtvaardigd gebleken, want in 2010 heeft Olympia het beste jaar ooit gedraaid. Dat is fantastisch om mee te maken. Van financieel zwaar weer naar een absoluut topjaar, en dat na de grootste crisis ooit in de branche en volgend op onze verzelfstandiging begin 2010.’

HOE ZIJN JULLIE GEKOMEN VAN DE BETALINGSREGELING NAAR HORIZONTAAL TOEZICHT?

‘De suggestie om horizontaal toezicht te gaan invoeren was al eerder naar voren gekomen. In 2008 ontvingen we een bericht van de Belastingdienst. Er was al in geen jaren controle geweest en we stonden op de lijst. Dat was wel even schrikken. Ik was net begonnen in mijn functie, er was al zes jaar geen controle geweest en de staat van ‘control’ die ik aantrof was niet optimaal. Olympia in Nederland was namelijk in tien jaar tijd met gemiddeld meer dan twintig procent per jaar in omzet gegroeid en dat had zijn effect gehad op de interne controle-omgeving. We hebben toen een afspraak bevestigd met de Raad van Bestuur van Olympia Groep en de Belastingdienst. We hebben de problematiek besproken en toen kwam de suggestie naar voren: Wat als we horizontaal toezicht gaan implementeren? Dan hebben we opeens een heel ander gesprek. De motivatie was dus wel klassiek te noemen, maar het instrument modern. Al snel na de financiële reddingsactie begon ik telefoontjes te krijgen van de Belastingdienst. Ik moest mijn belofte om horizontaal toezicht te implementeren



TEAM

Bedrijf: Olympia Uitzendbureau

Omzet: 200+ miljoen euro

Aantal vestigingen: 125

Aantal FTE: 520

Aantal FTE in financiële functie: 15

Typering team: Hands on

Belangrijkste uitdaging: Succesvol uitvoeren van lange termijn strategie als antwoord op verwachte krappere wordende arbeidsmarkt, het toenemende belang van internet en social media en de hogere flexgraad van klanten met toenemende eisen ten aanzien van leveringsbetrouwbaarheid.

Financiële software: Microsoft Axapta / SD Workx

v.l.n.r.: Sophie van Hooijdonk, Jeroen Steffers, Wim Buizert, Paul Verdiesen, Leo Bäcker

‘De mensen moeten zien dat de top van de organisatie er bloedserieus mee bezig is.’

waar gaan maken. We hebben een self-assessment gedaan van alles wat er bij Olympia op fiscaal gebied gebeurd is. Ook hebben we een nulmeting gehouden voor de kwaliteit van de systemen. We hebben voor alle drie de belastingen – btw, loonbelastingen en vpb – een self-assessment uitgevoerd, alles in overleg met de Belastingdienst. Zowel de aanpak als de bevindingen zijn in alle openheid besproken. Ondertussen werden aan de hand van de bevindingen de eerste verbeteringen op intern controle gebied ingevoerd in de organisatie. We zijn nu schoon tot en met 2010. Voor 2011 staat de implementatie van een volledig tax control framework op het programma. Dit wordt een belangrijk onderdeel van het risicomanagementsysteem.’

BRENGT VOLLEDIG TAX COMPLIANT WORDEN GEEN HELE HOGE KOSTEN MET ZICH MEE?

‘De kosten die wij moeten maken om volledig tax compliant te worden zijn behoorlijk, maar ik zie het als een investering voor de lange termijn. Door volledig te voldoen aan fiscale compliance behaal je uiteindelijk commercieel voordeel, daar ben ik heilig van overtuigd. Risicomanagement speelt bij veel klanten namelijk een steeds grotere rol. Ze willen weten hoe wij onze zaken geregeld hebben. Als ik aantoonbaar een goede relatie met de Belastingdienst heb is dat duidelijk een pré, zeker in onze branche, waar de Wet Ketenaansprakelijkheid een belangrijk aandachtspunt is voor klanten.’

WAT VOOR TIPS HEB JE VOOR VAKGENOTEN DIE MET DIT ONDERWERP AAN DE SLAG GAAN?

‘Een randvoorwaarde is de ‘tone at the top’. Je kunt het alleen doen als de Algemeen en Financieel Directeur samen optrekken en het onderwerp echt neerzetten in hun organisatie. De mensen moeten zien dat de top van de organisatie er bloedserieus mee bezig is.’

HOE IS DE SAMENWERKING GEWEEST MET DE BELASTINGDIENST?

‘Ik ben zeer te spreken over de Belastingdienst. Op het moment dat we het ergst in de problemen zaten hebben we hun vertrouwen gekregen. Ze hebben zich gedurende het hele traject uiterst constructief opgesteld. Mijn denken over de Belastingdienst is door de hele zaak compleet veranderd. Het is één van mijn strategische partners geworden.’

KUN JE VOORBEELDEN GEVEN VAN PROCESAANPASSINGEN DIE JE MOET DOEN OM HET TAX CONTROL FRAMEWORK OP ORDE TE KRIJGEN?

‘Het traject waarin Olympia zich momenteel bevindt, brengt met zich mee dat medewerkers en franchisenemers meer bewust van fiscaliteit moeten worden binnen de organisatie. Naast het signaleren van risico's worden ook kansen eerder opgemerkt. Tegelijkertijd zijn de huidige processen verder geoptimaliseerd en beheersmaatregelen verder geautomati-

seerd en verankerd in systemen waardoor beter inzicht wordt verkregen in Olympia's fiscale aandachtspunten. Het traject van 'self-assessment' heeft inmiddels geleid tot diverse aanpassingen in bijvoorbeeld processen met betrekking tot personeelsdeclaraties, onbelaste vergoedingen voor uitzendkrachten, toepassen verleggingsregeling BTW, huur/verhuur van onroerend goed en het doen van de aangiften. De volgende uitdaging is de invoer van een tax control framework zodat Olympia objectief aantoonbaar in control is. Dit dient te geschieden samen met een systeem van specifiek kennismanagement voor de cruciale functies bij zowel de organisatie van de franchisegever als die van de franchisenemers.’

WAT IS JE VISIE OP COMPLIANCE EN TOEZICHT?

‘Wat mij bezighoudt, is dat de hele wereld staat te springen om regels, maar eigenlijk willen mensen maar één ding en dat is kunnen vertrouwen. Dat voelt op het eerste gezicht als een tegenstrijdige ontwikkeling als je bijvoorbeeld kijkt naar de hele discussie die post-kredietcrisis ontstaan is rond de hervorming van banken, toezichthouders en de rol van accountants. Het lijkt een paradox. Vertrouwen kun je niet in regels vatten. Daarin zit ook het succes van de case Belastingdienst – Olympia. Door te laten zien in woord en daad dat je wet en regelgeving en de positie van de toezichthouder – in casu de Belastingdienst – serieus neemt leg je de basis voor de samenwerking op basis van wederzijds vertrouwen én compliance. Een beter systeem van riskmanagement is er niet.’

Lees meer: FM.nl/fiscaliteit



Eelco van der Enden is partner bij de Compliance Services groep van PwC. Daarnaast is hij docent Tax Management en Assurance aan Nyenrode.

HOEVEEL IS UW BEDRIJF WAARD? WAT GAAT U BETALEN?

ALEX VAN
GRONINGEN

alexvangroningen.nl

*Krijgt u wel
genoeg geld voor
de aandelen van
uw bedrijf bij
verkoop? En hoe
weet u zeker dat
u als koper niet te
veel betaalt?*

BUSINESS TWEEDAAGSE CURSUS VOOR MANAGERS & ADVISEURS VALUATION

18 en 19 mei 2011, NH Hotel Jan Tabak Bussum
2 en 3 november 2011, Crowne Plaza Amsterdam Schiphol



15 PE-PUNTEN



FINANCIEEL MANAGER ZET RISICO- MANAGEMENT OP DE KAART

De kredietcrisis geeft een impuls aan de ontwikkeling van risicomanagement bij organisaties. Risicomanagement stond voor de crisis nog in de kinderschoenen, maar als gevolg van de boekhoudschandalen, nieuwe wet- en regelgeving, economische onrust en het falen van toezicht heeft het een hoge prioriteit gekregen. Bestuurders zijn meer dan ooit gefocust op onzekerheid binnen hun organisatie, te meer omdat zij persoonlijk aansprakelijk gesteld kunnen worden voor de manier waarop zij met de bedrijfsrisico's omgaan. Bestuurders worden steeds meer uitgedaagd om transparant te zijn over hun strategie en de daarmee samenhangende 'risk appetite', de bereidheid om risico's te nemen. Er bestaat een direct verband tussen risico en rendement waardoor bestuurders kunnen inschatten hoeveel risico zij bereid zijn om te nemen bij het realiseren van hun organisatiedoelstellingen. In de jaren voor de crisis ging de belangstelling vooral uit naar rendement. Het is dan ook logisch dat er de laatste jaren steeds meer aandacht komt voor risico's. In toenemende mate is de be-

wuste invoering van risicomanagement de eerste stap naar professionele beheersing van de organisatierisico's.

Wat is nu de essentie van risicomanagement? Allereerst moeten de organisatiedoelstellingen scherp in kaart zijn gebracht. Risicomanagement is een directe afgeleide van de organisatiestrategie. Daarna wordt bekeken welke gebeurtenissen of risico's deze doelstellingen kunnen beïnvloeden. Bij het beschrijven van risico's wordt gesteund op historische gegevens. Vervolgens worden de risico's gekwantificeerd met een kans en gevolg klasse. Bijvoorbeeld tien procent kans dat het risico optreedt met een gevolg van één miljoen euro. Hieruit ontstaat een volgorde waarbij de focus ligt op de belangrijkste (top)risico's. Tot slot worden de beheersmaatregelen geïmplementeerd en ingericht. Daarbij wordt vastgelegd wie verantwoordelijk is voor bepaalde acties om de risico's te beheersen. Er is echter nog de nodige kritiek op de kwaliteit van de huidige risicoverslaglegging. In de praktijk zien we dat bestuurders nadenken over risico's die hun bedrijfsdoelstellingen kunnen beïnvloeden. Wat echter bij veel organisaties ontbreekt, is een integrale aanpak van risicomanagement. Dus vanuit een organisatiebreed perspectief de risico's identificeren, kwantificeren en vervolgens de beheersmaatregelen implementeren. Het risicomanagement moet geïntegreerd worden in de dagelijkse gang van zaken en onderdeel uitmaken van periodieke rapportages zodat

het geagendeerd wordt in bestaande structuren en overleggen. De toegevoegde waarde zit niet in die juistheid en volledigheid, maar in het creëren van bewustwording van de top risico's. Een lijst met de tien belangrijkste risico's waar concreet op wordt gehandeld, zegt meer dan een gedetailleerde lijst met honderden mogelijke risico's.

De Financieel Manager is een belangrijke voortrekker in het proces voor risicomanagement. Zijn toegevoegde waarde ligt in de samenwerking met de directie, het lijnmanagement en functionele experts. Als financieel deskundige en business partner van het managementteam speelt hij een sleutelrol bij de identificatie, kwantificering en beheersing van risico's. Daarnaast kan hij relevante informatie over risico's samenbrengen en verwerken tot waardevolle managementinformatie. Omdat hij toegang heeft tot alle financiële data is hij in staat om organisatierisico's te vertalen in mogelijke gevolgen voor de doelstellingen, veelal winstgevendheid. Een belangrijke voorwaarde voor de succesvolle implementatie van risicomanagement is dat de directie de toegevoegde waarde ervan inziet, het ondersteunt en er actief bij betrokken is. Dankzij de kredietcrisis krijgt de Financieel Manager de kans om risicomanagement op de kaart te zetten. Hij zal wel de directie moeten overtuigen van de toegevoegde waarde voordat risicomanagement een integraal onderdeel kan uitmaken van de bedrijfsvoering.

VOLDOEN AAN COMPLIANCE:

INZICHTEN VAN FINANCE PROFESSIONALS

In de LinkedIn-groep Finance Professionals Netherlands is een discussie losgebarsten over compliance. Sommige zien dit begrip nog altijd vooral als 'voldoen aan wet- en regelgeving', terwijl anderen het meer associëren met gedrag en leiderschap. Ook over de rol van de financieel managers of controllers in compliance lopen de meningen uiteen. In deze discussie geven een aantal compliance en financieel specialisten hun visie.

'Compliance wordt gezien als het voldoen aan alle relevante wetgeving.' Zo opent de discussie in de LinkedIn-groep Finance Professionals Netherlands. 'Door de toegenomen regelgeving is compliancy steeds verder uitgebreid', vervolgt topic starter **Maarten Verheul**. 'Ik realiseer me, dat dit onderwerp bij de meeste bedrijven niet door een daarvoor speciaal aangestelde werknemer wordt uitgevoerd. Vaak zal het een deel zijn van de taak van de CFO. Natuurlijk moet de CFO zich altijd afvragen of het goed geregeld is door degene die het in zijn takenpakket heeft. Verder moet men niet denken dat compliance alleen geldt voor banken en het verzekeringswezen omdat de kranten daar meestal van volstaan. We hebben allemaal te maken met wet- en regelgeving, vergunningen, et cetera. De vraag is: hoe heeft u dit geregeld?'

COMPLIANCE OFFICER

Frank Felten (*Compliance Officer, ABAB Accountants & Adviseurs*) is de eerste professional die reageert: 'Ik ben zelf Compliance Officer bij een middelgroot accountantskantoor. Wij hebben de functie heel breed ingevuld, zodat alle activiteiten van ons kantoor onder

mijn toezicht vallen. Je zult begrijpen dat dit voor de meeste professionals 'even wennen' was, maar een en ander loopt inmiddels heel goed. Er zijn open lijnen en men maakt steeds meer gebruik van de mogelijkheid om vóór af te stemmen om te voorkomen achteraf teruggefloten te worden! Naar mijn mening is het vervullen van de compliancy-functie als nevenactiviteit door bijvoorbeeld een CFO geen goede oplossing, omdat:

1. men er te weinig tijd aan kan besteden;
2. en daardoor doorgaans te weinig proactief kan zijn;
3. men niet onafhankelijk kan opereren, zodat oneigenlijke argumenten een te grote rol kunnen spelen.'

@Frank. 'Je hebt gelijk, dat compliance bij een CFO vaak bijzaak zal zijn', reageert **Maarten Verheul**. 'Het is ook sterk afhankelijk van de grootte van een bedrijf wanneer het interessant wordt om een Compliance Manager aan te stellen. Ik denk, dat dit de reden is dat compliance vaak alleen bij beursgenoteerde bedrijven in de schijnwerpers staat.'

'Het moet niet zo zijn dat de directie een Compliance Officer aanstelt die er dan maar voor moet zorgen dat aan alle wet- en regelgeving wordt voldaan.'

Marco Bosma (*Interim Financial Professional*): 'Ik heb in de jaren 2001-2004 alle regelgevingen rondom SOX (Sarbanes-Oxley, red.) moeten implementeren bij een grote internationale beursgenoteerde onderneming. Het project had een zeer grote reikwijdte (finance, ict, sales, purchases, new business) en was erg tijdrovend. Het rapporteren op dat vlak aan HQ kostte me al gauw vijf dagen per maand extra werk mede door de tijdrovende tools die werden ingezet om te controleren of de organisatie 'in compliance' was. De extra compliancy-taken werden ingevoegd bij de functie van controller/finance director, dat was wereldwijd zo geregeld. Het is uiteindelijk voor mij één van de redenen geweest om te vertrekken omdat de focus al te zeer op managerial accounting en compliance kwam te liggen en minder op business controlling. Echter, als een deel van SOX staat in een organisatie, dan is het wel prettig werken. Opgelegde compliancy-eisen zorgen dat de organisatie uiteindelijk beter in control komt. De informatie op risicogebieden werd transparanter en zodoende beter manageable.'

GOVERNANCE, RISK & COMPLIANCE

Peter Hoogervorst MFC (*Interim Finance Control*) verrichte onlangs onderzoek naar compliance. 'Compliance is een onafhankelijke functie binnen een organisatie, gericht op het onderzoek naar en het bevorderen van de naleving door de onderneming van de regels die verband houden met de integriteit. Compliance moet onderdeel uitmaken van de AO/IC. SOX gaat om de inrichting en opzet van de juiste AO/IC waardoor de betrouwbaarheid en effectiviteit van verantwoordingsinformatie gewaarborgd wordt. Dat ligt ook het meest in lijn met de doelstelling van de wetgeving, namelijk het tegengaan van frauduleuze rapportering (compliance). En wie is er verantwoordelijk? Bij beursgenoteerde bedrijven zijn dat de CEO en CFO, binnen het MKB de firmanten of bestuurders.'

Alphons Ranner (*lid bestuur, Transparency International Nederland*): 'Als bestuurslid van Transparency International heb ik grote belangstelling voor wat de compliancefunctie in kan houden op het gebied van corruptie- en fraudebestrijding. De enge interpretatie van compliance als de zorg voor het voldoen aan wet- en regelgeving die wel wordt gehanteerd betekent dat de naleving van interne gedragsregels en

7 ELEMENTEN VAN EEN INTEGRE CULTUUR

In haar toezichtstaken besteedt de Nederlandsche Bank (DNB) ook steeds meer aandacht aan gedrag aan cultuur. In de 'Beleidsvisie en aanpak gedrag en cultuur bij financiële ondernemingen 2010-2014' van DNB staan de 7 elementen van een integere bedrijfscultuur opgenomen:

- **BELANGENAFWEGING/ EVENWICHTIG HANDELEN:** alle relevante belangen onderkennen en zichtbaar meewegen.
- **CONSISTENT HANDELEN:** handelen in lijn met doelstellingen en keuzes.
- **BESPREEKBAARHEID:** stimuleren van een positief kritische houding van werknemers en ruimte geven voor het bespreken van besluiten, andere opvattingen, fouten en taboes.
- **VOORBEELDGEDRAG:** good behaviour at the top (persoonlijke integriteit, waaronder het voorkomen van (de schijn van) belangenverstrengeling).
- **UITVOERBAARHEID:** realistische targets stellen en het wegnemen van perverse prikkels en verleidingen.
- **TRANSPARANTIE:** vastleggen van en communiceren over doelstellingen en principiële keuzes naar alle stakeholders toe.
- **HANDHAVING:** aan niet-naleving worden consequenties verbonden.

Lees verder: DNB.nl

codes (maar zelfs ook de bankencode) nauwelijks prioriteit hebben, terwijl deze toch vaak van groot belang zijn. Niet alleen voor het 'in control' zijn, maar ook voor de reputatie en daarmee winstgevendheid van met name financiële instellingen.'

Peter Kluskens (*Owner and Director, Diesis Consultancy*): 'Als ik het commentaar van Alphons combineer met de COSO/ERMG kubus, dan is de focus van de Compliance Officer – hoe kan het ook anders – gericht op de doelstelling Compliance. Om dit te realiseren dient hij/zij alle acht de componenten van de kubus te doorlopen. Dat betekent dus oog voor interne gedragsregels, codes en 'tone-at-the-top' met betrekking tot het voldoen aan wet- en regelgeving. Vervolgens moet via een risicoanalyse vastgesteld worden dat compliancy-doelstellingen niet bereikt worden en daarop moeten maatregelen genomen worden. Met andere woorden: Ik geloof niet dat een focus op wet- en regelgeving belemmerend is om oog te hebben voor interne ge-

dragsregels en codes. Echter, het moet niet zo zijn dat de directie vanuit hun attitude een loopje neemt met wet- en regelgeving en dat ze een Compliance Officer aanstellen die er dan maar voor moet zorgen dat aan alle wet- en regelgeving wordt voldaan.'

LEIDERSCHAP EN HR

Hans Kwakman (*organisatieadviseur*): 'In veel discussies over compliance en 'in control' merk ik dat compliance nagenoeg altijd wordt uitgelegd vanuit wet- en regelgeving. Ik begrijp dat dit een belangrijke basis is voor compliance, maar wat mij opvalt is dat we al jaren bezig zijn om de wet- en regelgeving te verzwaren en de functies binnen ondernemingen rondom compliance en control te professionaliseren. Echter, kijkende naar de discussies doen we dat blijkbaar nog altijd niet goed genoeg. Onze reactie daarop: Nog meer regels, wetgeving en strakkere richtlijnen binnen bedrijven. Wat mij nu verwondert is dat wanneer binnen een bedrijf men zich niet houdt aan de ene richtlijn, wat maakt dan dat we denken dit op te kunnen lossen door weer een regel in te voeren (en nog 1 en nog 1)? Daarmee wordt het controlesysteem nagenoeg onwerkbaar en werkt misschien juist wel tegen datgene wat we willen bereiken. Is een paradigmaverschuiving binnen het compliancy-vraagstuk nodig? Kijkende naar alle discussies denk ik van wel. Compliance zou misschien wel veel meer moeten worden geassocieerd met leiderschap en HR in plaats van met finance en accounting.' Zie ook het artikel op pagina 28

Jeroen Buitenhek (*Senior Consultant Aquirius BV*): 'Compliance is in mijn optiek het zorgdragen voor het geheel van gewenst gedrag binnen je organisatie, waaronder ethische normen en waarden, uitstraling naar elkaar en naar de buitenwereld. Compliance gaat dus over gemeenschappelijkheid, dit in een maatschappij waar individualisering steeds meer toeneemt. Ook in organisaties neemt het individuele werken steeds meer toe, denk aan 'het nieuwe werken'. De uitdaging ligt volgens mij in het benoemen van de grootste gemeene deler in gewenst gedrag en daar actief op sturen.'

Alphons Ranner: 'Deze benadering over engagement en gemeenschappelijkheid lijkt mij typisch iets voor organisatiedeskundigen, maar gaat voorbij aan de spanning die er natuurlijk be-

'SOX gaat om de inrichting en opzet van de juiste AO/IC waardoor de betrouwbaarheid en effectiviteit van verantwoordingsinformatie gewaarborgd wordt.'

staat met de commercialiteit, ofwel het streven naar winst. Compliance moet er naar mijn beleving voor zorgdragen dat rendement gerealiseerd wordt binnen de kaders van met name wet- en regelgeving, maatschappelijke mores, bedrijfscultuur en de reputatie van de onderneming.'

Paul Stoele (*Accountancy Consultant*): 'Als compliance professional ben ik tot de overtuiging gekomen, dat 'compliance' staat voor 'gedragcultuur'. Dit betekent, dat de hoogste leiding van een organisatie, ongeacht branche en grootte, bepaalt c.q. moet bepalen wat de gedragcultuur zal zijn. Vervolgens zal deze hoogste leiding dit beoogde gedrag continu moeten voorleven en zo door gedrag, aangevuld met woorden (trainingen en instructies), moeten bewerkstelligen. Hierbij dient bedacht te worden, dat zodra de hoogste leiding ook maar even verslapt dit razendsnel tot gevolg heeft dat het gehele gedragsbouwwerk in elkaar stort. Omdat ook de hoogste leiding uit normale mensen bestaat, blijkt in de praktijk dat het tot het uiterste en in alle omstandigheden volhouden van goed gedrag niet of nauwelijks is vol te houden. Het gevolg is, zoals reeds aangegeven, dat ook elders in de organisatie verslapping optreedt. Alleen wanneer de hoogste leiding in staat is tot herstel van het eigen gedrag, kan zij met gezag anderen aanspreken op eveneens noodzakelijke correcties. Overigens schuilt er een groot probleem in het voortdurend moeten balanceren tussen commercie en wet en (ook eigen) regelgeving.'

fm.nl / LinkedIn

Doe ook mee aan de discussie over compliance. Sluit u aan bij de LinkedIn-groep Finance Professionals Netherlands

3 VALKUILEN BIJ PROCESBESCHRIJVINGEN EN 7 STAPPEN NAAR VERBETERING

Het probleem van procesbeschrijvingen is vaak dat deze niet 'leven' binnen organisaties. De toegevoegde waarde van de procesbeschrijvingen als middel om 'in control' te zijn blijken uiteindelijk minimaal. Toch is het vastleggen van processen noodzakelijk voor verschillende interne en externe stakeholders. Waar gaat het mis met het opstellen van procesbeschrijving en welke stappen kunt u zetten om tot verbetering te komen?

Stel: Sinds enige dagen bent u projectleider voor de implementatie van Business Proces Management; de processen moeten uniform beschreven worden op verzoek van de accountant om te voldoen aan geldende wet- en regelgeving. U trekt een kast open en daar ligt het projectresultaat al. Een gehele beschrijving van de AO/IC. Maar dan van vier jaar geleden...

Naast deze dikke ingebonden procesbeschrijvingen, doorgaans bedekt met dikke stoflagen, komt men tegenwoordig steeds vaker de digitale variant tegen. Op het intranet van organisaties staat een procesboom waarin de verschillende business units zijn vertegenwoordigd met hun processen. Het verschil in mate van detail waarmee business units hun processen beschrijven is daarbij opvallend groot. Navraag bij de ICT-afdeling naar het aantal hits, leidt meestal tot de conclusie dat medewerkers binnen de organisatie weinig interesse hebben in de beschreven processen, gerelateerde risico's en beheersingsmaatregelen. Procesbeschrijvingen zijn voor de organisatie 'dode' letters en symbolen; 'het leeft niet'. De toegevoegde waarde van de procesbeschrijvingen als middel om 'in control' te zijn én te blijven, blijkt uiteindelijk minimaal. Procesbeschrijvingen worden niet gebruikt. De processen veranderen en de beschrijvingen verouderen. De vraag waarom er al decennia (administratieve) processen worden beschreven die uiteindelijk zeer beperkt worden gebruikt is daarom intrigerend.

KWALITEIT PROCESBESCHRIJVING

Het vastleggen van processen kan meerdere beweegredenen hebben. Externe belanghebbenden zijn bijvoorbeeld de accountant en toezichthouders in het kader van wet en regelgeving (SOX, Solvency II, diverse soorten certificering). Daarnaast zijn er per type procesbeschrijving verschillende stakeholders, die elk hun eigen bedoelingen hebben, zoals risicomangement of kwaliteitsmanagement. Gevolg is dat organisaties verschillende procesbeschrijvingen naast elkaar gebruiken. Goed werkende procesbeschrijvingen kunnen bijdragen tot:

- een betere besturing en beheersing van de organisatie;
- effectiever benutten van werkbeprekingen;
- adequate wijze van evalueren tussen afdelingen;
- meetbare beoordeling van prestaties van individuele medewerkers;
- sneller implementeren van nieuwe wetgeving.

WAT ZIJN DE OORZAKEN VAN FALENDE PROCESBESCHRIJVINGEN?

1. GEEN HELDERE DOELSTELLINGEN

Voorafgaand aan het traject van procesbeschrijving dienen de doelstellingen duidelijk te zijn. Waar gaan we de procesbeschrijvingen voor gebruiken? In hoeverre wordt hiermee gestuurd? Wie is verantwoordelijk voor welke processen? Hoe wordt het projectresultaat gemonitord en teruggekop-

peld? Dit zijn vragen die in het begin van een project van procesbeschrijving beantwoord moeten worden en waarvan de uitkomsten breed moeten worden gedragen en gecommuniceerd. Deze doelstellingen moeten het vertrekpunt zijn bij het beschrijven van elk proces.

2. GEEN DUIDELIJKE METHODE VAN VASTLEGGING

Vaak is er te veel focus op vastleggingssoftware. Dergelijke software kenmerkt zich door de vele richtingen die gebruikers zelf kunnen kiezen binnen dergelijke tools. Hordes specialisten bouwen vele verschillende mogelijkheden in hun tool waar de eindgebruiker vaak niet op zit te wachten, als deze zich al van het bestaan bewust is. Het kennisverschil tussen de 'wetenschap Procesmanagement' die door de ontwikkelaars van dergelijke software wordt gecreëerd en de eindgebruikers, is daardoor groot geworden. Het gevolg hiervan is dat de eindgebruiker verzeild raakt in de vele mogelijkheden binnen de tool, de procesbeschrijvingen niet helder zijn gerangschikt en het uiteindelijke doel om meer 'in control' te zijn, niet wordt bereikt.

Bij de vastlegging van procesmanagement zijn parallellen te trekken met de ontwikkeling die webdesign de laatste vijf tot tien jaar heeft doorgemaakt. Kernwaarden in de wereld van het webdesign zijn inmiddels voorspelbaarheid, onderhoudbaarheid en simpelheid. Een mens is visueel ingesteld en wil informatie zo duidelijk mogelijk aangeboden krijgen. Er wordt veel geld en aandacht besteed om de boodschap (informatie) via het web op de juiste wijze aan te leveren aan de ontvanger. Hoe lang kijkt de ontvanger op een bepaalde pagina binnen een website en waarnaar klikt hij door? Wat zijn de 'looptijnen op het web' van de geïnteresseerde? De analyse op basis van dit soort vragen is van belang bij het herinrichten van de structuur van informatie die overgebracht dient te worden.

Procesbeschrijvingen die wij in de praktijk zien missen een duidelijke structuur. Deze beschrijvingen verschillen erg per afdeling qua detail en er bestaat weinig cohesie tussen de procesbeschrijvingen. Bij de start van het project zal er moeten worden nagedacht over de mate van detail binnen de procesbeschrijvingen. Daarnaast dient ook bepaald te worden welke processen wel en niet worden beschreven. Dit hangt weer samen met het doel van de procesbeschrijvingen. Is het proces belangrijk genoeg om te worden beschreven? Door in een vroeg stadium een globale procesboom te maken op basis van de organisatie en haar producten en diensten, zal er later meer samenhang bestaan in beschrijving tussen de verschillende business units en processen. Een vooraf gedefinieerd maximaal aantal lagen binnen de procesboom dwingt de proceseigenaren niet te verzanden in details. De details komen beter tot hun recht in een werkinstructie. De werkinstructies kunnen natuurlijk wel weer als bijlage verbonden worden aan de beschreven processen.

3. GEEN (TIJDIGE) BORING VAN DE PROCESBESCHRIJVINGEN

Na een periode van workshops, procesbeschrijvingen en risicomatrices komt het project in een afrondende versie. Een project is per definitie eindig. De projectresultaten hopelijk niet. Één van grootste uitdagingen daarbij is om de externe projectleden niet met de kennis te laten vertrekken. Om de projectresultaten niet te laten verdampen zal de boring van het beheer binnen de scope van het project moeten vallen. De praktijk leert dat gedurende veel projecten hier te weinig tijd

en energie in wordt geïnvesteerd. Het belang van de projectmanager is het behalen van goede projectresultaten binnen de geplande tijd en voorafgestelde resources. Het belang van de organisatie is de borging van de goede projectresultaten. Dus de belangen zijn tegengesteld: korte termijn versus lange termijn. Tijdens de overdracht van verantwoordelijkheden naar de lijnorganisatie zal de stuurgroep alert moeten zijn op deze tegengestelde belangen. De business is per definitie eigenaar van de processen. De procesbeschrijvingen worden tijdens het project in samenwerking met de medewerkers van de organisatie beschreven. De inhoud komt uit de lijnorganisatie, de beschrijving en vormgeving van de processen zijn in het belang van de uniformiteit vaak de verantwoordelijkheid van het projectteam.

► HOE MOET HET DAN WEL?

7 STAPPEN VAN DE VERBETERAANPAK

Om de drie valkuilen te voorkomen dient te worden gekozen voor een projectmatige aanpak van procesvastleggingstrajecten.

STAP 0: PROJECT OPSTART

Er wordt een projectteam samengesteld met interne medewerkers van verschillende niveaus samen met externe specialisten. Vervolgens wordt een gezamenlijke projectaanpak ontwikkeld volgens lerend principe, wat inhoudt dat betrokken interne medewerkers vertrouwd raken met het procesmatige denken. De externe inzet zal zich eerst richten op het maken van beschrijvingen, maar zal vervolgens interne medewerkers betrekken door hen te leren beschrijvingen op te stellen en te onderhouden. Externe inzet start dus operationeel en ontwikkelt zich naar adviserend en coachend, zodat de interne medewerkers het stokje over kunnen nemen. De borging van de projectresultaten begint dan direct bij de aanvang van het project.

STAP 1: PROJECTDOELSTELLING FORMULEREN

Vanuit de visie van de directie dient een projectdoelstelling te worden geformuleerd. De doelstelling doet bijvoorbeeld uitspraken over efficiency, kostenbeheersing, bestrijden van fraude, et cetera. Deze doelstelling moet vervolgens door de verschillende bedrijfsonderdelen worden doorvertaald om een intern draagvlak creëren. Gedurende het project zal de vastgelegde doelstelling periodiek worden getoetst en gerapporteerd naar de directie.

STAP 2: KEY PROCESSEN IN KAART

Aan de hand van de organisatiestructuur worden de key-processen bepaald. Door middel van interviews en workshop met proceseigenaren en verantwoordelijke worden de key-processen uitgewerkt en risico's op hoofdlijnen in kaart gebracht. Dit kan in eerste instantie worden vastgelegd in een eerste versie van een zogenaamde 'risico-controlmatrix'. Dit is een bestand waarin per processtap de risico's en beheersmaatregelen staan beschreven.

STAP 3: VERDIEPING IN RISICO'S

In risicoworkshops worden de key-risico's ingeschat op gevolgen en waarschijnlijkheid, ook wel 'risico-indicatie'. De verantwoordelijke medewerkers binnen het proces worden uitgedaagd om met elkaar tot overeenstemming te komen over de risico-indicatie. Dit kan door middel van onafhankelijke risico-indicering vooraf door de workshopdeelnemers of een gezamenlijke inschatting.

STAP 4: VASTSTELLEN VAN BEHEERSMAATREGELEN

Voor de belangrijkste geïdentificeerde risico's dienen beheersmaatregelen te worden opgesteld. Daarbij is het belangrijk om de maatregelen te vertalen in concrete acties, zodat achteraf beoordeeld kan worden of de maatregelen ook zijn uitgevoerd. Daarbij dient ook te worden vastgelegd wie er verantwoordelijk is voor de beheersmaatregelen. De beheersingsmaatregelen worden geaccordeerd door de proceseigenaar en vervolgens getest.

STAP 5: TOOLSELECTIE

Op de markt bestaan diverse aanbieders van GRC (Governance Risk & Compliance) software. Belangrijkste is dat bij de keuze rekening moet worden gehouden met de doelstelling van het project. In samenspraak met (externe) adviseurs zal een plan van eisen moeten worden opgesteld voor het softwarepakket. Het is verstandig om een software pakket te kiezen met een externe adviseur die niet zakelijk verbonden is aan een software leverancier.

STAP 6: VASTLEGGING

Eenduidige vastlegging kan bereikt worden door een opgesteld normenkader en uitvoering door zo min mogelijk medewerkers. Lean & mean is daarbij het toverwoord!

STAP 7: BEHEERSPLAN

Er wordt een test en monitorplan opgesteld en gecommuniceerd met de proceseigenaren. Het beheersplan kan onderhouden worden tijdens een periodiek overleg met de functioneel beheerders (risico- / procesmanager) van de tool.

KWALITEITSMANAGEMENT

Na afsluiting van het project zullen de proceseigenaren in de organisatie meerwaarde inzien en eigenaarschap krijgen van de beschreven processen. Alleen als proceseigenaren daarvoor zelf verantwoordelijk zijn, zal men geneigd zijn de informatie up to date te houden. Tijdens het project van procesbeschrijving komen ook al vele nieuwe inzichten naar boven. Deze nieuwe inzichten kunnen soms al direct als operationele verbeteringen binnen de processen worden doorgevoerd. Het doorvoeren van inzichten en verbeteringen is onderdeel van een continu proces, waarbij de processen een vast onderwerp worden van periodieke overleggen binnen de organisatie. Een derde stap is dat het management het personeel ook gaat sturen en beoordelen op basis van de beschreven processen. Pas dan zal er werkelijk sprake zijn van een continue verbetering en zal niet elke vier jaar opnieuw het wiel moeten worden uitgevonden.

Matthijs Colthoff (partner) en Michiel Atzema (consultant) zijn werkzaam bij Stantson. Stantson is een adviesbureau dat zich richt op risicomanagement en control vraagstukken binnen diverse sectoren.

[FM.nl/checklist](https://www.fmin.nl/checklist)



EMPOWERING THE ADAPTIVE ORGANISATION

Piramiden: vier zijden en een stevig fundament. De sterkste vorm in de natuur. Alle zijden even belangrijk en onlosmakelijk met elkaar verbonden. Zo zien wij het ook als het gaat om uw organisatie.

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

Ben kunt u als controller de wendbare organisatie ondersteunen en wat betekent dit voor uw functie en rol? Download de whitepaper "Agility: What's in it for Finance?" via www.finace.nl en lees wat u kunt leren uit ons onderzoek naar wendbaarheid onder 92 CFO's.

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

Finace denkt, bouwt en voert uit!



FINACE :: THINK, BUILD, OPERATE



FINACE
T +31 (0)20 371 3800
consultancy@finace.nl
www.finace.nl

RISK-BASED PERFORMANCE MANAGEMENT IN 5 STAPPEN NAAR EEN RISICOBEWUSTE STRATEGIE

De crisis van de afgelopen twee jaar maakt pijnlijk duidelijk dat risico's stelselmatig zijn genegeerd. Op cruciale momenten hebben risicomangers geen tegenwicht kunnen bieden aan de zucht naar meer rendement. De balans tussen risico en rendement moet weer teruggebracht worden. Dit artikel beschrijft op welke wijze (top)management een vanzelfsprekende motivatie ervaart om ook naar risico's te kijken en daardoor betere beslissingen kan nemen.

Het traditionele risicomanagement is failliet. De crisis van de laatste jaren heeft aangetoond dat de aandacht voor de aspecten van risico management niet heeft geleid tot afgewogen beslissingen tussen risico en rendement. De impact van risicomanagement op de echt belangrijke beslissingen is marginaal gebleken. De focus heeft vooral gelegen op het gebied van compliance en operationele risico's. Deze onderwerpen worden veelal oninteressant gevonden door hogere managementlagen, vooral de commerciële kant van een organisatie. Door de verschillende focus (rendement verhogen tegenover operationele risico's beperken) zijn de twee managementprocessen verder uit elkaar gegroeid. Strategisch performance management en risicomanagement zijn

in veel organisaties twee volstrekt losstaande processen.

STRATEGIE-EXECUTIE

Dat deze situatie verre van ideaal is, hoeft geen betoog. Integratie van deze twee processen is één van de kritieke voorwaarden voor een duurzame en meer risicobewuste strategie in veel organisaties. Het geïntegreerde en gebalanceerde proces van strategie-executie met een expliciete risicovisie, noemen we Risk-based Performance Management. De kernvraag, die in dit artikel centraal staat, is dan ook:

'Hoe kunnen we (top)management een intrinsieke motivatie meegeven om een meer risicobewuste strategie te creëren en uit te voeren, ofwel: hoe implementeren we een Risk-based Performance Management proces?'

In onze visie ligt de oplossing van dit vraagstuk in het inbedden van risico-focus en discussies in instrumenten die het management aanspreken en die al vaak worden gebruikt, zoals de strategiekartaal en de confrontatiematrix. Daar waar het huidige instrumentarium niet voldoende blijkt te zijn, voegen we instrumenten toe die dezelfde uitstraling en communicatieve waarde hebben. We bespreken welke 5 stappen genomen kunnen worden om risicomanagement terug te leggen daar waar het echt thuis hoort: aan de strategische tafel.

RISICOMANAGEMENT

In de afgelopen jaren is risicomanagement vaak gedefinieerd als het elimineren of reduceren van de blootstelling aan risico's met als doel het beschermen van waarde. Kaplan (2009) onderscheidt drie niveaus van risico's:

- **Level 3:** Routinematige en compliance risico's
- **Level 2:** Strategische bedrijfsrisico's
- **Level 1:** Mondiale risico's.

Level 3 risico's betreffen vooral operationele risico's en het niet voldoen aan wet- en regelgeving. Deze risico's vallen volgens Kaplan in de categorie 'bekende en vermijdbare risico's'. Level 2 risico's betreffen vooral de onzekerheden die gepaard gaan bij het uitstippen en uitvoeren van een organisatiestrategie. Deze risico's kunnen worden gekenmerkt als 'de bekende onzekerheden'. Level 1 risico's zijn grootheden waarvan we de oorzaak én de oplossing nog niet kennen. Het betreffen risico's waar zelfs de meest geavanceerde risicomodellen en risico-experts nog niet op voorbereid zijn. We noemen deze de 'onbekende onzekerheden.'

COMPLIANCE

De focus van risicomanagement in de eerste helft van de 21e eeuw heeft vooral gelegen op de level 3 risico's. Bekende voorbeelden zijn fraudemanagement (het voorkomen van diefstal, inbraak en computerfraude), Disaster Recovery Management (procedures om computer meltdowns te voorkomen en om continue uptime te garanderen) en compliance management (het voldoen aan ingewikkelde en ondoorzichtige wet- en regelgeving). Het resultaat van deze sterke focus is een oerwoud aan wetten en regels, controlerende instanties, een overdaad aan rapportages en ingewikkelde risicomodellen.

De consequentie van de focus laat zich raden: Bestuurders en managers begrijpen het niet meer en voelen zich niet thuis in de discussie. Uit een recent onderzoek (Deloitte 2009) blijkt dat de complexiteit van het onderwerp één van de oorzaken is voor beperkte commitment en interesse in het onderwerp risicomanagement. Met name de CEO blijkt zich veelal oncomfortabel te voelen in het begeleiden van complexe risicodiscussies waarin alles met alles samenhangt. Bij cruciale beslismomenten worden vaak alsnog onverantwoorde risico's genomen. Dit is ook het

moment waarop bijvoorbeeld de traditionele risicomanager zich terugtrekt binnen zijn verantwoordelijkheidsdomein: 'Het is uw beslissing. Veel succes. Ik hoop niet dat ik straks moet zeggen 'Ik had het toch gezegd''.

Toch zijn er pogingen ondernomen om managers en bestuurders meer te betrekken. Meestal in de vorm van een 'tone at the top' waarin de directie het goede voorbeeld belooft en een bijbehorende 'Code of Conduct' opstelt. Samen met een set van high level geformuleerde risico's en aandachtsgedachten, die de continue aandacht heeft van het gehele management, vormde dergelijke documenten het startschot voor de invoering van een set beheersmaatregelen die door de organisatie na verloop van tijd steeds meer als een moeten worden beschouwd.

BANKENCRISES

Alle goed bedoelde pogingen ten spijt, de kredietcrisis binnen de bankensector (één van de meest gereguleerde sectoren!!), toont aan dat het niet heeft mogen baten. Een hard gelag voor iedereen, maar bij uitstek voor risicomangers. Op een belangrijk seminar van The Conference Board (2009) werd geconcludeerd dat de aanpakken en modellen weliswaar goed, maar uiteindelijk niet toereikend waren geweest: 'Een te grote focus op Compliance en Reporting en te weinig aandacht voor Strategic en Operations' en 'De risicomanager wordt niet of nauwelijks als een volwaardig strategisch adviseur van directies en raden van bestuur beschouwd of gehoord' (The Conference Board 2009).

Kaplan (2009) concludeert dan ook dat écht risicomanagement niet gaat over de Level 3 risico's. Dergelijke risico's zijn namelijk bekend en voor elk van deze risico's kan de afweging gemaakt worden tussen de kosten van beheersing en 'opbrengsten' in termen van vermeden boetes, vermeden fraudekosten en reputatieschade. Met andere woorden: risico management op level 3 kan worden gereduceerd tot een speciale categorie 'investeringsbeslissingen': afhankelijk van impact en pakkans kun je bewust besluiten bepaalde aspecten van (operational) risicomanagement wel of niet te doen. Daarmee is Level 3 risicomanagement voor strategievorming en strategie-executie een minder relevant en interessant onderwerp. Ook Level 1 risico's (de 'unknown un-



Figuur 1 Het Performance Management Framework

knowns') zijn voor de beleidsmaker en topmanagers minder relevant. We concentreren ons dan ook vooral op de level 2 risico's: de known unknowns. Dit zijn namelijk de risico's waar (top) managers mee te maken krijgen en waarvoor beleid noodzakelijk is.

RISICOMANAGEMENT EN PERFORMANCE MANAGEMENT

De traditionele aanpak waarbij risicomanagement en performance management processen naast elkaar lopen, dient te worden vervangen door een geïntegreerde en afgestemde benadering, die organisaties in staat stelt om risico's te integreren binnen de context van hun strategische doelstellingen. We noemen deze benadering Risk-based Performance Management, oftewel een risicobewuste strategie.

Het vertrekpunt van de analyse zijn de strategische performance management processen. Het denkkader rondom strategie-executie en performance management wordt weergegeven door het Performance Management Framework (zie figuur 1). In dit model staat aangegeven hoe het strategieproces loopt en wordt bestuurd (zie Gillissen en Kruger 2009).

Het model bestaat uit vier kernvragen:

1. **Results:** Wat zijn mijn (strategische) doelen waaraan ik afmeet of ik succesvol ben?
2. **Resources:** Welke projecten en initiatieven moet ik uitvoeren om mijn doelen te behalen?
3. **Report:** Hoe meet ik de voortgang van mijn doelen én mijn initiatieven?
4. **React:** Hoe ga ik bijsturen en welk gedrag vertoon ik om bij te sturen?

In de vier centrale vragen van het Performance Management model wordt (nog) niet expliciet rekening gehouden met de risicodimensie en met risicomanagement processen. Ervan uitgaande

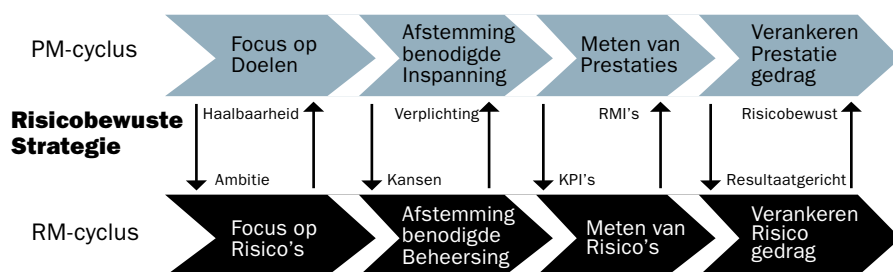
dat het doel is om de huidige strategie meer risicobewust (of risk-based) te maken, kiezen we ervoor om te vertrekken vanuit dit denkkader en niet vanuit de vraag hoe we risicomanagement processen aantrekkelijker kunnen maken. Immers, het is hun huidige denken en doen dat we willen verfijnen met risicomanagement aspecten. Dit lijkt een triviaal verschil, maar heeft wel grote implicaties: door te starten bij de instrumenten en processen waar het management zich al mee bezig houdt, is de kans op acceptatie veel groter. Het aanleren van nieuw gedrag en nieuwe inzichten gaat eenmaal makkelijker vanuit een bestaande situatie.

Bij elke vraag in het Performance Management Framework kunnen we een expliciete tegenhanger in het risicomanagement domein stellen:

- **Results:** Zijn de gestelde (strategische) doelen wel haalbaar? En wat zijn mogelijke consequenties van het niet bereiken van het resultaat?
- **Resources:** Zijn er wel 'vrij beschikbare' resources, nadat gecorrigeerd is voor reeds aangegane verplichtingen (mede voor compliance projecten)?
- **Report:** Welke rapportages geven ons actueel en goed inzicht in de huidige risico exposure?
- **React:** Welk gedrag vertonen we als management en hoe maken we zichtbaar dat we verantwoording afleggen over zowel rendement als risico?

De integratie van performance management met elementen uit de risicomanagement cyclus bestaat daarmee uit het managen van vier 'cruciale' afwegingen (zie figuur 2):

- Ambitie vs Haalbaarheid
- Kansen vs Verplichting
- Key Performance Indicators vs Risk Management Indicators
- Resultaatgerichtheid vs Risicobewustzijn



Figuur 2 De integratie tussen Performance Management en Risico Management

Bij Risk-based Performance Management wordt in het streven naar meer waarde de haalbaarheid van de strategische ambitie van tevoren getoetst en kan er gefocust worden op de meest relevante risico's. Daarbij worden controls op het juiste niveau aangepast met als resultaat een 'netto effect' van verbeter- en beheersinitiatieven op de te behalen doelstellingen.

De combinatie van resultaat- en risico-informatie geeft inzicht in de balans tussen risico's en resultaat en ondersteunt risicobewuste besluitvorming en sturing. Tenslotte zorgt een goede mix van harde en zachte controls voor het gewenste beheersniveau en risicogedrag. Bij de verankering van risicobewuste gedrag in de organisatie gelden de voorbeeldfunctie van het management en de koppeling met een belonings-systeem als belangrijke instrumenten. Het eindresultaat van de integratie van deze twee silo's is een robuustere strategie waarin op een risicobewuste manier resultaat wordt bereikt. Hoe dit in praktijk kan werken zullen we hieronder in vijf concrete stappen uitwerken. Deze vijf stappen richten zich vooral op de eerste twee fases uit de integratie van de PM en de RM cyclus.

STAP 1: DE STRATEGIEKAART EN DE RISICOFACTOREN

Om een goed beeld te krijgen van de haalbaarheid van een strategie, moeten we zoeken naar het instrument waar de strategie geëxpliciteerd wordt. Bij vele organisaties heeft de strategiekaart (zie o.a. Gillissen 2006, Kaplan en Norton 2005) zijn intrede gedaan. De strategiekaart is de visuele vertaling van de kritieke succesfactoren van de organisatie. Kritieke succesfactoren zijn doelen die een organisatie nastreeft in verschillende perspectieven (zoals het klantperspectief en het interne processen perspectief). De strategiekaart is de basis voor veel strategische discussies.

Bijna alle strategiekaarten zijn opgesteld vanuit het vertrekpunt van ambi-

tie. De discussie over welke kritieke succesfactoren een organisatie nastreeft, wordt gevoerd vanuit de doelstelling om meer marktaandeel, winst of andere strategische einddoelen te verwezenlijken. De concretisering in termen van product/markt combinaties, klantwaarde, imago, excellente processen en medewerkers volgt daar 'als vanzelf' uit.

Discussies over haalbaarheid worden niet vanzelf gevoerd, of worden veelal impliciet gevoerd. Toch kan met weinig moeite de strategiekaart gebruikt worden voor het voeren van een strategische discussie over risico's. We onderscheiden dan twee categorieën:

- Externe haalbaarheid en risicofactoren
- Interne haalbaarheid en risicofactoren

Met externe haalbaarheid bedoelen we een analyse van het behalen van die doelstellingen waar de organisatie in hoge mate afhankelijk is van externe ontwikkelingen, de markt of de stand van de technologie. Voorbeelden zijn doelstellingen voor product/markt combinaties, imago, innovatieve technologieën. Voor deze categorie is het gebruik van het instrument 'scenarioanalyse' een

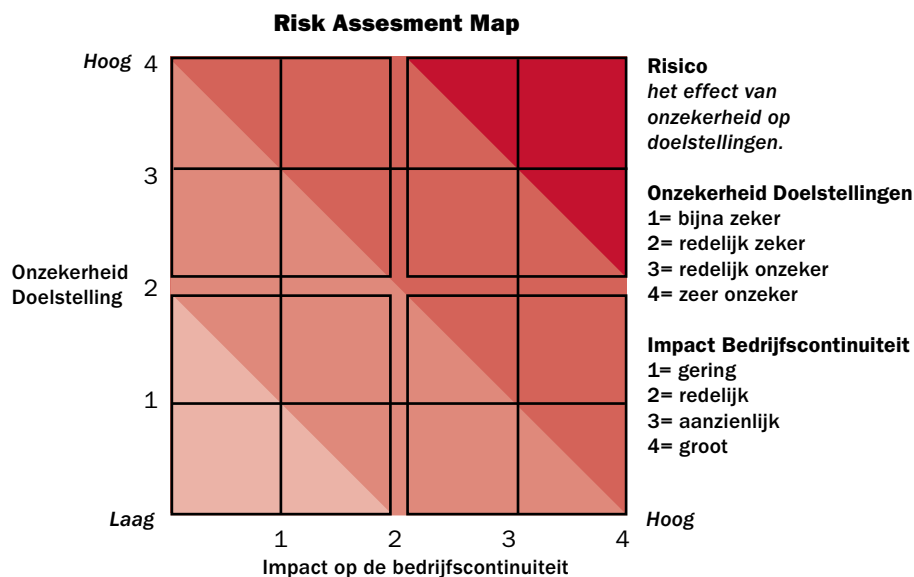
uitstekend middel. Risicofactoren blijken dan bijvoorbeeld de olieprijs, de economische groeiverwachtingen of maatschappelijke discussies over haalbaarheid en wenselijkheid van bepaalde ontwikkelingen of situaties. Denk hierbij aan de discussie over o.a. regulering van de bankensector, de olieramp in Amerika en discussies over de pensioenleeftijd.

Voor de analyse van de interne haalbaarheid kunnen we stellen dat een groot deel van de geformuleerde doelstellingen in hoge mate gecontroleerd kunnen worden door de organisatie zelf. Voorbeelden zijn de doorlooptijd van processen, de kwaliteit van processen, het al dan niet in huis halen van informatietechnologie of het binden en opleiden van goede medewerkers. Voor de kritieke factoren in deze categorie kunnen we stellen dat de 'risico'-tegenhanger al bestaat en wellicht zelfs al gemeten wordt. Iedereen weet immers dat de keerzijde van snelheid een grotere kans op fouten met zich meebrengt. Zo is 'foutgevoeligheid' dus de risicofactor van 'snelheid'. Focus op kwaliteit kan leiden tot overmatige controle en dus op verlies van snelheid. 'Traagheid' is daarmee de risicofactor van kwaliteit.

STAP 2: DE RISK ASSESSMENT MAP

Een goed instrument om de impact van beide categorieën visueel te maken is de Risk Assessment Map. Dit instrument zet voor de kritieke factoren uit de strategiekaart de haalbaarheid af tegen de impact van het niet-halen van de doelstelling (zie

Figuur 3 Risk Assessment Map



figuur 3). Uit de analyse van de haalbaarheid komt een kwalitatieve inschatting over de mate van onzekerheid van de strategische doelstelling.

Bovendien kan de discussie worden aangevuld met de vraag over 'hoe erg' het is wanneer de doelstelling niet (of ten dele) wordt behaald. Ook hier zijn er duidelijke gradaties te onderkennen. Als er bijvoorbeeld in de veiligheid van een product iets mis gaat (denk aan het terugroepen van vele miljoenen auto's), heeft dit een veel hogere impact dan het niet halen van een tevredenheidsscore bij een telefonische helpdesk.

Uit de kleurstelling van de Risk Assessment Map kan men visueel in één oogopslag zien waar de meeste risico's gelopen worden. Het invullen van de Risk Assessment Map is een kwalitatieve exercitie, net zoals het opstellen van de strategiekaart. Het doel is niet om een wetenschappelijk, kwantitatief onderbouwde analyse te maken van de risico's (zoals het COSO model soms suggereert), maar om aan de management tafel met elkaar van gedachte te wisselen over de plekken binnen de organisatie waar de meeste risico's gelopen worden.

STAP 3: DE RISK APPETITE MAP

Ondernemen is echter nooit zonder risico's. Sterker nog: Succesvolle strategieën gaan uit van een zekere mate van risico die je als onderneming moet nemen om een voordeel te halen ten opzichte van je concurrenten. Soms moet het latje 'bewust hoog' worden

gelegd, om bijvoorbeeld marktaandeel te veroveren, een doorbraak te forceren in een technologie of een product op tijd op de markt te krijgen. De Risk Assessment Map geeft geen uitsluitel over de vraag of het risico wel acceptabel is. Het toont alleen die elementen waar er risico gelopen wordt. Daarom is de Risk Assessment Map een 'tussenstation' voor de echte strategische discussie: Zijn we bereid om de risico's te accepteren? Welk risico willen we eigenlijk lopen en welke willen we ten koste van alles vermijden? Met andere woorden: Welk Risk Appetite hebben we als management?

De linkerkant van figuur 4 geeft het begrip 'Risk Appetite' grafisch weer. Het linkerbolletje is het vertrekpunt. Het gekleurde bolletje is het beoogde doel (of target). Het doel ligt duidelijk boven de vertrekwaarde. Een lage risk appetite (weergegeven door de meest linkse accolade) geeft aan dat er een kleine marge naar beneden wordt geaccepteerd, maar zeker niet lager dan de huidige waarde. Het 'upward potential' hoeft echter ook niet veel groter te zijn. Een hoge risk appetite (de meest rechtse accolade) laat een groter scala aan uitkomsten toe: zowel resultaten die boven de gestelde target liggen als ook die ver onder de gestelde en huidige norm liggen.

Mensen die beleggen worden ook expliciet gevraagd naar hun 'risk appetite'. Door vragen te stellen als 'bent u bereid meer dan 10 procent rendementsverlies in één jaar te accepteren?' komen beleggingsinstellingen achter

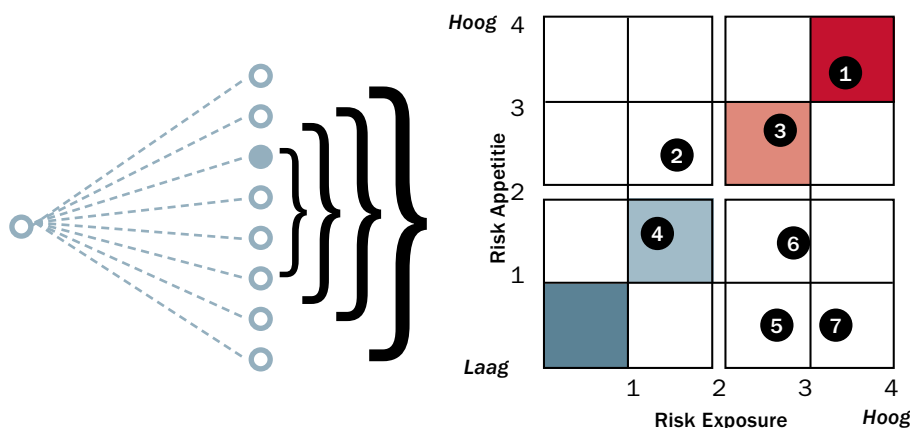
'Complexiteit is één van de oorzaken is voor beperkte commitment en interesse in het onderwerp risicomanagement.'

het profiel van hun klanten en voldoen ze daarmee aan de zorgplicht. Zo kan men ook in managementteams elkaar expliciet de vraag stellen: 'zijn we bereid genoeg te nemen met 10 procent minder productverkoop?' of 'willen we het risico lopen dat we 15 procent van onze strategische vacatures niet ingevuld krijgen?'. Ook hier gaat het niet om de exacte getallen, maar om het bewustwordingsproces binnen het management dat sommige doelstellingen niet gehaald kunnen worden en dat een aantal leden van het team daar een meer of mindere risiconeutrale houding tegenover hebben.

De rechterkant van figuur 4 toont de afweging tussen risk appetite en risicoblootstelling. De risicoblootstelling halen we uit de Risk Assessment Map. Alleen die kritieke factoren die zowel een hoge impact als een hoge onzekerheid vertonen nemen we mee in de analyse van risico exposure: het gaat hier immers om een strategische visie op risico en niet op het operationele afhandelen van kleine schadegevallen, inbraak.

De Risk Appetite Map maakt de (o3n) balans tussen gewenst en feitelijk risico inzichtelijk. Op de diagonaal van de matrix staan factoren die in balans zijn. Hier is het gewenste risico (de appetite) en het blootgesteld risico (exposure) 'aligned'; er worden risico's genomen die ook gewenst zijn. De rechter-onderkant van de matrix weerspiegelt het grootste probleemgebied; strategische doelen waar een lage risk appetite voor gewenst is, maar waar een hoge exposure wordt gelopen. Daar loopt een organisatie dus echt een strategisch risico van de eerste orde en moeten er zo snel mogelijk aanvullende beheersmaatregelen genomen worden. De linker-bovenkant van de matrix weerspiegelt het 'tweede-orde' strategisch risico; voor doelstellingen die in dit gebied worden 'gescoord', geldt dat

Figuur 4 Risk Appetite & Risk Appetite Map



‘Een goede mix van harde en zachte controls zorgt voor het gewenste beheersniveau en risicogedrag.’

er minder risico wordt gelopen dan in feite gewenst is. Minder risico betekent in veel gevallen ook minder rendement. Er wordt dus in feite te voorzichtig gehandeld door het management. Het proces van het opstellen en bediscussieren van de Risk Appetite Map is zeer vergelijkbaar met het proces van het opstellen van een strategiekaart. Het ‘scoren’ op de Risk Appetite Map is geen wetenschappelijke en kwantitatieve exercitie. De ‘riskmanager’ of financieel manager met risk management in zijn portefeuille kan de discussie uiteraard faciliteren, maar het succes hangt af van de kwaliteit van het doorlopen proces. Cruciale succesfactoren zijn daarom:

- Evenredige inbreng van alle managementleden.
- Facilitatie door een ‘niet-manager’ (dit kan een externe zijn, of een stafmedewerker van de organisatie die ‘onafhankelijk’ en ‘zonder eigenbelang’ is).
- Duidelijk en transparant besluitvormingsproces of consensusvorming.
- De redenering is belangrijker dan de feitelijke positionering: kan het resultaat beargumenteerd en uitgelegd worden aan de rest van de organisatie?
- Visuele simpliciteit en communicatieve waarde van het resultaat.
- Regelmatige evaluatie van de Risk Assessment Map binnen het MT.

Het resultaat is een bewuste én gelijkgestemde houding van het management team. De Risk Appetite Map is daarmee, naast de strategiekaart, één van de belangrijkste stuurinstrumenten voor het management als het gaat om strategisch risicomanagement.

STAP 4: DE RISK-ADJUSTED CONFRONTATIEMATRIX

Voor het prioriteren van de organisatiebrede initiatieven, kan gebruik worden gemaakt van de confrontatie-

matrix (zie Gillissen en Kruger 2009). In deze matrix worden de strategische initiatieven gepositioneerd in de rijen en de strategische doelstellingen in de kolommen. Per initiatief wordt visueel aangegeven hoe de bijdrage van het initiatief aan de strategische doelstelling is. De confrontatiematrix wordt samengesteld door een uitgebreide inventarisatie van de lopende én geplande projecten. We noemen dit ook wel de strategische projecten portfolio. In het kader van een risicobewuste strategie stellen we twee (proces)aanpassingen aan de confrontatiematrix voor.

Voor de projecten en strategische doelen die voorkomen in het rechts-ondergebied van de Risk Appetite Map moeten zo snel mogelijk beheersmaatregelen genomen worden om de risicoblootstelling te verminderen (om zo ‘aligned’ te zijn met de gewenste risk appetite). De eerste aanpassing is dus om na te gaan waar er binnen de strategische projecten-portfolio extra maatregelen moeten worden genomen om de risk-exposure te verminderen. Dit is dus de ‘verticale’ benadering, waarbij vooral wordt gefocust op die kritieke factoren uit de Risk Appetite Analyse. Voor elk van deze strategische doelen wordt expliciet de vraag gesteld welke nieuwe maatregelen genomen dienen te worden cq welke bestaande processen aanscherping verdienen. Dit leidt veelal tot één tot twee nieuwe maatregelen per strategisch doel.

Deze (nieuwe) maatregelen moeten altijd en expliciet ‘concurreren’ met allerlei initiatieven gericht op versnelling van groei, omzet of klantwaarde. Met andere woorden: Kansen gericht op het behalen van de ambitie. Onze ervaring is dat in de confrontatiematrix geen onderscheid wordt gemaakt naar ‘typen’ van initiatieven en dat dikwijls de ‘verplichte nummers’ niet op de confrontatiematrix staan. Het gevolg is dat de organisatie gebukt gaat onder de last van ‘te veel’ initiatieven. Tijdens het jaar komt men er namelijk achter dat er naast de reeds geplande verbeterprojecten nog nieuwe risicomanagement projecten gestart moeten worden en dat de druk op de organisatie te groot wordt. Het absorptievermogen heeft immers dan zijn grenzen bereikt. Bovendien versterkt de overload aan projecten vaak het negatieve imago van risicomanagement. Verplichte nummers die niemand leuk vindt, waar eigenlijk geen tijd voor is

en die dus veel energie kosten en weinig zichtbaars opleveren.

De tweede aanpassing ligt voor de hand. Door de introductie van een ‘projecttype’ kunnen de confrontatiematrix verfijnen en beter sorteren en beslissen. De volgende projecttypen kunnen onderscheiden worden:

- **Compliance:** Verplichte projecten in het kader van wet- en regelgeving (compliance).
- **Strategisch Onderhoud:** Beheer en onderhoud aan strategisch kritieke systemen (denk aan bijvoorbeeld vervanging van bancaire systemen).
- **Risicobeheer:** Projecten voor het terugdringen van risk exposure.
- **Kwaliteit:** Projecten voor behoud van kwaliteit en continuïteit van proces-sen.
- **Groei:** Projecten ter verbetering van groei en uitbreiding in de markt.

Gillissen en Kruger (2009) hebben aangegeven dat de prioritering van strategische projecten sowieso gebalanceerd moet gebeuren:

- Binnen de perspectieven van de strategiekaart.
- Binnen het meerjaren-perspectief van de strategische horizon.
- Binnen de afdelingen van de organisatie.

Daar voegen we in dit artikel dus aan toe: ‘binnen de projecttypen’. Daarbij dient opgemerkt te worden dat de compliance-projecten verplicht uitgevoerd dienen te worden en de strategische onderhoudsprojecten alleen kunnen worden uitgesteld bij hoge uitzondering. Het toekennen van projecttypen aan de verbeterinitiatieven leidt dus onvermijdelijk tot een beperking van de initiatieven gericht op groei en ambitie. Er vindt dus als het ware een correctie plaats op het aantal groeigerichte initiatieven, hetgeen de kwaliteit van alle wel uit te voeren projecten ten goede komt. Het risico van ‘projectfalen’ als gevolg van een overbelasting van de organisatie wordt sterk verminderd. De portfolio van strategische projecten komt meer in balans en het draagvlak binnen de organisatie wordt groter. De confrontatiematrix is dus op twee manieren risk-adjusted of risicobewust gemaakt; door het expliciet toevoegen van risicobeheersmaatregelen vanuit de strategiekaart én door te visualiseren en te prioriteren op basis van risk-based projecttypen.

STAP 5: INRICHTEN VAN RISK CONTROL

Veel organisaties hebben een redelijk tot goed werkend managementinformatie voorzieningsproces. Een aantal organisaties werkt al met Key Performance Indicators (KPI's) of Management Dashboards. Voor deze organisaties is het niet moeilijk om hun set aan prestatie indicatoren uit te breiden met Risico Management Indicatoren. Kruger (2007) beschrijft dat de problemen met management dashboards zelden technisch van aard zijn, maar dat de oorzaken van slecht gebruik zijn gelegen in een slecht ontwerp. Het gebruik van de strategiekaart als basis voor het risk-adjusted management dashboard biedt een goede garantie voor het selecteren van de juiste KPI's en Risk indicators.

Maar risk control gaat verder dan alleen KPI's. Het gaat ook om de attitude en houding binnen de organisatie ten aanzien van risk control. Bij het bedenken en ontwerpen van controls is het van belang om een adequate mix te hebben in de hard controls en de soft controls (Van Kuijk 2008). De hard controls zijn te definiëren als meetbare afspraken en richtlijnen waarvan wordt vastgesteld dat deze nageleefd zijn. Het meten van deze controls is vaak objectief te doen omdat het afgesproken spelregels zijn binnen een organisatie. De Heus en Stremmelaar (De Heus, 2000) hebben soft controls als volgt gedefinieerd: 'Een beheersingsmaatregel welke – meer dan hard controls – ingrijpt op c.q. appelleert aan het persoonlijk functioneren van de medewerkers. Soft controls zijn op te vatten als maatregelen die van invloed zijn op bijvoorbeeld motivatie, loyaliteit, inte-

'Het gaat niet om de exacte getallen, maar om het bewustwordingsproces binnen het management.'

Hard Controls

- Procedurebeschrijvingen
- Handboeken
- Prikklok
- Wetgeving
- Functieprofiel
- Codo of Conduct
- Beleid nevenfuncties

Soft Controls

- Uitdragen
- Bevorderen bepaald gedrag
- Loyaliteit en houding
- Respect
- Competenties
- Tono at the top
- Transparant

Tabel 1 Overzicht van Hard en Soft Controls

griteit, inspiratie en normen en waarden van medewerkers.' In Tabel 1 vindt u een overzicht met voorbeelden van hard en soft controls.

Het gaat hierbij om de balans tussen hard en soft controls. Hierbij zorgen de soft controls voor de juiste drive en houding in de organisatie om er met elkaar voor te gaan. Belangrijk is het met elkaar praten over risico's, de houding van het management ten aanzien van risico's, het willen leren van omissies in een beheersmaatregel of onvoorziene risico's die zich toch voordeden, elkaar aanspreken op gedrag, houding en openheid ten aanzien van risico's en de vaardigheid en kennis om risico's te kunnen inschatten en te mitigeren.

Voor het communiceren van informatie over resultaten en risico's is het van belang rekening te houden met de wijze waarop dit gebeurt en het (gewenste) effect op het gedrag dat wordt beoogd. Zo blijken we in het algemeen meer risicomijdend te zijn voor verliezen dan risiconemend voor winsten van een gelijke omvang. Zelfs door hetzelfde beslissingsprobleem anders te benaderen en te presenteren, nemen we andere beslissingen en maatregelen.

Gedragspsycholoog Kahneman noemt hierbij als voorbeeld de fenomenen 'framing' (Kahneman, 1981) en 'loss aversion' (Kahneman, 1991). Bij het rapporteren en communiceren van risico's en prestaties is het van belang om bewust met deze fenomenen om te gaan. Zo kan het wenselijk zijn om ter voorkoming van het optreden van bepaalde risico's een grotere gedragsverandering (bijv. meer risicomijdend) te weeg te brengen. In dat geval is het voor de hand liggend om gegevens dusdanig te presenteren dat deze in overeenstemming zijn met de beoogde gedragsverandering. Waar het om gaat is dat het presenteren en bespreken van KPI's en/of KRI's aansluit bij de ambitie, risk appetite en de cultuur van de organisatie.

De geschetste stappen in dit artikel suggereren dat er tijdens het bespreken van de strategiekaart, de Risk Assessment Map en de Risk Appetite Map voldoende aandacht wordt besteed aan 'het ontwerp', dus dat de juiste vragen en discussies worden gevoerd, waardoor ook de juiste indicatoren worden benoemd. Belangrijk in deze discussie is om op te merken dat er niet alleen gestuurd moet worden op het meten van de Key Risk Indicator, maar ook op het meten van de voortgang van de beheersprojecten en de verbeterinitiatieven. Het regelmatig evalueren en bespreken van de Risk Assessment Map en de Risk Appetite Map zijn dan ook integraal onderdeel van het Risico Control proces. Vandaar dat we ook spreken over Risico Management Indicatoren. Dit is een breder concept dan Risk Indicators. De combinatie van KPI's uit de strategiekaart, de KRI's uit bijvoorbeeld de Risk Assessment Map en de voortgangsbepreking van de Risk-Adjusted Confrontatiematrix vormt een goede basis voor Risk Control op de strategie.

In de praktijk blijkt dat er twee belangrijke soft controls zijn die een grote invloed hebben op het risicobewustzijn en de verankering ervan. Dit zijn 'tone at the top' (voorbeeldfunctie van het management) en 'het bevorderen van bepaald gedrag middels een koppeling naar bonus en beloningssystemen'.

Bij de eerst soft control, de voorbeeldfunctie van het management, moet men in gedachte houden dat het management voortdurend wordt gevraagd om openheid rondom haar risicomangement. Hiertoe behoren niet alleen de interne controls maar ook de wijze waarop men reageert op risico's. Wetende dat verhouding risico – rendement een fundamenteel onderdeel van de bedrijfsdynamiek is, ligt het voor de hand om risico-informatie mee te nemen in de interne communicatie. Door

frequent te communiceren over de beheersmaatregelen voor strategisch risico (bijvoorbeeld door de Risk Appetite Map gezamenlijk met de Strategiekaart te presenteren) en hier open over te zijn, geeft het management tegelijkertijd het goede voorbeeld.

Het succes van de hier beschreven stappen wordt dan ook voor het grootste deel bepaald door specifieke competenties van directie en management. Vice versa kunnen we stellen dat het doorlopen van deze stappen de competenties voeden en de tope-at-the top zichtbaar maken voor de medewerkers. Het intern publiceren van een Risk Appetite Map of een Risk Adjusted Confrontatiematrix geeft expliciet vorm én inhoud aan risicobewustzijn. Door risico's vast te leggen, inclusief de bijbehorende controls, wordt er een trackrecord opgebouwd dat niemand kan ontkennen. Zelfs als een risico optreedt waardoor de strategie-implementatie ontspoot. Het najagen van ambities betekent nu eenmaal risico's nemen.

De tweede belangrijke soft control is het stimuleren van gewenst risicogedrag. Nu blijkt in de praktijk dat dit vaak pas echt tot leven komt wanneer dit meetbaar wordt gemaakt en gekoppeld wordt aan een beloningssysteem (Buehler, 2008). Hierbij geldt dat niet alleen het grijpen van kansen en het behalen van targets beloond moet worden, maar tevens de inspanningen die worden verricht om dit op een beheerste en acceptabele wijze te doen. Er is een aantal succesfactoren te benoemen voor een goede variabele beloningsstructuur en cultuur. De belangrijkste factoren zijn:

- De beloning moet gekoppeld zijn aan beïnvloedbare doelstellingen; het uitkeren van een bonus moet namelijk direct te relateren zijn aan bepaald gedrag.
- De hoogte van de variabele beloning mag niet meer dan gemiddeld 50 procent van het jaarsalaris zijn. Anders wordt de prikkel om alleen het belang van de bonus na te jaren te groot, terwijl 'het dagelijkse werk' ook goed gedaan moet worden.
- De verdeling tussen korte en lange termijn uitbetaling moet in balans zijn. Het stimuleert om bijvoorbeeld salesbonussen maandelijks uit te keren. Anderzijds moeten beloningen voor bijvoorbeeld risico's en duurzaam beleid worden 'gereserveerd' totdat

de lange termijn doelen zijn gerealiseerd. Dit kan best een periode van twee à drie jaar betreffen.

- De variabele beloningen van het topmanagement zijn direct afhankelijk van de bonussen van het 'middelmanagement' en van de individuele medewerker. Pas als de managementlagen onder het (top) management een variabele beloning uitgekeerd krijgen, verdient het topmanagement zelf een bonus.

De valkuil is om risicomijdend gedrag te belonen. Risicomijdend is iets heel anders dan risicobewust. Risicomijdend betekent dat je als manager opzettelijk geen risico's neemt en risico per definitie als iets negatiefs beschouwt. Risicobewust is dat er bewuste risico's gelopen worden en dat er kansen zijn (mits beheerst). KPI's en beloningen op risicomijdend gedrag dienen voorkomen te worden. Het koppelen van variabele beloning aan bepaalde risicogebieden of aan een aantal strategische beheersmaatregelen bevordert wel het risicobewust gedrag van managers. Eén manier is om een variabele beloning te koppelen aan het implementeren en onderhouden van de hard en soft controls. Hiermee laat je als organisatie zien dat risicobewust handelen een kernonderdeel van je strategie is. De weg naar een risicobewuste strategie gaat niet vanzelf. Net als vele organisatieontwikkelingen, kunnen er duidelijke stadia van volwassenheid worden gedefinieerd.

SAMENVATTING EN CONCLUSIES

In dit artikel zijn we ingegaan op de vraag hoe je een risicobewuste strategie kunt implementeren. Onze visie begon bij het stellen dat de perceptie en beleving rondom het begrip 'risico' moet veranderen van negatief naar (minimaal) neutraal en dat (top)managers een intrinsieke motivatie gaan ontwikkelen over de kansen van Risk-based Performance Management. Om dit te bereiken vertrekken we vanuit het interessedomein van het management; de strategie en de strategiekaart. Met de instrumenten zoals Risk Assessment Map, de Risk Appetite Map en de Risk-adjusted Confrontatiematrix, verfijnen we het strategie-implementatieproces met risicobewuste elementen. Het toevoegen van Risico Management indicatoren en het aanpassen aan de beloningsstructuur vergroot het risicobewustzijn en maakt Risk-based Performance Management

'Succesvolle strategieën gaan uit van een zekere mate van risico die je als onderneming moet nemen.'

tot een systematisch onderdeel van de bedrijfsvoering.

Net zoals het management direct verantwoordelijk is voor het realiseren van haar doelstellingen en hierbij denkt aan verbeterinitiatieven en het grijpen van kansen, zo denkt zij in de risicobewuste strategie ook aan beheersinitiatieven en het voorkomen van verstoringen. Door de heldere relatie tussen doelstellingen en risico's is zij ook hier direct verantwoordelijk voor en wordt dit niet uitbesteed aan stafafdelingen. Door verbeter- en beheersinitiatieven in een gezamenlijk programma op te nemen, wordt de strategie op een robuustere wijze uitgevoerd. Risico management draagt zo bij aan het waardecreatieproces en is niet alleen gefocust op waardebescherming.

Merlijn Gillissen is partner bij Decido. Hij is gespecialiseerd in performance management vraagstukken en het ontwerp en de implementatie van management dashboards.

Met dank aan Maurice Meijers voor research op het domein risico management en het aandragen van tekstsuggesties.

Zie ook: FM.nl/performance-management

**EEN GOEDE PRESENTATOR BOEIT, VERRAST,
OVERTUIGT ÉN BEREIKT RESULTAAT**

ALEX VAN
GRONINGEN

alexvangroningen.nl

Sommige mensen komen verbluffend goed over als ze presenteren. Hun toehoorders zijn geamuseerd en ze doen ook nog wat de spreker van hen verwacht. Hoe komt dat toch? Hoe is op zo'n manier presenteren te leren?

PRESENTEREN

VIERDAAGSE TRAINING VOOR DIRECTIE, MANAGEMENT & ADVISEURS

MET OVERTUIGING EN RESULTAAT

Volg deze training op een van de volgende data in NH Hotel Jan Tabak Bussum:

- 23, 24 mei & 27, 28 juni 2011
- 26, 27 september & 24, 25 oktober 2011
- 17, 18 november & 12, 13 december 2011

Na deze vierdaagse intensieve training:

- ✓ voelt u zich tijdens presentaties meer op uw gemak
- ✓ leert u meer zekerheid uit uzelf te halen en straalt dat ook uit
- ✓ spreekt u boeiender, doordat u in staat bent beter contact te leggen met uw publiek
- ✓ formuleert u complexe materie kort en weet u deze toe te snijden op uw doelgroep
- ✓ heeft u een professionele kijk op visuele hulpmiddelen en het gebruik daarvan
- ✓ brengt u duidelijk structuur aan, zodat u én uw publiek de rode draad altijd vasthouden
- ✓ gaat u moeiteloos om met kritische vragen of weerstanden uit uw publiek



27 PE-PUNTEN

NIEUWE AANPAK COMPLIANCE

VAN BEHEERSING NAAR LEIDERSCHAP EN VERTROUWEN

Regeldruk, bureaucratie, controle, vinkjes zetten. Dit zijn allemaal woorden die met compliance en control in verband worden gebracht en negatieve reacties opwekken. Waar komen deze associaties vandaan en hoe keren we dit ten goede? Hoe kan de perceptie van compliance in positieve zin verbeterd worden? De auteurs van dit artikel pleiten voor een nieuwe, menselijkere aanpak van het onderwerp.

Compliance en control staat in de belangstelling. Enron, Barings, Ahold, et cetera. De schandalen zijn niet van de lucht en zorgen voor een roep uit de maatschappij om actie. Dit heeft geleid tot een verzwaring van wet- en regelgeving. Denk bijvoorbeeld aan SOx 404, Basel III en Corporate Governance.

We doen 'het' blijkbaar nog steeds niet goed genoeg. De karakteristieke reactie daarop is telkens; meer regels, wetgeving, strakkere richtlijnen en procedures. Dit 'muizenrad' van regel drift en het 'verzwaren' van organisaties op het gebied van compliance en control is al enige jaren gaande. Geen wonder dat directie, management en medewerkers de huidige manier van werken beu zijn.

Wat maakt nu dat als men zich niet houdt aan de ene richtlijn, we denken dit op te kunnen lossen door weer een nieuwe regel? Daarmee wordt het controlesysteem onbeheersbaar en werkt tegen datgene wat we willen bereiken. Meer van hetzelfde lijkt niet te werken.

COMPLIANCE EN CONTROL

Waarom werkt 'zoals het nu werkt' niet meer? De meeste fraudes kennen hun oorzaak niet in gebrekkige regels en wetten, maar zijn ontstaan door excessieve variabele beloningen, onethisch gedrag en het afgeven van irrationele targets. Oorzaken voor beperkingen van compliance lijken te liggen in factoren zoals betekenisgeving, overtuigingen, de balans waarmee we dingen doen en rol en voorbeeldgedrag van de leiding.

De westerse cultuur is sterk gericht op rede en logica en sluit hiermee voor een deel gevoel en intuïtie uit. Deze hang naar logica en rede maakt dat er veel aandacht is voor meting en analyse en minder aandacht voor factoren als identiteit, overtuigingen, veronderstellingen e.d. Dit maakt ons vaak blind voor mogelijkheden die buiten ons denksysteem vallen.

Compliance en control zijn financiële begrippen, groot geworden in de accounting- en financiële wereld. De de-

finitie van COSO stelt 'compliance with applicable laws and regulation' en 'reliability of financial reporting', centraal. Het frappante hiervan is dat er nauwelijks wetenschappelijk bewijs is aange troffen dat deze definitie bijdraagt aan het 'in control' zijn van een organisatie. Toch blijft de aantrekkingskracht van de term in financieel-economische zin groot en krijgen mensfactoren daar binnen relatief weinig aandacht.

De vakgebieden binnen opleidingen voor Finance en Accounting zijn grotendeels gericht op het verkrijgen en analyseren van 'objectieve' data. Gevolg is dat functies als risk-, compliance en control sterk gericht zijn op het (modelmatig) objectiveren en oorzaak-gevolg denken. Uitspraken als 'meten is weten', 'niet geschreven is niet gedaan' en 'vertrouwen is goed, maar controle is beter' zijn gemeengoed. Maar hoe weet je nu wat je moet meten als niet eerst duidelijk wordt wat onder de bedrijfsidentiteit wordt verstaan en niet over de bestaande overtuigingen wordt gesproken?

Kortom, veel aspecten van compliance en control worden aangevlogen vanuit de beheersmatige hoek. Analyseren, meten, objectiveren. Betekenisgeving, leiderschap, gedrag en vertrouwen lijken woorden die ver van compliance en control staan.

VERTROUWEN

Kijkende naar de rapporten Tabaksblat en de commissie Maas, dan moet het herstel van vertrouwen vooral gerealiseerd worden door meer toezicht/ regelgeving en herziening van beloningsstructuren. Tegenstrijdig is dat de afgelopen jaren vooral de financiële sector te kampen heeft gehad met meer regels. Blijkbaar heeft dit niet geleid tot ander gedrag en meer vertrouwen. Sterker nog, het muizenrad

‘Zijn het nu juist niet de leiders geweest die zich niet onder controle konden houden?’

van regels en richtlijnen versterkt niet alleen de sfeer van wantrouwen, maar houdt ook de huidige gang van zaken in stand:

Als er wantrouwen in een organisatie heerst, volgen er extra beheermaatregelen, wat leidt tot verdere desinteresse van medewerkers en een verhoging van het wantrouwen, wat weer leidt tot extra beheersmaatregelen, et cetera.

Wantrouwen is negatief voor bedrijfsprestaties. Meer vertrouwen leidt tot organisatieverbetering. Controle zonder vertrouwen heeft eigenlijk geen zin, maar waar ligt de balans tussen controle en vertrouwen en hoe doorbreek je het muizenrad?

Bij vertrouwen gaat het om voorspelbaarheid van gedrag en begint daar waar de rationele voorspelling ophoudt alles te verklaren wat er tussen mensen gebeurt. Vertrouwen blijkt een kritische succesfactor en zit voor een groot gedeelte opgesloten in het gedrag van de leider. Niet alleen heeft deze een taak naar anderen om het vertrouwen zo goed mogelijk vorm te geven, vertrouwen betekent ook dat de leider eerst naar zichzelf moet kijken. Pas als deze zichzelf kent en weet waar hij/zij voor staat, kan hij/zij vorm geven aan organisatievertrouwen. Zijn/haar functioneren zou dus altijd onderwerp moeten zijn van compliance en control.

Wordt het niet tijd dat onze opleidingen rondom risk en compliance veel meer aandacht gaan schenken aan vakgebieden als psychologie, leiderschapsstijlen en cultuur en ethiek alsmede de betekenis van vertrouwen in organisaties en de controlgedachte? Misschien dat dit kan zorgen voor uitspraken als ‘weten is meten’ en ‘controle is goed, vertrouwen is beter’.

LEIDERSCHAP

Compliance en management control modellen zijn een belangrijk hulpmiddel om organisaties te ondersteunen, mits de nadruk verschuift van het vinden van beheersing in ‘oppervlakke’ objectiviteit en operationaliteit, naar meer aandacht voor factoren als betekenisgeving door leiderschap en vertrouwen. Tot op heden meten we teveel dat wat we ‘zien’, blijven we steken in onze eigen kaders en veronderstellingen en is de kans op ‘single loop learning’ groot. Meer kijken naar ‘betekenisgeving’. Dit gaat verder dan normen en waarden. Het gaat over de overtuigingen die mensen hebben om zich wel/niet te conformeren aan voorschriften (double en triple loop learning). Als hier niet over wordt gesproken, dan is gedragsverandering een utopie. Het zijn de leiders die deze gedachte op deze wijze moeten willen (durven) inzetten!

Dit betekent een ‘twist’ in het denken. Enerzijds dient compliance te zorgen voor balans tussen onzekerheid en beheersing en zijn het vooral de leiders die de compliance gedachte dienen uit te dragen. Anderzijds is het juist dit leiderschap dat gemonitord dient te worden. Raken we hier een kernprobleem van de huidige malaise? Zijn het nu juist niet de leiders geweest die zichzelf niet onder controle konden houden? En waarom zou het, door monitoring van leiderschap en vertrouwen, anders gaan dan nu? Waar is de objectiviteit van een dergelijk model? Het gaat vooral om intersubjectiviteit. De kracht van het collectief zorgt ervoor dat er dialoog ontstaat over betekenisgeving, effectiviteit van leiderschap en vertrouwen. Door hier met elkaar beelden over te delen ontstaat de ‘waarheid’. Compliance en Control kunnen, tezamen met HR, de brug slaan naar intersubjectiviteit. Door enerzijds een

vertaalslag te maken van de betekenis van compliance naar het gewenste gedrag en anderzijds te checken of het gedrag aansluit bij deze betekenis.

Dat vraagt om een verbinding tussen Finance en HR-medewerkers die kunnen denken, voelen en communiceren over compliancy keuzes én gedrag zo kunnen neerzetten dat leidinggevenden daar geloofwaardig mee uit de voeten kunnen. Zij kunnen het directieteam op basis van teamrollen, een ‘taal’ aanreiken waarmee inzicht wordt gegeven in het unieke gedrag van een directielid en waarmee het verschil in inbreng van directieleden en mogelijk daaruit voorkomende conflicten, op een niet bedreigende manier kan worden besproken. Taal maakt het ook mogelijk om zogenaamde defensieve strategieën bespreekbaar te maken. Bovenstaande maakt dat Finance en HR zich kunnen manifesteren als een collectief waar de harde compliance en control doelen gekoppeld kunnen worden aan het inzichtelijk en bespreekbaar maken van (in)effectieve gedragsaspecten die compliance beïnvloeden.

Huib Ribbens en Hans Kwakman zijn bestuursadviseurs bij het adviesbureau TWST. TWST helpt bestuurders en managers bij het oplossen van taaie en complexe vraagstukken op het gebied van Strategie, Cultuur, Processen, HR en Compliance.

Arend Ardon bespreekt dit in zijn promotieonderzoek ‘Moving Moments’. Defensieve strategieën zijn erop gericht gevoelige onderwerpen onbespreekbaar te maken en te voorkomen dat individuen in een organisatie dreiging of schaamte ervaren. Dit betekent dat ineffectiviteit niet als bron wordt gebruikt om openlijk te onderzoeken en ervan te leren, maar vaak onbespreekbaar wordt gemaakt. Als gevolg gaat men door op dezelfde weg waarvan men bewust of onbewust weet dat deze ineffectief is, maar voelt men zich er afnemend verantwoordelijk voor.

CREDITMANAGEMENT

6 BEST PRACTICES

Voor het 8e Jaarcongres Credit Management, dat plaatsvond op 24 maart 2011, is de Credit Management Award 2011 uitgereikt. Hieronder vindt u samenvattingen van de 6 genomineerde cases. Wie uiteindelijk de winnaar is geworden, was tijdens het ter perse gaan van dit nummer nog niet bekend. Hiervoor verwijzen wij u naar FM.nl/toptalent. Of ze de award gewonnen hebben of niet, de resultaten van onderstaande best practices zijn al gerealiseerd.



Naam:
Wilma Arends
Functie:
Credit Manager
EMEA

Organisatie: Belden Europe
Omzet: 280 miljoen euro
Aantal fte: 600
Aantal fte team: 5
Creditmanagementsoftware:

OnGuard

PROCESSEN OPTIMALISEREN MET LEAN MANAGEMENT

'Met creditmanagement is het zo dat ieder proces invloed heeft op ons werk', zegt Wilma Arends, Credit Manager EMEA bij Kabelbedrijf Belden Europe. 'Als er iets mis gaat komt dat uiteindelijk op ons bord terecht, dus moeten we in die processen duiken en zorgen dat deze soepeler gaan lopen.'

De basis van de problemen pakt Arends aan door middel van value stream mapping. 'We brengen de gehele organisatie in kaart: Systemen, werkindeling, taken van mensen, et cetera. Daarmee maken we visueel waar de kinken in de kabel zitten. De volgende stap is het doorvoeren van procesverbeteringen. We willen het vooral simpel houden.' Een ander project van Arends is de EMEA-wijde registratie van klachten. 'We hebben in het verleden altijd veel te maken gehad met klachten', vertelt de Credit Manager EMEA. 'Dat komt

deels door uitbesteding aan lagelonenlanden, waar de kwaliteit van de productie toch vaak danig tegenviel. We hebben OnGuard nu organisatiebreed ingezet als klachtenmanagementsysteem. Door de invoering van dit systeem, dat alle informatie centraal verzamelt, is het inzicht sterk vergroot.' *Lees de volledige case: FM.nl/content/view/15167*



Naam:
Gabby Bours
Functie:
Manager
Bijzonder Beheer

Organisatie: Obvion
Omzet: 2,5 miljard euro
Aantal fte: 320
Aantal fte team: 40
Creditmanagementsoftware:



VAN DOSSIERBEHANDELING NAAR KLANTBEHANDELING

Gabby Bours, Manager Bijzonder Beheer bij hypotheekbedrijf Obvion denkt binnen zijn organisatie aan de voorkant van het proces mee over verantwoorde hypotheekproducten. 'Wij analyseren de posten waar het niet goed is gegaan en bedenken hoe we dat in de toekomst kunnen voorkomen. Het is beter om betalingsproblemen vooraf te voorkomen dan achteraf pleisters te plakken.'

Aan de achterkant van het proces heeft Bours verschillende klantgerichte oplossingen ontwikkeld voor klanten die in de betalingsproblemen komen. Bij storningen komen Bours en zijn team direct in actie en gaan zij persoonlijk in gesprek met de klant. Via ontzorgende diensten zoals diverse betalingsregelingen, overschakelen naar een andere hypotheekvorm of het in de arm nemen van een persoonlijke budgetplanner worden de problemen in 98 procent van de gevallen opgelost. De afdeling Bijzonder Beheer is hiermee omgeschakeld van dossierbehandeling naar klantbehandeling. *Lees de volledige case: FM.nl/content/view/15166*



Naam:
Peter van Eendenburg
Functie:
Coördinator Billing & Collecting

Organisatie: Electrabel Nederland
Aantal fte: 1.260
Aantal fte billing: 12
Aantal fte collecting: 8
Creditmanagementsoftware:

OnGuard

CONTINUE VERSNELLING VAN BETALINGSPROCESSEN

Op de afdeling Billing bij energiebedrijf Electrabel Nederland, die Peter van Eendenburg (Coördinator Billing & Collecting) aanstuurt ligt continue de uitdaging om het moment van factureren te vervroegen. 'Je bent aan het versnellen bij de klant', zegt Van Eendenburg. 'Dat is waar het in feite op neerkomt.' Electrabel doet dit onder meer met het versturen van rentenota's. 'We hebben een proces ingericht waarin we alle klanten die te laat betalen rente in rekening brengen. Dat wordt alleen teruggedraaid met toestemming van de Salesmanager. Het is een serieus document geworden en in de praktijk is het een goede stok achter de deur.'

Ook een uniforme werkwijze is zeer belangrijk. Een druk op de knop moet voldoende zijn om precies te zien wat er gebeurd is. Van Eendenburg vindt dat de kracht van zijn vak, maar in de praktijk verschillen de werkwijzen nog wel eens. 'Dit lossen we op met trainingen. Ik laat mensen op een beamer aan het team demonstreren hoe ze een betalingsregeling of een klacht invoeren. Dat levert altijd erg leuke en leerzame discussies op.' *Lees de volledige case: FM.nl/content/view/15185*



Naam:
Arjan Gering
Functie:
Creditmanager

Organisatie: Heuvel bandengroothandel
Omzet 2009: 100 miljoen euro
Aantal fte: 165
Aantal fte team: 2
Creditmanagementsoftware:

OnGuard

AFREKENEN OP CASH- IN EN KLACHTAFHANDELING

Arjan Gering begon in 2008 als Creditmanager bij Heuver bandengroot-handel. Hij begon voortvarend met het opmaken van de toenmalige stand van zaken op creditmanagementgebied. Vervolgens heeft hij een plan van aanpak opgesteld en dit gepresenteerd aan de diverse belanghebbenden, namelijk de directieleden en Business Unit- en filiaal leiders. Het invoeren van stringent creditmanagement binnen Heuver was nodig. 'Account managers zijn heel goed als het op verkopen aankomt, maar op het gebied van betalingen valt er nog een en ander te leren. Met mijn presentatie heb ik draagvlak gekregen onder de Business Unit- en filiaal leiders en de directie. De Salesmensen worden nu mede afgerekend op cash- in en afhandeling van klachten. Het is dus niet langer een kwestie van verkopen en klaar. Om het belang van creditmanagement tussen de oren te houden heb ik nog altijd wekelijks overleg met de Business Unit- en filiaal leiders en dit blijft ook zo in de toekomst.' *Lees de volledige case: FM.nl/content/view/15186*



Naam: Nicolette Montfrooij
Functie: Teamleider Creditmanagement

Organisatie: Kluwer
Omzet 2009: Bijna 3,5 miljard euro (Wolters Kluwer)
Aantal fte Wolters Kluwer: 18.000
Aantal fte Kluwer: 800
Aantal fte team: 9
Creditmanagementsoftware:



PROACTIEF BETROKKEN IN HET VOORTRAJECT

Creditmanagement bij Kluwer is actief betrokken aan de voorkant van de order to cash keten. 'We werken met het OnGuard-systeem', vertelt Nicolette Montfrooij, Teamleider Creditmanagement bij Kluwer. 'We hebben dit systeem zodanig ingericht dat het op basis van een uitgebreide set aan criteria bij klanten doelgerichte acties genereert. Dat kan bijvoorbeeld een service call zijn. Sommige klanten, afhankelijk van de hoogte van de vordering of het risico bij die klant, bellen we al voordat de rekening vervallen is. Zo komen we

al in een vroeg stadium bij de klant om de factuur richting betaling te masseren, maar ook zijn we al vroeg in contact wanneer er problemen zijn. Onze policy is volledig vertaald naar workflows. Daarmee bepaalt het systeem welke klanten onze debiteurenbeheerders gaan bellen. Daarnaast worden er ook acties gegenereerd aan de hand van zorgvuldig opgebouwde scores die wij aan onze klanten toekennen.' *Lees de volledige case: FM.nl/content/view/15181*



Naam: Eric van Overdam
Functie: Senior Manager Customer Finance

Organisatie: Samsung Electronics Benelux
Omzet 2010: 1 miljard euro
Aantal fte: 280 (2000 inclusief magazijnen, logistiek en service bedrijven)
Aantal fte team: 8
Creditmanagementsoftware:



DAADKRACHTIG EN CONSEQUENT OPTREDEN

'Kenmerkend voor creditmanagement bij Samsung is de voorspelbaarheid.' Aan het woord is Eric van Overdam, Senior Manager Customer Finance bij Samsung Electronics Benelux. Met voorspelbaarheid doelt hij op de strakke manier waarop het zorgvuldig uitgekende beleid wordt nageleefd. 'Of je nu een beursgenoteerd concern bent of een elektronicazaakje om de hoek, dezelfde regels gelden. Als je een factuur niet op tijd betaalt, leveren we niks meer totdat het is opgelost. Ik moet vanuit mijn professie durven beslissen wat we gaan doen of juist niet doen. Mijn geloofwaardigheid wordt bepaald door de mate waarop ik het beleid uitvoer. De besluiten die ik neem zijn niet altijd even populair, maar ik moet wel daadkrachtig optreden. Daarna mag het escaleren. Dat vinden mensen al snel negatief, maar dat hoeft het absoluut niet te zijn.' *Lees de volledige case: FM.nl/content/view/15183*

EDWIN MERK, COMMERCEEL DIRECTEUR ONGUARD

Ook dit jaar spat het enthousiasme over het creditmanagement vak af van de genomineerden voor de felbegeerde Credit Management Award 2011. De gedrevenheid en de passie van ieder individu is alleen al een reden om deze zes personen tot terecht genomineerden en dus eigenlijk stuk voor stuk winnaars te noemen. Hoewel iedere case op zichzelf uniek is en de cases ook moeilijk met elkaar te vergelijken zijn, vallen een aantal zaken op. Iedere case toont aan dat goed, effectief en vooral strategisch credit management een grote impact heeft op de gezondheid van een bedrijf. De resultaten zijn, ondanks de moeizame jaren, bij ieder bedrijf verrassend sterk en deze resultaten zijn zeker niet uitsluitend financieel gericht. Met name de verhoogde, positieve klantfocus in combinatie met een stringenter en slimmer debiteurenbeleid leidt juist tot een verbetering van de business.

Trends die als een rode draad door de cases lopen, zijn het continue toetsen en verbeteren van de processen en de kwaliteiten van de medewerkers, duidelijkheid en uniformiteit in het beleid, het samenwerken met sales en hiermee juist het stimuleren van het behouden en/of werven van nieuwe klanten, het steeds nauwkeuriger monitoren van het betaalgedrag en het voorspellen van de toekomstige risico's. Waar Belden haar klachten gebruikt voor een sterk verbeterd inzicht, stelt Bijzonder Beheer bij Obvion de klant centraal. Bij Electrabel draagt uniformiteit en efficiency tot betere resultaten en bij Heuver worden salesmedewerkers daadwerkelijk afgerekend op cash. En daar waar Samsung voorspelbaarheid als leidraad voor haar credit management heeft, werkt Kluwer sterk proactief met soepele workflows. Gelukkig zit ik zelf niet in de jury, want de keuze zal erg lastig zijn. Deze cases tonen aan dat creditmanagement springlevend is en een steeds belangrijker positie krijgt in iedere type onderneming. Ik kijk nu al uit naar de cases voor 2012!

DE CONTROL-FUNCTIE

BEHEERSING VAN
DE BEDRIJFSVOERING

'In control' zijn is tegenwoordig een van de speerpunten in het vak van controller. Niet alleen moet verklaard worden dat de cijfers kloppen, maar stakeholders eisen steeds meer inzicht in de wijze waarop organisaties worden beheerst en vragen daarover uitspraken. Wat betekent 'in control' zijn? Hoe zorg je er voor dat je 'in control' bent én blijft? Vijf zaken waaraan je kunt zien dat je niet volledig 'in control' bent.

Om te begrijpen wat 'in control' inhoudt, is het goed om te kijken naar de tegenstelling 'in control' versus 'in business', waar de moderne controller dagelijks mee te maken heeft. Het takenpakket van een controller heeft een vrij breed karakter (zie het artikel '7 taken van de moderne controller via FM.nl/content/view/13916), maar het uitgangspunt is de beheersing (control) van de bedrijfsvoering. Control is dus wat anders dan controle. Hoe je control inbedt in jouw organisatie hangt af van het type organisatie. In een traditionele organisatie is het veel gemakkelijker om het aantal producten te tellen. Het sleutelwoord hier is efficiency. In een kennisorganisatie is dit een stuk lastiger. Daar heb je een kwalitatief controlsysteem voor nodig, waarbij je kan sturen op effectiviteit.

Er is dus geen universele definitie van control toepasbaar op elke organisatie. Belangrijk is dat control zowel gaat om de bedrijfsprocessen vooraf en de rapportage achteraf. Daarnaast is het belangrijk om trends en ontwikkelingen buiten de organisatie waar te nemen en waar nodig in te passen in de organisatie. Control geldt niet alleen voor de financiële afdeling, maar hoort thuis bij elke afdeling in de gehele organisatie. Daarmee worden gedrag, cultuur en leiderschap de pijlers onder een goed controlsysteem. Hoe dat fout kan gaan weten we allemaal uit de bankencrisis. Een positief voorbeeld is Imtech, waar control gebaseerd is op vertrouwen (zie kader).

NIET IN CONTROL: 5 SIGNALLEN

Er zijn meerdere zaken waaraan je kunt zien dat je (nog) niet volledig in control bent. Hieronder volgt een kleine opsomming.

1 Als CFO moet je het grootboek controleren omdat je geen goed gevoel krijgt bij de managementsrapportage. Ofwel het proces is niet waterdicht, ofwel het vertrouwen ontbreekt of is onvoldoende.

2 Avond aan avond overwerken om die deadline maar te halen en de rapportage op tijd gereed te hebben. Fast close is niet meer weg te denken in de hedendaagse maatschappij, maar we moeten wel de kwaliteit van de rapportages in de gaten houden. Met een snel opgestelde rapportage ben je er nog niet, de gegevens moeten ook een betrouwbaar beeld geven.

3 Grote afwijkingen tussen het ondernemingsplan en de werkelijke cijfers. Dit betekent dat je de budgetten van de onderneming onvoldoende kent. Of dat het budget is opgesteld zonder duidelijke basis van wat er speelt binnen en buiten de onderneming.

4 Een uitgebreide management letter met tal van verbeterpunten is een duidelijk teken dat het beter kan.

5 Hoe dikker de maandrapportage, hoe minder men over het algemeen 'in control' is. Allereerst is niet alles te meten. Ten tweede, als je alleen maar aan het meten bent, dan ben je niet meer aan het sturen. Raymond Bassant: 'Vergelijk het met een autorit. Kijk je op je meters en weet je hoe hard je rijdt en gereden hebt, waar je rijdt en hoe ver je nog moet? Of gaat het erom dat je dat als basis in orde hebt en dat je vooral naar voren kijkt of je niet een vrachtauto recht op je af ziet komen? Of je kijkt opzij wat de concurrentie doet.'



CONTROL OP BASIS VAN VERTROUWEN

Cees de Jong, directeur Corporate Control bij Imtech, gelooft in eenvoud. Slechts een paar indicatoren die hout snijden, dat is de basis van de planning en control binnen Imtech. De rest berust op vertrouwen. Imtech is een beursgenoteerd Nederlands concern (23.000 medewerkers, ruim 4,4 miljard euro omzet) met een divisiestructuur. De kerntaak omvat de integratie van technologieën (elektrotechniek, ICT, werktuigbouw) en het op basis daarvan bieden van totaaloplossingen. 'Imtech is door autonome groei en acquisities groot geworden', aldus De Jong. 'Ik ben bij alle overgenomen bedrijven geweest. Ik wil de mensen in de ogen kunnen kijken. Dat geldt voor de meeste van mijn collega's ook. We doen dat in de wetenschap dat niet wij het bedrijf zullen besturen, maar dat het lokaal management dit moet blijven doen.'

Het is belangrijk dat overgenomen bedrijven hun verantwoordelijkheid nemen en zorgen dat Imtech voortgestuwd wordt. Nu is het bekend dat te strak ingebedde besturingssystemen belemmerend werken. Toch wil het hoofdkantoor van Imtech weten wat er gaande is. Hoe waarborgt De Jong in de planning en control dat er voldoende zicht is op wat er lokaal gebeurt? De Jong: 'Ik kom zelf uit de operatie en zal niet meer vragen van bedrijven dan noodzakelijk. Dat weten ze ook van mij. Natuurlijk zijn er regels die nageleefd moeten worden en moet er een rapportage opgeleverd worden. Ik kijk echter liever naar operationele KPI's. We hebben een beperkt aantal items benoemd waarmee de Raad van Bestuur wordt gevoed en die vooralsnog genoeg informatie opleveren om een deel van ons oordeel op te baseren. Imtech is een mensenbedrijf; dat is ook terug te vinden in onze control-cyclus. Ik ben geen voorstander van alleen maar elektronische informatieverschaffing. We willen elkaar in de ogen kijken en vertrouwen schenken. Niet blindelings, maar door met elkaar zaken door te nemen.'

Zie het volledige interview met Cees de Jong via: FM.nl/content/view/13950.

'Control geldt niet alleen voor de financiële afdeling, maar hoort thuis bij elke afdeling in de gehele organisatie.'

CONTROLSYSTEEM

Hoe krijg ik de organisatie 'in control'? Een goed control-systeem bestaat deels uit procedures en richtlijnen die zorgen voor een regelmatige rapportage over de gehele bedrijfsvoering in vergelijking met de strategie en visie van de onderneming (de zogenaamde hard controls). Net zo belangrijk zijn de soft controls. Hierbij gaat het om menselijk handelen, gedrag en de cultuur van de organisatie. Voor financials een lastig thema, want niet of niet makkelijk te meten. Competenties die nog te weinig in de huidige opleidingen terugkomen, maar met de flexibilisering van de maatschappij steeds belangrijker worden. Zoals te lezen in het interview met Cees de Jong van Imtech staan de twee v's verantwoordelijkheid en vertrouwen hierin centraal.

John Cornelisse is eigenaar van Orfinon, een klein kantoor in financiële dienstverlening. Tevens is hij coach voor startende ondernemers.

fm.nl/Linkedin

Basis voor dit artikel is de discussie 'Ben jij wel 'in control'?' in de LinkedIn-groep Finance Professionals Netherlands met dank aan alle reacties.

GOVERNANCE EN RISICOMANAGEMENT

GEDRAGSKANT ONDERBELICHT

Binnen organisaties is de aandacht voor de zachte kant van governance en risicomanagement onderbelicht, vindt expert Simone Heidema. Ze verwacht dat er de komende jaren steeds grotere maatschappelijke druk gaat ontstaan die organisaties dwingt de noodzakelijke gedragsveranderingen door te voeren. Bestuurders en financieel managers kunnen er niet omheen aan de slag te gaan met het afwegen van risico's vanuit de stakeholderbelangen, en het inzichtelijk maken van en sturen op gedrag in hun organisaties.

Compliance en governance wordt nog vaak gepositioneerd als het voldoen aan wet- en regelgeving, maar volgens Simone Heidema (oprichter en managing partner CPI Governance) is er nog een andere zeer belangrijke kant: Gedrag. 'Gedragen de bestuurders en medewerkers in een onderneming zich naar de maatschappelijke verwachtingen?', begint de deskundige op governance gebied. 'Dat is een nog onderbelicht aspect van governance en risicomanagement. In bepaalde sectoren hebben zich gebeurtenissen voorgedaan die het maatschappelijke vertrouwen hebben geschaad. De financiële sector is een bekend voorbeeld, maar ook in bijvoorbeeld de bouwsector heeft het vertrouwen een flinke deuk opgelopen. Gedragingen die het vertrouwen schaden, resulteren vaak in meer wet- en regelgeving. Dat is de harde kant van governance en risicomanagement. Voor de zachte kant is nog altijd minder aandacht.'

GOVERNANCE

Simone Heidema verrichte met haar organisatie onlangs een onderzoek naar risicobereidheid in de financiële sector. Ook hieruit kwam naar voren dat de gedragskant nog in de kinderschoenen staat. Heidema: 'Men is geneigd om naar aanleiding van wet- en regelgeving interne procedures in te voeren en het daarbij te laten. Sterker nog, door zich puur te richten op het afvinken van regels schuiven bestuurders hun verantwoordelijkheid af en ontstaat er een schijnzekerheid. Er wordt aan de regels voldaan, maar het gedrag in hun organisatie is niet veranderd. Iedere onderneming heeft een maatschappelijke verantwoordelijkheid. Een vertaling van harde regels naar interne procedures volstaat niet om daaraan te voldoen. De afgelopen jaren zijn er op corporate governance vlak – mede door de Code Tabaksblat – de nodige verbeterstappen gezet, maar er blijft nog veel te winnen.'



Heidema verwacht dat er op termijn meer maatschappelijke druk zal ontstaan die noodzakelijke gedragsveranderingen binnen organisaties zal afdwingen. 'Op hele korte termijn zal dit niet zijn; ik denk dan eerder aan vijf tot tien jaar in de toekomst. Maatschappelijke druk is echter wel noodzakelijk om een échte gedragsverandering te krijgen.' Lastig bij goede governance is het vraagstuk wie de norm voor gedrag bepaalt en hoe deze bepaald kan worden. Wat voor de ene persoon acceptabel gedrag is, kan een ander volstrekt onacceptabel vinden. Zo komt men al snel in grijs gebied terecht. Daarom is het volgens Heidema belangrijk om naar het belang van de verschillende stakeholders van een organisatie te kijken. 'Als een bank hele hoge tarieven aan een klant doorberekend zonder daar transparant over te zijn is dat wellicht in het kortetermijnbelang van de aandeelhouders. Als een bestuurder van deze bank vindt dat zijn aandeelhouders de belangrijkste stakeholders zijn, dan zou hij dit prima voor zichzelf kunnen verantwoorden. De vraag is of de maatschappij er ook zo over denkt. In Nederland werken we met ons corporate governance model al vanuit die stakeholdersgedachte. De vraag voor bedrijven is dus; wie zijn je (belangrijkste) stakeholders en voldoe je aan hun belangen?'

GEDRAGSVERANDERING

De financiële sector is het bewijs dat gedrag een onderbelicht aspect van governance is. Heidema: 'Er zijn toch de nodige issues geweest in die sector, zou je zeggen. Als we kijken naar hoe het er nu voorstaat, is er niet heel veel veran-

SIMONE HEIDEMA

Simone Heidema is oprichter en Managing Partner van CPI Governance. Tevens is zij voorzitter van het Corporate Platform for Good Governance (CPG²) waarin 13 Risk Managers en Compliance Officers van beursgenoteerde (AEX en AMX) bedrijven participeren. Heidema is daarnaast lid van de Nivra Adviesgroep Corporate Governance en als (gast)docent Risk Management voor postdoctorale studenten RC (Register Controller) en voor Executive Risk Management seminars verbonden aan de Vrije Universiteit Amsterdam. Ze spreekt regelmatig op seminars op het gebied van governance en risicomanagement en heeft vele publicaties op dit vakgebied op haar naam staan.

derd. Er is duidelijk niet genoeg geleerd van het verleden. Dat is mijn mening en ik denk dat veel mensen die delen. Er is gewoon veel meer voor nodig. En voor dat 'meer' moet maatschappelijke druk gaan zorgen.' Toch kunnen ook bestuurders en toezichthouders nog meer doen dan ze nu doen, vindt Heidema. 'Er is bijvoorbeeld nog onvoldoende diversiteit in raden van bestuur terwijl uit onderzoek is gebleken dat dit ook zou kunnen bijdragen. De toezichthouders moeten zich daarom meer richten op cultuurs- en gedragverbetering, en niet op nog meer regels. Ook commissarissen en externe toezichthouders zouden beter kunnen samenwerken. Dat is een heel duidelijk verbeterpunt. Die hebben nu nog onvoldoende communicatie.'

Toch zijn er wel de nodige goede initiatieven genomen in de bankensector op het gebied van zelfregulering. Zo is bijvoorbeeld de Code Banken ingevoerd. Volgens Heidema doen deze initiatieven niet onder voor het alternatief, namelijk meer wetten en regelgeving. 'Het is goed dat de sector zelf de handschoen oppakt en kijkt naar de veranderingen die nodig zijn. Aan de andere kant zijn er nog veel banken die zichtbaar of minder zichtbaar tegenstribbelen over de hoeveelheid kapitaal die ze aan moeten houden (Basel 3). Bepaalde risico's zijn echter gewoon niet in te schatten, laat staan dat deze 'onzekerheden' allemaal in modellen te vatten zijn. De enige oplossing is vet op de botten houden, of zorgen dat je dit snel kunt aanvullen. Je kunt daar niet de belastingbetaler de dupe van laten worden.'

RISK MANAGEMENT

Volgens Heidema is binnen het risicomanagement van bedrijven – net als binnen de governance – nog onvoldoende aandacht voor gedrag. 'De vraag die organisaties zich moeten stellen is: Welke risico's kunnen wij het ons veroorloven te nemen voor welke van onze stakeholders? Zo kan het voor een pensioenbestuur heel goed zijn om risicovol te beleggen, want zo kunnen ze een hoger rendement halen. Maar stel dat er een fonds is met uitsluitend senior deelnemers, dan kan men de sterk negatieve dalingen in de beleggingsportefeuille niet permitteren. In dit voorbeeld heeft het fonds dan simpelweg de niet meer de tijd om het 'goed' te maken voordat ze tot uitkering over moeten gaan.'

Toende code Tabaksblat werd ingevoerd in 2004 hebben veel organisaties een

Maatschappelijke druk is noodzakelijk om een échte gedragsverandering te krijgen.'

risk manager aangesteld. Het gevaar hiervan is volgens Heidema dat er met zo'n aanstelling een aparte kolom ontstaat voor risico die met de bestaande bedrijfsvoering niets te maken heeft. Heidema: 'Links heb je dan de Raad van Bestuur die de strategische beslissing neemt om ergens een investering te doen, en rechts heb je een kolom die de risico's in kaart brengt. Met andere woorden; de integratie met de normale bedrijfsvoering is bij risicomanagement nog zeker niet volwassen. Ook wordt er meer aandacht besteed aan risk control (achteraf) dan aan risk management of risk strategy.'

Een benoeming van een risk- of compliance officer kan wel heel faciliterend werken, vindt Heidema, maar het moet wel heel duidelijk gemaakt worden wat de zogenaamde Risk Governance is. 'Het moet helder zijn wat ieders verantwoordelijkheid is en het moet niet zo zijn dat de andere bestuurders denken; 'ah, dat is de risk officer, kan die mooi de verantwoordelijkheid voor risk op zich nemen.' Risicomanagement is een collectieve verantwoordelijkheid van het bestuur.'

ROL VAN FINANCE

Hoe kunnen bestuurders hun verantwoordelijkheid voor risk management invullen? 'De collectieve verantwoordelijkheid voor risk moet door de Raad van Bestuur worden doorvertaald naar divisie managers, operationeel directeuren en zo verder', legt Heidema uit. 'Deze moeten niet alleen op rendement worden afgerekend, maar ook op de juiste risicoafwegingen. Als je ze alleen afrekent op hoeveel winst of omzet ze behalen, weet je in ieder geval zeker dat ze meer – en mogelijk onverantwoordelijke – risico's nemen.'

Controllers kunnen ook hun steentje bijdragen aan risk management, bijvoorbeeld via de stuurinformatie. 'Het is aan de financiële functie om vragen rond risicoafwegingen aan de orde te stellen. Wat is het risicoprofiel dat aan

een bepaalde beslissing hangt? Deze afwegingen kunnen worden meegenomen in de besluitvorming. Daar hoeven ze geen hele ingewikkelde systemen voor op te tuigen; neem de risicoafwegingen gewoon mee op een besluitvormings A4. Bij een investeringsvoorstel bijvoorbeeld, kan de financiële man of vrouw simpelweg een paragraaf met de risicoafwegingen opnemen. Dat soort afwegingen moeten zij proactief in de bestuur- en besluitvormingsinformatie opnemen.'

Ook aan de zachte kant van risk management kan de Financial een bijdrage leveren. Bijvoorbeeld door samen met HR naar het benoemingsbeleid te kijken. 'Kijk naar de gedragskant van individuele mensen en teams. Mensen zitten verschillend in elkaar als het aankomt op het nemen van risico's. Het is nuttig om dat inzichtelijk te maken en er een discussie over te voeren. De financiële man of vrouw kan deze handschoen prima oppakken. Er wordt nu nog meer gesproken over de harde risico's.'

OPPORTUNITIES

Tot slot: Een goede solide risicomanagementstructuur kan bijdragen aan een betere besturing en resultaten. Hiervoor is het belangrijk dat bedrijven risicomanagement betrekken in al hun afwegingen. Heidema benadrukt wel het verschil tussen het afwegen en het vermijden van risico's. 'Bedrijven moeten niet risicomijdend gaan worden. Het nemen van risico's levert vaak wel degelijk veel op, maar ook de potentiële impact van risico's moet overwogen worden. Bij de banken heeft de belastingbetaler het opgevangen, anders waren nog meer banken omgevallen. Aangezien de impact niet zelf gevoeld werd, werd te makkelijk over bepaalde risico's heengestapt. De 'backing' van de belastingbetaler creëert dus een moral hazard issue.'

De upside van risk is opportunity. Daarom vindt Heidema het jammer dat het risk management heet. 'Een veel betere naam zou risk en opportunity management zijn. Bestuurders kijken namelijk net zo hard naar de opportunity kant als de risk kant. Risk management is dus eigenlijk een ongelukkig gekozen naam die de lading niet dekt. Mensen zouden zich liever bezig houden met risk en opportunity management. Dat klinkt veel positiever.'

Lees meer: FM.nl/grc

GROEIEND TEKORT AAN FINANCE PROFESSIONALS

9 INZICHTEN VAN VAKGENOTEN

'Het lijkt onwaarschijnlijk, maar het gaat gebeuren: Er komt een schreeuwend tekort aan finance professionals.' Zo opent een discussie over de arbeidsmarkt voor financials in de LinkedIn-groep Finance Professionals Netherlands. Hoe kijken financials zelf eigenlijk tegen deze schaarste aan? Een overzicht van enkele belangrijke en inspirerende inzichten van vakgenoten.

De komende jaren gaan massaal finance professionals met pensioen. Een belangrijke conclusie van de Commissie Baker is dat de arbeidsmarkt in Nederland aan de vooravond staat van een fundamentele verandering:

- we krijgen de komende decennia te maken met meer werk en minder mensen en;
- door de globalisering nemen de eisen aan het kennisniveau en aanpassingsvermogen van de beroepsbevolking toe. Nederland heeft snel iedereen nodig en iedereen moet voortdurend inzetbaar zijn.

Ook minister Donner uitte onlangs zijn zorgen in de beleidsagenda bij de begroting van SZW voor 2011. 'Structureel economisch herstel is alleen mogelijk als we de komende jaren ook bereid zijn maatregelen te nemen voor de toekomst van de arbeidsmarkt. Anders dreigt de arbeidsmarkt de Achilleshiel te worden van het economisch herstel. Nederland heeft mede als gevolg van de vergrijzing te maken met een dalende beroepsbevolking en groeiende arbeidstekorten. De groei

van het aantal werknemers stagneert vanaf 2015 en daalt vanaf 2021 structureel. De agenda voor de toekomst is te zorgen dat mede door het verhogen van de AOW-leeftijd naar 67 jaar meer mensen (langer) inzetbaar zijn op de arbeidsmarkt. Ook moeten er vanuit de sociale zekerheid meer mensen aan werk komen. De herstellende economie en de vergrijzing bieden daar kansen voor. Dit draagt ook bij aan het herstel van de overheidsfinanciën.'

Hoe kijken Finance Professionals tegen deze problematiek aan? Lees hieronder 9 inzichten van vakgenoten:

ARBEIDSMARKT

1 Walter Jongenelis QC. (Controller MKB Risk Vastgoed en Onderwijs, Applicontrol Controllerservice): 'Het klinkt leuk, maar ik heb toch een beetje mijn twijfels over welk niveau van financieel professionals hier wordt bedoeld. Er is een vrij grote groep financieel professionals in de markt die ouder zijn dan 45 jaar en die tot nu toe weinig kansen krijgen. Men blijft op zoek naar veelbelovende jonge high potentials van 30 tot 40 jaar. Ik zelf zie dat niet snel veranderen. De maatregelen om eerst de VUT af te bouwen en vervolgens de pensioenleeftijd te verhogen heeft de doorstroming behoorlijk gefrustreerd. Daarnaast is er een steeds toenemende schaalvergroting van organisaties mogelijk geworden o.a. door verbeterde automatiseringsmogelijkheden. Hierdoor zijn vaak minder specialistische financials nodig dan voorheen.'

2 Marco Vink (Business Controller, Intrum Justitia): 'Of er een tekort zal ontstaan aan financials? Zou best kunnen. Je wordt als organisatie in ieder

geval gedwongen om na te denken over dit soort vraagstukken. Ik ben bang dat de discussie van het tekort op de arbeidsmarkt voorlopig enkel door de HR afdelingen gevoerd gaat worden (gevoed door intermediairs & consultants die een oplossing bieden), maar dat managers pas anders zullen gaan beslissen wanneer het echt niet anders kan. Daar gaat nog wel een paar jaar overheen. Dat men bij vacatures in eerste instantie nog vraagt om het schaap met vijf poten vind ik niet meer dan logisch. Of het realistisch is hangt van veel andere factoren af. De beste werkgevers kunnen het zich wellicht nog wel veroorloven, het merendeel van de bedrijven waarschijnlijk niet.'

3 Jochum Dekker (Managing Consultant, Verhoeve Groep): 'De traditionele werknemer die ging voor de fulltime baan en een zo hoog mogelijk salaris is aan het verdwijnen. Het privéleven krijgt steeds meer waarde voor de nieuwe generatie werknemers. Ook de financials van nu worden met kinderen geconfronteerd met enerzijds hun eigen behoefte om meer deel te nemen in het dagelijkse gezinsleven en anderzijds gedwongen door gebrek aan faciliteiten omtrent opvang waardoor

'De traditionele werknemer die ging voor de fulltime baan en een zo hoog mogelijk salaris is aan het verdwijnen.'

parttime werken ook noodzakelijk wordt. Een discussie voeren over hoe de veranderingen van tijd, mens en organisaties vorm te geven acht ik dan ook zinvoller dan te speculeren over het moment waarop wij denken dat de intermediairs en zzp'ers weer volop gevraagd wordt hun uurtjes te komen draaien. Als we 'het nieuwe werken' goed met elkaar kunnen organiseren richting de toekomst, dan lijkt het me dat we elkaar nog hard genoeg nodig

hebben om daar iets van te maken. Uiteindelijk zullen er namelijk minder mensen beschikbaar zijn, dus waarom dan niet nu al creatief handelen en daarop voorbereiden!

BABYBOOMERS

4 Coert Peeters (*Midofficer, Doctors Pension Fund Services*): 'Als de bevolking als totaal krimpt, krimpt de behoefte aan dienstverlening in alle sectoren evenredig mee. In die zin is het dus niet logisch, aan te nemen, dat bij het 'met pensioen gaan' van grote groepen babyboomers al hun voormalige banen vrij komen. Veel van de mensen die nu 'officieel' met pensioen gaan, werken immers al jaren niet meer (fulltime) en hun vroegere functie is ófwel allang ingevuld, ófwel weggesaneerd. De houding die (met name) de beroepsgroep tussen 40 en 55 ervaart van werkgevers is al heel lang een heikel punt: Zij zijn de generatie direct ná de babyboomers en hebben zich altijd al moeten 'inknokken' in een te volle markt. Dat 'inknokken' is er in de loop der jaren niet gemakkelijker op geworden, maar met een combinatie van hele hoge kwaliteit en 'sterk in je presentatie staan' hebben wij (zelf ook deel van deze groep) ons er tot nu toe doorheen geslagen. Mijn advies aan werkgevers zou dus vooral zijn: Dit is bij uitstek de groep waar je de motivatie treft. En aan werknemers: Presenteer jezelf positief! Succes en wijsheid aan beide groepen gewenst.'

5 Martin van den Eijk (*Team Lead Finance, E.ON Benelux*): '@Coen 'Volgens mij krimpt niet de gehele bevolking, maar wordt alleen de demografische opbouw tussen werkenden en niet-werkenden stevig anders de komende jaren. Echter de huidige generatie die met pensioen gaat heeft over het algemeen genomen aardig wat kapitaal. Dit houdt dus in dat met name de leisure industrie hier ook van moet kunnen profiteren. Dus ik denk dat we wel krapte gaan krijgen. De vraag is alleen of we dat met dure Nederlanders op gaan vullen of met goedkope buitenlanders (fiscale regels, 30% regel, lager uurtarief voor zzp'ers).'

TALENT MANAGEMENT

6 Rob Elberts (*Hoofd Financiële Administratie, Vorm Bouw BV*): 'Dames, heren, tot op heden merk ik nog niet dat werkgevers daadwerkelijk inspelen op de te verwachten krimp van de beroepsbevolking. Men wenst nog steeds

jonge mensen, met heel veel ervaring voor weinig geld.'

7 Klaas de Vries (*Interim Finance Professional*): 'Een bedrijf wil inderdaad vaak jonge mensen voor weinig geld. Mij is de afgelopen jaren echter duidelijk geworden dat veel bedrijven erachter zijn gekomen dat deze jonge mensen veel investering vergen in opleiding en begeleiding. De output van deze mensen is ook aanmerkelijk lager dan van 'oudere' mensen met meer ervaring en die direct aan de slag kunnen gaan zonder een lange inwerkperiode. Tevens is gebleken dat vooral jonge mensen veel sneller het bedrijf zullen verlaten omdat ze toe zijn aan een nieuwe stap. Voor een bedrijf is het dan ook erg moeilijk deze mensen vast te houden. Het is inderdaad zo dat er door de lage aantallen kinderen minder nieuwe mensen op de markt zullen komen. Ik denk dat het in de toekomst (noodgedwongen door het tekort aan goede finance professionals) normaler wordt voor werknemers om niet vijf dagen per week voor één bedrijf te werken, maar voor meerdere bedrijven. Hierdoor zijn meer bedrijven in staat om te profiteren van de kennis van één persoon. Tenslotte is het voor één persoon ook veel attractiever om verschillende ballen in de lucht te houden dan de hele tijd dezelfde bal. Dit lost ook gelijk het probleem op van het 'proberen om goed personeel vast te houden'. Doordat deze persoon voor meerdere bedrijven werkt heeft hij/zij meer plezier in het werk, heeft een grotere kennis en is dus veel creatiever in het oplossen van problemen.'

8 Jos Driessen (*Financieel Specialist, Driessen Financieel Administratieve Diensten*): 'Ook ik ervaar voortdurend dat er weinig werkgevers zijn die oog hebben voor de 50+-er. Zelfs al voldoe je 100% aan het profiel dat wordt voorgeschoteld, dan nog wordt gezegd dat je overgekwalificeerd bent. Blijkbaar betaalt men nog steeds liever meerdere jaren leergeld voor de onervarenheid van de veelal uitstekend opgeleide jongere dan voor de jarenlange praktijkervaring van de 50+-er die daar qua opleiding wat bij achterblijft. De vraag naar 50+-medewerkers bestaat op dit moment eigenlijk alleen bij die bedrijven, die naar rust op de financiële afdeling snakken nadat ze jarenlang werden geconfronteerd met jonge jobhoppers die voor luttele tientjes per maand meer elders een baan aanvaardden.'

'Het wordt in de toekomst normaler om niet vijf dagen per week voor één bedrijf te werken, maar voor meerdere bedrijven.'

9 Paul Sieswerda (*Financial Services Professional*): 'Definieer financiële professionals! Wat mij betreft gaat het erom dat bedrijven willen investeren in het door hun gewenste niveau. Alles is aan te leren, van controller tot aan leidinggeven. Ik merk er niets van dat bedrijven financiële professionals nodig hebben. Ik zou er voor willen pleiten dat we weer 20 jaar terug gaan in de tijd en dat bedrijven medewerkers weer binden voor onbepaalde tijd. Persoonlijke benadering is vandaag nog nauwelijks aan de orde. Als je solliciteert, dan krijg je in 50% van alle gevallen niet eens een reactie terug. In alle geledingen moet meer geïnvesteerd worden. Ook de politiek moet hier meer op inspelen, het verruimen van de pensioensgerechtigde leeftijd is niet voldoende. Immers wat heb je hieraan, als je na je 40ste nauwelijks nog aan nieuwe werkgevers komt. Wellicht is het raadzaam de lonen voor jonge mensen op te krikken en vanaf een bepaalde leeftijd salarissen te bevriezen, waardoor het gat tussen hen en senioren op de markt kleiner wordt. Hierdoor creëer je min of meer gelijke kansen op de markt voor alle leeftijdsgroepen. Als compensatie kun je bijvoorbeeld andere lasten voor werkgevers verminderen, zoals; bijdragen kinderopvang. Een ander bijkomend voordeel is dat de pensioenafdracht omhoog kan. Werkgevers hoeven geen fiscale voordelen te geven aan werkgevers voor het in dienst nemen van oudere werknemers, maar kunnen dit bijvoorbeeld besteden aan zorg! Nou, ik ben misschien niet de ideale financiële professional, maar zo denk ik erover.'

fm.nl / LinkedIn

Doe ook mee aan de discussie over krapte op de arbeidsmarkt voor financials. Sluit u aan bij de LinkedIn-groep Finance Professionals Netherlands

In deze rubriek treft u een overzicht aan van recente vacatures die geplaatst zijn op Finance.nl, dé vacaturesite voor finance professionals. Wilt u ook vacatures plaatsen op Finance.nl en de bijbehorende uitingen op het web en in print? Surf dan naar Finance.nl of neem contact op met Jeroen Sentel, Product Manager, via jsentel@alexvangroningen.nl of 020 57 88 918.

Controller

De VeKa Group in Werkendam

In deze nieuwe functie ben je verantwoordelijk voor het verzorgen van betrouwbare managementinformatie aan de directie, zoals financiële rapportages, bedrijfseconomische analyses en beslissingscalculaties. Hiertoe verzamel je de financiële informatie (in binnen- en buitenland) en analyseer je de financiële gegevens van de verschillende organisatieonderdelen. Je bent in staat om cashflow op te stellen en te beheren. Als proactieve controller kijk je vooruit en treedt je op als financieel geweten en als adviseur van de CFO.

Zie: Finance.nl/v/44528

Finance Manager

Kasparov in Eindhoven

Interessante, brede finance manager positie bij een stevige MKB organisatie. Leidinggevend over 12 personen, regio Eindhoven.

Zie: Finance.nl/v/44475

Manager Collections

Kasparov in Rosmalen

Stevige creditmanagementfunctie voor een kandidaat van HBO/WO niveau en tenminste 10 jaar werkervaring (financieel, profit) en ervaring met leidinggeven aan groepen van meer dan 30 personen.

Zie: Finance.nl/v/44173

Teamleader Accounts Payable

Kasparov in Rotterdam

Uitdagende AP teamleadersfunctie bij een internationaal concern.

Zie: Finance.nl/v/43946

Junior Controller

Morgan Stanley in Amsterdam via Vijzelaar.com

In deze uitdagende functie bij Morgan Stanley Real Estate Funds (MSREF), een internationaal vastgoedbeleggingsfonds in Amsterdam, ben je medeverantwoordelijk voor het voeren van de financiële administratie en stel je samen met jouw collega's de jaarrekeningen en rapportages op voor de verschillende entiteiten. Je rapporteert aan een senior controller.

Zie: Finance.nl/v/43602

Assistent Project Controller

Internationale Organisatie in Randstad

In deze functie draag je zorg voor een goede en efficiënte uitvoering van alle financiële aspecten in de uitvoerende en afsluitende fase van projecten binnen de Business Unit van een internationale organisatie op de wereldmarkt voor oplossingen op het gebied van energieopwekking met ultramoderne stoomtechnologie.

Zie: Finance.nl/v/41848

Assistent Controller

MKB organisatie in Brabant

Voor een aansprekend, groot MKB bedrijf tussen Tilburg en Eindhoven, zoeken wij een stevige assistent controller. Je bent het financiële geweten, maakt analyses en bewaakt processen en 'spart' met commercie over aanzienlijke projecten. Leuke, uitdagende functie. Wij zoeken een HBO'er met ambitie richting controlling.

Zie: Finance.nl/v/40916

Financial Controller

Internationaal Concern in Amsterdam

Leuke, uitdagende functie voor een stevige HBO/WO'er die toe is aan een tweede-derde stap in zijn/haar carrière. Als je past in de financiële wereld, en je verder wilt ontwikkelen als rechterhand van de CFO bij een internationaal opererend concern, lees dan het hele profiel.

Zie: Finance.nl/v/40728

Credit Risk Analyst

Heineken in Zoeterwoude

De functie Credit Risk Analyst is nieuw. Je bent verantwoordelijk voor de opzet van de wijze waarop Heineken de financiële risico's ten opzichte van haar klanten beheerst.

Zie: Finance.nl/v/40722

Manager Accounts Payable

Internationaal Concern in Roosendaal

Een leidinggevende AP positie bij een internationaal concern in Roosendaal. Internationale leidinggevende ervaring en ruime kennis van AP is vereist.

Zie: Finance.nl/v/40443

Projectadministrateur

Internationaal Concern in Breda

Voor een solide, internationaal opererende profit organisatie in de buurt van Breda, zijn wij op zoek naar een Project administrateur. De organisatie is volop in beweging en is op zoek naar een kandidaat van HBO niveau met relevante ervaring in projectadministraties, bij voorkeur in een offshore omgeving. Leuke, uitdagende functie bij een aansprekend bedrijf. Woon je in de regio van Breda en het profiel spreekt je aan, reageer dan per e-mail a.u.b.!

Zie: Finance.nl/v/40442

Business Controller

Nederlandse Organisatie in Oost Brabant

Uitdagende functie bij een nieuw op te zetten tak van een aansprekend concern. Soort van buitendienstfunctie waarbij je veel bedrijven bezoekt in met name Brabant. Je wordt hierbij het financiële geweten van het MT.

Zie: Finance.nl/v/40389

Senior Accountant Controlepraktijk RA - Aankomend Partner

Future in Finance in Amsterdam

De cliënt is een middelgrote accountancyorganisatie met zo'n acht vestigingen. Het bedrijf is regionaal zeer sterk aanwezig in Noord Holland en biedt een informele sfeer, uitstekende doorgroei mogelijkheden en bedient een interessante portefeuille aan cliënten binnen de regio. De cliënt zoekt een manager met partnerambities. De manager geeft leiding aan een team, is commercieel sterk, begeleidt zijn/haar personeel, en heeft de ambitie om binnen enkele jaren partner te worden.

Zie: Finance.nl/v/45798

Finance.nl

De vacaturesite voor financials



OP ZOEK NAAR EEN NIEUWE UITDAGING?

Finance.nl is de vacaturesite voor financials. Wekelijks worden honderden nieuwe vacatures geplaatst. Vele interessante werkgevers wachten op uw reactie, zoals Akzo Nobel, Heineken, Unilever, E.ON, ASML en vele top recruiters.

- Vind uw nieuwe baan op Finance.nl
- Plaats uw CV in de CV Databank
- Maak een Search Agent aan
- Meld u aan voor de Finance.nl Banen Special
- Meld u aan voor de FM.nl Nieuwsbrief
- Word gratis lid van Tijdschrift Financieel Management

➔ **TIP:** Word dagelijks op de hoogte gehouden van nieuwe vacatures binnen uw interessegebied. Maak een Search Agent aan!

OP ZOEK NAAR FINANCE PROFESSIONALS?

Finance.nl is de vacaturesite voor financials. Staat u op het punt om uw financiële afdeling uit te breiden? Zoekt u nieuw financieel talent? Neem dan snel contact met ons op om de mogelijkheden te bespreken!*

- Plaats uw vacature op Finance.nl
- Blader door de CV Databank
- Benader gericht kandidaten via Target Mailings
- Adverteer in de Finance.nl Banen Special
- Bespaar tijd met Assisted Search
- Sta bovenaan op veelbezochte landingspagina's
- Bereik duizenden finance professionals via de FD bijlage: "Finance Carrière Special"

➔ **TIP:** Het spotlight pakket heeft een bruto bereik van meer dan 130.000 financials! Plaats snel uw vacature op finance.nl!

*Wilt u meer weten? Neem dan contact op met Jeroen Sentel via 020 57 88 918 of jsentel@finance.nl

ga naar
Finance.nl

In deze rubriek treft u een uitgebreid overzicht van bedrijven die actief zijn op financieel gebied. Door middel van verschillende categorieën hebben bedrijven aangegeven welke specifieke dienstverlening zij leveren. Vindt u dat u als leverancier ook in dit overzicht thuishoort, neem dan contact op met Ezri Blaauw, eblaauw@alexvangroningen.nl of via 020-5788913

Accountancy

Ernst & Young

www.ey.com.nl



Ernst & Young is wereldwijd toonaangevend op het gebied van assurance, tax, transactions and advisory. Onze 144.000 mensen delen wereldwijd dezelfde waarden en staan voor kwaliteit. Wij maken het verschil door onze mensen, onze cliënten en de samenleving te helpen hun mogelijkheden optimaal te benutten.

Grant Thornton

www.GT.nl



Middelgroot accountants- en adviesorganisatie met een breed aanbod aan accountancy, fiscale en adviesdiensten voor zowel nationaal als internationaal opererende corporates en MKB bedrijven.

Consultancy

Finace

www.finace.nl



Finace levert integrale diensten voor het optimaliseren, ondersteunen en/of overnemen van de bedrijfsvoering in de vorm van consultancy, projecten, detachering, outsourcing en recruiting. Finace Consultancy richt zich op Business Proces Management, Project- en Interim Management, Management Information Services en Informatiebeveiliging. Finace Consultancy biedt integrale en werkende adviezen voor bedrijfsvoeringvraagstukken op strategisch, tactisch en operationeel niveau binnen het bedrijfsleven en de publieke sector. Tot onze klantportfolio behoren Shell, Unilever, Nuon/Alliander, Min. V&W, Gemeente Amsterdam, Yarden, De Key, ING.

Detachering

Finace

www.finace.nl



Finace levert integrale diensten voor het optimaliseren, ondersteunen en/of overnemen van de bedrijfsvoering in de vorm van consultancy, projecten, detachering, outsourcing en recruiting. Finace detacheringoplossingen zijn branche specifiek en zorgen voor een blijvend resultaat. Finace professionals kenmerken zich door hoogwaardige kennis met branche specifieke kennis waardoor continuïteit gewaarborgd is en directe kennis wordt overgedragen. Finace levert tijdelijke capaciteit op de vakgebieden Finance, Human Resources en voor de backoffice van financiële instellingen. Finace bemiddelt voor klanten als Shell, Unilever, Ahold, Min. V&W, Gemeente Amsterdam, ABN AMRO, De Key, Delta Lloyd.

GGN Detachering

www.ggndetachering.nl



Kampt u met ondercapaciteit op uw debiteurenafdeling, heeft u oplopende achterstanden of blijft uw rendement achter? De professionals van GGN Detachering staan klaar om op elk moment bij te springen. Zij voldoen aan de hoogste eisen en kunnen altijd terugvallen op een schat aan ervaring en up-to-date kennis vanuit GGN, de meest toonaangevende incasso- en gerechtsdeurwaardersorganisatie in Nederland. Kijk voor meer informatie op www.ggndetachering.nl of bel met 073-5181276.

Laudame Financials

www.laudame.nl



Laudame Financials is een gedreven dienstverlener die voorziet in de vraag naar financials op het gebied van accounting, finance en controlling, zowel op tijdelijke als op permanente basis.

Robert Half

www.roberthalf.nl



Robert Half is een gespecialiseerde arbeidsbemiddelaar op het gebied van uitzenden, detacheren, werving en selectie en interim management voor financiële professionals. www.roberthalf.nl

Robert Walters

www.robertwalters.nl



Robert Walters is een toonaangevende, internationale dienstverlener, gespecialiseerd in het bemiddelen van professionals binnen finance, banking, tax, treasury, legal, IT en HR. Onze consultants zijn werkzaam geweest in uw vakgebied en weten als geen ander hoe ze snel resultaten kunnen boeken. Bel Ian Dove voor meer informatie op 020-6444655 of kijk op www.robertwalters.nl.

Interim

Robert Walters

www.robertwalters.nl



Robert Walters Interim Solutions bemiddelt interim Finance & Control Professionals. Bij (on)verwachte kennis- of capaciteitsbehoefte zijn wij in staat binnen 24 uur profielen te introduceren van geschikte en beschikbare interim-managers. Onze kwaliteit is bewezen en onze snelheid is onderscheidend. Bel Bob van Ginkel voor meer informatie op 06-53883177 / 020-6444655 of kijk op www.robertwalters.nl

Robert Half

www.roberthalf.nl



Robert Half is een gespecialiseerde arbeidsbemiddelaar op het gebied van uitzenden, detacheren, werving en selectie en interim management voor financiële professionals. www.roberthalf.nl

Executive Search

Staatsen Executive Search

www.staatsen.nl



Staatsen Executive Search staat voor kwaliteit, integriteit en betrokkenheid. Ons specialisme is het bemiddelen van ervaren professionals, managers, partners en directieleden op het gebied van Strategy, Finance en Legal.

Werving en Selectie

Finace

www.finace.nl



Finace levert integrale diensten voor het optimaliseren, ondersteunen en/of overnemen van de bedrijfsvoering in de vorm van consultancy, projecten, detachering, outsourcing en recruiting. Recruiting Center is onderdeel van Finace en bemiddelt in vacatures op MBO+, HBO en WO niveau voor opdrachtgevers in heel Nederland. Recruiting Center is gespecialiseerd in Financiële, HR en Commerciële Functies en werft voor klanten als Bausch en Lomb, Het RIAGG, APX-ENDEX, Gemeente Amsterdam, Heerema, Tentoo en Stern.

Laudame Financials

www.laudame.nl



Laudame Financials is een gedreven dienstverlener die voorziet in de vraag naar financials op het gebied van accounting, finance en controlling, zowel op tijdelijke als op permanente basis.

Robert Walters

www.robertwalters.nl



Robert Walters is een toonaangevende, internationale dienstverlener, gespecialiseerd in het bemiddelen van professionals binnen finance, banking, tax, treasury, legal, IT en HR. Onze consultants zijn werkzaam geweest in uw vakgebied en weten als geen ander hoe ze snel resultaten kunnen boeken. Bel Ian Dove voor meer informatie op 020-6444655 of kijk op www.robertwalters.nl.

Software

ISProjects

www.isprojects.nl



ISProjects is een toonaangevende leverancier van Procure to Pay oplossingen. ISProjects ondersteunt organisaties in diverse branches bij het optimaliseren en automatiseren van de factuurverwerking, het inkoopproces en contractmanagement. ISProjects is actief op de markt sinds 2000 en inmiddels maken ruim 100 (middel)grote organisaties gebruik van onze oplossingen.

Credit Tools

www.credittools.nl



Credit Tools is een organisatie die wordt gevormd door credit management specialisten en software-ontwikkelaars. Dit team richt zich op het automatiseren en professionaliseren van alle processen die een raakvlak hebben met debiteuren en hun openstaande posten. Inmiddels werken al meer als 4500 eindgebruikers met onze systemen in zowel binnen als buitenland. T: +31 (0) 345-585 633 E: info@credittools.nl

Eurosystems

www.eurosystems.nl



Eurosystems is leverancier van softwareoplossingen voor de processen in de creditmanagementketen. Met onze software-oplossing verlopen de overgangen tussen de verschillende fases soepel en heeft u een betrouwbare en nauwkeurige oplossing.

EuroSystems levert softwareoplossingen aan:

- Business Process Outsourcing organisaties
- Debiteurenbeheerafdelingen
- Incassobureaus
- Gerechtsdeurwaarderskantoren
- Achterstandsbeheerafdelingen kredietverstrekkers

Performance Management

Finace

www.finace.nl



Finace levert integrale diensten voor het optimaliseren, ondersteunen en/of overnemen van de bedrijfsvoering in de vorm van consultancy, projecten, detachering, outsourcing en recruiting. Finace Consultancy ondersteunt organisaties in een geleidelijke groei naar een intelligente organisatie door het verbeteren van management- en stuurinformatie, inclusief het analyse- en rapportageproces en het optimaliseren van het besturingsconcept. Concrete Finace Consultancy oplossingen zijn: Slimmer Werken, Performance Management, Organisation/Management Development. Tot onze klantportfolio behoren Shell, Unilever, Nuon/Alliander, Min. V&W, Gemeente Amsterdam, Yarden, De Key, ING.

Aaxis Nederland

www.aaxis.nl



Aaxis Nederland is specialist in het opzetten van efficiënte Performance Management oplossingen:

- Budgettering
- Rolling Forecasting
- Consolidatie
- Rapportage & Analyse

Aaxis Nederland professioneel leverancier van flexibele software oplossingen & hoogstaande dienstverlening. Vragen? Bel ons op: 033-4321540

Oracle Hyperion's

www.epmtv.eu



Oracle Hyperion's performance management oplossingen geven u een unieke kijk op uw financiële en operationele resultaten teneinde snel en accuraat te analyseren, simuleren (what-if), plannen en nieuwe uitdagingen het hoofd te bieden door uw strategieën, plannen en resources beter op elkaar af te stemmen. Voor meer informatie, kijk op: www.epmtv.eu.

Partake Consulting

www.partake.nl



Partake Consulting levert al meer dan 12 jaar oplossingen op het gebied van Enterprise Performance Management. Het aanbod van Partake Consulting omvat alles wat u nodig heeft op het gebied van Enterprise Performance Management: consulting, software, gecertificeerde trainingen, Europees support center en IT infrastructuur. Partake heeft vestigingen in Nederland, België, Frankrijk, Duitsland en Engeland.

Outsourcing

Finace

www.finace.nl



Finace levert integrale diensten voor het optimaliseren, ondersteunen en/of overnemen van de bedrijfsvoering in de vorm van consultancy, projecten, detachering, outsourcing en recruiting. Finace is in Nederland dé outsourcing-partner. Of het nu gaat om: het ontwerp, de inrichting of optimalisatie van een Shared Service Center; het (her)ontwerpen en verplaatsen van processen wereldwijd; het overnemen van de uitvoering in één van onze service centers (Finace Service Center biedt services op het gebied van Accounting, Payroll, Human Resources, gerelateerde services en automatisering. LXY richt zich specifiek op de back-office processen van pensioenfondsen, verzekeraars of uitvoerders van regelingen.)

Business Process Outsourcing

Datamondial

www.datamondial.nl



Maak nu een afspraak en in 30 minuten leggen wij uit hoe U eenvoudig arbeidspieken kunt opvangen en permanent 50% op personeelskosten kunt besparen met ons unieke concept. Vanuit het WTC in Rotter-

dam en Galati (Roemenië) verzorgen wij onder Nederlands management/aandeelhouderschap Back Office Support voor administratieve werkzaamheden.

Credit Management

Flanders

www.flanders.nl



Bent u op zoek naar een betrouwbare incassopartner die zowel oog heeft voor uw relatie als voor uw vordering? De incasso- en gerechtsdeurwaardersorganisatie Flanders, met 14 vestigingen door Nederland, is die partner. Onze landelijke dekking en een professionele werkwijze, staan garant voor een kwalitatief goede en uniforme aanpak.

IMNederland

www.imnederland.com



IMNederland behoort al ruim 25 jaar tot de top van de Nederlandse credit managementmarkt. Onze missie: IMNederland Credit Management Services biedt complete en professionele credit managementoplossingen aan om een waardevolle bijdrage te leveren aan de financiële doelstellingen van zowel profit- als non-profitorganisaties. Samen Sterk in Credit Management! Tel.: +31 (0)341-568800 E-mail: info@imnederland.com

Incasso

Flanders

www.flanders.nl



Bent u op zoek naar een betrouwbare incassopartner die zowel oog heeft voor uw relatie als voor uw vordering? De incasso- en gerechtsdeurwaardersorganisatie Flanders, met 14 vestigingen door Nederland, is die partner. Onze landelijke dekking en een professionele werkwijze, staan garant voor een kwalitatief goede en uniforme aanpak.

Solveon

www.solveon.nl



Solveon levert op een professionele manier een totaalpakket aan incassodiensten. Solveon neemt uw incassovraagstukken van A tot Z uit handen en creëert daarmee voor u ruimte zodat u zich weer kan richten op de kern van uw bedrijfsvoering. Daarbij staat een (inter)nationaal netwerk van partners, zoals gerechtsdeurwaarders en advocaten, tot uw beschikking.

Financiële Dienstverlening

Finace

www.finace.nl



Finace is een integrale financiële dienstverlener voor bedrijfsvoering. Finace levert met haar dienstverlening consultancy, projecten, detachering, outsourcing en recruiting, integrale en werkende oplossingen voor bedrijfsvoering-vraagstukken op strategisch, tactisch en operationeel niveau binnen het bedrijfsleven en de publieke sector. Tot onze klantportfolio behoren Shell, Unilever, Ahold, Min. V&W, Gemeente Amsterdam, ABN AMRO, De Key, Delta Lloyd en nog vele anderen.

Training & Opleiding

Alex van Groningen

www.alexvangroningen.nl



Permanente educatie bij Alex van Groningen. Marktleider in financiële trainingen, cursussen en opleidingen. Wilt u op de hoogte blijven van de ontwikkelingen in uw vakgebied? Neem dan deel aan een van de vele succesvolle opleidingen van Alex van Groningen. Schrijf vandaag nog in en verzeker u van een plaats!

Via Verlaan

www.viaverlaan.nl



Leer meer incasseren!
Via Verlaan is dé opleider voor incassomedewerkers en debiteurenbeheerders. Voor zowel starter als gevorderde bieden wij cursussen op maat. Op onze eigen wijze brengen wij naast kennis ook ons enthousiasme voor het vak over. Altijd praktijkgericht en in kleine groepen. Bij Via Verlaan leren uw medewerkers beter én meer incasseren! Kijk voor ons cursusaanbod op www.viaverlaan.nl

TFM #2 - CARRIÈRE & CONTROLLING SPECIAL (JUNI 2011)

Wat beweegt talentvolle finance professionals in 2011? En wat doen bedrijven om finance talent voor zich te winnen en te behouden? De Carrière & Controlling Special van Tijdschrift Financieel Management (TFM), die in juni uit zal komen, geeft antwoord op deze vraag. Om zicht te krijgen op wat er leeft onder finance professionals verichten TFM en Alex van Groningen voor de vijfde maal het onderzoek 'Best employers to work for in Finance'. De resultaten van dit onderzoek worden in TFM #2 gepubliceerd. Ook de top 100 beste werkgevers voor financiers wordt in dit nummer gepresenteerd.

De functie van de controller, die TFM een warm hart toedraagt, krijgt speciale aandacht in deze special. Zo geven de genomineerden voor de Controller of the Year Award 2011 hun visie op de functie van de controller anno 2011.

Via expertvisies en praktijkcases zullen ook de volgende trends en onderwerpen aan bod komen:

- De inzet van eigen medewerkers bij werving van nieuwe medewerkers;
- De inzet van sociale media;
- Het verschil tussen macrocijfers en regionale / functiespecifieke tekorten;
- Het ontstaan van de permanente flexibele schil;
- Competenties van finance professionals anno 2011.

FD BIJLAGE: BEST EMPLOYERS TO WORK FOR IN FINANCE (JUNI 2011)

De Commissie Baker concludeerde het in 2008: De arbeidsmarkt in Nederland verandert fundamenteel. Is de verwachte krapte op de arbeidsmarkt al werkelijkheid voor financiële professionals? Recruiters van grote ondernemingen merken het al. Daarom is het van groot belang om als werkgever op de kaart te staan en te anticiperen op de 'war for talent'. In deze FD bijlage worden de resultaten gepresenteerd van het onderzoek 'Best employers to work for in Finance' van Alex van Groningen. Dit imago-onderzoek biedt werkgevers een uitstekende context en podium om zich te presenteren aan ruim 60.000 talenten.

TFM #3 - CREDITMANAGEMENT & WERKKAPITAAL SPECIAL (NOVEMBER 2011)

Ondanks dat de economie weer langzaam aantrekt blijft creditmanagement en werkkapitaalbesturing belangrijk voor bedrijven. In deze najaarsspecial van TFM worden nieuwe inzichten en best practices gedeeld over hoe bedrijven deze specialisaties optimaal kunnen inzetten.

De volgende onderwerpen komen onder meer aan bod:

- Best practices voor cash- en creditmanagement, werkkapitaal en treasury;
- Strategisch creditmanagement: Hoe kunnen creditmanagement en werkkapitaalbesparing bijdragen aan strategierealisatie;
- Wat zijn de nieuwste ontwikkeling op het gebied van creditmanagementsoftware;
- Alignment: Hoe kan cash- en werkkapitaal tussen de oren van alle medewerkers komen?;
- Het gebruik van Business Intelligence in creditmanagement en werkkapitaalbesturing.

Tevens vindt u in TFM #3 een complete beursplattegrond voor de 7e editie van de Credit Expo, de grootste beurs voor creditmanagement in Nederland.

TFM #4 - FINANCE & IT SPECIAL (DECEMBER 2011)

Financieel Managers spelen een steeds belangrijker rol wanneer het aankomt op de inrichting van IT. Reden voor TFM om in december een Special volledig te wijden aan software, automatisering, systeemintegratie en het strategische gebruik van IT.

De volgende onderwerpen komen onder meer aan bod:

- De laatste ontwikkelingen op het gebied van financiële software;
- Innovaties in analyse- en boekhoudsoftware;
- Succesvolle business cases rond investeringen in IT en IT-outsourcing;
- ERP-implementaties en de strategische inrichting;
- Alles over IT-governance en de rol van de financiële functie;
- Trends in IT, zoals cloud computing en open source software;
- Alles over e-factureren en automatische factuurverwerking;
- Duurzame IT, nieuwe technologieën die energiezuiniger werken en slimme software die helpt bij het realiseren van besparingen.

Bijdragen

Heeft u interessant nieuws of weet u een onderwerp waar wij aandacht aan zouden moeten besteden? Neem contact op met Jeppe Kleyngeld, Hoofdredacteur TFM (jkleyngeld@financieel-management.nl).

Bent u leverancier en wilt u een advertentie of advertorial plaatsen in Tijdschrift Financieel Management? Neem dan contact op met Ezri Blaauw (eblaauw@alexvangroningen.nl) tel: 020 5788913.

Financieel Management (FM) is de informatiebron voor financieel managers en controllers van middelgrote bedrijven. Het multimediale platform bestaat uit een webportal en online discussiefora, een tijdschrift en diverse events. Het multimediale portfolio van FM is optimaal ingericht om finance professionals te bereiken met praktijk, visie en trends. Tijdschrift Financieel Management verschijnt jaarlijks in de vorm van 4 specials.

Redactie:

Burgemeester Haspelslaan 63
1181 NB, Amstelveen
E-mail: redactie@alexvangroningen.nl
Website: FM.nl
Hoofdredacteur: Jeppe Kleyngeld
(jkleyngeld@alexvangroningen.nl)
020 5788905

Aan deze editie werkten mee: Wilma Arends, Michiel Atzema, Gabby Bours, Wim Buizert, Matthijs Colthoff, John Cornelisse, Peter van Eendenburg, Eelco van der Enden, Arjan Gering, Merlijn Gillissen, Simone Heidema, Cees de Jong, Hans Kwakman, Edwin Merk, Nicolette Montfrooij, Eric van Overdam, Huib Ribbens, Frans Roozen, Joost Speekenbrink, Maarten Verheul

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)

Uitgever: Alex van Groningen B.V.
Burgemeester Haspelslaan 63, 1181 NB, Amstelveen



Sales & traffic advertenties: Ezri Blaauw
(eblaauw@alexvangroningen.nl)
Tel: 020 5788913

Marketing Manager: Paul van Beckum
(pvanbeckum@alexvangroningen.nl)
Tel: 020 5788919

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

Drukker: Bal media

Vormgeving: Akimoto, Amersfoort

Fotografie: Eric Fecken, Roelof Pot, Hennie Keeris en Gemma Roordink

© Alex van Groningen B.V.

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 veelelvoudigen in welke vorm dan ook. Nota bene: geen toestemming is nodig om de titel en inleiding van artikelen over te nemen op (eigen) websites, mits met bronvermelding.

Wet Bescherming Persoonsgegevens

De abonneegegevens zijn opgenomen in een database van Alex van Groningen B.V. Deze is aangemeld bij het College Bescherming Persoonsgegevens. Wij gebruiken deze gegevens om u op de hoogte te houden van aanbiedingen. Indien u hier bezwaar tegen heeft, maakt u dit kenbaar door bericht te zenden naar info@alexvangroningen.nl.

Aanlevering van artikelen

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

- de auteur heeft het volledige auteursrecht op het werk;
- het artikel is niet eerder, in welke taal dan ook, gepubliceerd;
- met publicatie wordt geen geheimhoudingsplicht geschonden;
- de auteur verleent de uitgever het gebruiksrecht op het artikel om dit in al haar media te (her)publiceren in print, online of in welke vorm dan ook;
- de auteur zal niet zonder schriftelijk toestemming van de uitgever het artikel elders publiceren;
- de uitgever behoudt zich ten allen tijde bij aangeleverde artikelen het recht voor deze te kunnen inkorten, koppen en de vorm te kunnen wijzigen en artikelen in een voor de betreffende publicatie door de uitgever geschikt geachte context te kunnen plaatsen.

FM.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. Schrijf vandaag nog in en verzekert u van een plaats. www.alexvangroningen.nl



VERBLUFFENDE INZICHTEN EN INSPIRERENDE ONTMOETINGEN

PERMANENTE EDUCATIE

Data 2011	Titel programma	Plaats	Investing	PE-punten	Programma
28 maart t/m 19 april	Presenteren met Overtuiging en Resultaat	Bussum	€ 3.995	27	4 daagse training
6 en 7 april	SAP for Financials	Den Bosch	€ 1.695	14	2 daagse training
7 en 8 april	Effectief Forecasten	Schiphol	€ 1.795	14	2 daagse cursus
11 en 12 april	IFRS en Corporate Governance Codes	Amsterdam	€ 1.795	14	2 daagse cursus
12 en 13 april	Excel 2007 voor financieel managers	Schiphol	€ 1.595	14	2 daagse cursus
12 en 13 april	De Controller als Businesspartner	Schiphol	€ 1.795	14	2 daagse training
14 april	Optimale Pricing Strategie	Amstelveen	€ 895	8	1 daagse cursus
21 april	Jaarcongres Controlling	Schiphol	€ 645	6	1 daags congres
10 en 11 mei	Excel 2010 voor financieel managers	Schiphol	€ 1.595	14	2 daagse cursus
17 en 18 mei	Enterprise Risk Management	Schiphol	€ 1.795	14	2 daagse cursus
17 mei	Boekhoudpakket Selectie met Gerard Bottemanne	Amstelveen	€ 495	4	1 daagse cursus
18 en 19 mei	Business Valuation	Bussum	€ 1.795	15	2 daagse cursus
18, 19 en 20 mei	VBA Excel	Schiphol	€ 1.995	18	3 daagse cursus
19 mei	Post Acquisitie Management	Schiphol	€ 1.195	7	1 daagse cursus
23 mei t/m 28 juni	Presenteren met Overtuiging en Resultaat	Bussum	€ 3.995	27	4 daagse training
24 mei t/m 21 juni	Opleiding Finance & IT	Schiphol	€ 3.950	35	5 daagse opleiding
24 mei	Business & IT Alignment	Bussum	€ 895	7	1 opleidingsdag
25, 26 en 27 mei	Financiële Analyse	Schiphol	€ 2.195	19	3 daagse training
25, 26 en 27 mei	Persoonlijke Effectiviteit	Maarssen	€ 2.295	21	3 daagse training
26 mei	Investeringsanalyses met Excel	Maarssen	€ 895	7	1 daagse cursus
31 mei	IT Governance	Bussum	€ 895	7	1 opleidingsdag
7 juni	Implementeren, onderhouden en upgraden van ERP	Bussum	€ 895	7	1 opleidingsdag
8 en 9 juni	Corporate Recovery	Bussum	€ 1.795	15	2 daagse cursus
8 juni	Financial Shared Services, the next steps	Wormer	€ 895	6	1 daagse cursus
8, 9 en 10 juni	Onderhandelen	Schiphol	€ 2.595	25	3 daagse training
9 juni	Profit Centered Credit Management - Abe Walking Bear Sanchez	Utrecht	€ 845	7	1 daags seminar
14 juni	Investeren in IT	Bussum	€ 895	7	1 opleidingsdag
16 juni	CFO Day 2011	Amsterdam	€ 2.990	6	1 daags congres
21 en 22 juni	Excel 2003 voor financieel managers	Amsterdam	€ 1.595	14	2 daagse cursus
21 en 22 juni	LEAN Management voor Financials	Nieuwegein	€ 1.295	14	2 daagse cursus
21 juni	De financiële gevolgen van IT (Out)sourcen	Bussum	€ 895	7	1 opleidingsdag
23 juni	Controle Grootboek	Amstelveen	€ 495	4	1 daagse cursus
23 en 24 juni	Actief in Overnames	Bussum	€ 1.795	14	2 daagse cursus
13 september t/m 22 november	Opleiding Project Control	Utrecht	€ 3.100	35	9 daagse opleiding
14 en 15 september	Excel 2003 voor financieel managers	Schiphol	€ 1.595	14	2 daagse cursus
14, 15 en 16 september	Onderhandelen	Schiphol	€ 2.595	25	3 daagse training
15 september t/m 13 oktober	Strategisch Financieel Management	Amsterdam	€ 1.495	20	5 daagse opleiding
15 september	M&A weer op de agenda; de kansen & bedreigingen	Amsterdam	€ 895	7	1 opleidingsdag
15 september t/m 13 oktober	Controller in een Week	Maarssen	€ 3.950	30	5 daagse opleiding
21 en 22 september	Actief in Overnames	Bussum	€ 1.795	14	2 daagse cursus
22 september	Compliance / Corporate Governance	Amsterdam	€ 895	7	1 opleidingsdag

Bovenstaand overzicht betreft een selectie. 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



Wij gaan
alleen voor kwaliteit,
u ook?



Laudame Financials is vanuit Capelle aan den IJssel en Baam landelijk actief en houdt zich bezig met het invullen van tijdelijke en permanente financiële functies op het gebied van **accounting, financien en controlling**.

Wij doen dit met een enthousiast en gedreven team voor veel gerenommeerde bedrijven in tientallen sectoren. Zowel voor profit als non-profit en nationale als internationale bedrijven. Het functieniveau van onze professionals varieert van administratief medewerker tot en met financieel directeur. Bij Laudame Financials staan de begrippen **kwaliteit** en **continuititeit** centraal.

financials met overwaarde

Postbus 142
2900 AC Capelle aan den IJssel
E info@laudame.nl
I www.laudame.nl

Capelle aan den IJssel
Wormerhoek 14j
T +31(0)10 451 55 00
F +31(0)10 458 51 83

Baam
Amsterdamsestraatweg 52a
T +31(0)35 543 09 00
F +31(0)35 543 68 37