

cm:

9

voor de financieel professional met ambitie

DECEMBER 2015

WWW.CMWEB.NL

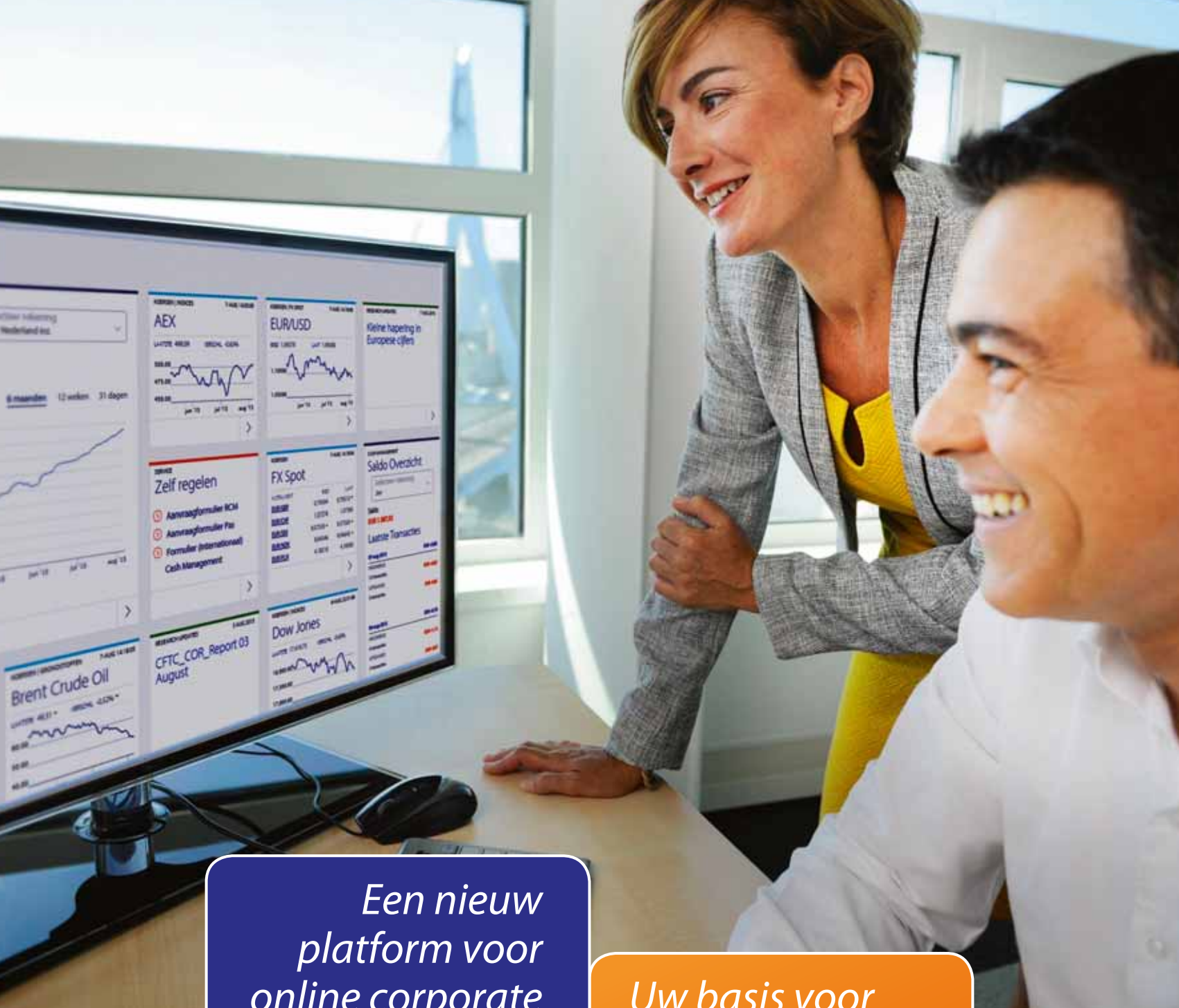


Lessen van Oad

**VOEDSELBANK
PROFESSIONALISEERT**

**STUREN OP
DUURZAAMHEID**

**MARKTWAARDE VAN
VASTGOED**



*Een nieuw
platform voor
online corporate
banking*

*Uw basis voor
strategische
beslissingen*

Rabo Corporate Connect

Transacties doen en in één oogopslag overzicht van de financiële situatie van uw bedrijf. Plus relevante koers-, markt- en sectorinformatie. Zo helpen we u aan het beste vertrekpunt voor strategische beslissingen.

Kijk op rabobank.com/corporateconnect.

Een aandeel in elkaar



Rabobank

VRIJWILLIGER

Afgelopen week accepteerde prof.dr. Ivo De Loo de leerstoel Management Accounting & Control in het openbaar aan Nyenrode Business Universiteit. In zijn oratie gaf De Loo aan dat werkgevers, maar ook onderzoekers, er te gemakkelijk van uitgaan dat werknemers zich niet automatisch willen inzetten ten dienste van de organisatie. De Loo denkt dat we misschien wel doorgeslagen zijn in de gedachte dat 'meten weten is', en dat er daarom zoveel mogelijk gekwantificeerd en gemonitord moet worden in organisaties. Als management accounting- en controlsystemen de activiteiten van werknemers te veel 'dichtregelen', gaan zij zich juist opportunistisch en egoïstisch gedragen, zo wijst onderzoek uit. De Loo wil met zijn leerstoel met name gaan onderzoeken hoe werknemers hun werk zelf ervaren en hoe zij hierop reflecteren.



Anja Jalink,
hoofdredacteur

Vanuit dit gedachtegoed lopen mooie lijntjes naar het interview met Frans Booij, penningmeester bij Voedselbanken Nederland (pagina 10 en verder). Velen van u zullen zelf ook in hun vrije tijd penningmeester zijn bij stichtingen of verenigingen die vooral met vrijwilligers werken. Want zo gaat dat. Als er iets georganiseerd moet worden is er altijd wel iemand met een buurman, een vriend of een kennis met een financiële achtergrond 'die we wel kunnen vragen als penningmeester'. En eerlijk is eerlijk: als je kijkt naar sportverenigingen, of grotere evenementen en dergelijke, dan redt je het ook niet zonder een penningmeester met verstand van zaken. Het werken met vrijwilligers zal velen van u dan ook niet vreemd zijn.

Het werken met vrijwilligers heeft voor- en nadelen. Enerzijds halen zij hun motivatie in ieder geval niet uit prikklokken, tijdschrijven of financiële prikkels. Anderzijds is het soms ook lastiger om vrijwilligers aan te sturen, en zul je wel eens een oogje dicht moeten knijpen 'omdat iemand het wel goed bedoeld heeft...' Zolang het allemaal redelijk overzichtelijk blijft, is het goed te doen en een leuke vrijetijdsinvulling.

Maar wanneer je zo groot wordt als de voedselbank wordt het toch een ander verhaal. Zeker wanneer je te maken krijgt met organisaties die geld of goederen doneren en vervolgens gerapporteerd willen hebben wat er met hun bijdrage gebeurd is. Een hele uitdaging! Booij geeft in dit interview een mooi kijkje in de keuken – en stof tot nadenken.

En wat mij betreft: chapeau voor alle penningmeesters, die met hun vrijwillige arbeid heel wat mooi dingen voor elkaar weten te krijgen!

Anja Jalink - anjajalink@vakmedianet.nl

CM:WEB WEER ALLEEN VOOR ABONNEES

Op cmweb.nl kunt u – naast nieuws en blogs – ook alle vakinhoudelijke artikelen uit cm: teruglezen. Plus het archief met vakartikelen uit Tijdschrift Administratie, Tijdschrift Controlling en Controllersmagazine. Bij de lancering van cm: hebben we al aangekondigd dat het de bedoeling is dat dit deel van de site (grotendeels) alleen voor abonnees toegankelijk wordt met een inlog. Binnenkort is het zover. We informeren u per brief.

CM: IS EEN UITGAVE VAN VAKMEDIANET

REDACTIE: Anja Jalink (hoofdredacteur) **REDACTIEADRES:** Vakmedianet, Binnensingel 3, 7411 PL Deventer, tel. 088-5840843; e-mail: anjajalink@vakmedianet.nl **VASTE MEDEWERKERS:** G. Dekker, M. Hulstbos, A. de Jonker, dr. B. Kamp RA, drs. W.H. van Kasteren, drs. R. Kieft RA, prof.dr. J. Koelewijn, dr. V. Macrae MBA, mr. C. van der Mark, T. van Til, mr. C.W. van Vilsteren, drs. J.G.M. de Vries, E. Wiemans/Bagilla, mr. C.Ph. van der Winden **UITGEVER:** Sebastiaan Jansen **MARKETING:** Monique Krol en Anja Mulder **KLANTENINFORMATIE, ABONNEMENT EN VERZENDING:** Abonneren via cmweb.nl/shop. Abonnementenprijs 2015: € 188 excl. btw. Studentenabonnement € 49. Verzendkosten buitenland: EU € 27, niet-EU € 38. Abonnementen kunnen per e-mail of schriftelijk tot uiterlijk drie maanden voor het einde van de abonnementsperiode worden opgezegd. Bij niet tijdige opzegging wordt het abonnement automatisch met een jaar verlengd. Adres wijzigen en opzeggen via adreswijziging@vakmedianet.nl. Vermeld hierbij uw abonnementsnummer. Klantenservice Vakmedianet: Postbus 31, 2370 AA, Roelofarendsveen, tel. 088-5840889, e-mail klantenservice@vakmedianet.nl **BASISONTWERP:** M A T Ontwerp bno, Maya Timmer **VORMGEVING:** colorsan bv, www.colorsan.nl **ISSN:** 2405-8459 **ADVERTENTIES:** Mieke Bensink (miekbensink@vakmedianet.nl), tel. 06-54948756 en Camilla van Kampen (camillavankampen@vakmedianet.nl), tel. 06-54948754 **ADVERTENTIE-ADMINISTRATIE EN ADVERTENTIEMATERIAAL:** Toos Schurink (tooschurink@vakmedianet.nl) tel. 088-5840858 **MEDIA BUSINESSPARTNER:** Hofmeier Financiële Specialisten bv **AUTEURSRECHT:** Alle rechten in deze uitgave zijn voorbehouden aan Vakmedianet. Niets uit deze uitgave mag worden vervoelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Voor zover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van art. 16h t/m 16m Auteurswet jo. Besluit van 27 november 2002, Stb. 575, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoeding te voldoen aan de Stichting Reprorecht te Hoofddorp (Postbus 3060, 2130 KB). **PUBLICATIE:** Hoewel aan de totstandkoming van deze uitgave de uiterste zorg is besteed, aanvaarden de auteur(s), redacteur(en) en uitgever(s) geen aansprakelijkheid voor eventuele fouten en onvolkomenheden, noch voor gevolgen hiervan.

HANS BOOIJ, PENNINGMEESTER VOEDSELBANK:



interview: 10

'PROFESSIONALISEREN VRAAGT VEEL DOORZETTINGSKRACHT'

'We hebben grote sprongen gemaakt'

Voedselbanken Nederland is de overkoepelende vereniging van voedselbanken in Nederland. De plaatselijke voedselbanken zijn als lid aangesloten bij Voedselbanken Nederland maar functioneren autonoom, net als de acht distributiecentra. Hoe krijg je in zo'n 'vrijheid blijheid' cultuur toch structuur? Een kijkje achter de schermen met penningmeester Frans Booi.

Interview

18: Sturen op duurzaamheid

Als MVO-ambities meer zijn dan window dressing, dan moet maatschappelijke winst hard aantoonbaar zijn, stelt lector duurzaam financieel management Margreet Boersma (Hanzehogeschool Groningen). Daarmee ligt MVO op het bord van de controller.

Financiering en treasury

22: Kapitalisatie: hoe zit het ook alweer?

Kapitalisatie is een term die in diverse betekenissen voorkomt en daardoor niet altijd eenduidig is. Bezinning op dit begrip en de mogelijke betekenis ervan voor ondernemingen is dan ook niet overbodig.

Accounting en verslaggeving

26: Marktwaaarde van vastgoed

De waarde van vastgoed maakt vaak een significant deel uit van het balanstotaal en waardeveranderingen kunnen veel impact hebben op het jaarresultaat. Daarnaast is een juiste waardering van belang voor verkooptrajecten. Heeft uw organisatie grip op de totstandkoming van de marktwaaarde en begrijpt u de uitkomsten?

Management control

32: Lessen van Oad

Het faillissement van Oad in september 2013, na in september 2012 onder bijzonder beheer bij de Rabobank te zijn gekomen, onderstreept het belang van de financiële professional binnen ondernemingen anno nu. Terugkijkend: op welke vragen hadden Oad en de Rabobank een antwoord moeten vinden?

Finance Insights

38: Het nieuwe sturen van de finance functie

Er bestaat een duidelijke discrepantie tussen wat cfo's belangrijke factoren achten voor de beoordeling van de prestaties van de financiële functie en welke factoren daadwerkelijk worden gemeten en waarop dus ook wordt gestuurd, zo blijkt uit onderzoek van KPMG.

Interview

46: A3 jaarplan bij Vitens

De A3 methodiek hielp drinkwaterbedrijf Vitens de afgelopen jaren om scherper te sturen op resultaatgerichtheid en het gat tussen beleid en uitvoering te dichten. Inmiddels heeft vrijblijvendheid plaatsgemaakt voor verantwoordelijkheid en dromen voor doen.

Fiscaal en juridisch

52: Eindejaarstips

Het einde van het jaar nadert. Hoogste tijd dus voor enkele fiscale eindejaarstips waar u (nog dit jaar) zakelijk uw voordeel mee kunt doen.



EN VERDER...

- 6: Actueel
- 16: Verslaggeving: Off balance derivaten in de jaarrekening
- 25: Economische outlook: Succes is relatief
- 30: Btw: Maaltijden op het werk, geen btw-af trek voor zakelijke lunches
- 36: Ondernemingsrecht: Nadere omlijning van 403-verklaring

- 42: Foto-impressie cm: Nationale Administrateursdag
- 44: Treasury: Verwacht het onverwachte
- 54: Excel: Rapporten bouwen met Power Query
- 56: Boeken
- 58: Opleidingen

WAS raakt salarisverwerking

De Wet Aanpak Schijnconstructies (WAS) is deels op 1 juli 2015 in werking getreden, het tweede deel krijgt effect vanaf 1 januari 2016. Werknemers moeten minimaal het wettelijk nettominimumloon op hun bankrekening. Dit raakt de salarisverwerking behoorlijk, zeker bij aanvang van de wet.



De wet schrijft voor dat op een bankrekening van de werknemer minimaal het wettelijk nettominimumloon aan de werknemer betaald moet worden. Constant betalen mag dus niet meer. Per werknemer moet nagegaan worden of deze wel het wettelijk nettominimumloon betaald krijgt.

Waarschijnlijk zal dit voor de meeste werknemers wel zo zijn, ook omdat bij veel cao's het minimumsalaris van die cao boven het wettelijk minimumloon ligt. Dit is echter niet in alle gevallen zo en in die situaties moet besproken worden welke aanpassingen gedaan moeten worden, zodat de wet wel wordt nageleefd. Dat gesprek moet er ook komen als het brutominimumsalaris van de cao hoger is dan het wettelijk brutominimumloon, maar de werknemer door bruto of netto inhoudingen op het salaris een lager nettominimumloon ontvangt dan het wettelijk minimumloon. Uiteraard zijn hier uitzonderingen op en ook is de vraag wat te doen met een inhouding van bijvoorbeeld de personeelsvereniging. <



MKB WIL WEER INVESTEREN

De investeringsbereidheid onder middelgrote ondernemers is in het vierde kwartaal fors toegenomen ten opzichte van een half jaar geleden. Kleinere ondernemers zijn nog terughoudend, aldus de ING InvesteringsBarometer.

Verwacht wordt dat de investeringsbereidheid in 2016 verder zal toenemen, ook in het kleinbedrijf. Het grootste deel van de geplande investeringen betreft vervangingsinvesteringen in computers en software. Daarnaast investeren middelgrote ondernemers vooral in machines en personeel. Kleinere ondernemers investeren eerder in sales om van de aantrekkende economie te profiteren. In het middenbedrijf nemen de investeringen in R&D weer toe. In het kleinbedrijf zijn deze nog beperkt. <

HENRI SIJTHOFF-PRIJS VOOR DSM

DSM heeft de beste financiële verslaggeving in de categorie AEX-bedrijven, aldus de jury van de FD Henri Sijthoff-prijs. NN Group won in de categorie overige beursfondsen en Schiphol in de categorie niet-beursgenoteerd.



De jury van de FD Henri Sijthoff-prijs was kritisch en zegt over het algemeen nog onvoldoende vooruitgang in de financiële verslaggeving te zien. Er is wel wat verbetering bij de categorie AEX-bedrijven, waar vorig jaar geen prijs aan werd uitgereikt vanwege ondermaatse kwaliteit. Daarentegen was het kwaliteitsniveau van de mid- en smallcapbedrijven gelijk en hier en daar zelfs slechter geworden. Onder de niet-beursgenoteerde bedrijven is duidelijk een kwaliteitsverbetering waar te

nemen, met zelfs verrassingen. De niet-beursgenoteerde bedrijven richten zich steeds nadrukkelijker op de stakeholders, wat tot een betere transparantie van onderwerpen heeft geleid. Dat neemt niet weg dat de financiële toelichting voor verbetering vatbaar is.

DSM: echt geïntegreerd

'Het jaarverslag van DSM is een nuchter verslag, echt geïntegreerd, met veel aandacht over de volle breedte van de verschillende aspecten van de bedrijfsvoering', aldus de jury. NN Group wordt geroemd voor de goede basis voor de financiële en niet-financiële verslaggeving die het als nieuw beursgenoteerd bedrijf heeft neergezet. Schiphol wint vanwege de zeer inzichtelijke en concrete verslaggeving. De luchthaven deinst er niet voor terug man en paard te noemen als het gaat om dilemma's en gemaakte keuzes. <

5 TIPS: OM IN CONTROL TE RAKEN

Organisaties moeten meer hun verantwoordelijkheid nemen als het gaat om de interne beheersing en interne controle van processen. En al helemaal op de onderwerpen rechtmatigheid en doelmatigheid. De accountant moet zich puur op getrouwheid van cijfers richten. Edwin Lodder, principal consultant bij Yellowtail, geeft vijf tips om in control te raken:

- 1. Creëer draagvlak, maak focussen op kwaliteit weer belangrijk en neem de hele organisatie (ook de lijn) mee.** Organiseer bijvoorbeeld workshops waarin u samen met de lijn per proces de risico's en beheersmaatregelen bespreekt. Deel over het jaar heen ook de resultaten. In control zijn en de focus op kwaliteit moet niet alleen een feestje van financiën worden.
- 2. Creëer een visie op de interne beheersfunctie van uw organisatie.** Formuleer een stip op de horizon (doelstelling en ambitie) voor de onderwerpen als in control, risicomanagement en interne controle en maak een planning voor de komende drie jaar.
- 3. Zorg voor inzicht en borg three lines of defence.** U moet snel inzicht verkrijgen in de huidige situatie. Hoe staan de processen ervoor. Richt tevens three lines of defence in wanneer het gaat om de controlerende functie. Iedereen moet weten welke taken en verantwoordelijkheden hij heeft. Beleg verantwoordelijkheden. De regie- en reviewfunctie centraal ondergebracht binnen financiën, de controlefunctie in de lijn. Betrek mensen op de werkvloer bij het beheersen van risico's, maar zorg wel voor de vereiste functiescheiding binnen de organisatie.
- 4. Maak duidelijke afspraken met uw accountant.** Zorg dat hij (gedeeltelijk) gaat steunen op de werkzaamheden en resultaten van uw organisatie. Leg ook vast hoe de accountant gaat steunen en wat hij van u als organisatie verwacht. Te vaak komen onduidelijkheden pas bij de interim of jaarrekeningcontrole uit. Voorkom verrassingen, maak meteen afspraken en spreek procedures af.
- 5. Investeer in een kwaliteitssysteem.** Transparantie, standaardisatie, inzicht en borging zijn essentieel om als organisatie in control te raken. Een kwaliteitssysteem dwingt dit af. Het gaat over de kwaliteit van uw processen. U moet real-time inzicht hebben hoe het er voorstaat. <



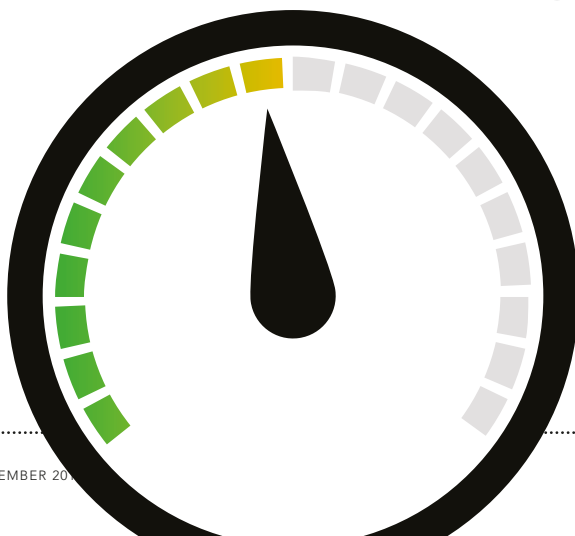
42,3 DAGEN DUURT HET GEMIDDELD VOORDAT NEDERLANDSE BEDRIJVEN HUN REKENING BETALEN



38,5 DAGEN HEBBEN DE SNELSTE BETALERS (ZAKELIJKE DIENSTVERLENING) NODIG OM HUN REKENINGEN TE VOLDOEN



48,5 DAGEN DOET DE (SEMI)OVERHEID OVER HET BETALEN VAN FACTUREN



Bron: Graydon Studie Betaalgedrag Q3 2015



Michael Erhardt

Hofmeier
Financiële
Professionals

Interim week

Betrouwbare informatie is regeren

Bij een van mijn opdrachtgevers is een gedaantewisseling aan de gang van familiebedrijf naar meer informatiestuurde organisatie. Door de informatiebehoefte die is ontstaan zijn meerdere projecten geformaliseerd waaronder het verbeteren van het facturatieproces.

Dinsdag

Verschillende projecten zijn al gestart. Mijn doel is het in kaart brengen van het proces van order tot facturatie, en de sterke punten en bottlenecks te identificeren. Nu zorgt dit proces nog voor vertraging van de maandafsluiting en niet alle informatie wordt vastgelegd in het ERP-systeem. Samen met de (assistent-)controllers wil ik de functionarissen op ordermanagement interviewen en de huidige procesgang en controles in kaart brengen en bottlenecks identificeren. Belangrijk voor betrouwbare informatie uit de systemen is dat de activiteiten aan de voorkant eenduidig vastgelegd worden. Het belang van juiste vastlegging in het ERP-systeem is groot. Dit belang moet bij de betreffende functionarissen in het proces ook duidelijk gemaakt worden.

Woensdag

De geïdentificeerde bottlenecks en uitgangspunten van het proces delen we met de betrokken functionarissen en bestuur. Samen formuleren we actiepunten. Het is belangrijk de mensen in het proces mee te laten denken over verbeteringen. Wanneer zij mee mogen denken zullen ze eerder geneigd zijn mee te gaan in de veranderingen.

Vrijdag

De actiepunten zijn uitgewerkt en het proces is geoptimaliseerd. Het facturatieproces is versneld en het controllersteam heeft sneller betrouwbare informatie om aan de informatievraag te voldoen. Irritaties zijn weggenomen en het bestuur is tevreden met de kwaliteit van de informatie. Missie geslaagd! <

NIEUWE VAR AANVRAGEN?

In de loop van 2016 gaat de wet- en regelgeving voor de VAR veranderen. VAR-verklaringen voor 2014 en 2015 blijven ook in 2016 geldig, totdat de nieuwe wet- en regelgeving ingaat. De streefdatum hiervoor is 1 april 2016.

De VAR voor 2014 of 2015 kan dus ook in 2016 in gebruik blijven, zolang de ondernemer hetzelfde werk onder dezelfde omstandigheden en voorwaarden blijft doen.

De Belastingdienst heeft op de website een tool geplaatst waarmee ondernemers kunnen checken of ze een nieuwe VAR moeten aanvragen of niet. <

www.belastingdienst.nl/var

MICRORECHTS-PERSONEN

De Raad voor de Jaarverslaggeving heeft RJ-Uiting 2015-9: 'Ontwerp-richtlijn C2 Microrechtspersonen' uitgebracht.

Met de Uitvoeringswet richtlijn jaarrekening is een nieuwe categorie 'microrechtspersonen' geïntroduceerd. Voor deze nieuwe categorie rechtspersonen is in artikel 2:395a BW opgenomen dat zij verdergaande vrijstellingen kennen voor het opmaken en openbaar maken van de jaarrekening dan die voor kleine rechtspersonen. Doel van de invoering van de categorie microrechtspersonen is de administratieve lasten van een grote groep rechtspersonen te beperken. <

Thessa Bos (Controller) en Matthijs Cloos (Group Business Controller) bij Frames:

‘Met de software van CaseWare verhogen we de efficiency’

De organisatie Frames opereert in de internationale olie- en gasindustrie. Zij ziet de huidige lage olieprijs als een uitdaging, de dynamiek daagt de financials van Frames uit om nog scherper te worden. ‘De applicatie van CaseWare helpt ons bij de optimalisatie. Met CaseWare verhogen we de efficiency om tot onze financiële rapportages te komen,’ aldus Cloos.

Tekst: Bianca Minkman

Frames is een belangrijke schakel tussen de bron (olieput) en de pijp in de olie- en gasindustrie. Het bedrijf ontwerpt, bouwt en levert oplossingen en installaties voor zogenoemde scheidingstechnologieën, olie- en gasbehandelingssystemen, veiligheidssystemen en zelfs totale plants. Een dynamische markt waarbij snel kunnen schakelen essentieel is, ook voor finance.

Matthijs Cloos (Group Business Controller) over de sterk verbeterde efficiency op de afdeling finance: ‘CaseWare is een applicatie die ervoor zorgt dat wij sneller en beter kunnen rapporteren. Een zeer belangrijk voordeel is dat we voortaan werken met één bronbestand waardoor de betrouwbaarheid van de cijfers veel beter is gewaarborgd. Voorheen werkten we met Excel en Word; aangezien we de cijfers voor meer dan 25 entiteiten moeten consolideren, was dat altijd een hele klus. Na een verandering moesten alle jaarrapporten in Word worden aangepast. Dat is foutgevoelig en tijdrovend. Dankzij CaseWare hebben we de doorlooptijd van de jaarafsluiting aanzienlijk kunnen verkorten. Ook is de opbouw van de jaarrekening nu veel inzichtelijker.’

Toegankelijk

Collega Thessa Bos (Controller) wijst op een ander essentieel voordeel: ‘De benodigde informatie voor de audit van de accountants kunnen we met CaseWare gestructureerder aanleveren wat weer een mooie besparing op de auditkosten oplevert.’ Bos kan het weten want ze komt zelf uit de accountancy waar zij al jarenlang met CaseWare heeft gewerkt. ‘De applicatie is tegenwoordig zeer toegankelijk voor het bedrijfsleven. De software is stabiel en het werkdoosier zit goed in elkaar. De balansdossiers per kwartaal worden door collega’s van onze Business Units zelf gemaakt. Aanvankelijk waren ze wat sceptisch, maar nu hebben ze het gemak van CaseWare ontdekt. De rapportages zijn meer accuraat en uniform.’

Begeleiding

Bos over de begeleiding door de consultants van CaseWare: ‘De consultants stonden voor ons klaar. Toen de performance van de applicatie in

het begin nog niet optimaal was, hebben we van alles doorgelicht. Het bleek uiteindelijk aan de administratieve inrichting van de entiteiten te liggen. Het uitschakelen van een bepaalde consolidatiefunctie bleek de oplossing. Iets om over na te denken dus als je met meerdere entiteiten werkt.’ Cloos heeft ook een tip voor wie met CaseWare aan de slag gaat: ‘Neem de tijd om de rubricering van grootboekrekeningen goed te laten aansluiten bij de grootboekindeling en de managementrapportages. Daar heb je profijt van bij het maken van de jaarstukken.’

Denktank

Frames werkt nu ruim een jaar naar tevredenheid met CaseWare. Cloos: ‘Vorig jaar zomer zijn we gestart met als doel de applicatie in het derde kwartaal van 2014 draaiend te hebben. Dat is gelukt; dit gaf ons voldoende tijd om nog te finetunen zodat we tijdens het ‘jaarwerk’ al konden profiteren van de voordelen van CaseWare. Er blijkt nog veel meer mogelijk te zijn dus wij oriënteren ons nu op verdere optimalisatie. Het leuke is dat wij andere bedrijven daar ook mee kunnen helpen. Thessa en ik nemen namelijk deel aan een ‘denktank’ van CaseWare om het pakket verder te verbeteren en te ontwikkelen. En wij leren weer van de ervaring van anderen.’



Over CaseWare

CaseWare Nederland in Apeldoorn is de Nederlandse vertegenwoordiging van CaseWare International. In Nederland is CaseWare de grootste aanbieder van gespecialiseerde software voor externe en interne accountants (ca. 13.000 gebruikers). Samen met softwarespecialisten en professionals uit de praktijk ontwikkelt CaseWare applicaties die zijn afgestemd op de meest actuele richtlijnen en regelgeving, nationaal en internationaal. Bron/info: www.CaseWare.nl



FRANS BOOIJ, PENNINGMEESTER BIJ VOEDSELBANKEN NEDERLAND:

**‘Een vrijwilligersorganisatie
professionaliseren vraagt
veel doorzettingskracht’**



Voedselbanken Nederland is de overkoepelende vereniging van voedselbanken in Nederland. De plaatselijke voedselbanken zijn als lid aangesloten bij Voedselbanken Nederland maar functioneren autonoom, net als de acht distributiecentra. Hoe krijg je in zo'n 'vrijheid blijheid' cultuur toch structuur? Een kijkje achter de schermen met penningmeester Frans Booi.

Het bieden van directe voedselhulp aan de armste mensen en het voorkomen van verspilling van goed voedsel zijn de twee hoofddoelstellingen van Voedselbanken Nederland. Om in aanmerking te komen voor een voedselpakket moet de financiële nood hoog zijn: een moeder met twee kinderen mag maximaal 9 euro per dag te besteden hebben aan eten, drinken, kleding, schoolreisjes, verjaardagen en andere flexibele kosten. Een gezin bestaande uit vier personen maximaal 11 euro. 'Als je nagaat dat daar dus ook kleding en cadeautjes van moeten worden gekocht, dan snap je dat er voor eten eigenlijk vrijwel niets overblijft', zegt Frans Booi.

Verantwoording

Tijdens zijn werkzame leven bij Rabobank is hij regelmatig betrokken geweest bij buitenlandse projecten om armoede tegen te gaan. 'In ons eigen land bestaat echter ook armoede, ook al wil Rutte dat niet toegeven. Daarom ben ik na mijn pensionering als vrijwilliger aan de slag gegaan bij onze plaatselijke voedselbank', vertelt hij. Hij bracht meer structuur aan, want hoe efficiënter de processen, hoe minder verspilling. Dat zag ook de overkoepelende organisatie Voedselbanken Nederland. Toen zij op zoek waren naar een nieuwe penningmeester werd hij gevraagd te solliciteren. 'Ja, er was een heuse procedure. Op dat moment was namelijk al het traject in gang gezet om meer te professionaliseren. Vrijwel al onze vrijwilligers hebben een werkverleden. We willen maximaal gebruikmaken van hun kennis en kwaliteiten.'

De professionaliseringsslag is nodig omdat steeds meer organisaties die geld of goederen doneren dat eisen. 'Governance is een thema dat sterk leeft. Op zich is het niet vreemd natuurlijk dat organisaties die ons jaarlijks enkele tonnen doneren meer inzicht willen hebben in wat er met dat geld gebeurt. We krijgen bijvoorbeeld ieder jaar vijf ton van de Postcodeloterij. De Lidl is een hele grote sponsor. En ook bedrijven als Unilever, Dirk van den Broek, Albert Heijn, Jumbo en Friesland-Campina steunen ons met geld of goederen. Deze organisaties moeten zelf overal verantwoording over afleggen, dus het is niet vreemd dat ze dat ook aan ons vragen.'

Frans Booi: 'Als crisismanager bij de Rabobank kon ik relatief eenvoudig mijn wil aan anderen opleggen. Dat is nu wel anders.'

Accountantsverklaring

Dat vraagt om een veel professionelere boekhouding. Toen Booi in 2013 aantrad gebeurde dat nog in Excel. 'Terwijl we de ledenadministratie in Unit4 Multivers deden', zegt hij. In die periode speelde ook de overgang naar IBAN. Het bedrijf GB Solutions had aangeboden Voedselbanken Nederland daar gratis bij te helpen. 'Het was een ontzettend grote klus die zij

CV

Frans Booij is penningmeester bij Voedselbanken Nederland, een 'baan' die hij sinds 2013 als vrijwilliger vervult. Daarvoor was hij secretaris bij de Voedselbank Moerdijk. Voor zijn pensionering werkte hij jarenlang bij Rabobank. Eerst als vestigingsdirecteur van diverse lokale Rabobanken, daarna als crisismanager op het hoofdkantoor.

vrijwillig voor ons hebben gedaan. En passant trad directeur Peter Groot Bruinderink voor mij op als sparring partner. Al snel kregen we het natuurlijk over die boekhouding, en toen het IBAN-project was afgerond hielp hij me met de invoering van de administratie in Multivers.'

Daarmee ontstond direct meer inzicht in de cijfers. Maar een beter administratief pakket zorgt niet voor striktere procedures, realiseerde Booij zich ook. 'Toen ik hier aantrad was er een mentaliteit van: ik heb hier een factuur, kun je die betalen? We hadden geen heldere afspraken over wie wat mocht declareren. Natuurlijk declareerde niemand zo maar iets, we zijn immers niet voor niets vrijwilliger geworden bij 'de voedselbank', maar ik moet wel alle uitgaven kunnen verantwoorden. We leggen daarom nu vast wat het doel is van de uitgave en hebben een heldere omschrijving wie wat mag declareren.'

Booij keek ook naar zijn eigen rol en de wijze waarop het bestuur hem kan controleren. 'Ik vind dat belangrijk, want in de krant lees je wel eens over penningmeesters die geld achterover drukken. En bedrijven die aan ons doneren vragen daar ook om. Met name de Postcodeloterij stelt hoge eisen. Zij willen bijvoorbeeld een goedgekeurde accountantsverklaring, heel logisch. Die krijg je alleen als je interne processen op orde zijn. Dat wil zeggen dat je al je processen beschrijft en ook heldere functiebeschrijvingen hebt. En je moet een strikt gescheiden mandateringsregeling hebben. Ik mag bijvoorbeeld zelf geen facturen klaarzetten om te betalen, ik mag ze alleen aftekenen.'

Hooggekwalificeerd vrijwilligerswerk

Voor het betalen van facturen had Booij altijd vrijwilligers die hem hielpen bij de operationele zaken. Die zijn steeds lastiger te vinden. 'Hier op de administratie hadden we vooral mensen werken die hun baan tijdens de crisis waren verloren. Ze lieten zich bij- of omscholen en deden daarnaast vrijwilligerswerk. Nu de economie weer aantrekt en hun CV aantrekkelijker is door het werk dat ze hier hebben gedaan, vinden ze allemaal weer heel snel een nieuwe baan. Ik ben daarom erg blij dat Finext heeft aangeboden om per 1 november de ad-

ministratie voor ons te doen. Dat scheelt mij ontzettend veel kopzorgen.'

Waar Voedselbanken Nederland moeite heeft om vrijwilligers te vinden, loopt het bij de aangesloten lokale voedselbanken juist erg goed. Dat heeft een aantal redenen, zegt Booij. 'In de eerste plaats heb je bij een lokale voedselbank rechtstreeks contact met de cliënt. Je ziet voor wie je het doet, de dankbaarheid is groot. Dat is natuurlijk veel minder als je hier op het hoofdkantoor werkt of in een van de acht distributiecentra. Daarnaast vragen we behoorlijk wat capaciteiten van medewerkers. Je hebt gewoon capabele krachten nodig die weten waar ze het over hebben, anders hou je zo'n professionele organisatie niet lang draaiende. En tot slot is vrijwilligerswerk natuurlijk nooit vrijblijvend, maar hier op het hoofdkantoor heb je ook nog eens te maken met een vrij hoge werkdruk, strakke deadlines en veel verantwoordelijkheden. Terwijl de meeste mensen die vrijwilligerswerk doen dat juist doen voor de gezelligheid, sociale contacten en om buiten de deur te komen. Dat past wel bij het werk bij een van de aangesloten voedselbanken, maar niet bij het werk dat wij hier doen.'

Om diezelfde reden hebben ook de acht distributiecentra moeite om vrijwilligers te vinden en binden. Zij spelen een centrale rol in het traject Voedselveiligheid, dat Voedselbanken Nederland samen met de Voedsel- en warenautoriteit heeft opgezet. De belangrijkste onderdelen van dit traject zijn: voldoen aan de eisen van de Nederlandse Voedsel- en warenautoriteiten, veilig afleveren van goederen aan onze cliënten en onder andere een betere koeling tijdens het transport. 'Voorheen reden we in gewone bestelwagens van het distributiecentrum naar de lokale voedselbanken. Als je weet dat het distributiecentrum in Tilburg ook het grootste deel van Zeeland moet bevoorraden, dan snap je dat diepgevroren vlees niet meer diepgevroren is tegen de tijd dat je in Middelburg aankomt. Stichting Adessium doneert geld waarmee we het leeuwendeel van de benodigde investeringen in de voedselveiligheid en in het koeltransport kunnen doen. En daarnaast hebben we vrijwilligers nodig met logistieke kennis.

CIJFERS

Aantal bij Voedselbanken Nederland aangesloten voedselbanken: 157, samen goed voor 510 uitgiftepunten

Aantal vrijwilligers: 9.900

Aantal mensen dat een beroep doet op een voedselbank: 94.000 (waaronder 37.600 kinderen)

Jaarlijkse begroting: circa 2,5 miljoen euro

Bijvoorbeeld kennis hoe je met behulp van sensoren de temperatuur tijdens het hele traject kunt meten, zodat we ook garanties kunnen afgeven.' Die vrijwilligers worden ondersteund door ons team voedselveiligheid, maar ook door de professionals van Unilever, Albert Heijn, Jumbo, Lidl en Dirk van den Broek. Deze bedrijven dragen vrijwillig hun kennis en knowhow aan ons over. 'Geweldig. Zij doneren al jaren voedsel en geld, en nu dus ook kennis. In de professionaliserings-slag die we maken is dat laatste heel waardevol.'

Flexibiliteit

Booij investeert veel tijd in zijn vrijwilligersbaan. Het laatste jaar al snel 60 uur per week. 'Maar dat wordt minder nu Finext ons gaat ondersteunen', garandeert hij. Wat hij in ruil voor dat werk krijgt is een andere kijk op de wereld. 'Toen ik nog bij een lokale voedselbank werkte zag ik hoe snel je in de problemen kunt komen. Op het ene moment is je schuld 20.000 euro en een paar weken later is het al 23.000 euro omdat incassobureaus kosten in rekening brengen. Als je eenmaal in de schulden zit is het ontzettend moeilijk om eruit te komen. De meeste mensen belanden ook heel vaak niet in de schulden omdat ze te veel geld uitgeven, vaak is het een echtscheiding, verlies van werk of dubbele hypotheek. Gecombineerd met net wat te weinig verstand van financiële zaken kan het dan snel fout lopen. Daarom hebben wij sinds kort ook in onze missie staan dat we mensen zo snel mogelijk weer financieel gezond willen maken, zodat ze niet langdurig afhankelijk zijn van onze hulp.'

Hij leert daarnaast flexibel te zijn. 'Als crisismanager bij de Rabobank kon ik relatief eenvoudig mijn wil aan anderen opleggen. Ik bepaalde wat er moest gebeuren. Er kwam wel eens wat tegenspraak, maar uiteindelijk hakte ik de knopen door. Dat is nu wel anders', lacht hij.

De constructie van een vereniging met leden maakt dat Booij relatief weinig invloed kan uitoefenen op hoe de aangesloten voedselbanken hun administratie voeren. 'In principe zijn ze daar vrij in', zegt hij. Ze zijn verplicht inzicht te geven in het aantal vrijwilligers en het aantal cliënten en om bij te houden welke bedragen ze waaraan uitgeven, maar daarmee houden de verplichtingen momenteel ook op. Voedselbank Nederland is voornemens om op een komende ledenvergadering voorstellen te lanceren om hierin veranderingen aan te brengen 'Ik zou graag willen dat alle aangesloten leden en de distributiecentra met hetzelfde standaard format gaan werken. Dan hebben wij veel minder werk aan het beoordelen van de administraties. Bovendien krijgen we dan ook inzicht in de waarde van pakketten.'



'We hebben nu een professioneel bestuur dat echt doorpakt op belangrijke onderwerpen zoals voedselveiligheid en financiële verslaglegging'

Dat hebben we nu niet. We weten wel hoeveel mensen we helpen, maar we weten niet precies hoeveel voedsel erin komt en eruit gaat. Terwijl het wel enorm zou helpen bij het verkrijgen van subsidies als we daar helderder over kunnen zijn.'

Booij kijkt met een goed gevoel naar de stappen die Voedselbanken Nederland zet. 'We hebben nu een professioneel bestuur dat echt doorpakt op belangrijke onderwerpen zoals voedselveiligheid en financiële verslaglegging. We hebben grote sprongen gemaakt. En dat met een organisatie die volledig bestaat uit vrijwilligers. Dat is echt wel iets om trots op te zijn.' <

Hubert van Dongen, Marketing Director Solutions & Services Canon Nederland N.V.:

‘Integrale aanpak basis voor succesvolle P2P-implementatie’

Veel organisaties denken dat ze met de automatisering van hun financiële processen al aardig op streek zijn. Dat blijkt in de praktijk echter nog aardig tegen te vallen. Automatisering wordt regelmatig verward met digitalisering en van een integrale aanpak is vaak ook nog geen sprake. Dat komt naar voren uit het onderzoek van Canon en Tijdschrift Controlling, een van de voorlopers van CM:!. Gelukkig is er ook goed nieuws: bijna alle bedrijven onderkennen wel de noodzaak van automatisering en een groot deel oriënteert zich op een P2P-implementatie.

Tekst: Bianca Minkman

Eerst maar eens de veel gestelde vraag: wat heeft een bedrijf als Canon dat toch in camera's, scanners en printers doet, te maken met purchase to pay (P2P)? 'De tak Service & Solutions voor de zakelijke markt is inderdaad van oudsher gebaseerd op de kennisgebieden: scannen en herkennen, printers en archivering. We liepen steeds vaker tegen vragen van onze klanten aan die al deze aspecten bedrijfsmatig wilden verbinden. Dus niet alleen facturen en documenten archiveren, printen en scannen, maar ook gescande data herkennen en koppelen aan bijvoorbeeld financiële software. Daarmee kwamen we automatisch uit bij het vraagstuk van procesoptimalisatie want als de onderliggende processen niet op orde zijn, bereik je met automatisering niet het gewenste effect,'legt Hubert van Dongen uit. Sinds 1994 werkt hij bij Canon Nederland, nu als Marketing Director Solutions & Ser-

vices, en heeft het bedrijf zien transformeren naar een volwaardige partner voor organisaties inzake orderverwerkings-, factuurgeneratie- en P2P-implementaties.

Spraakverwarring

'Er wordt veel gesproken over workflow, e-factureren, automatiseren, digitaliseren en welke impact het heeft op zowel leidinggevenden als op de werkvloer. Overigens is het goed het verschil te onderscheiden tussen automatisering en digitalisering. Dit laatste is het digitaal maken van papieren documenten bijvoorbeeld met een scanner. Maar daarmee zijn de processen nog niet geautomatiseerd! Automatisering gaat verder en houdt onder andere in dat gedigitaliseerde gegevens worden herkend en automatisch worden ingezet als input voor of aansturing van andere processen, zoals bijvoorbeeld boekingsnummers op een factuur leiden tot kostenallocatie in het boekhoudstelsel. Digitalisering is dus op documentniveau, automatisering op procesniveau. Wij wilden graag weten wat er nu precies speelt en hebben daarom vorig jaar zomer een onderzoek ingesteld onder een kleine honderd functionarissen op financieel tactisch of strategisch niveau, verdeeld over allerlei sectoren en bedrijfsgroottes.'

Schijnautomatisering

In dit tijdperk van automatisering blijken er nog veel organisaties te zijn die nog niets hebben ondernomen om processen te optimaliseren en een derde voert zelfs nog handmatig processen uit zoals facturatie. De processen voor inkomende en uitgaande facturering steken er overigens wel met kop en schouders boven uit voor wat betreft digitalisering. Vaak zijn slechts deelprocessen geautomatiseerd, zowel bij de verwerking van inkomende als bij de productie van uitgaande facturen. Van

Over Canon

Canon is sinds de oprichting in 1937 een toonaangevend leverancier op het gebied van Digital Imaging en Informatie Technologie, voor zowel particulieren als bedrijven. De activiteiten van Canon in Nederland richten zich op twee duidelijk onderscheidende markten: a. Business Imaging: producten en diensten op het gebied van print- en documentmanagement voor kantoor- en productieomgevingen; b. Consumer Imaging: foto- en videoapparatuur, printers, scanners, faxen en All-in-One's voor consumenten en professionele fotografen. Wereldwijd telt Canon drie regionale hoofdkantoren (gevestigd in Japan, Amerika en Europa) met in totaal 277 dochterondernemingen. Dagelijks zijn hier meer dan 198.000 werknemers actief. Canon Nederland N.V. heeft vestigingen in 's-Hertogenbosch en Amstelveen.

Bron/info: www.canon.nl





Hubert van Dongen

echte automatisering is nog steeds geen sprake omdat bijvoorbeeld inkomende facturen vaak nog niet automatisch gematched worden met achterliggende bestel- en betaalsystemen. Factuurgegevens moeten dan nog handmatig worden ingevoerd, iets wat bij een integrale P2P-oplossing niet het geval zou zijn. Van Dongen: 'Aan de ene kant was ik verbaasd over deze uitkomsten, dat verregaande automatisering nog lang geen gemeengoed is. Aan de andere kant zien wij al langer dat er vooral deelprocessen worden geautomatiseerd omdat daarmee nu eenmaal in korte tijd de meeste effecten worden behaald: verhoging van efficiency en besparing op kosten en tijd. Ook een betere betrouwbaarheid van gegevens wordt genoemd als belangrijk winstpunt. Dit leidt er bijvoorbeeld toe dat ondanks dat organisaties zich oriënteren op een P2P-oplossing, er uiteindelijk voor wordt gekozen om in eerste instantie alleen de verwerking van inkomende facturen te automatiseren. Naast een korte terugverdientijd, wordt dit ook versterkt door het feit dat factuurverwerking een duidelijk af te bakenen deelproces is waarbij niet al te veel partijen zijn betrokken. Dat maakt het lekker overzichtelijk. Andere deelprocessen waarvoor finance vaak mede verantwoordelijk is, zijn veel minder vaak geautomatiseerd. Slechts iets meer dan een kwart van de respondenten geeft aan het P2P-traject te hebben aangepakt, dat wil zeggen geautomatiseerd al dan niet in combinatie met uitbesteding. Slechts 36 procent had het orderverwerkingsproces geautomatiseerd en de teller blijft bij contractmanagement zelfs steken op dertien procent.'

Structureel onderschat

Van Dongen weet ook waarom veel organisaties hier nog kans laten liggen: 'Automatisering gaat om afdelingsoverschrijdende en soms zelfs organisatieoverschrijdende processen. Dat is ingewikkeld omdat afdelingen niet altijd goed samenwerken ('silo's'), het duurt lang en er zijn veel partijen bij betrokken die soms tegengestelde belangen hebben. Veel bedrijven branden hun handen niet aan dergelijke omvangrijke projecten en gaan voor de korte klap, oftewel ze beperken zich tot deelprocessen. Omdat ze bijvoorbeeld P2P niet integraal aanpakken, is per definitie sprake van een suboptimale oplossing. Automatisering wordt vervolgens spaghetti omdat een en ander niet op elkaar is afgestemd. Bij Canon hebben wij inmiddels heel wat ervaring opgedaan juist met die integrale benadering en wij kunnen bedrijven dan ook vanuit verschillende perspectieven helpen om het gelijk goed vanaf de basis op te bouwen. Wij willen geen softwarepakket verkopen maar een intelligente oplossing voor de hele procesketen bieden. Want P2P-trajecten zijn per definitie maatwerk. Onze consultants zetten klanten aan het denken over hun processen: wat doen we hoe en waarom? Vrijwel geen enkele organisatie heeft een goed beeld van het zogenoemde aantal 'touchpoints': het aantal punten in processen waarop een fout kan worden gemaakt. Ook de inschatting van de tijd die gemoeid is met P2P-processen en contractmanagement is structureel te laag. En dat geldt dus ook voor de verwachting van de te behalen winst bij automatisering van deze processen.'

Business alignment

Een integrale P2P-aanpak is dus niet eenvoudig maar wel de moeite waard. 'Jazeker,' beaamt Van Dongen. 'Behalve de al genoemde voordelen – hogere efficiency, lagere kosten, minder fouten, betere betrouwbaarheid – levert het vooral meer inzicht op die je kunt weergeven in bijvoorbeeld dashboards. Denk aan het aantal te verwachten facturen, inkoopgedrag op medewerkers- en afdelingsniveau en cash outflow. Ook worden afdelingen intern naar elkaar meer betrouwbare partners en ook extern, bijvoorbeeld samenwerking met leveranciers. Daarnaast kun je bij een audit veel eenvoudiger aantonen dat je compliant en 'in control' bent.' Van Dongen ziet voor de financial een voortrekkersrol weggelegd: 'De financial overziet het hele bedrijfsproces en heeft invloed op alle relevante aspecten. Wel moet hij niet alleen vanuit het financiële perspectief de zaak benaderen maar vanuit een helicopterview. Verdiep je als financial dus bijvoorbeeld wat meer in de denkwijze van procurement. Het gaat in feite om business alignment: finance en procurement afstemmen op en vertalen naar de business. Dit maakt het werk als financial bovendien aantrekkelijker: tijd en tooling voor geïntegreerde rapportages en betere ondersteuning van en advisering bij projecten. Zo schep je ruimte voor de business rol en is jouw kennis van nog grotere waarde voor de organisatie.'

Over het onderzoek

Het onderzoek van Canon uit 2014 naar digitalisering en automatisering binnen de financiële afdeling vindt u hier: www.canon.nl/automatiseringbinnenfinance.

Bart Kamp

dr. Bart Kamp RA is hoofd
financiële verslaggeving bij het
bureau Vaktechniek van BDO

OFF BALANCE DERIVATEN IN DE JAARREKENING

HOEWEL DERIVATEN ZOALS OPTIES EN TERMIJNCONTRACTEN SPECULATIEF KUNNEN WORDEN GEBRUIKT, WORDEN ZE ECHTER VAKER GEBRUIKT OM EEN (FINANCIEEL) RISICO JUIST AF TE DEKKEN. HOE KUNT U DERGELIJKE DERIVATEN VERWERKEN?



Het in Nederland meest bekende voorbeeld van derivaatgebruik is het afdekken van het renterisico op leningen door middel van een renteswap. Tegenwoordig worden bankleningen voornamelijk verstrekt met een variabele rente: de contractuele rente wordt periodiek (per kwartaal of per halfjaar) aangepast op basis van de dan geldende marktrente (meestal gemeten als de euribor-rente). Bij een renteswap verrekent de onderneming aan de tegenpartij (meestal een bank) een te betalen vaste rente, en een te ontvangen variabele rente. Indien de renteswap dezelfde hoofdsom en looptijd heeft als de lening, compenseert deze ontvangen variabele rente precies de betalen variabele rente op de banklening. Per saldo betaalt de onderneming dan op de combinatie van de lening en de renteswap een vaste rente (mits de leningsvoorwaarden niet voorzien in een tussentijdse wijziging van de kredietopslag, die niet afhangt van de marktrente maar van de kredietwaardigheid van de onderneming).

De renteswap heeft doorgaans een kostprijs van nul: bij aanvang is de te betalen vaste rente zodanig gekozen dat die evenveel waard is als de verwachte te ontvangen variabele rente.

Maar als daarna de marktrente wijzigt, zal de marktwaarde van de swap veranderen. Als de marktrente daalt, was 'achteraf gezien' het vastzetten van de rente relatief onvoordelig, en krijgt de renteswap voor de onderneming een negatieve waarde. Moet deze negatieve waarde uit de balans blijken?

Enerzijds is het renteswapcontract op zichzelf staand verlieslatend geworden: naar verwachting zal meer vaste rente worden betaald dan dat variabele rente zal worden ontvangen. Anderzijds was de renteswap bedoeld om het risico van fluctuerende rentekosten af te dekken. Dan past het niet om jaarlijkse veranderingen in marktwaarde in het resultaat te verwerken. Bovendien zou dat afwijken van de verwerking van een banklening met een vaste rente. Ook daarvan zal de marktwaarde ten nadele van de onderneming stijgen indien de marktrente daalt. Maar bankschulden worden tegen 'kostprijs' gewaardeerd. Waardering tegen marktwaarde van schulden is zelfs wettelijk verboden.

Hedge accounting

De Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving (met name RJ 290) gaan in principe uit van de verwerking van individuele financiële in-

strumenten. Dus in principe zou de negatieve waarde van de renteswap bij waardering tegen 'kostprijs of lagere marktwaarde' uit de balans moeten blijken. Maar als de onderneming uitdrukkelijk heeft vastgelegd dat de renteswap bedoeld is voor het afdekken van toekomstige rente van de banklening, dan mag 'hedge accounting' worden toegepast: de waardeverandering wordt toegerekend aan die toekomstige jaren. Effectief betekent dit dat de renteswap tegen zijn kostprijs van nul wordt gewaardeerd, ook al is de marktwaarde lager (of hoger). Het 'nadeel' komt tot uitdrukking in de dan relatief hoge – weliswaar vaste – rentekosten in de toekomstige jaren. Dus dezelfde uitkomst als wanneer de onderneming een banklening met een vaste rente was aangegaan.

Veranderende omstandigheden

Dergelijke hedge accounting is alleen terecht als ook daadwerkelijk sprake is van een beoogde risicoafdekking, en dat deze afdekking ook effectief is. Anders worden verliezen ten onrechte naar de toekomst doorgeschoven. Indien de renteswap gelijktijdig met de banklening is aangegaan voor dezelfde omvang en looptijd zal dat meestal wel duidelijk zijn. Maar bij veranderende omstandigheden, bijvoorbeeld voorgenomen vervroegde aflossingen van de banklening, is deze beoordeling lastiger. Mogelijk zal dan toch (deels) verlies moeten worden genomen op de renteswap. Wat overigens wel vreemd lijkt in vergelijking met een voorgenomen vervroegde aflossing van een banklening met een vaste rente, waar de dan geldende boeterente niet wordt voorzien.

Wisselkoersrisico

Een andere omgeving waar derivaten worden gebruikt is het afdekken van wisselkoersrisico bij in- of verkopen in vreemde valuta met valutatermijncontracten. De te zijner tijd benodigde of te ontvangen vreemde valuta wordt dan bij wijze van spreken nu al 'besteld' tegen een nu afgesproken koers. Ook hier kan het valutatermijncontract door veranderingen in



de wisselkoers een positieve of negatieve marktwaarde krijgen. En ook hier is hedge accounting mogelijk indien de risicoafdekking voldoende betrouwbaar is vastgelegd. Indien het echter gaat om transacties in het werkkapitaal gaat het bij deze derivaten dan vaak om grote aantallen contracten, en is het in kaart brengen van de mate van blootstelling aan wisselkoersrisico complex. Ook het gebruik van valuta-opties in plaats van termijncontracten compliceert de hedge accounting. Het zondermeer toerekenen van alle resultaten op de derivaten aan de boekwaarde van de voorraad of omzet is niet aanvaardbaar, omdat resultaten op niet-effectieve afdekkingen, bijvoorbeeld omdat bestellingen alsnog niet doorgingen, dan niet juist worden verwerkt. Soms overstijgt deze administratieve last de informatiewaarde van het vermijden van 'onterechte' koersresultaten in de winst-en-verliesrekening. Er zijn ondernemingen die daarom bewust afzien van hedge accounting. Bedrijfseconomisch dekt men de risico's wel af, maar dat blijkt niet uit de jaarrekening.

'Losse' verwerking

Een verstandig gebruik van derivaten dekt dus risico's af. Het tot uitdrukking brengen van deze risicoafdekking in de jaarrekening vergt echter meer administratieve vastleggingen dan de 'losse' verwerking van derivaten. Door een off balance verwerking blijken 'opportunity losses' (achteraf was de rente of wisselkoers juist in voordelige richting veranderd) niet uit de balans, maar dat geldt ook indien leningen zelf al een vaste rente zouden hebben, of als in euro's wordt gefactureerd in plaats van in vreemde valuta. <

'Door een off balance verwerking blijken 'opportunity losses' niet uit de balans, maar dat zou bij een vaste rente ook niet zo zijn'

A portrait of Margreet Boersma, a woman with shoulder-length brown hair, smiling. She is wearing a dark blue blazer over a light blue long-sleeved shirt, with a light grey scarf tied around her neck. She is standing outdoors in a green, slightly blurred background.

MARGREET BOERSMA OVER DE KRACHT VAN DE PLANNING & CONTROL CYCLUS

‘Sturen op duurzaamheid’

Als MVO-ambities meer zijn dan window dressing, dan moet de maatschappelijke winst hard aantoonbaar zijn, stelt lector duurzaam financieel management Margreet Boersma van de Hanzehogeschool Groningen. Daarmee ligt maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) op het bord van de controller. Boersma benoemt een aantal instrumenten die de controller kan gebruiken om het leiderschap in MVO op zich te nemen.

Steeds meer organisaties willen maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO). Zij streven naar meer dan alleen monetaire winstmaximalisatie: er moet ook winst worden gecreëerd voor mens, samenleving en milieu. Dat kan alleen als duurzaamheid wordt verankerd in de strategische kaders en vast onderdeel is van de planning & control-cyclus.

Maar is het niet de taak van de overheid om duurzaamheid te bevorderen en te bewaken? Niet alleen, zegt Boersma: 'Via wetgeving kan de overheid excessen uit de markt indammen. Maar dat leidt tot meer regels, bureaucratie, toezicht en rechtszaken, zie hoe er nu gereageerd wordt op de fraude bij Volkswagen. Daar zit de rest van het bedrijfsleven niet op te wachten. In de kern gaat het om samenleven en goed gedrag. Duurzame organisaties stellen de gemeenschap centraal. In hun eigen belang, want de schade die je bij de samenleving neerlegt is nooit onbegrensd en kan ook een boemerangeffect hebben. Een goed imago komt te voet en gaat te paard.'

Leiderschap nemen

Boersma stelt dat het past bij de rol van de controller om MVO in de organisatie op de agenda te zetten. 'Dat begint natuurlijk met het overtuigen van de directie. Dat kan je al oppakken halverwege de PCDA-cyclus, tijdens het periodieke adviesgesprek met de directeur. Pak je rol als business partner, wacht niet af. Het is het domein van de controller om voor financiële transparantie te zorgen. Maak belangrijke waarden voor de organisatie, die nu geen plek hebben in rapportages, zichtbaar.'

In de genen krijgen

Allereerst moet de controller zelf MVO in de genen krijgen. 'Beschouw winst breder dan alleen financieel', adviseert Boersma. 'Nieuw is het niet. Waarden hebben altijd centraal gestaan in het Rijnlandse model. Binnen dit model spelen verschillende stakeholders een rol, wat maakt dat naast winst ook andere belangen/waarden in acht genomen worden.' Het betekent ook dat de controller anders tegen de organisatie aan moet gaan kijken. 'Wartoe is de organisatie op aarde? Als winst-

machine voor de eigenaar, de directie en/of de aandeelhouders? Of is het een gemeenschap van mensen die met elkaar betekenisvolle activiteiten ontplooiën voor de maatschappij?'

Waarden bepalen

Welke ecologische en sociale waarden zijn voor de organisatie belangrijk? Bepaal die en neem die mee in de PDCA-cyclus, stelt Boersma. 'Maar maak er geen waslijst van. Tony Chocolonely ging in 2014 met de True Price Foundation aan de slag om de werkelijke prijs van hun repen te berekenen. Ze kozen onder andere voor CO₂-uitstoot en schade die ontstaat door slavernij, armoede of gebrek aan scholing in de productieketen. Het bleek moeilijk om daar bedragen aan te hangen: te complex en ondoorzichtig. Begin dus eenvoudig, bijvoorbeeld door uit te rekenen welke kosten je op de maatschappij afwentelt door vervuild water te lozen. Je zoekt uit welke kosten het waterzuiveringsbedrijf per jaar maakt en bepaalt welk aandeel de organisatie hierin heeft.'

Stap twee is het transparant maken van de opbouw van de eigen producten/diensten door de 'full costs' om te rekenen naar de werkelijke prijs. 'Die zal hoger liggen dan de marktprijs omdat er geen zaken meer worden afgewenteld op de samenleving. Die prijs hoef je natuurlijk niet (volledig) in de markt te zetten, gebruik het vooral om zicht te krijgen op waar de grootste sleutels liggen voor de verduurzaming van het eigen proces.'

Ten slotte kan de controller een alternatief scenario doorrekenen, bijvoorbeeld de overstap naar een leverancier die wel duurzaam produceert. Die berekening bevat dan zowel de extra kosten als de gewonnen baten.

Afwegingen maken

Op basis hiervan weet de controller of de huidige monetaire winst opweegt tegen de maatschappelijke schade die de organisatie veroorzaakt. Het zou bijvoorbeeld voor H&M een mooie exercitie zijn: in september 2015 kwam de modeketen in het nieuws omdat ze 'last hadden' van hogere inkoopkosten en 'nog maar' een winst maakten van 568 miljoen euro. Die was 0,2 procent

‘Via wetgeving kan de overheid excessen indammen, maar dat leidt tot meer bureaucratie en rechtszaken’



hoger dan het vorige jaar. Als de winst van betere arbeidsomstandigheden voor de mensen in Bangladesh ook monetair gemaakt was, zou de nieuwskop er toch anders uit hebben gezien. Boersma: ‘Als rechtvaardigheid een belangrijke waarde is, moet je je afvragen of de winst die je maakt wel rechtvaardig is. En waar voor de organisatie de ‘triple bottom line’ ligt. Met andere woorden: hoeveel ‘profit’ wil men inleveren ten bate van ‘planet’ en ‘people’?’

Begroten

Heb je de organisatie na deze exercitie en dialoog mee, dan is volgens Boersma de volgende stap het meenemen van de maatschappelijke waarden in de strategische kaders en financiering van de productie of dienstverlening. ‘Je kunt een reservering voor de financiering van duurzame initiatieven binnen de organisatie opnemen in de begroting. Een projectteam dat de keten gaat analyseren op duurzaamheid, een groep mensen die de vervuiling van het productieproces in kaart gaat brengen: het kost extra tijd en geld.’ Veel organisaties beginnen met projecten die tevens geld opleveren, zoals het investeren in zonnepanelen of het terugdringen van het papierverbruik.

De controller kan ook kiezen voor een herallocatie van de bestaande middelen in de begroting. Boersma: ‘Als verzuimpreventie hoog op de agenda staat en de werkdruk in het primair proces is te hoog, wordt het dan niet tijd om een verschuiving van gelden te maken van bijvoorbeeld overhead naar het primair proces?’ Kernvraag in het begrotings-

KEURMERKEN

Organisaties kunnen hun MVO-resultaten gebruiken om de beeldvorming te versterken of te verbeteren. Deze tien keurmerken voldoen aan de criteria:

- BSCI
- CO₂ Prestatieladder
- Cradle to Cradle
- ISO 14001
- ISO 9001
- Milieubarometer certificaat
- MVO prestatieladder
- MVO-wijzer
- OHSAS 18001
- SA8000

Bron: www.p-plus.nl/resources/articlefiles/Keurmerkengekeurd2014-05-19.pdf

proces wordt dan: in welke waarden wil de organisatie investeren, welke men wil laten bloeien? ‘De controller dient daarover het gesprek aan te gaan met de organisatie. Het gesprek kan worden gestructureerd door kosten uit de begroting met medewerkers te scoren op de ISO26000 thema’s: dragen alle kosten direct of indirect bij aan de realisatie van deze zeven thema’s? En als er op een kostenpost bezuinigd moet worden, wat is dan de impact daarvan op deze ISO26000 thema’s?’ Ze noemt het duurzame efficiëntie: geen anorexiastrategie omwille van hogere financiële winsten, maar verantwoord afvallen op delen ten gunste van de vitaliteit van de hele organisatie. Een deel van het geld besteden aan maatschappelijk betrokken projecten, zoals de Rabobank al jaren doet, kan alleen als de organisatie volledig maatschappelijk verantwoord opereert, vindt Boersma. ‘Want wat is de waarde van het financieren van externe goede doelen, als de organisatie de maatschappij belast in plaats van dient met de eigen producten?’ Tegenover full cost accounting staat full cost budgetting. Dit betekent dat de controller met de begroting al streefwaarden kan formuleren in de reductie van bijvoorbeeld het CO₂ verbruik en het terugdringen van slechte arbeidsomstandigheden in het eigen bedrijf en in de keten. Boersma: ‘Zo wordt de begroting niet alleen maar een financieel kader, maar een PPP-kader.’

Verantwoord cashmanagement

Andere aanknopingspunten voor de verduurzaming van de organisatie vanuit het perspectief van

de controller ligt bij de keuze van de bank. Kunnen er gelden voor langere tijd weggezet worden in bijvoorbeeld microfinancieringsprojecten? Zijn er duurzame crowdfunding-projecten die het bedrijf kan financieren? Boersma: 'MVO kan niet zonder verantwoord cashmanagement. Hieraan gerelateerd is 'impact investing': investeringen in de eigen organisatie, andere organisaties, fondsen of projecten met de bedoeling om hier – naast het genereren van een financieel rendement – sociale en ecologische impact mee te hebben.'

Certificering

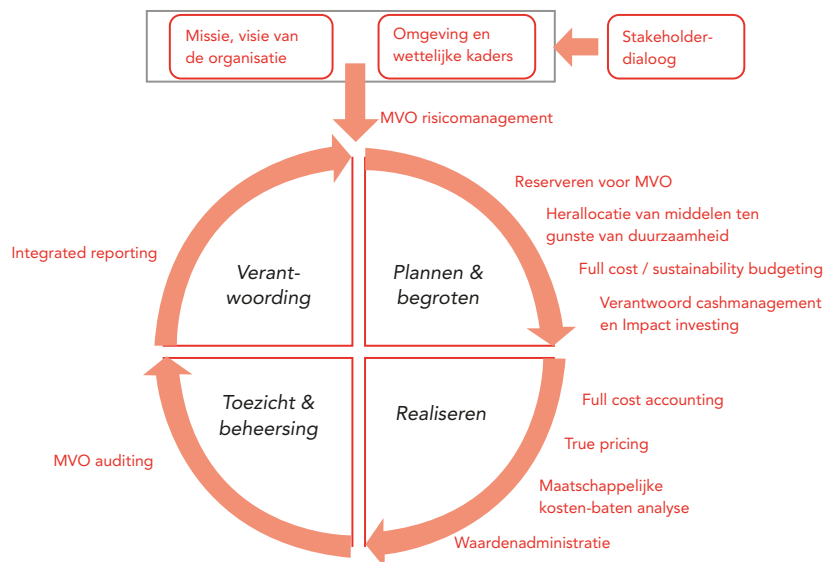
Als duurzaamheid eenmaal verweven is met de organisatie, is het te overwegen om de organisatie te laten certificeren. 'Certificaten kunnen helpen om blinde MVO-vlekken op te sporen in de organisatie en om aan stakeholders te tonen dat de organisatie de maatschappij werkelijk wil dienen.' Er is een woud aan MVO-richtlijnen en keurmerken. Milieukundige Reinier de Nooij, bedrijfskundige Judy van der Lijke en politicoloog/filosoof Elisa Kuiper maakten ze in 2014 inzichtelijk aan de hand van drie criteria:

1. voor het verkrijgen van een keurmerk of certificaat vindt een audit plaats op basis van een eisenstellende norm;
2. de audit wordt op systematische wijze uitgevoerd door een partij die onafhankelijk is van de organisatie die het keurmerk of certificaat wil verkrijgen;
3. het keurmerk of certificaat maakt met een transparant systeem voor buitenstaanders duidelijk aan welke eisen een organisatie voldaan heeft.
(Bron: www.p-plus.nl/resources/articlefiles/Keurmerkengekeurd2014-05-19.pdf.)

Uit hun onderzoek kwamen tien keurmerken naar voren die aan deze criteria voldoen. 'Maar een organisatie moet vooral zijn eigen criteria formuleren. Van daaruit komt men tot een juiste selectie van een keurmerk. Mijn advies: gebruik een keurmerk vooral als middel om waarden te laten groeien, laat het geen doel op zichzelf worden.'

Leiderschap nemen

Al met al zijn er verschillende manieren die laten zien hoe een controller leiderschap kan gaan nemen in het voor het voetlicht brengen van maatschappelijk verantwoord ondernemen. De verschillende instrumenten zijn in figuur 1 nog eens samengevat in de planning & control-cyclus.



Figuur 1. De verschillende MVO-instrumenten in de planning & control-cyclus

Deze instrumenten zijn nog volop in ontwikkeling. Deze ontwikkeling kan worden versneld als controllers uit hun comfortzone komen en actief meewerken aan de doorontwikkeling van deze instrumenten. Boersma: 'Het vraagt wijsheid, realiteitszin, moed en betrokkenheid (vier klassieke deugden) om dit te verwezenlijken.' Ze wijst op een publicatie van SenterNovum (<http://www.rijks-overheid.nl/documenten-en-publicaties/brochures/2010/12/24/groot-denken-klein-bewegen.html>) waarin deze vier deugden prachtig met elkaar verbonden worden:

'Wijsheid stelt de mens in staat een situatie goed in te schatten, goed te oordelen en te kiezen, en naar bevind van zaken te handelen. Maar het inzicht in wat goed is om te doen, is op zichzelf geen garantie dat het goede ook echt wordt gedaan. De oorzaken daarvan zijn velerlei, maar laten zich grofweg samenvatten in: vrees en verlokking. Om die het hoofd te bieden zijn twee andere deugden van belang. Moed – het bewust zijn van de eigen innerlijke kracht – is nodig om het hoofd te bieden aan de vrees, en realiteitszin – de matigheid zo u wilt – helpt ons de verlokkingen te weerstaan. En ten slotte is betrokkenheid, een goed ontwikkeld rechtvaardigheidsgevoel, een onmisbare deugd voor een duurzaam leider.'

Wil je meer weten over hoe je als controller duurzaamheid een plek kunt geven, kijk dan op de website www.duurzaamfinancieelmanagement.nl. <

Kapitalisatie: hoe zit het ook alweer?

Kapitalisatie in het financieel jargon is een term die in diverse betekenissen voorkomt en daardoor niet altijd eenduidig is. Bezinning op dit begrip en de mogelijke betekenis ervan voor ondernemingen is dan ook niet overbodig.

Kapitalisatie is te onderscheiden in ruimere en in engere zin. *Kapitalisatie in ruimere zin* is het aanpassen van de totale, kostendragende vermogensstructuur van een onderneming. *Kapitalisatie in engere zin* is het aanpassen van de eigen vermogensstructuur.

Van kapitalisatie zijn diverse vaktermen afgeleid: overkapitalisatie, onderkapitalisatie, kapitalisatiegraad, kapitaalverwatering, herkapitalisatie, kapitaliseren en de kapitaalwaarde-methode.

Overkapitalisatie

In geval van kapitalisatie in ruimere zin is er sprake van overkapitalisatie. Dat betekent dat een deel van het aanwezige, kostendragende vermogen structureel *niet* in het eigen bedrijf maar daarbuiten is geïnvesteerd. Gedacht kan worden aan leningen aan derden, effecten, deposito's of spaarrekeningen. De opbrengsten van deze beleggingen of investeringen zijn evenwel minder winstgevend dan de investeringen die voor het bedrijf zelf worden verricht.

Dat komt omdat in het laatste geval sprake is van ondernemend of risicodragend vermogen en in het eerste geval meestal van niet-ondernemend of risico-avers vermogen, dat nu eenmaal minder rendeert. Met andere woorden: van overkapitalisatie is sprake wanneer een onderneming meer vermogen tot haar beschikking heeft dan voor de bedrijfsvoering noodzakelijk is. Deze situatie doet zich voor indien een onderneming te veel vermogen heeft agetrokken op grond van te optimistische of foutief beoordeelde marktverwachtingen.

Overkapitalisatie ontstaat ook als een onderneming als gevolg van winstinhouding te veel liquide middelen heeft waarvoor geen bestemming is ge-



vonden. In dergelijke gevallen is de behaalde winst (veel) groter dan het uit te betalen dividend. Overkapitalisatie kan worden weergegeven met behulp van de ratio: *totaal vermogen/bedrijfsactiva*. Is de overkapitalisatieratio groter dan één, dan zijn er financiële middelen in de onderneming beschikbaar die niet voor bedrijfsactiviteiten worden aangewend. Hoe hoger de overkapitalisatieratio, hoe meer bedrijfsvreemde beleggingen of investeringen. Een te hoge overkapitalisatieratio tast de rentabiliteit van de onderneming aan. Bedrijfsrentabiliteit is immers hoger dan ondernemingsrentabiliteit. Er zijn twee middelen om overtollig vermogen te verkleinen:

- verkleining van het kostendragend vreemd vermogen, wat leidt tot een minder riskante financiële hefboom, een hogere rentabiliteit, een betere debt ratio en interest coverage ratio;
- verkleining van het eigen vermogen door middel van het verlagen van het geplaatste aandelenvermogen als gevolg van afstempelen. De aandelen krijgen dan een lagere waarde en het verschil met de nominale waarde wordt verrekend. Tegengwoordig gaan ondernemingen over tot inkoop van eigen aandelen waarbij zij (de rechtspersonen bv of nv) het overtollige vermogen aan de aandeelhouders terugbetalen.

Onderkapitalisatie

Kapitalisatie in engere zin betreft het aanpassen van de omvang en de samenstellende delen van het eigen vermogen. Deze vorm van kapitalisatie heeft te maken met de verhouding tussen enerzijds de omvang van de reserves en anderzijds de omvang van het totaal geplaatste aandelenvermogen. Deze verhouding kan weer door middel van een ratio worden weergegeven: *totale reserves/geplaatste aandelenvermogen*. Deze verhouding wordt ook wel de *kapitalisatiegraad* genoemd. Indien de kapitalisatiegraad groter is dan één, is er sprake van onderkapitalisatie. Een kapitalisatiegraad van vijf houdt dus in dat de reserves vijf keer groter zijn dan het (nominale) aandelenvermogen.

Gevolg van een te hoge kapitalisatiegraad is dat de aandelenkoersen stijgen, wat hun verhandelbaarheid bemoeilijkt en de kans op het welslagen van een nieuwe aandelenemissie verkleint. Onderkapitalisatie kan opgeheven dan wel verminderd worden door:

- uitgifte van bonusaandelen ten laste van de reserves. Het eigen vermogen blijft qua omvang hetzelfde maar verandert qua samenstelling: de reserves dalen maar het geplaatste aandelenvermogen stijgt. Gevolg is dat de waarde per geplaatst aandeel daalt;
- uitkeren van stockdividend in plaats van cashdividend. Uitgifte van stockdividend doet het geplaatste aandelenvermogen toenemen en laat de reserves in tact. Gevolg is dat de waarde per geplaatst aandeel daalt;
- splitsen van aandelen, wat onderkapitalisatie weliswaar niet opheft maar de aandelen worden door een optisch lagere koers wel beter verhandelbaar.

Optimale kapitalisatiegraad

Antwoord op de vraag wat een optimale kapitalisatiegraad is, is moeilijk te geven. In de vakliteratuur



en de praktijk is de beoordeling van de kapitalisatiegraad namelijk afhankelijk van de gekozen waarde van het aandelenvermogen. Kapitalisatie kan plaatsvinden op basis van:

- **de intrinsieke waarde:** de intrinsieke waarde van een onderneming is gelijk aan het totale eigen vermogen of het verschil tussen de waarde van de activa en de nominale schulden;
- **de rendementswaarde:** de rendementswaarde is het dividend gekapitaliseerd met behulp van de kostenvoet van het eigen vermogen. In deze laatste omschrijving betekent **kapitaliseren** het contant maken van toekomstige bedragen;
- **de rentabiliteitswaarde:** de rentabiliteitswaarde is de genormaliseerde winst gekapitaliseerd met behulp van de kostenvoet van het eigen vermogen;
- **de marktwaarde:** de marktwaarde wordt in geval van beursgenoteerde ondernemingen ook wel aangeduid met de term **marktkapitalisatie** wat neerkomt op de vermenigvuldiging van de vigerende beurs- of marktkoers en het aantal uitstaande aandelen.

Herkapitalisatie

Van herkapitalisatie is sprake wanneer de samenstelling van het eigen vermogen drastisch wordt gewijzigd. Herkapitalisatie kan in veel gevallen ook beschouwd worden als een eerste stap naar herstructurering, sanering of verbetering van de levensvatbaarheid van een onderneming. In plaats van herkapitalisatie wordt ook wel gesproken van *omfinanciering*.

In geval van herkapitalisatie wordt de eigen vermogensstructuur van de onderneming gewijzigd. Dit kan door:

- het aantrekken van nieuw aandelenvermogen,
- het omzetten van reserves in aandelen,
- het instappen van een private equity-fonds,
- het afstempelen van aandelen (het verlagen van de nominale waarde per aandeel),
- het uitgeven van bonusaandelen ten laste van (agio)reserves.

Andere motieven dan herstructurering die aan herkapitalisatie ten grondslag liggen, zijn: het ontwijken van een dividendbeperking die van overheidswege kan worden opgelegd, het openbreken van besloten (naamloze) vennootschappen naar open, naamloze vennootschappen en het treffen van maatregelen als gevolg van *kapitaalverwatering*. Herkapitalisatie leidt dus in beginsel tot uitbreiding van het aandelenvermogen. Herkapitalisatie kan echter ook tot doel hebben de omvang van het eigen vermogen juist te verkleinen of het geplaatste

aandelenvermogen te reduceren. Dat impliceert dus het terugbetalen van eigen vermogen door de rechtspersoon aan de aandeelhouders.

Kapitaalverwatering

Kapitaalverwatering betekent in eerste instantie dat onderkapitalisatie geheel of gedeeltelijk verdwijnt. Door slechte bedrijfsresultaten ontstaat op den duur ook kapitaalverwatering: het eigen vermogen slinkt of wordt zelfs negatief. In dat geval is de intrinsieke waarde van het geplaatste aandelenvermogen lager dan de nominale waarde ervan. Leidt kapitaalverwatering tot sanering dan zal herkapitalisatie ook concessies vergen van zowel autonome als geïnduceerde vreemd vermogensverstrekkers zoals leveranciers. Deze kwestie speelde bij het beursgenoteerde bedrijf Imtech NV, voordat het failliet ging.

Kapitaliseren in andere context

Kapitaliseren is ook een minder bekend synoniem voor het contant maken van toekomstige bedragen met behulp van een discountfactor. In een andere context (pensioenen) betekent kapitaliseren het niet laten uitbetalen van jaarlijkse rendementen zoals rente en dividend maar deze opnieuw beleggen. In het verlengde hiervan is het begrip *kapitaalwaarde* een minder courante aanduiding voor de netto contante waarde. Het begrip *kapitaalwaardemethode* wordt gehanteerd als selectiecriteria inzake investeringsbeslissingen. De kapitaalwaardemethode is een zogenaamde disconteringsmethode gebaseerd op een annuïteitenberekening. Uitgangspunt bij deze berekening – bijvoorbeeld de kapitaalwaarde van een project – is het vaststellen van de vrije kasstromen gegeven een gewogen gemiddelde vermogenskostenvoet (wacc). De kapitaalwaarde kan herleid worden tot een gemiddeld gewogen bedrag per jaar. Hierbij stellen we de vraag: voor welke waarde van de annuïteit (ANN) is de contante waarde van een reeks uniforme bedragen gelijk aan de contante waarde van de feitelijke reeks. Om dit te bewerkstelligen wordt gebruik gemaakt van de annuïteitenfactor:
$$ANN = CW \cdot k / \{1 - (1+k)^{-n}\}.$$

Geraadpleegde literatuur

- Bouwma, prof.dr. J.L., *Leerboek der bedrijfseconomie*, deel 2, Delwel, 1980.
- Polak, prof. N.J., *Enige grondslagen voor de financiering der onderneming*, Polak, 1937.
- Liethof, Rafael, en Joop de Vries, *Balanslezen en -analyse*, Euroforum, 2012. <

SUCCES IS RELATIEF

Jaap Koelewijn

Prof.dr. Jaap Koelewijn
is hoogleraar resp.
lector corporate finance
bij Nyenrode en Inholland
(koelewijn@financieel-
denkwerk.nl)

De Nederlandse economie was na de crisis in 2008 een beetje het brekebeentje van Europa. Tot aan 2007 groeiden we wat harder dan de rest van Europa. Belangrijke drijvers van de groei waren de ruime beschikbaarheid van krediet, de exporten en gul bestedende consumenten.

In 2008 bleek hoe vergankelijk succes is. Ons land had in verhouding tot Duitsland, Frankrijk en Italië een grote financiële sector. Toen bij de banken de vlam in de pan sloeg, raakte dat de kredietverlening zeer hard. De overheid moest alles uit de kast halen om een crash te voorkomen. De crisis en het wegvallen van het vertrouwen hadden – in combinatie met de problemen in het bankwezen – tot gevolg dat de huizenprijzen fors daalden. Vanaf de top in 2008 ging er ruim twintig procent van de huizenprijzen af. Nederland was een land met een veel te grote bankensector en een overgefinancierde private sector.

We zijn nu ruim zeven jaar verder. Van brekebeentje lijkt Nederland weer de aanvoerder van het peloton te zijn. Dat komt in de eerste plaats omdat het elders in Europa niet zo goed gaat. De zuidelijke landen worden gedwongen fors te bezuinigen, waardoor hun groei sterk is teruggeval-
len. In de tweede plaats gaat het beter omdat de huizenmarkt herstelt. Dat is na een lange perio-
de van daling en het invallen van de nieuwbouw geen wonder. Bovendien helpt de lage rente ook,
zelfs al zijn de kredietkosten verhoogd. De zwakke euro pept de export op, kortom de seinen
staan weer op groen.

Onmiskenbaar doet onze economie het beter dan de andere landen in Europa, maar zo goed gaat
het nu ook weer niet. Op een aantal fronten heeft Rutte II hard ingegrepen. Denk aan de AOW en
het hypotheekdossier. Maar de groei is en blijft structureel laag en wordt bovendien kunstmatig
gepimpt door de extreem lage rente. Het relatieve succes van Nederland mag niet verhullen dat
het elders helemaal niet zo goed gaat. Vooral de zuidelijke landen hebben het zwaar.

Niet voor niets gaf Draghi vrij recent nog aan zich bezorgd te maken over de lage groei in Euro-
pa. De inflatie zit beneden de doelstelling van de ECB. Dat is een signaal van lage groei en een
zwakke kredietvraag. Het beleid van extreme monetaire verruiming heeft onvoldoende succes.
Het huidige beleid gaat voorbij aan een zeer wezenlijk probleem. Europa in zijn geheel spaart te
veel. De tekorten in het zuiden zijn teruggebracht, terwijl Duitsland – de grootste economie van
Europa – een overschot op de begroting heeft.

De grote verschillen binnen Europa en het gemis aan bereidheid om nu een echt gecoördineerd
begrotingsbeleid te voeren, breken ons op. De ontwikkelingen van de afgelopen maanden lijken
het wantrouwen binnen Europa alleen maar verder te vergroten. Onder druk van de vluchtelin-
gencrisis neemt de verdeeldheid alleen maar toe. Voldoende redenen om niet al te optimistisch te
zijn. <



Marktwaaarde van vastgoed: heeft u met alles rekening gehouden?

De waarde van het vastgoed maakt vaak een significant deel uit van uw balanstotaal en de waardeveranderingen kunnen veel impact hebben op de hoogte van het jaarresultaat. Daarnaast is een juiste waardering van belang voor verkooptrajecten. Heeft uw organisatie grip op de totstandkoming van de marktwaaarde en begrijpt u de uitkomsten? Een aantal tips om rekening mee te houden.

Vastgoedbeleggingen worden veelal gewaardeerd tegen de reële waarde (hierna: marktwaaarde). De marktwaaarde van vastgoedbeleggingen is gebaseerd op de 'marktsituatie' op de waardepeildatum en moet de actuele marktsituatie en omstandigheden weergeven op balansdatum. De marktwaaarde kan het best worden vastgesteld aan de hand van transactieprizen op een actieve markt voor gelijksoortige onroerende zaken op gelijke locatie en in gelijke staat. Recente vergelijkbare transacties zullen met name voorhanden zijn in een markt waarin relatief veel vergelijkbare objecten worden verhandeld. De vastgoedmarkt kenmerkt zich de laatste jaren niet als een actieve markt, waardoor de marktwaaarde veelal modelmatig wordt bepaald.

Waarderingsmethoden

Er is een aantal benaderingswijzen om de marktwaaarde vast te stellen. De inkomstenbenadering en de vergelijkingsbenadering zijn de meest geschikte benaderingswijzen.

De inkomstenbenadering gaat uit van de veronderstelling dat de onroerende zaak zelfstandig inkomen kan opleveren. Door middel van kapitalisatie van de inkomsten tegen een bepaalde factor, gebaseerd op een geëist rendement, worden deze omgezet in een kapitaalsbedrag.

De vergelijkingsbenadering kenmerkt zich door de in de markt gerealiseerde transacties te vergelijken met het object dat getaxeerd moet worden. Dat houdt in dat de verschillende transacties vergelijkbaar met elkaar gemaakt moeten worden.

Voor de inkomstenbenadering worden twee metho-

thodiekken gehanteerd:

- conventionele methode (BAR/NAR- taxatie),
- contantewaardemethode (DCF-methode).

Belangrijk is dat de gekozen waarderingsmethode onder de gegeven omstandigheden passend is en consistent wordt toegepast. Daarnaast is het aan te bevelen zoveel mogelijk twee waarderingsmethoden toe te passen, zodat u de uitkomsten kunt vergelijken.

Als slechts één methode kan worden toegepast dan heeft de DCF-methode de voorkeur, omdat deze methode een goed inzicht geeft in toekomstige kasstromen en de waardering.

In een DCF-berekening worden meerdere soorten informatie/elementen betrokken. Denk hierbij onder andere aan:

- huuropbrengsten, de (resterende) looptijd van de huidige huurcontracten en de leegstand;
- gangbare huurprizen (per vierkante meter of anderszins) voor vergelijkbare objecten;
- kwaliteit huurders;
- onderhoud, verhuur en beheerlasten en directe exploitatielasten, waarbij aangesloten kan worden op externe normen zoals de VEX-norm;
- marktrente en risico-opslagen, leidend tot de disconteringsvoet;
- exploitatieperiode, zijnde de periode waarover de kasstromen contant worden gemaakt;
- eindwaarde/restwaarde, gebaseerd op de rendementseis ('exit-yield').

Dit zijn subjectieve veronderstellingen over de toekomst, want het blijft natuurlijk een inschatting. Het is belangrijk te beseffen dat nagenoeg zeker de



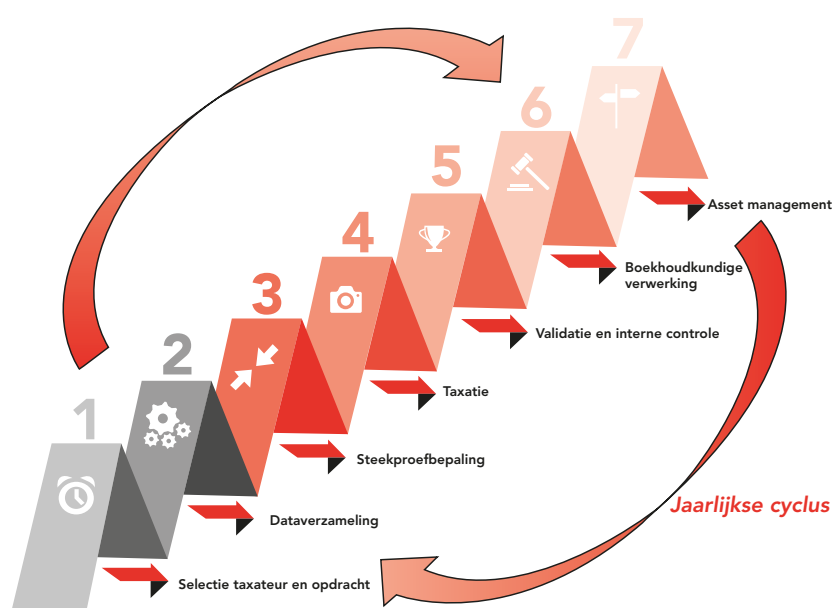
uiteindelijke realisatie en dus de hiermee samenhangende waarde zal afwijken van de eerder gedane veronderstellingen.

Heeft u de expertise in huis, dan kunt u ervoor kiezen de marktwaarde van het vastgoed zelf te bepalen. Het is aan te bevelen de marktwaarde van het vastgoed (periodiek) vast te stellen op basis van een waardering door een onafhankelijke en deskundige taxateur.

Winsten of verliezen die ontstaan zijn door een wijziging in de marktwaarde van vastgoedbeleggingen, moeten verantwoord worden in de winst-en-verliesrekening van de periode waarin de wijziging zich voordoet. Daarnaast moet een herwaarderingsreserve worden gevormd.

Het waarderingsproces op hoofdlijnen

Om te komen tot een marktwaarde dient u een aantal stappen te zetten. Er is sprake van een intensief traject waarbij verschillende partijen zijn betrokken. Het is cruciaal hiermee – zeker bij een



Figuur 1. Het waarderingsproces op hoofdlijnen



eerste waardering – op tijd te beginnen. Stel dus een goede *planning* op. Daarnaast is het aan te bevelen het taxatieproces inclusief mijlpalen en controlemomenten deel uit te laten maken van uw planning & control cyclus. Schematisch is het proces als in figuur 1.

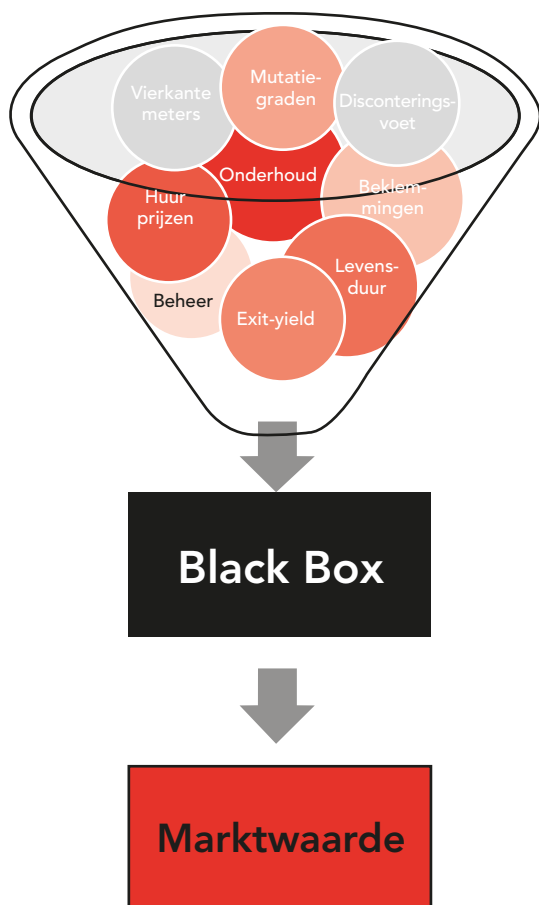
Startpunt van het traject is de *selectie van de taxateur* en de *opdrachtverstrekking*. Bij de keuze van de taxateur/het taxatiebureau gaat u onder andere na of het bureau de benodigde kennis heeft van de lokale vastgoedmarkt en de beschikking heeft over relevante deskundigheid als het bijvoorbeeld gaat om specifieke vormen van vastgoed zoals bedrijfsonroerendgoed.

De schriftelijke opdracht aan de taxateur moet helder zijn wat betreft de scope, taken en verantwoordelijkheden. Zo voorkomt u discussie achteraf over bijvoorbeeld de waarderingsmethode, de diepgang (mate van fysieke inspectie) van de taxatie en de wijze van rapporteren. Het Platform taxateurs en accountants (PTA) heeft 28 aanbevelingen opgesteld en ook de relevante standaarden van de Royal Institution of Chartered Surveyors (RICS) en International Valuation Standards (IVS) moeten hierbij in ogenschouw worden genomen. De 28 aanbevelingen zijn onderverdeeld in de volgende vijf categorieën:

accounting en verslaggeving:

- de onafhankelijkheid van de taxateur;
- het opleidingsniveau van de taxateur;
- de vastlegging van de verantwoordelijkheden van de taxateur en de opdrachtgever;
- de werkzaamheden en de rapportage van de taxateur, zoals minimaal uit te voeren werkzaamheden, te hanteren methoden, toegepaste bronnen en gevoeligheidsanalyse;
- het bevorderen van een kwalitatief beter taxatieproces (onder andere eisen dossiervorming en validatie van gebruikte rekenmodellen).

Door de aanbevelingen van het PTA deel uit te laten maken van het taxatieproces en deze ook deel uit te laten maken van de overeenkomst met de taxateur, legt u een goede basis voor een transparant, objectief en kwalitatief waarderingsproces. Het verdient aanbeveling dat u, eventueel samen met uw accountant, de inhoud van het PTA-rapport tijdig bespreekt met uw taxateur en schriftelijk vastlegt in de opdracht aan de taxateur.



Figuur 2. Waarbepaling

Voor de taxatie van vastgoed wordt gebruikgemaakt van verschillende *data/basisgegevens*, zoals vierkante meters, huurprijzen en dergelijke. Data die wellicht in het verleden minder belangrijk waren, worden nu opeens ten behoeve van het taxatieproces wel belangrijk. Het is van belang deze data op orde te hebben.

Uit recente casussen is gebleken dat taxatietrajecten vertraging opliepen doordat basisgegevens niet direct voorhanden waren. Laat de controle op de basisgegevens deel uitmaken van uw interne controleprogramma.

Laat u jaarlijks al uw vastgoed taxeren of roulerend een deel van de portefeuille? Het is sterk aan te bevelen jaarlijks – in lijn met de aanbevelingen van het PTA – een derde van de portefeuille te laten taxeren (mits er geen significante wijzigingen hebben plaatsgevonden). Indien niet de gehele portefeuille wordt getaxeerd, is het van belang de gekozen *steekproef* goed te onderbouwen. Is de steekproef representatief voor de totale populatie? Bij de bepaling van de steekproef kan de portefeuille bijvoorbeeld worden onderverdeeld in verschillende vestigingen, gemeenten, bouwperiodes en type object.

De uitgevoerde *taxatie* leidt uiteindelijk tot een taxatierapport. Stel vast dat deze aansluit met de opdrachtverstrekking.

Gaat u direct akkoord met het taxatierapport? Het is zaak dat u taxatie-uitkomsten bespreekt ('challengen') met uw taxateur en **intern controleert**. Begrijpt u de totstandkoming van de taxatie en kunt u de waardemutatie ten opzichte van de voorgaande periode verklaren? Wees daarnaast alert op de volgende zaken:

- is er een rekenkundige onderbouwing toegevoegd?
- worden de juiste referenties gehanteerd (deze mogen niet te ver van de peildatum liggen en moeten overeenkomst vertonen met het te waarderen object)?

RECENTE ONTWIKKELINGEN

Als gevolg van de nieuwe Woningwet die 1 juli 2015 is ingegaan, moeten woningcorporaties hun vastgoed met ingang van verslagjaar 2016 verplicht tegen marktw waarde waarderen. Deze transitie zal geen gemakkelijke opgave zijn voor de circa 400 woningcorporaties in Nederland. Gaan de woningcorporaties hierin slagen?

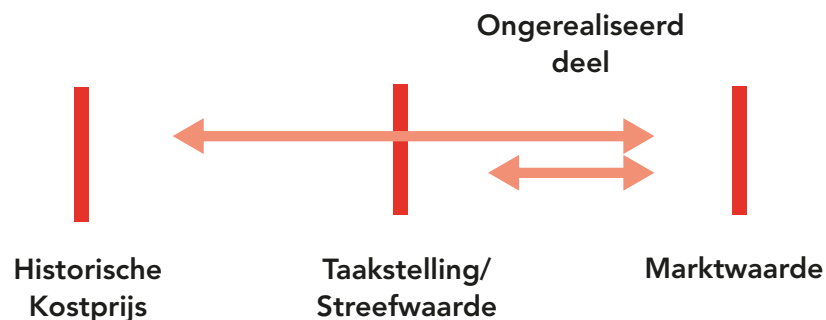
- is gebruikgemaakt van de juiste inputdata? (bijvoorbeeld juiste huurprijzen, oppervlakten, verwerking erfpacht canon etc.)?
- is het taxatierapport voldoende onderbouwd (onder andere ontbreken onderbouwing of referenties van huurprijs/m², leegwaarde/m² en BAR)?
- is sprake van realistische aannames met betrekking tot leegstand, incentives/huurskortingen, markthuur, mutatiegraden en onderhoud (kentallen) en dergelijke? Vaak worden deze te positief ingeschat.
- worden de juiste indexeringen gebruikt?
- zijn eventueel bijzondere uitgangspunten nader toegelicht?

Als de taxatiewaardes definitief zijn volgt de *boekhoudkundige verwerking* in de administratie en jaarrekening. Besteed hierbij goede aandacht aan de presentatie en toelichting in de jaarrekening. Naast de juiste toepassing van de verslaggevingsregels (onder andere RJ 213 en IAS 40) is het zaak om na te gaan of uit de toelichting op de jaarrekening in voldoende mate blijkt:

- wat de gekozen taxatiemethode/model is;
- of al dan niet gebruik gemaakt is van een onafhankelijke taxateur en of deze de gehele portefeuille heeft getaxeerd of een deel;
- welke veronderstellingen, normen en parameters zijn gehanteerd. Doordat een waardering veelal modelmatig wordt bepaald, is het essentieel inzicht te geven in de gehanteerde uitgangspunten;
- of de waardemutaties ten opzichte van voorgaand jaar voldoende inzichtelijk en begrijpelijk zijn. Waar wordt de mutatie door veroorzaakt? Besteed aandacht aan de tekstuele toelichtingen;
- wat de gevoeligheid van de waardering voor wijzigingen in veronderstellingen is;
- of zichtbare aansluiting tussen balansmutatie, winst-en-verliesrekening en herwaarderingsreserve bestaat.

PTA

Op initiatief van de Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants (NBA) is het Platform taxateurs en accountants (PTA) opgericht. Het PTA heeft het primaire doel om de efficiency en kwaliteit van de werkzaamheden van zowel taxateurs als accountants te bevorderen. Het PTA heeft het rapport 'Goed gewaardeerd vastgoed: 28 aanbevelingen voor taxeren en taxatierapporten' opgesteld.



Figuur 3. Waardedaling

Uiteindelijk heeft u de marktwaaarde bepaald van uw vastgoed. Maar wat doet u verder met deze waarde behalve de boekhoudkundige verwerking in uw jaarrekening? *Asset management* is de laatste jaren sterk in opkomst. Het doel van asset management is om – binnen acceptabele risico's en kosten – het optimale uit uw vastgoed te halen. Het op orde hebben van uw vastgoedinformatie is hiervoor cruciaal.

De uitkomsten: reken u niet rijk!

Voor het verschil tussen de marktwaaarde en de historische kostprijs van het object wordt onder het eigen vermogen een herwaarderingsreserve gevormd. Het lijkt misschien mooi zo'n som aan eigen vermogen, maar dit kan ook een valkuil zijn. Enerzijds omdat dit geld 'in de stenen' zit en niet direct voorhanden/cash is. De herwaarderingsreserve moet eerst nog worden gerealiseerd. Anderzijds is het maar de vraag of u dit eigen vermogen ooit in z'n geheel zult gaan realiseren. De marktwaaarde is gebaseerd op marktuitlegangspunten, deze uitgangspunten kunnen afwijken van wat u zelf wenst uit te geven aan het object (de taakstelling). Specifieke doelstellingen ten aanzien van het object kunnen ertoe leiden dat de werkelijke exploitatiekosten hoger zijn dan de exploitatiekosten die andere (markt)partijen kunnen realiseren. Wanneer u afwijkt van de eerder bepaalde en ingerekende marktnormen (vaak meer kosten of minder opbrengsten) dan is dat deel – bij verder gelijkblijvende veronderstellingen – nooit meer te realiseren en dus feitelijk te beschouwen als een waardedaling van uw vastgoed. Dit is gevisualiseerd in figuur 3. Het is van belang het verschil te analyseren tussen de taakstelling/streefwaarde (uw normen) en de commerciële uitgangspunten (de marktwaaarde). <

MAALTIJDEN OP HET WERK, GEEN BTW-AFTREK VOOR ZAKELIJKE LUNCHES

DE BTW DIE U BETAALD HEEFT OVER DE UITGAVEN VAN MAALTIJDEN DIE U TIJDENS EEN WERKOVERLEG OP KANTOOR AAN UW WERKNEMERS VERSTREKT MAG U NIET ALTIJD AFTREKKEN ALS VOORBELASTING. DIT BLIJKT UIT EEN GEPUBLICEEERDE UITSpraak VAN RECHTBANK NOORD-HOLLAND. HET BESLUIT UITSLUITING AFTREK OMZETBELASTING 1968 (BUA) ZORGT ER VOLGENS DE RECHTBANK VOOR DAT DE VOORBELASTING NIET ALTIJD AFTREKBAAR IS. DE VRAAG IS OF DE RECHTBANK DIT JUIST ZIET.

In de uitspraak van de Rechtbank Noord-Holland gaat het over een zaak van een internationale onderneming die fiscalisten, notarissen en advocaten in dienst heeft. Iedere week worden er voor deze werknemers tijdens de lunchpauze of buiten kantooruren vaktechnische overleggen en cursussen georganiseerd zodat de werknemers zoveel mogelijk declarabele uren kunnen maken en het contact met de cliënten zo min mogelijk hinder ondervindt. Deze vaktechnische overleggen duren gemiddeld 1 à 2 uur en worden per afdeling (juridische discipline) georganiseerd. Daarnaast vinden er bijeenkomsten plaats om de werknemers in het kader van de permanente educatie bij te scho- len om te voldoen aan de eisen van perma- nente educatie die de verschillende beroeps- organisaties stellen en worden in voorkomende gevallen bij belangrijke ontwik- kelingen extra bijeenkomsten gehouden. De werknemers zijn verplicht om aan de bijeen- komsten deel te nemen. De ondernemer ver- strekt tijdens deze bijeenkomsten maaltijden voor de werknemers. Het gaat meestal om broodjes met beleg voor 5 tot 10 euro per werknemer. De broodjes worden van te voren gereserveerd in de vergaderruimte waarin de

bijeenkomst plaatsvindt en worden verzorgd door een cateringbedrijf. In de bedrijfskantine van het kantoor kunnen de werknemers tij- dens de lunchpauze, maar ook voor ontbijt en diner, maaltijden krijgen tegen een kleine be- taling. Hiervoor werd vergoeding gevraagd. De werknemer staat vrij om zelf voor een maaltijd te zorgen.

Naheffingsaanslag

De onderneming wil de btw die zij heeft be- taald over de maaltijden in aftrek brengen als voorbelasting. De inspecteur is het hier niet mee eens en legt een naheffingsaanslag btw op.

Rechtbank Noord-Holland wijst het beroep af en stelt de Belastingdienst in het gelijk. De rechter bevestigt dat de uitsluiting van de btw-aftrek op goederen en diensten die wor- den gebruikt voor persoonlijke doeleinden van personeel, niet geldt in geval een bijzon- dere omstandigheid de werkgever dwingt deze kosten voor eigen rekening te nemen. Dit kan, aldus de rechter, bijvoorbeeld aan de orde zijn bij het vervoeren en opslaan van inboedels van mensen die 'voor de zaak' verhuizen. Het persoonlijke voordeel van de werknemer is daar van ondergeschikte aard.



De rechtbank neemt in haar oordeel de laagde structuur van de wetgeving als uitgangspunt, met als gevolg dat het Bua voorrang heeft op de Wet op de Omzetbelasting 1968. In het Bua zijn een aantal goederen en diensten, waaronder maaltijden en drankjes, uitgesloten van de aftrek van voorbelasting voor zover de totale vergoeding per personeelslid per jaar boven de 227 euro exclusief btw uitkomt.

De aftrek van btw op kosten van personeelsverstrekkingen en verstrekkingen van spijzen en dranken wordt door het Bua niet uitgesloten als de kostprijs exclusief btw van de gezamenlijke verstrekkingen per personeelslid per jaar niet meer bedraagt dan 227 euro exclusief btw. Maar kennelijk bood deze uitzondering voor verstrekkingen van geringe waarde het kantoor in de bovenstaande kwestie geen soelaas.

Toch zakelijk?

De aftrek van btw op aan het personeel verstrekte spijzen en dranken, kan worden uitgesloten, ongeacht of deze een zakelijk dan wel persoonlijk karakter dragen. Volgens de rechter geldt daarentegen een speciale regeling in het Bua voor het verstrekken van spijzen en



dranken aan het personeel. De rechter voegt hier nog aan toe dat er geen twijfel over bestaat dat Nederland vanuit Europeesrechtelijke optiek bezien de btw-aftrek op bepaalde uitgaven mag uitsluiten zonder te kijken naar het doel van het gebruik van die uitgaven. Volgens de rechtbank maakt het Bua dus geen onderscheid tussen maaltijden met een zakelijk of persoonlijk karakter.

De vraag in deze zaak is of de aftrek van btw is uitgesloten wanneer spijzen en dranken op de bedrijfslocatie worden verstrekt met het oog op bijvoorbeeld de continuïteit van de werkzaamheden. Er is dan geen sprake van een verstrekking voor persoonlijke doeleinden, maar van zakelijke doeleinden. <

‘De vraag is of aftrek van btw is uitgesloten wanneer een lunch op kantoor wordt verstrekt met het oog op de continuïteit van het werk’

LESSEN VOOR DE FINANCIAL VANUIT DE OAD CASE

Vijf vragen die Oad en de Rabobank hadden moeten stellen



Tekst: Fred van Eenennaam, Hagar Michel en Henrik Verzijl Illustratie: Emanuel Wiemans/Bagilla

Prof.dr. Fred van Eenennaam is als professor, adviseur en board member gespecialiseerd in strategy & corporate governance, health care en life sciences. Hagar Michel MSc en Henrik Verzijl MSc LLM werken met hem binnen het center for corporate governance bij business school The Decision Institute (h.michel@thedecisioninstitute.org)

Het faillissement van Oad in september 2013, na in september 2012 onder bijzonder beheer bij de Rabobank te zijn gekomen, onderstreept het belang van de financiële professional binnen ondernemingen anno nu. Terugkijkend: op welke vragen hadden Oad en de Rabobank een antwoord moeten vinden?

Op 4 november 2015 heeft rechtbank Utrecht de claim van de familie Ter Haar aan het adres van de Rabobank afgewezen op formeel juridische gronden (ECLI:NL:RBMNE:2015:7748). Aan deze uitspraak is een langdurig traject tussen Oad en de Rabobank vooraf gegaan. In dit artikel zijn vijf vragen en vijf red flags uit de dynamiek tussen Oad en de Rabobank voor financiële professionals geabstraheert.

Oad: de uitdaging

Oad – opgericht in 1924 – was in 2012 uitgegroeid tot de top-3 in Nederland in met name de georganiseerde tour operating met een brand awareness van 97 procent. Vanaf 2003 werd duidelijk dat de disruptie van het boeken en samenstellen van reizen door de klanten via internet een grote vlucht zou gaan nemen en dat internationale concurrentie van de klassieke en nieuwe (internet-based) partij – en in grote delen van de Oad business tot disruptie – kansen en bedreigingen – aanleiding zou geven. In de case van Oad wordt duidelijk dat het familiebedrijf een nieuwe richting probeerde in te slaan, maar onder andere op het gebied van een mislukt IT-traject forse afschrijvingen moest accepteren. Na de economische crisis van 2008 werden verdere aanpassingen in de organisatie noodzakelijk en verliezen in de boeken geschreven in 2012 en 2013 (inclusief afschrijvingen op IT en een reorganisatievoorziening).

De enige huisbankier Rabobank bracht het familiebedrijf onder bij de afdeling speciaal beheer aangaande haar kredietfaciliteit van 20 miljoen, die op geen enkel moment is volgetrokken. Rabobank achtte het risico en de bijbehorende financieersstructuur, de volledig verstrekte zekerheden en mogelijk de vooruitzichten in de sector en bij

Oad reden tot grote zorg. In september 2013, met 6 miljoen euro in kas, vroeg Oad surseance van betaling aan. In de Oad business case is onder meer de dynamiek in het ingewikkelde spel tussen Oad en Rabobank geduid. Daarna kijkend, kan worden geconcludeerd dat Oad en Rabobank in ieder geval vijf vragen hadden moeten stellen en beantwoorden.

OAD

In 1924 start Gerard te Haar met personenvervoer en wordt het streekbusvervoersbedrijf geboren. Bijna 90 jaar later staat de derde generatie Ter Haar aan het roer van Oad, en is het familiebedrijf uitgegroeid tot één van de drie grootste allround reisondernemingen van Nederland gespecialiseerd in tour operating. In september 2013 vraagt de familie Ter Haar het faillissement aan. Op dat moment bestaat het familiebedrijf uit vier divisies: Oad Reizen, Oad Touringcarbedrijf, Globe reisburogroep en de dochterondernemingen (SRC cultuurvakanties en Oad Incoming).

Het touringcarbedrijf van Oad is de enige van de verschillende divisies die geen winst maakt in 2012 en 2013, mede veroorzaakt door een afschrijving van het IT-project 'Pro' en reorganisatiekosten. Oad wordt onder bijzonder beheer geplaatst in 2012 vanwege tegenvallende resultaten, de moeilijke marktsituatie in de toerismesector en de hoge reorganisatiekosten. De kredietfaciliteit van de Rabobank wordt stopgezet vanwege bedenkingen van de bank over de turnaround strategy. De bank erkent wel dat deze strategie de enig mogelijke strategie is. De bank heeft ook bedenkingen over de mogelijkheden van Oad om de turnaround te financieren.

Op 24 september 2014 vragen de aandeelhouders het faillissement aan. Oad en Rabobank verschillen tot op heden van mening over de gestelde deadline van de Rabobank om de deal met de investeerders uit Twente rond te krijgen. Oad stelt dat de Rabobank de deadline op 27 september had gesteld en dat een verzoek om uitstel van deze deadline geen gehoor kreeg bij de bank. De Rabobank geeft aan dat zij juist akkoord hadden gegeven op het voorstel en dat Oad daarna met het faillissement kwam.

1. Heeft de financiële kolom ervaring met het managen van disruptie?

Een financiële professional die is getraind in het financieel managen van discontinuïteit van een organisatie, is niet per se geëquipeerd om de financiële kant van disruptie in goede banen te leiden. Het draait om het managen van onzekerheid in plaats van om het managen van risico's. Of anders gezegd: het leggen van de puzzel voor Oad – over hoe de disruptie in de internettechnologie zou gaan spelen en wat voor nieuwe business modellen zouden kunnen worden gemaakt – was in volle gang. Immers, de benodigde nieuwe IT-databases en software met de bijpassende nieuwe business modellen waren tot 2013 nog niet uitgekristalliseerd. Hierop moet het bedrijf echter wel degelijk acteren (lees: investeren). Of dat te veel, te weinig, handig of onhandig gebeurt, is een uitdaging voor alle ondernemers/bestuurders en daarmee een expliciet item, waarbij klassieke manieren van financiële verslaggeving, rapportage, cash forecasts en beheer van financiële- en bankrelaties niet voldoende zijn.

2. Financiert de bank disruptie?

De bank is klassiek bij de meeste ondernemingen de grootste externe financier van een onderneming. Het financieren van voorspelbare kasstromen, met weinig risico en voldoende zekerheidsstellingen geeft van oudsher de mogelijkheid tot bescheiden rente/risico-opslagen. Zodra disruptie speelt zal een bank de neiging hebben om alle kosten uit het verleden door te trekken en de verwachte new business model sales op nul in te schatten. Wanneer na 2008 banken ook nog eens hun balansen moeten versterken, zal de neiging om via een klassieke werkkapitaalfinanciering mee te doen, onder druk komen. Nieuwe financiers, in eigen vermogen of anderszins, zullen hogere risico-opslagen rekenen. Een spel waar familiebedrijven niet a priori mee bezig zijn.

Het vraagstuk over de (aanpassing van de) financieringsstructuur is daarmee essentieel, en onder de druk van disruptie niet eenvoudig, voor de financiële kolom. Zodra dan het bijzonder beheer van de bank met haar eigen ideeën, instructies en dynamiek om de hoek komt kijken, verandert de relatie met de bank drastisch (zie kader: Red flags in de dynamiek met de bank).

3. Heeft de onderneming een stevige raad van commissarissen en dito audit committee?

Welke rol speelt de raad van commissarissen en haar audit committee? Is het een stevige RvC die naast advies ook ervaring heeft met disruptie en het vermogen heeft door te zetten, of is het vooral een procesmatige of adviserende club? Gaat iemand van de RvC mee naar de bank om de bestuurders mee te helpen of wordt van een afstand wat financieel advies gegeven? De onderneming is gebaat bij een stevige raad van commissarissen en audit committee óf alleen een adviesorgaan. Een middenweg helpt de onderneming en de aandeelhouders niet vooruit, maar leidt tot stroperige processen. Ten aanzien van de Oad case valt geen eenduidig antwoord te geven over de rol, functie, wijze van opereren van de commissarissen.

4. Zijn adviseurs met een echte ondernemers invalshoek betrokken?

Hoe gebruikt en benut de onderneming adviseurs en wie wordt geselecteerd? Zijn het adviseurs die sterk vanuit een vak en beroepsrichtlijnen opereren, of kunnen ze ook echt vanuit het belang van de bestuurders de opties neerleggen?

In het geval van Oad: is het bijvoorbeeld verstandig en nodig om het IT-project in een keer af te schrijven? Toegegeven, het is een non cash item, maar had het IT-project bijvoorbeeld niet al eerder en gefaseerd kunnen worden opgenomen? In het adresseren van de spagaat tussen bankconvenanten, nieuwe accountantsregels en belastingen speelt de accountant een cruciale rol.

Wil je een IT-implementeerder die vanuit de bestaande werkprocessen een 'tailormade systeem' gaat opleveren en maken? Of wil je iemand die zegt: laten we eens zorgen dat de business werkt in de spagaat tussen veranderend klantengedrag, onzekere investeringen in software/hardware en de noodzaak om via



IT (personeels)kosten per transactie te reduceren. Om dan vervolgens als second mover steeds de 'proven' applications of de dominante oplossing te implementeren. Zoek je een strategie-adviseur die voornamelijk sterk modelmatig werkt of vanuit de specifieke Oad-klanten, concurrentie en samenhang redeneert?

Vooral op juridisch vlak, net voor surseance, is dit van belang. Wordt hier de vraag beantwoord: 'als ik nu geen surseance wil gaan aanvragen, wat kan ik dan doen?' Of krijgt de ondernemer die ene optie gepresenteerd alsof er geen grijs gebied bestaat? Welke financieel expert kan de dialoog tussen de bank (en in casu bijzonder beheer) helpen/faciliteren? Sinds 2008 blijkt dit inmiddels een groeimarkt te zijn.

5. Is de waardecreatie aligned?

De financiële professional moet rekening houden met in ieder geval drie verschillende waardecreatie-begrippen. Het dichtst bij het hart van de financial zit meestal de financiële waarde voor de aandeelhouders en de financiers. Deze waarde heeft een focus op het rendement van het vermogen ten opzichte van het risico en de exit mogelijkheden. De waardecreatie vanuit de onderneming luidt anders: worden we steeds beter in wat onze doelstelling is? Anders gezegd, ontwikkelen we goede – en steeds betere – mensen, processen en systemen? Creëren we waarde voor klanten en doen we dat voor voldoende klanten, is het derde waardebegrip. Voor mensen die zelf hun vakantie bij elkaar zoeken op het internet is bij Oad de waardepropositie voor Oad Travel een andere dan voor Oad Tour Operating. In 2013 gingen 600.000 Nederlanders via Oad op vakantie waarvan 90.000 via online boekingen met een internetconversie die vermoedelijk bovengemiddeld was in de sector. Een klassieke uitdaging om scherp en helder de verschillende waardecreatie-perspectieven te hanteren voor de cfo en ceo.

De moderne financiële professional kan disrupties financieel managen

Minimaal moeten we leren van het 90-jarige Oad

DE VIJF BELANGRIJKSTE RED FLAGS IN HET SPEL MET DE BANK

1. Verplaatsing van de lokale bank naar de afdeling bijzonder beheer levert een andere accountmanager op. Deze accountmanager kent uw bedrijf niet en heeft als voornaamste doel het beperken van schade voor de bank. Jarenlange opgebouwde vertrouwensrelaties verliezen hun waarde.
2. Een volledige overdracht van alle activa leidt tot een meekijkende en meebeslissende bank.
3. Bij voorgestelde turnarounds bekijkt de bank de plannen, maar beslist zelf of de berekeningen valide zijn. De bank kan ook besluiten de beoogde veranderingen en turnaround strategies niet mee te nemen in toekomstscenario's.
4. Sectorrapporten zijn opgesteld met een bepaalde blik en vanuit die blik wordt gerapporteerd en geredeneerd. De conclusies en opvolgend beleid van de bank hebben kritische vragen tot gevolg.
5. Uw belangen en die van de bank verschillen altijd. Een actieve houding van de bank doet soms afbreuk aan de oorspronkelijke plaats van de bank in de economie: een serieuze zakenpartner en een belangrijke financier.

dat als familiebedrijf onderuit is gegaan. Of een hogere rechter wel of niet beoordeelt of de Rabobank onjuist heeft gehandeld in haar zorgplicht of dat de onderneming niet op tijd of niet handig genoeg haar onderneming door de disruptie en de crisis heeft geleid, is afwachten. Voor de financiële professional die in deze tijden zeker met de onzekerheden van disrupties in de business modellen en de financiële wereld te maken heeft, wordt het vak steeds spannender en uitdagender. Met Oad in het achterhoofd en met de blik vooruit gericht, is het wellicht goed om de vijf vragen van Oad/Rabobank eens langs uw onderneming te leggen. Wellicht leiden de antwoorden tot een hogere kans om uw organisatie financieel en qua waardecreatie door de puzzels van disrupties te managen. <

MEER WETEN EN MEE DISCUSSIËREN?

De Harvard-style business case 'Oad: a 90-year-old Family Business in Trouble' is op 10 november 2015 gepresenteerd op Erasmus Universiteit Rotterdam. De Oad case wordt gedoceerd bij executive program The New CFO en op zowel 3 december als 12 januari zijn sessies gepland bij The Decision Institute om de case te bespreken (www.thedecisioninstitute.org/oad/).

Coen van der Mark en

Caspar van der Winden

Caspar van der Winden en Coen van der Mark zijn advocaat bij Holland Van Gijzen advocaten en notarissen

(caspar.van.der.winden@hvglaw.nl en

coen.van.der.mark@hvglaw.nl)

NADERE OMLIJNING VAN 403-VERKLARING

DE 403-VERKLARING GEEFT IN DE PRAKTIJK AANLEIDING TOT VRAGEN OVER HET ONTSTAANSMOMENT VAN EEN 403-VORDERING, VERJARING, 'OVERBLIJVENDE' AANSPRAKELIJKHEID EN ANDERE VRAGEN. DE HOGE RAAD IS ER MET HET SNS-ARREST DEELS IN GESLAAGD ENKELE VAN DE VRAGEN TE BEANTWOORDEN.



Binnen veel concerns wordt gebruik gemaakt van de groepsvrijstelling (art. 2:403 van het Burgerlijk Wetboek, BW). Dit houdt in dat een groepsmaatschappij, veelal een dochtervennootschap grotendeels is vrijgesteld van haar verplichting om een volledig jaarverslag op te stellen. De rechtspersoon die de vrijstelling van de dochtervennootschap faciliteert is meestal de moedervennootschap. De moeder neemt de financiële gegevens van de vrijgestelde dochter op in haar geconsolideerde jaarrekening en deponereert een zogenoemde 403-verklaring bij het handelsregister.

Voorwaarde hiervoor is dat aan de vereisten wordt voldaan zoals neergelegd in art. 2:403 BW. Eén van die vereisten is dat de moeder zich hoofdelijk aansprakelijk verklaart voor schulden die voortvloeien uit de door de dochter verrichte rechtshandelingen door middel van de 403-verklaring.

Aard van de 403-aansprakelijkheid

De aard en omvang van de hoofdelijke aansprakelijkheid van de moeder uit hoofde van een door haar gedeponeerde 403-verklaring roepen in de praktijk nog tal van (rechts)vra-

gen op. Wat betreft de aard van deze aansprakelijkheid heeft de Hoge Raad onlangs meer duidelijkheid verschaft. De Hoge Raad beschouwt de vorderingsrechten van de schuldeiser op de dochter/groepsmaatschappij (uit hoofde van de rechtshandeling) en op de moeder (uit hoofde van de 403-verklaring) als zelfstandige hoofdelijke verbintenissen. De schuldeiser kan zowel de dochter als de moeder aanspreken.

Hoofdelijkheidsverklaring moeder

De aansprakelijkheidsverklaring betreft schulden die uit rechtshandelingen van de dochter voortvloeien. De moeder verklaart zich bij voorbaat door haar 403-verklaring hoofdelijk aansprakelijk voor alle niet voldane schulden uit rechtshandelingen van de dochter. Er hoeven op het moment van de verklaring zelfs geen openstaande schulden te zijn. Als de moeder tot betaling overgaat, treedt zij in de rechten van degene aan wie is betaald en heeft de moeder daardoor een vordering op de dochter verkregen.

Stel een schuldeiser heeft een vordering op de dochter (de 'hoofdvordering'). Voor diezelfde vordering kan hij tevens een vordering op de moeder verkrijgen, de zogenoemde '403-vor-

dering' gebaseerd op de 403-verklaring. De schuldeiser kan er dan voor kiezen zich tot de (vaak meer kapitaalkrachtige) moeder te wenden.

Achterstelling en wettelijk voorrecht hoofdvordering

Voor de 403-aansprakelijkheid van de moeder maakt het niet uit of de hoofdvorderingen op de dochter in rang verschillen (concurrent, achtergesteld). Als het vermogen van de moeder echter niet toereikend is ter voldoening van alle door een 403-verklaring afgedekte schulden kan de vraag opkomen of een verschil in rang ook bij de moeder doorwerkt. Hierover wordt verschillend gedacht en is specifiek relevant ingeval van faillissement van de dochter.

Tot voor kort was er onduidelijkheid over twee relevante vragen:

1. Blijft een achtergestelde hoofdvordering op de dochter ook achtergesteld indien de schuldeiser zich tot de moeder wendt?
2. Blijft een wettelijke bevoorrechte hoofdvordering op de dochter ook bevoorrecht indien de schuldeiser zich tot de moeder wendt?

SNS-arrest Hoge Raad

De Hoge Raad heeft in zijn arrest van 20 maart 2015 (SNS) helderheid verschaft en daarmee antwoorden geformuleerd op bovenstaande twee vragen.

Ten eerste: ten aanzien van de achterstelling geldt dat indien de moeder de mogelijkheden van verhaal van de achtergestelde schuldeisers

'Een bevoorrechte vordering op de dochter leidt niet tot een bevoorrechte status als de schuldeiser de moeder aanspreekt'

van de dochter op het vermogen van de moeder had willen beperken, dit uit de 403-verklaring, had moeten blijken. De aard van een achterstellingsbeding heeft alleen gevolgen voor de rangorde bij verhaal op het vermogen van de dochter die het beding is overeengekomen, maar heeft geen gevolgen voor het verhaal dat een schuldeiser op het vermogen van de moeder kan nemen. Conclusie: In geval van een 'standaard' 403-verklaring vervalt het achtergesteld karakter van de vordering. Ten tweede: de Hoge Raad heeft geoordeeld dat een 403-vordering niet automatisch bevoorrecht is als de vordering op de dochter dit wel is. Een bevoorrechte vordering op de dochter leidt dus niet tot een bevoorrechte status als de schuldeiser de moeder aanspreekt op grond van art. 2:403 BW. Conclusie: de wettelijke bevoorrechte loonvordering van de werknemers is niet ook preferent ten opzichte van de moeder die de 403-verklaring heeft afgegeven, maar is een concurrent vordering ten opzichte van de moeder. <



Finance Insights

Het nieuwe sturen van de financiële functie

Het nieuwe sturen van de financiële functie

Uit recent onderzoek van KPMG blijkt dat wereldwijd 60% van de CFO's tevreden is over de prestaties van de eigen financiële functie. Dit percentage is aanzienlijk hoger dan de uitkomst van eerdere KPMG-onderzoeken. Deze constatering is aanleiding geweest voor additioneel onderzoek naar de belangrijkste succesfactoren waarop CFO's hun eigen financiële functie beoordelen. Door middel van interviews met een vijftiental toonaangevende Nederlandse CFO's hebben we het volgende in kaart gebracht:

- Welke succesfactoren vinden de CFO's van vandaag belangrijk?
- In hoeverre verschillen deze van de meer traditionele succesfactoren zoals we die vroeger kenden?
- Worden deze factoren ook daadwerkelijk op periodieke basis gemeten en op welke wijze?

CONCLUSIES

De voornaamste uitkomst van het onderzoek is dat er een duidelijke discrepantie bestaat tussen wat CFO's als belangrijke factoren achten voor de beoordeling van de prestaties van de financiële functie en welke factoren daadwerkelijk worden gemeten en waarop dus ook wordt gestuurd.

CFO's geven aan dat de hedendaagse financiële functie aan verandering onderhevig is en dat meer dan eens de focus ligt op de rol van businesspartner en de waarde die Finance toevoegt aan het resultaat. Waar 'Finance' voorheen vooral de rol bekleedde van administrateur, worden de daaraan gerelateerde transactionele activiteiten nu steeds vaker uitbesteed of geautomatiseerd. Hiermee

verschuift de focus naar het toevoegen van direct tastbare en strategische waarde aan de business. Hoewel deze ontwikkeling nu in een stroomversnelling lijkt te zitten, blijft sturing achter op deze ontwikkeling en vindt de beoordeling van de prestaties op dit gebied met name plaats op basis van onderbuikgevoel. De meeste prestatie-indicatoren van de financiële functie zijn nog altijd gericht op de operationele taken van de afdeling, zoals het aantal dagen van de maandafsluiting of het gemiddeld aantal dagen uitstaande debiteuren. De verlegde focus op nieuwe prestatiegebieden schreeuwt om herziening van de traditionele prestatie-indicatoren met als doel de commerciële functie beter te belichten.

ADVIEZEN

Naar onze mening verdienen aan de businesspartnerrol gerelateerde prestatiegebieden meer aandacht bij de aansturing van de financiële functie. Hierbij adviseren wij een drietal stappen om deze prestatie-indicatoren te definiëren:

1. Definieer prestatiegebieden met behulp van een **'Finance Strategy map'**
2. Concretiseer de bijbehorende **prestatie-indicatoren**
3. **Vertaal** de prestatie-indicatoren door naar lagere echelons in de financiële functie

VERDIEPING

Wat vinden CFO's belangrijk?

De meeste CFO's geven aan dat de mate van 'in control' zijn nog steeds de belangrijkste basis is voor het beoordelen van

de financiële functie. Gemiddeld definiëren zij het 'in control zijn' als soepel lopende processen, tijdige/juiste/betrouwbare informatievoorziening en het compliant zijn met alle wet- en regelgeving.

"Een goede CFO is eigenlijk een General Manager met finance skills"

CFO's geven daarnaast aan dat er meer ruimte ontstaat om de rol van businesspartner te vervullen en daarmee echt tastbare waarde te creëren voor de organisatie. Uit ons onderzoek komen een aantal prestatiegebieden naar voren die onder deze noemer vallen:

1. De mate van invloed binnen de organisatie:

- ... Zit **Finance aan tafel** bij belangrijke zakelijke beslissingen of investeringen?
- ... Wordt Finance betrokken bij het opstellen van **strategische doelstellingen**?
- ... Is er voldoende aandacht voor intern en extern **stakeholdermanagement**?

2. De commerciële 'mindset' die Finance zou moeten hebben:

- ... Welke bijdrage levert Finance aan de **customer value-propositie** van het bedrijf?
- ... Welke Finance-gedreven projecten dragen direct bij aan het verbeteren van de **bottom line**?
- ... Hoe kunnen specifieke financiële diensten/activiteiten zich tot een **zelfstandige propositie** ontwikkelen?

3. De bijdrage aan verbeteringen en vernieuwingen:

- ... In hoeverre is Finance in staat eigen processen en dienstverlening **continu te verbeteren**?

... Speelt de financiële functie een reactieve of proactieve rol bij **veranderingsprojecten** in de organisatie?
 ... De rol van **procesregisseur/-eigenaar** voor processen die deels buiten de financiële functie liggen.

In tegenstelling tot de hygiënefactoren zijn deze presentatiegebieden veel meer kwalitatief van aard en vaak lastiger te meten.

Wat wordt er werkelijk gemeten?

Uit ons onderzoek blijkt dat financiële functies met name meten en sturen op prestatie-indicatoren die alleen het gebied van 'Operationeel Finance' afdekken, zoals het aantal dagen van de maand-afsluiting of het gemiddeld aantal dagen uitstaande debiteuren.

Leidende financiële functies zijn doorgaans te verdelen in drie werkgebieden, met elk zijn eigen karakteristieke activiteiten: 'Finance in de business', 'Functioneel Finance' en 'Operationeel Finance', zoals afgebeeld in figuur 1.

'Finance in de business' is het gedeelte van de financiële kolom dat zich met name richt op het business partnering en het toevoegen van strategische waarde aan de business. Deze activiteiten worden in directe nabijheid van de businesspartner

uitgevoerd. 'Functioneel Finance' betreft met name de activiteiten die een hoge expertise vereisen, zoals treasury, compliance en pensioenen. Deze activiteiten lenen zich om te organiseren in centres of excellence. 'Operationeel Finance' is vooral gericht op de procesmatige of transactionele activiteiten binnen Finance. Deze activiteiten lenen zich uitstekend om gecentraliseerd in een finance shared service-omgeving te organiseren.

Deze driedeling in ogenschouw nemend, kunnen we concluderen dat veel van de huidige KPI's met name betrekking hebben op het blauwe gedeelte (operationeel) en in mindere mate ook het bruine gedeelte (functioneel). Het groene gedeelte komt er doorgaans erg slecht van af en dat terwijl dit juist als belangrijkste focusgebied wordt benoemd. Als mogelijke oorzaak wordt vaak genoemd dat het relatief complex is om een goede prestatie-indicator te definiëren die gerelateerd kan worden aan deze businesspartnerrol.

Hoe dan wel te meten?

Het feit dat het steeds belangrijker wordt gevonden dat de financiële functie tastbare waarde toevoegt aan de organisatie, maar daar nog niet op stuurde of de juiste KPI's daarvoor heeft bepaald, levert een mooie uitdaging op: Hoe dan wel te meten?

"Bepaalde succesfactoren moet je eerder zelf uitdragen dan meten, dat is goed leiderschap"

In een drietal stappen kan deze stuurinformatie worden gecreëerd en kunnen de daarbij behorende prestatie-indicatoren worden gedefinieerd:



Figuur 1: KPMG's visie op een leidende financiële functie

1. Definieer prestatiegebieden met behulp van een 'Finance Strategy map'

Bij het opstellen van prestatie-indicatoren van de financiële functie kan gebruik worden gemaakt van de 'Finance strategy map' zoals afgebeeld in figuur 2. Deze 'Finance strategy map' helpt bij het op één lijn brengen van de doelstellingen van de financiële functie met de strategische doelstellingen van de organisatie. Hierbij is het van belang om uiteindelijk per prestatiegebied een zo concreet (SMART) mogelijke prestatie-indicator te definiëren. Het betrekken van businessmanagers bij dit proces heeft een duidelijke meerwaarde.

De 'Finance strategy map' is opgebouwd uit een viertal lagen:

I. Stakeholder Objectives

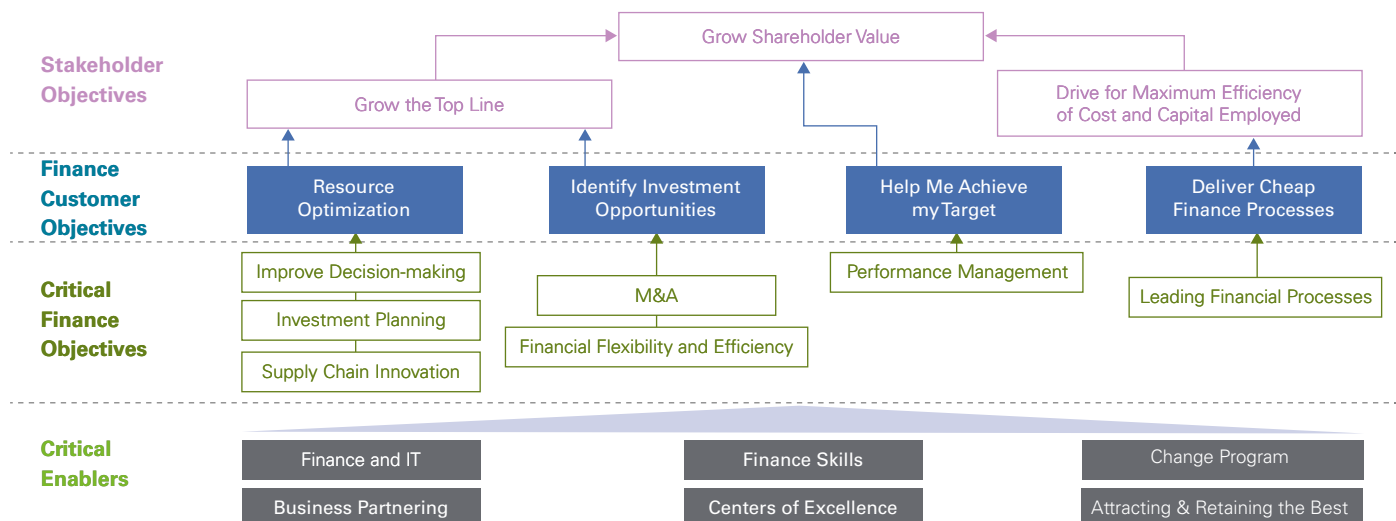
Het definiëren van de doelstellingen van de belangrijkste stakeholders/ investors van de organisatie. Dit zijn zowel financiële doelstellingen als niet-financiële doelstellingen zoals de reputatie van de organisatie.

II. Finance Customer Objectives

Het definiëren van de doelstellingen van de interne klanten van de financiële functie. Deze doelstellingen moeten rechtstreeks bijdragen aan de doelstellingen op stakeholderniveau. Deze doelstellingen zijn zeer divers aangezien deze doelstellingen voor de verschillende functies van de organisatie worden gedefinieerd.

III. Finance Objectives

Het definiëren van de doelstellingen voor de financiële functie. Deze doelstellingen dienen rechtstreeks bij te dragen aan de verwezenlijking van de doelstellingen van de interne klanten, maar kunnen eveneens rechtstreeks gekoppeld zijn aan de doelstellingen van de stakeholders.



Figuur 2: Finance Strategy map

IV. Enablers

Het definiëren van de kritieke randvoorwaarden van de financiële functie die noodzakelijk zijn om de gestelde doelstellingen te kunnen bereiken. Denk hierbij aan de mensen, de processen, de samenwerking met ICT of veranderprogramma's.

2. Concretiseer de bijbehorende prestatie-indicatoren

De volgende stap is om concrete en liefst goed meetbare prestatie-indicatoren te formuleren, die een goed beeld geven in welke mate de gestelde doelstellingen zijn behaald. Een goed hulpmiddel bij de formulering van indicatoren is het SMART-model zoals afgebeeld in de figuur hieronder. Goede prestatie-indicatoren voldoen aan alle genoemde elementen.

Uit ons onderzoek blijkt dat een aantal organisaties hierbij al goede stappen heeft gezet in het 'Finance in de business'-domein. Een voorbeeld is de doelstelling voor de financiële functie om bij te dragen aan de verbetering van de bottom line van de desbetreffende organisatie. Voor deze doelstelling worden door de respondenten de volgende indicatoren gebruikt:

1. Aantal gerealiseerde verbeterinitiatieven.
2. Euro-impact van de gerealiseerde verbeterinitiatieven.

Andere voorbeelden uit onze adviespraktijk zijn:

- Gerealiseerde extra ruimte in liquide middelen.
- Tevredenheid businessmanagers wat betreft de dienstverlening door de financiële functie.
- Waarderingscijfer van investeerders wat betreft de aangeleverde financiële en businessinformatie.

3. Vertaal de prestatie-indicatoren door naar lagere echelons in de financiële functie

Zodra de prestatiegebieden en bijbehorende prestatie-indicatoren voor de financiële functie zijn gedefinieerd is het van belang om deze door te vertalen naar de verschillende afdelingen binnen de financiële functie. Hiermee wordt geborgd dat niet alleen de CFO maar ook individuele afdelingen de verantwoordelijkheid krijgen om hun steentje bij te dragen aan de gedefinieerde doelstellingen.

Het is essentieel dat er een duidelijke relatie wordt gelegd tussen de prestatiegebieden en de invloed van de betreffende (sub)afdeling. Indien aan een afdeling geen of een beperkte bevoegdheid is toegewezen, zal deze afdeling geen verantwoordelijkheid voor de prestaties willen dragen.



Figuur 3: SMART-model

AUTEURS:

Joris Juttman
Director

Vincent Cuelenaere
Senior Consultant

INTERVIEW

Een interview met **Sandra van Eijk**, CFO van Nationale-Nederlanden Bank

Sandra van Eijk is CFO van Nationale-Nederlanden Bank N.V. (hierna: NN Bank). NN Bank is onderdeel van NN Group, een toonaangevende verzekeraar en vermogensbeheerder die actief is in meer dan achttien landen, met sterke posities in een aantal Europese landen en Japan. NN Bank biedt haar klanten in Nederland financiële diensten op het gebied van Sparen, Banksparen, Beleggen, Hypotheken en Lenen.

Wat definieert een succesvolle financiële functie voor u?

1. **'In control' zijn** – "Allereerst is het belangrijk om 'in control' te zijn. Processen moeten dusdanig zijn ingericht dat alles soepel loopt en informatie juist, tijdig en volledig wordt verstrekt. Daarnaast moet je voldoen aan alle wet- en regelgeving."
2. **'What you do matters'** – "Gebaseerd op een interne slogan van NN Bank 'You matter', heb ik een verwante slogan bedacht die van toepassing is op de afdeling: 'What you do matters'. De medewerker moet zich bewust zijn van het belang van zijn of haar werk voor de bank, als onderdeel van een beursgenoteerde onderneming."
3. **De mate van het oppakken van initiatieven en die opleveren als geheel** – "Jaarlijks bepalen we een aantal projecten en initiatieven die additioneel moeten worden opgepakt door de medewerkers naast de dagelijkse gang van zaken. Ik ben tevreden als deze initiatieven volgens plan worden opgepakt. Zij komen in het jaarplan van de afdeling naar voren. Het is belangrijk dat het individu alsook mijn team zowel de ambitie als de drive heeft om ze af te ronden en als geheel op te

leveren. In de praktijk blijkt dit echter vaak lastig, omdat de medewerkers opgeslokt worden door hun reguliere werkzaamheden en ad-hoc zaken."

4. **De mate van proactief zoeken naar verbeteringen** – "Ik vind het belangrijk dat iedereen binnen ons team continu op zoek gaat naar verbeteringen voor de afdeling, zoals kostenbesparingen of het verhogen van de efficiëntie."
5. **Een professionele, niet te missen partij zijn** – "Ik ben pas echt tevreden als 'Finance' proactief wordt gevraagd om mee te denken in zaken als kostenbesparingen, investeringsbeslissingen of andere strategische vraagstukken. 'Finance' moet gezien worden als de onafhankelijke partij die neutraal en professioneel aan tafel zit en een belangrijke stem heeft in de besluitvorming."

Worden deze genoemde prestatie-indicatoren ook gemeten of hoe zou u deze kunnen meten?

1. **'In control' zijn | 'What you do matters'** – "Deze criteria worden gemeten aan de hand van KPI's (bijvoorbeeld een vlekkeloos closingproces), maar worden ook gezien als hygiënefactoren. Je bent niet uitzonderlijk blij als je huis schoon is, maar je bent wel ontevreden als dit niet het geval is. 'In control' zijn en 'What you do matters' zie ik dus ook als hygiënefactoren."
2. **De mate van het oppakken van initiatieven en die opleveren als geheel** – "Gebaseerd op de jaarplanning van de activiteiten meet ik periodiek op de voortgang van de initiatieven."



"Ik ben tevreden over mijn financiële functie, als onze processen efficiënt en foutloos verlopen, als ze continu verbeterd worden en als we gezocht worden als onafhankelijke partij voor strategische projecten vanwege onze expertise en professionaliteit."

3. **De mate van proactief zoeken naar verbeteringen** – "Deze indicator meet ik aan de hand van de ideeën die uit de afdeling komen."
4. **Een professionele, niet te missen partij zijn** – "Niet te missen meet ik aan de hand van of wij bijvoorbeeld gevraagd worden om deel te nemen aan strategische projecten."

Hoe goed scoort de financiële functie op deze prestatie-indicatoren?

"De hygiënefactoren doen het prima. De mate van oppakken van initiatieven is nog in ontwikkeling. We gaan de goede kant op, maar ik moet er rekening mee houden dat ik mensen niet kan veranderen ten opzichte van hoe ze inherent zijn. Onze missie, met de businesspartners, krijgt een hoge score. Hier zijn wij goed bezig."

foto-impressie

Foto's: Koos Groenewold

De 25e cm: Nationale Administrateursdag was een feestje. Maar wel een feestje met inhoud. De administrateurs werden niet alleen bijgepraat over inhoudelijke zaken, zoals VAR en WKR. Er was ook stof tot nadenken.



Carola van Vilsteren vertelt over de btw-actualiteiten. Binnen Europa schuiven we steeds dichterbij elkaar toe, maar Nederland schuift de harmonisatie vooralsnog voor zich uit.

'Er wordt te gemakkelijk gedacht dat UWV en fiscus het allemaal wel goed doen,' aldus Marjol Nikkels. 'In de praktijk blijken er toch heel wat fouten gemaakt te worden. Regel de controle intern dus goed, dat kan veel geld schelen!' Ook Marjols keuzesessie was zeer in trek.



Peter Hoogstraten praat de aanwezigen bij over de fiscale stand van zaken. Het verdwijnen van de VAR is natuurlijk een actueel onderwerp, en ook de eindafrekening van de WKR. Peters verdiepende keuzesessie werd massaal bezocht.



Er moest ook gewerkt worden.

25e cm: nationale administrateursdag 2015



Dagvoorzitter Diana Matroos stelt auteur Dick van Kooten vragen over de ontwikkeling van de functie van de administrateur. En met name de rol die automatisering daarin speelt. Zijn boekje *Van IT naar idee* krijgt iedereen mee naar huis.



De Hartelijke Dames (en heer) maakten er een feestje van.

'Maak een flow van standaardzaken,' zegt Marco Pijnappel, 'dan houd je tijd over voor werk dat waarde toevoegt. Je werkt dan áán je bedrijf, in plaats van ín je bedrijf.'



Uitsmijter Jan van Setten weet de zaal goed te bescapen. 'Als je de vraag iets anders stelt, kun je vaak meer voor elkaar krijgen.'

Foto's en presentaties staan op: cmweb.nl/administrateursdag. Een uitgebreider verslag van de dag vindt u op cmweb.nl. <

Victor Macrae

dr. Victor Macrae is

financieel deskundige

(info@victormacrae.com)

VERWACHT HET ONVERWACHTE

HET IS VOOR EEN ONDERNEMING BELANGRIJK OM DE TOEGANG TOT DE FINANCIËLE MARKTEN OPEN TE HOUDEN. DIT GELDT ZOWEL VOOR TOEGANG TOT LIQUIDITEITEN OP KORTE TERMIJN ALS VOOR TOEGANG TOT KAPITAAL OP LANGE TERMIJN (ZOALS EIGEN EN VREEMD VERMOGEN). WAT KUNNEN WE OP DIT GEBIED VAN 'DIESELGATE' LEREN? DE VOLKSWAGEN-CASE LAAT PRACHTIG ZIEN WAAROM U VOORAF REKENING MOET HOUDEN MET ALLE SCENARIO'S DIE DE TOEGANG TOT KAPITAAL KUNNEN VERSTOREN.



Het zal u niet zijn ontgaan: Volkswagen heeft aan de software van bepaalde auto's met een dieselmotor gesleuteld zodat de uitstoot van stikstofoxiden aan de norm voldoet als de auto's getest worden. Bij normaal gebruik overschrijden ze echter deze norm vele malen. Bosch heeft de apparatuur aan Volkswagen geleverd en naar verluidt duidelijk vermeld dat het niet de bedoeling is om de instellingen voor een testcyclus ook voor dagelijks gebruik in te zetten. Volkswagen heeft deze waarschuwing in de wind geslagen en heeft met zijn keuze om de tests te manipuleren grote risico's genomen. Bestuursvoorzitter Martin Winterkorn heeft het inmiddels al de kop gekost. Maar daarmee is het boek nog lang niet dicht. Sterker nog, in de boeken beginnen de problemen nu pas goed. Wat zijn de drie belangrijkste financiële gevolgen?

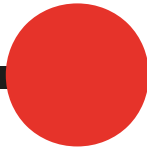
Toekomstige cashflow midscheeps geraakt

Het belangrijkste effect is het geschonden klantvertrouwen. Particulieren en bedrijven die een nieuw voertuig nodig hebben, zullen voortaan eerst even achter hun oren krabben voordat ze hun handtekening onder een offer-

te van het Duitse merk zetten. Het aantal verkochte voertuigen komt onder druk te staan en daarmee heeft het directe gevolgen voor de toekomstige omzet en dus ook voor de kasstroom. Daarnaast zal het bedrijf ook de kosten moeten betalen om alle betrokken elf miljoen auto's te upgraden zodat ze wel aan de emissienormen voldoen. Ook hangen Volkswagen stevige boetes boven het hoofd uit rechtszaken die in verschillende landen tegen het bedrijf worden aangespannen. Met andere woorden: er zal in de komende jaren als gevolg van het schandaal niet alleen minder cash binnen komen, er gaat ook nog eens meer cash uit.

Winstverwatering dreigt

Op zondag 20 september heeft Volkswagen een brief met excuses aan zijn aandeelhouders gestuurd. Deze aandeelhouders, waaronder veel institutionele beleggers, waren geschokt en hebben het aandeel op maandag en masse verkocht: als gevolg daalde de koers die dag met wel twintig procent. Omgerekend zestien miljard euro verdampte daarmee in één dag! Maar daar bleef het niet bij. Vervolgens werd namelijk bekend dat Volkswagen uit de Dow Jones Sustainability-index zou worden ge-



haald. Beleggers die alleen mogen beleggen in bedrijven die zijn opgenomen in deze index, moeten dan het aandeel verkopen. Uiteindelijk is de koers van Volkswagen in twee weken tijd gedaald van ongeveer 170 euro voor de bekendmaking van het schandaal tot ongeveer 100 euro. Zou Volkswagen een aandelenemissie nodig hebben om zijn kapitaalspositie te versterken, dan moet het concern vanwege de koersdaling nu maar liefst 41 procent meer aandelen uitgeven om hetzelfde bedrag op te halen als voor het fiasco: om over winstverwachting te spreken!

Obligatie-uitgifte nu kostbaar

Autofabrikanten als Volkswagen hebben normaal gesproken goede toegang tot de kapitaalmarkt voor het aantrekken van geld met obligaties. Sterker nog, Volkswagen is één van de grootste uitgevers van schuldpapier in Europa. Door het schandaal daalde echter de kredietwaardigheid. Ratingbureaus Fitch en Standard & Poor's dreigen met een downgrade van de kredietwaardigheid en Moody's geeft een negatief advies. Daarnaast heeft de ECB, die maandelijks voor 60 miljard euro aan obligaties opkoopt, aangegeven de opkoop van obligaties van Volkswagen tijdelijk te staken. Hierdoor steeg de rente op obligaties van Volkswagen sterk. Per ultimo juni had de automobielfabrikant bijna 72 miljard aan rentedragende langetermijnschulden, waaronder obligatieleningen. Nu heeft het concern ook 29 miljard euro aan liquiditeiten en snel

'Op elke miljard euro die Volkswagen aan nieuwe obligaties uitgeeft, moet het concern twintig miljoen euro aan extra rentelasten betalen als gevolg van het dieselschandaal!'

in cash om te zetten beleggingen. Maar wat als de cash opdraakt en Volkswagen aangewezen is op de kapitaalmarkt voor het ophalen van nieuw kapitaal? De rente op vijfjarige obligaties is vanwege de affaire met ongeveer twee procentpunt gestegen. Op elke miljard euro die Volkswagen in nieuw schuldpapier uitgeeft, moet ze daardoor twintig miljoen euro aan extra rentelasten betalen als gevolg van het dieselschandaal!

Noodscenario's noodzakelijk

Zoals deze case prachtig illustreert, kan een relatief kleine gebeurtenis enorme gevolgen hebben voor de financiële positie van een onderneming en mogelijk zelfs tot faillissement leiden. Vanuit treasury perspectief is het goed om onder alle omstandigheden verschillende (nood)scenario's klaar te hebben liggen om de toegang tot nieuwe financiële middelen zeker te stellen. U bent dan goed voorbereid op het onverwachte. <



A3 JAARPLAN BIJ VITENS

Versterking stuurkracht: basis voor waterkracht

Strategische vergezichten zoals duurzame inzet van drinkwaterwinningen zijn mooi, maar ze komen niet vanzelf dichterbij. De A3 methodiek hielp drinkwaterbedrijf Vitens de afgelopen jaren om scherper te sturen op resultaatgerichtheid en het gat tussen beleid en uitvoering te dichtten. Inmiddels heeft vrijblijvendheid plaatsgemaakt voor verantwoordelijkheid en dromen voor doen. Oftewel: Vitens heeft de mouwen opgestroopt, aldus Jennifer Rietveld, manager Netbeheer en Levering en Gert van Beek, manager Bestuurlijke & Juridische Ondersteuning en secretaris van de onderneming.

Ik spreek mijn collega's binnen en buiten mijn team constructief aan en sta zelf open voor feedback.' Ik maak duidelijke afspraken.' Ik weet wat de gevolgen zijn van mijn keus voor anderen en handel in het belang van Vitens.' Binnen de vergaderzaal zijn er verschillende meningen, daarbuiten dragen we het vastgesteld beleid uit als één stem.'

Zomaar wat afspraken uit het veld 'Leiderschap' van het A3 jaarplan van de afdeling Netbeheer en Levering van Vitens, het grootste drinkwaterbedrijf van Nederland. Jennifer Rietveld, manager van de afdeling, mag in haar jaarplan naast de harde kpi's namelijk ook graag gemeenschappelijke uitgangspunten voor persoonlijk leiderschap en managementverantwoordelijkheid aan bod laten komen. Een direct uitvloeisel van haar managementfilosofie: 'hard op de zaak, zacht op de mens'. Ze kreeg er een compliment voor van de ondernemingsraad en wist er collega-managers mee te inspireren. 'Die hebben de tekst over leiderschap uit ons A3 jaarplan gebruikt als blauwdruk voor hun eigen plan', lacht Rietveld. 'Op mijn beurt vind ik het soms lastig om kpi's hard te benoemen, dus daar kijk ik dan weer wat andere collega's daarover hebben opgeschreven. Tijdens het schrijven van de A3 jaarplannen hebben we de tijdelijke versies ook op een gemeenschappelijke schijf staan, zodat je makkelijk kunt vergelijken. We lopen ook regelmatig naar elkaar toe om de plannen op elkaar af te stemmen. Soms vraag ik een van de

Jennifer Rietveld (r.): 'Ik hou als manager van compactheid, maar niet van vaste structuren. Dus de eerste keer was het zoeken naar de juiste aanpak.'

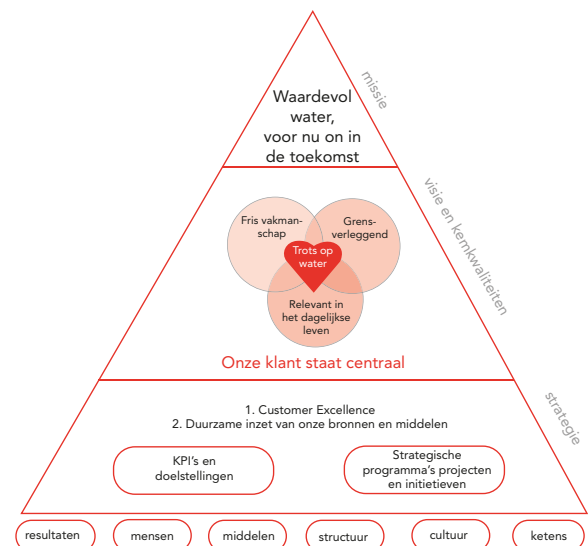
A3 METHODIEK

De A3 methodiek is een benadering om met meer sturing, focus en commitment met minder papier te bereiken. Het heeft drie onderdelen:

- het gezamenlijk in een team opstellen van een jaarplan (op één A3) op basis van een kwaliteitsmodel;
- het periodiek bespreken van de voortgang in het team en tussen leidinggevende lagen;
- het analoog aan het A3 jaarplan presenteren van de management-informatie (bijvoorbeeld A3 digitaal).

De benadering is gebaseerd op het vertalen van de kenmerken van effectief leiderschap in planning & control (*Leiderschap in planning & control*, Doeleman, 2014).

andere managers bijvoorbeeld om een belangrijk onderwerp uit ons jaarplan ook in zijn of haar plan op te nemen. Je hebt immers soms andere afdelingen nodig om je doelen te realiseren.' Als alle A3 afdelingsjaarplannen klaar zijn, worden ze ook nog eens met elkaar gedeeld, door Van Beek gecheckt op consistentie en onderling afgestemd. Voor 2015 is de strategische kaart (figuur 1) het kader voor het ontwikkelen van de jaarplannen van afdelingen en programma's.



Figuur 1. Strategisch pijlers Vitens 2015

Kanteling naar klant

Het geeft aan hoe gestructureerd, integraal en resultaatgericht er bij Vitens gewerkt wordt, sinds de introductie van de A3 methodiek. Dat was niet altijd het geval. Weliswaar was er al sprake van een mooie planning & controlcyclus, met goede systemen voor maand-, kwartaal- en jaarrapportages en een daaraan gekoppelde gesprekscyclus, maar de gewenste resultaatgerichte instelling ontbrak vaak, aldus Gert van Beek, manager Bestuurlijke & Juridische Ondersteuning en secretaris van de onderneming. Dat had alles te maken met de voorgeschiedenis bij het waterbedrijf. Vitens is het fusieproduct van vijf verschillende drinkwaterbedrijven, die sinds 2007 weliswaar onder één naam opereerden,

maar qua interne processen nog gewoon als vijf aparte regiobedrijven fungeerden. 'Klachten en storingen werden op zijn Fries, Gelders of Utrechts afgehandeld', schetst Van Beek. In 2010 werd de organisatie gekanteld naar een integrale aansturing vanuit de klantketen: de 175 Vitens-monteurs bijvoorbeeld vallen niet langer onder een van de vijf regiodirecteuren, maar rechtstreeks onder de door Rietveld aangestuurde afdeling Netbeheer & Levering. Ze werken nu volgens één rooster en met dezelfde richtlijnen voor het verhelpen van storingen en klachtenafhandeling. Ook de andere kernprocessen van het waterbedrijf werden gecentraliseerd. Het maken van jaarplannen vond overigens nog niet volgens één systematiek plaats. 'Van de ene manager kreeg ik een afdelingsplan van zestig pagina's, bijlagen niet meegerekend, en van de andere manager zes sheets met daarop alleen een stip op de horizon, zonder eurotekens of planning in fte en uren', aldus Van Beek. 'Als secretaris moest ik daar een samenhangend verhaal van proberen te maken in de vorm van een integraal bedrijfsplan. Doordat de afdelingsplannen zo verschillend werden aangeleverd, kon ik ook niet controleren of ze samen wel een adequate vertaling vormden van de ondernemingsstrategie.'

Van zestig pagina's naar één A3

Er was ook geen kaderbrief, maar enkel een financiële handleiding om de afdelingen structuur te bieden voor hun plannen. De toenmalige directie was volgens Van Beek vooral gericht op het formuleren van de langetermijnstrategie en minder op de executie daarvan. In 2011 stapten na een bestuurs-crisis twee van de drie directeuren op en werd oud-Corusbestuurder Aad van der Velden benoemd tot gedelegeerd commissaris. 'Als hands-on bestuurder had hij geen moeite om heilige huisjes omver te

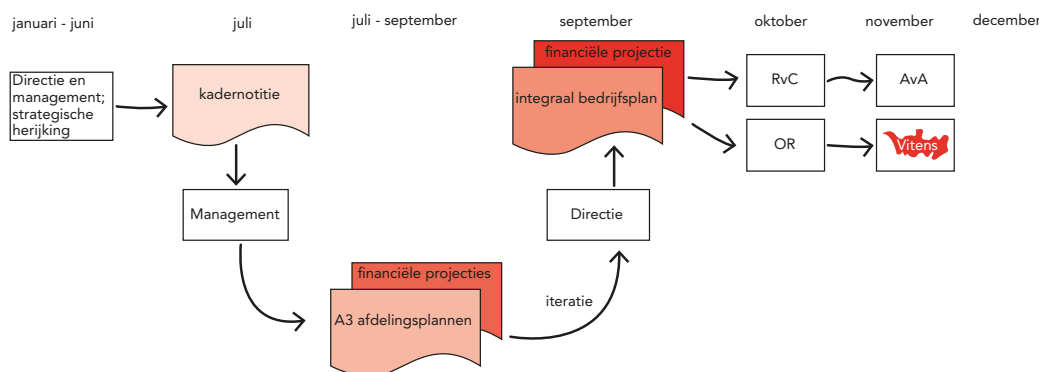
WHATS-APPJE

'Resultaatgerichter werken vraagt om het opprekken van je managementstijl naar beide kanten van het spectrum. Je moet vaker complimenten geven en successen vieren, maar mensen ook steviger durven aanspreken.'

werpen en aan te sturen op de scherpste en resultaatgerichtheid die hij in de organisatie miste', aldus Van Beek. Er waaide een frisse wind door het bedrijf: 'Managementgesprekken bijvoorbeeld werden niet meer met de benen op tafel gevoerd, maar gingen voortaan over de cijfers en het al of niet behalen van de afgesproken resultaten. Deze lijn werd door de nieuwe directievoorzitter, Lieve Declercq, voortvarend doorgezet.' Rietveld: 'Voorheen lag het accent vooral op visie en Plan. Dat verschuift naar Do, Check & Act: wat heb je gedaan, wat zijn je resultaten en hoe ga je bijsturen?' Van der Velden introduceerde ook een integrale kaderbrief als startpunt voor het jaarplantraject: het strategisch programma, plus de budgettaire grenzen waarbinnen de afdelingen zich mogen bewegen bij het realiseren van de strategische doelstellingen. Tegelijkertijd werd in 2012 de A3 methodiek geïntroduceerd om ervoor te zorgen dat iedereen het jaarplan voortaan volgens hetzelfde format zou maken: niet zestig pagina's, niet zes pagina's, maar nog slechts één vel A3, met twee onderleggers: een met acties en één met de financiële verantwoording van de in het jaarplan benoemde programma's, projecten en acties. Na drie jaar werken met de A3 methodiek is de benadering volledig 'eigen' geworden.

Lekker leesvoer

Van Beeks taak is daarmee de afgelopen jaren een stuk makkelijker geworden. Op basis van de kaderbrief schrijven de dertien afdelingen hun A3 jaarplan, waarna Van Beek deze integreert tot een overkoepelend concernjaarplan. 'Doordat elke afdeling het jaarplan nu op dezelfde manier schrijft, kan ik makkelijk verbanden leggen. Met behulp van de kaderbrief kan ik ook beter controleren of het geheel de lading dekt en afdeling-overstijgende onderwerpen als duurzaamheid en veiligheid vol-



Figuur 2. Jaarplanproces Vitens

doende worden geadresseerd. Voorheen dreigden dat soort strategische thema's nog wel eens tussen wal en schip te vallen. Nu signaleer je dat sneller en kun je eventueel een trekker aan zo'n thema koppelen die ervoor zorgt dat het alsnog in de afdelingsplannen wordt opgenomen.' Het overkoepelende bedrijfsplan heeft overigens niet de vorm van een A3 jaarplan, maar is een soort gekantelde versie daarvan. Van Beek hanteert daardoor een systematiek die hij ontleende aan integraal risicomanagement: een overzicht dat van links naar rechts de missie en visie steeds verder concretiseert in strategische programma's en projecten, veranderingen en uiteindelijk de belangrijkste kpi's. 'Dat overzicht vormt geweldig leesvoer voor onze beleidsadviseurs, het management, de directie en de raad van commissarissen', lacht Van Beek. 'De afdeling Communicatie heeft ook nog een vereenvoudigde versie gemaakt, zodat bijvoorbeeld Jennifer ook haar monteurs gemakkelijk kan uitleggen hoe hun inspanningen bijdragen aan het realiseren van onze gezamenlijke ambitie.'

Draagvlak voor nieuwe strategie

Van Beek heeft de eerstelijnsmanagers vrijgelaten in de manier waarop de A3 jaarplannen tot stand komen en of ze deze wel of niet doorvertalen naar teamniveau. Een van de operationele afdelingen, Winning & Zuivering, heeft voor die laatste optie gekozen. Het maken van teamplannen moet de betrokkenheid en de zingeving vergroten door het beleid en de teambijdrage aan het grotere geheel inzichtelijk te maken. Uit onderzoek kwam vervolgens naar voren dat er bij de teams van Winning & Zuivering meer herkenning en draagvlak bestaat voor de strategische thema's dan bij andere afdelingen. Dat sluit aan bij het grote belang dat Van Beek hecht aan intensieve communicatie over de jaarplannen. 'De A3 plannen zijn niet langer beschrijvend, maar kenmerken zich door een hoog abstractieniveau. Je hebt dus echt een uitleg nodig om zo'n plan te snappen. Je kunt het niet zomaar de organisatie in sturen, er hoort een verhaal bij. Het A3 jaarplan mag niet op zichzelf staan, maar moet vooral als praatplaat fungeren.'

Het wezen van goede communicatie is echter ook dat de zender rekening houdt met de ontvanger van de boodschap. De monteurs van Rietveld zijn echte doeners en niet gewend om uitgebreid te praten over zaken als strategie en planning. Rietveld heeft er dan ook bewust voor gekozen om alleen een afdelingsjaarplan te maken en dat niet verder door te

vertalen naar teamplannen. Ze probeert haar medewerkers op een andere manier te betrekken bij de plannen: via haar twaalf teammanagers die een voorzet van het A3 jaarplan meenemen naar hun teams en buitendiensten en via haar eigen presentaties over de belangrijkste aandachtsgebieden en de voortgang. 'In de bijeenkomst voorafgaand aan het schrijven van het plan roep ik iedereen op om zaken te mailen die ze in het plan zouden willen terugzien. Meestal mailen ze maar een paar regeltjes, maar het vormt waardevolle input. In januari blik ik terug op het voorgaande plan en presenteer ik het nieuwe. We hebben dus wel nadrukkelijk het gesprek met elkaar over het jaarplan.'

Dialog met collega's

Hoe heeft Rietveld de overstap naar de A3 methodiek overigens ervaren? Behoorde zij tot de managers die voorheen een plan van zestig pagina's inleverden, of opteerde ze voor de zes sheets? Ze lacht. 'Ik hou van kort en bondig. Dus de compactheid van de A3 methodiek sprak me aan. Ik had er dus ook geen moeite mee om het beschrijvende verhaal in te ruilen voor de samenvatting daarvan op één A3, zoals sommige collega's. Aan de andere kant hou ik niet zo van vaste structuren. Dus de eerste keer moest ik echt wennen aan het werken met de nieuwe methodiek en zoeken naar de juiste aanpak. Bovendien was ik daarbij vooral op mijn eigen afdeling gericht. Bij de tweede ronde A3 jaarplannen ging het opstellen ervan me al makkelijker af. Ik had het meer in mijn vingers.' Er zat dus een duidelijke ontwikkeling in. 'Ik ben de tweede keer ook eerder begonnen', voegt Rietveld toe. 'We hebben het al vroeg in het jaar op de agenda van het MT geplaatst en langer de tijd genomen om iedereen te laten meeschrijven en het plan aan te vullen en bij te schaven. Ik heb ook meer de dialoog met mijn collega's gezocht, waardoor de jaarplannen beter op elkaar afgestemd waren. Toen ik voor het opstellen van de onderlegger voor 2015 die van 2014 bekeek, viel me overigens op hoeveel we in het voorgaande jaar hadden gedaan en bereikt. Dat was een fijne bijkomstigheid, die ook goed bleek voor de motivatie van het team.'

VITENS

Omzet: 354 miljoen euro

Aantal klanten: 5,5 miljoen

Aantal medewerkers: 1.403

Belangrijkste ketenpartners: gemeenten, provincies, waterschappen, brandweer

Bestuur en financiers: 110 aandeelhouders (5 provincies en 105 gemeenten).

'JE DENKT VEEL MEER AAN DE VOORKANT VAN HET PROCES EN EXPLICITEERT ZAKEN'



Erwin Westerveld, manager Finance & Control:

'De kracht van de A3 methode voor het jaarplanproces is dat het zowel de medewerker als de manager dwingt op korte, kernachtige en concrete wijze aan te geven welke resultaten je het aankomend jaar wil gaan realiseren en wat je daarvoor nodig hebt. Hierdoor ben je ook beter in staat om output-gestuurde kpi's te formuleren, die bijdragen aan een

adequate sturing via de standaard Planning & Control cyclus.

In het verleden gebeurden de activiteiten op de afdeling F&C vaak impliciet. We hanteerden een P&C-cyclus voor het financiële deel van het jaarplan en sturing vond plaats via de reguliere P&C-cyclus met maand- en kwartaalrapportages. We dachten veel beleidsmatig en op lange termijn. Het is nu juist een heel expliciet en grijpbaar proces geworden: de A3 methodiek dwingt ons ook om na te denken welke extra toegevoegde waarde de afdeling Finance & Control kan bieden. Welke behoefte bestaat er bij directie en management over het managementrapportageproces, en hoe kun je daar zo goed mogelijk invulling aan geven? Welke nieuwe externe ontwikkelingen zoals wet- en regelgeving komen er op ons af en welke consequenties heeft dit voor ons en de andere afdelingen? Kortom, je denkt veel meer aan de voorkant en expliciteert zaken. Zo word je gedurende het jaar minder verrast door allerlei interne en externe ontwikkelingen.

Verder is de integrale kaderbrief waarbij zowel de strategische programma's als ook de financiële kaders worden meegegeven bijzonder handig. De A3 methodiek dwingt je kort en kernachtig na te denken over welke resultaten je wil gaan behalen en daardoor is het mogelijk te focussen op SMART gemaakte kpi's om eenvoudig de voortgang te kunnen bewaken. De A3 methode is ook zeer geschikt voor de afdeling Finance & Control – je gaat nog meer dan anders het gesprek aan met elkaar over de te behalen resultaten, waardoor gezamenlijke bedrijfsbrede doelen explicieter behaald kunnen worden.'

Champagne!

De hobbels die Vitens bij de implementatie van de A3 methodiek moest overwinnen, waren de korte voorbereidingstijd en de interne reserve bij sommige managers. 'Maar die werd in de kiem gesmoord door de gedelegeerd commissaris', blikt Van Beek terug. 'Van der Velden was vrij directief: geen discussie, dit gaan we doen. Dat hielp enorm. Een andere factor was de sense of urgency: als we de mooie vergezichten voor 2017 wilden bereiken, moesten we in 2015 hard aan de slag gaan. De druk nam dus toe.'

Het inruilen van de voorheen wollige verhalen voor

concrete plannen, leidde op zichzelf al tot meer resultaatgerichtheid. Zoals eerder aangegeven, werden bovendien de managementgesprekken meer to the point. Rietveld: 'Het is niet langer gezellig bijpraten, je moet echt verantwoording afleggen over de activiteiten.' Dat geldt zowel voor haar eigen gesprekken met de directie als voor de gesprekken die ze zelf met haar teammanagers voert. Het vraagt volgens Rietveld om uitgesproken, maar tegelijkertijd evenwichtig leiderschap. 'Je moet je managementstijl een beetje oprekken naar beide kanten van het spectrum. Zo moet je bijvoorbeeld vaker complimenten geven en niet alleen maar gericht zijn op de dingen die nog niet lopen. Neem de tijd om de champagne te ontkurken en feest te vieren. Aan de andere kant moet je mensen steviger aanspreken die niet hun verantwoordelijkheid nemen, of voor hun resultaten staan.' Dat is volgens Rietveld overigens iets anders dan mensen hard afrekenen. 'Als je maar in control bent, eigenaarschap toont en kunt aangeven wat je onderneemt om nog niet gehaalde doelen alsnog te bereiken. Gelukkig is er bij Vitens ook geen sprake van een afrekencultuur. Er heerst hier juist een prikkelende, stimulerende sfeer, waarin naast resultaatgerichtheid veel ruimte is voor mensgerichtheid: met elkaar resultaten halen en niet ten koste van elkaar.'

Veiligheid als voorwaarde

Dat is volgens Rietveld ook een belangrijke voorwaarde voor een succesvolle implementatie van de A3 methodiek: 'Er moet sprake zijn van een bepaalde mate van veiligheid, waarin je je problemen met de directie open durft te bespreken. Je moet immers met je billen bloot. Als daar dan meteen de zweep overheen gaat, pas je de volgende keer wel op om je zo kwetsbaar op te stellen. Dat vraagt om vertrouwen en de wetenschap dat je zo nodig een hand in de rug kunt verwachten als het even minder gaat.' Overigens geldt voor de directie hetzelfde in de relatie met de raad van commissarissen, vult Van Beek aan. 'Het nemen van verantwoordelijkheid gaat gepaard met transparantie en openheid over waar je voor gaat en staat. De A3 methodiek zet dat zelfs zwart op wit. Dat A3 jaarplan gaat ook naar de commissarissen: die hebben het plan denkbeeldig opgevouwen in hun kontzak zitten en klappen het open tijdens de commissarissenvergadering. Als de in het plan benoemde resultaten niet worden waargemaakt in de kwartaalrapportages, stellen ze daar vragen over.' Hij lacht: 'Dus ook voor onze directie is er geen ontkomen meer aan.'

Collegereeks **Finance & Risk**

6 Colleges: 8 maart t/m 12 april 2016 | Nyenrode Business Universiteit

Executive Finance academy

in samenwerking met



NYENRODE
BUSINESS UNIVERSITEIT

A reward for life

Exclusieve collegereeks over Finance & Risk

Nyenrode Business Universiteit en Executive Finance bieden u een reeks van zes colleges op het gebied van Finance en Risicobeheer, gegeven door dé hoogleraren Finance & Risk. Van strategisch financieel management, waardecreatie en data analytics tot aan externe verslaggeving, risico- en crisisbeheersing en ontwikkeling van uw eigen vaardigheden.

Wat kunt u verwachten van de collegereeks?

In zes exclusieve colleges krijgt u verdieping, inspiratie en praktijkvoorbeelden op het gebied van Finance & Risicobeheer. Tevens is er tijdens de colleges ruimte voor discussie met de sprekers.



U ontvangt een certificaat van deelname.



U ontvangt een gratis halfjaarabonnement op het platform Executive Finance



College 1: 8 maart 2016
Strategisch Financieel Management

Prof. dr. Dennis Vink



College 2: 15 maart 2016
Externe Verslaggeving

Prof. dr. Ruud G.A. Vergoossen RA



College 3: 22 maart 2016
Data analytics

Prof. dr. Jacques de Swart MBA



College 4: 29 maart 2016
Risico- en crisismanagement

Prof. dr. Lineke Sneller RC



College 5: 5 april 2016
Risico & management: een onmogelijke combinatie?

Prof. dr. Leen Paape RA RO CIA



College 6: 12 april 2016
Implementatie Toezicht

Prof. dr. Jaap Koelewijn

Dagen en tijden

6 dinsdagen: 15.00 - 19.00 uur

www.executivefinance.nl/collegereeksnyenrode

eindejaarstips:

Willem van Kasteren en Carola van Vilsteren

drs. W.H. van Kasteren is zelfstandig belastingadviseur (willem@wvk-advies) en mr. C. van Vilsteren is btw-adviseur bij Van Vilsteren btw-advies in Heelsum

Het einde van het jaar nadert. Hoogste tijd dus voor enkele fiscale eindejaarstips waar u (nog dit jaar) zakelijk uw voordeel mee kunt doen.

Vpb-plicht overheidsbedrijven

Met ingang van 2016 wordt de vennootschapsbelastingplicht voor overheidsbedrijven ingevoerd. U zult uw organisatie hierop voor moeten bereiden. Zowel financieel als administratief. Nu de nieuwe wetgeving binnen veel organisaties zorgt voor een belast en een onbelast deel, is het zaak dat de financiële administratie hierop ingericht is.

Gebruikelijkheidscriterium

De werkkostenregeling wordt per 2016 aangescherpt. Wil men een vergoeding of verstrekking onderbrengen in de vrije ruimte van 1,2 procent van de fiscale loonsom, dan is het noodzakelijk om te voldoen aan het zogenaamde gebruikelijkheidscriterium. Dit houdt in dat de vergoeding of verstrekking niet in belangrijke mate (30%) hoger mag zijn dan in voor het overige overeenkomstige omstandigheden gebruikelijk is. Met ingang van volgend jaar wordt daaraan toegevoegd dat het ook gebruikelijk moet zijn de vergoeding of verstrekking in de vrije ruimte op te nemen. Denk hierbij bijvoorbeeld aan hoge bonussen of het reguliere salaris.

Verliesverrekening

Verliezen kunnen worden verrekend met het voorgaande belastingjaar en de negen komende jaren. Dit betekent dat oude verliezen op termijn verdampen. Wilt u dit voorkomen dan is het zaak uw fiscale resultaat goed te plannen. Bijvoorbeeld door het uitstellen van een grote uitgave tot volgend jaar. Of het niet opnemen van een voorziening. De winst die daardoor ontstaat kan er vervolgens voor zorgen dat u het oude verlies nog wel tijdig kunt verrekenen. En zodoende verdamping voorkomt.

Fiscale eenheid

Het opnemen van een vennootschap in de fiscale eenheid vennootschapsbelasting kan het beste plaatsvinden per balansdatum. In de meeste gevallen dus per 1 januari. Dit voorkomt veel administratieve rompslomp. Een verzoek tot voeging kent maximaal drie maanden terugwerkende kracht. Zodoende is het raadzaam reeds nu te overwegen of er vennootschappen zijn die in de fiscale eenheid moeten worden opgenomen.

Verbreken fiscale eenheid

Anderzijds is het ook in bepaalde situaties gewenst om een fiscale eenheid juist te verbreken. Zodoende wordt een vennootschap weer zelfstandig belastingplichtig. Om een fiscale eenheid op verzoek te verbreken dient u voor het einde van dit jaar een verzoek te richten tot de fiscus. U kunt dan de fiscale eenheid met ingang van 2015 beëindigen. Terugwerkende kracht kan aan dit verzoek niet worden verleend.

Redenen voor ontvoeging kunnen zijn:

- u wilt voor beide vennootschappen aanspraak maken op het lage vennootschapsbelastingtarief van 20 procent;
- u wilt profiteren van meer kleinschaligheidsinvesteringsaftrek en kunt zo de investeringen splitsen over verschillende belastingplichtigen;
- u wenst de hoofdelijke aansprakelijkheid voor de vennootschapsbelasting niet langer te dragen;
- u wenst niet langer dat loonbelasting en omzetbelasting van de gevoegde maatschappijen met elkaar kunnen worden verrekend.

Kleinschaligheidsinvesteringsaftrek

Plan uw investeringen en houd hierbij rekening met de kleinschaligheidsinvesteringsaftrek. Dit is een extra belastingkorting die kan oplopen tot 28 procent van het geïnvesteerde bedrag. U moet echter wel rekening houden met een minimaal (2.300 euro) en een maximaal (309.693 euro) investeringsbedrag. Daarnaast neemt het relatieve belastingvoordeel af naarmate er meer geïnvesteerd wordt. Door uw investeringen goed te plannen, bijvoorbeeld door uitstel naar begin 2016, kunt u mogelijk aanspraak maken op een hoger fiscaal voordeel.

Laatste btw-aangifte

De laatste btw-aangifte voor 2015 komt er weer aan. In deze aangifte moet u rekening houden met de volgende afrekeningen:

1. privégebruik door de ondernemer of zijn personeel (vraag 1d op btw-aangifte);
2. fictieve dienstauto (vraag 1d op btw-aangifte);
3. BUA-correctie (vraag 5b op btw-aangifte);
4. herziening van voorbelasting (vraag 5b op btw-aangifte).



Privégebruik

Als een ondernemer goederen en diensten voor privédoeleinden van zichzelf of zijn personeel onttrekt aan zijn bedrijf is sprake van privégebruik door de ondernemer. Deze zogenaamde fictieve dienst doet zich voor als:

- voor een bedrijfsgoed btw-aftrek is genoten; en
- het bedrijfsgoed door de ondernemer voor privédoeleinden wordt gebruikt; en
- waarvoor geen vergoeding wordt betaald.

Als wel een vergoeding wordt betaald is de ondernemer hierover btw verschuldigd in het tijdvak waarin de vergoeding wordt betaald.

Auto van de zaak

Als een ondernemer of werknemer de auto van de zaak voor privédoeleinden mag gebruiken, wordt dat aangemerkt als een dienst. Het woon-werkverkeer wordt voor de btw aangemerkt als privégebruik. Van belang is of een eigen bijdrage wordt betaald en of de verhouding tussen zakelijk gebruik en privégebruik blijkt uit de administratie. Als de verhouding tussen zakelijk en privé niet blijkt uit de administratie mag een forfaitaire methode worden toegepast om de btw te berekenen. De verschuldigde btw bedraagt dan 2,7 procent (of 1,5 procent na afloop van het vierde jaar volgend op het jaar van ingebruikname) van de catalogusprijs (inclusief btw en bpm). Als wel een kilometeradministratie aanwezig is, is van belang of er een eigen bijdrage wordt betaald en zo ja, hoe hoog die is. Over de normale waarde is de ondernemer btw verschuldigd. Nog steeds moet bezwaar gemaakt worden tegen de btw heffing vanwege het privégebruik van de auto.

Uitsluiting aftrek omzetbelasting

Het Besluit uitsluiting aftrek omzetbelasting (BUA) is bedoeld om de btw-aftrek te corrigeren als goederen en diensten ook voor privédoeleinden worden gebruikt, zoals relatiegeschenken of het bezoeken van een skybox. In het BUA is een drempelbedrag opgenomen waardoor aftrek op grond van het BUA pas uitgesloten wordt indien de bevoordeling per persoon (per zakelijke relatie of per personeelslid) meer bedraagt dan 227 euro (exclusief btw) per jaar.

Herziening van voorbelasting

Als de ondernemer zijn goederen verwacht (bestemming) te gaan gebruiken voor belaste handelingen, dan kan de ondernemer de btw volledig in aftrek brengen. Als de ondernemer de goederen daarna gaat gebruiken, moet de ondernemer beoordelen of hij de goederen daadwerkelijk gaat gebruiken zoals hij heeft verwacht. Als dat afwijkt, dan moet de ondernemer een gedeelte van de btw terugbetalen aan de Belastingdienst. Dit wordt herziening genoemd en vindt plaats in de aangifte over het laatste belastingtijdvak van het boekjaar. Voor roerende zaken is de herzieningstermijn vijf jaar en voor onroerende zaken tien jaar. Aan elk jaar moet een gedeelte van de btw worden toegerekend die bij de aanschaf in aftrek is gebracht.

De BUA-correcties nemen een belangrijke plaats in de laatste aangifte van het jaar. Gebruikt u een BUA-rekenmodel dan is het mogelijk om in korte tijd een BUA-berekening te maken, waardoor bepaald kan worden of een correctie gemaakt moet worden in verband met personeelsverstrekkingen. Let verder goed op met de herzieningstermijnen van investeringsgoederen en onroerende zaken. <

RAPPORTEN BOUWEN MET POWER QUERY

MET BEHULP VAN HET NIEUWE TOEVOEGPROGRAMMA POWER QUERY KUNT U SNEL RAPPORTEN BOUWEN. HIER VINDT U EEN VOORBEELD UIT DE PRAKTIJK HOE U POWER QUERY KUNT INZETTEN.

U KUNT DIT PROGRAMMA GRATIS DOWNLOADEN VIA [HTTPS://BLOGS.OFFICE.COM/2015/09/16/POWER-QUERY-FOR-EXCEL-SEPTEMBER-2015-UPDATE/](https://blogs.office.com/2015/09/16/power-query-for-excel-september-2015-update/) U DIENT ER REKENING MEE TE HOUDEN DAT ER REGELMATIG UPDATES VERSCHIJNEN.

Uitgangspunt

We hebben de volgende kruistabel:

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N
1	regio	element	jan	feb	mar	apr	mei	juni	juli	aug	sept	okt	nov	dec
2	Noord	Omzet	1.316.162	1.496.040	1.241.861	1.394.704	1.569.499	1.080.542	1.676.630	1.027.100	1.911.386	1.526.644	1.285.650	1.720.796
3	Noord	Kostprijs verkopen	1.565.427	1.618.733	1.462.916	1.293.471	1.971.079	1.941.914	1.887.056	1.587.768	1.871.555	1.506.546	1.195.098	1.321.873
4	Noord	Admin kosten	420.136	197.330	158.966	256.576	184.361	139.349	350.894	425.451	152.589	158.092	117.713	424.598
5	Noord	Verkoopkosten	176.129	293.761	469.096	210.568	301.773	376.066	248.823	163.184	284.740	171.284	390.994	407.183
6	Noord	Fin kosten	137.838	263.350	399.661	402.518	352.851	366.052	428.715	333.502	478.570	205.639	168.616	416.657
7	Noord	Belastingen	403.925	329.539	454.925	388.963	238.409	163.485	100.825	156.311	114.758	475.197	146.054	204.501
8	Zuid	Omzet	1.857.670	1.894.675	1.803.536	1.164.713	1.929.419	1.803.605	1.288.690	1.006.065	1.553.117	1.932.396	1.299.330	1.782.826
9	Zuid	Kostprijs verkopen	1.410.827	1.598.678	1.706.552	1.662.178	1.641.667	1.665.906	1.637.976	1.311.801	1.261.117	1.922.322	1.788.655	1.344.231
10	Zuid	Admin kosten	192.499	118.724	175.222	136.800	196.829	129.743	148.595	144.974	183.879	112.822	187.331	142.899
11	Zuid	Verkoopkosten	113.211	156.262	131.646	150.042	172.596	112.358	120.380	153.681	172.768	146.753	129.516	184.054
12	Zuid	Fin kosten	172.801	154.081	118.110	141.098	143.332	155.606	166.906	117.290	126.330	133.440	111.926	199.581
13	Zuid	Belastingen	167.778	115.000	113.912	123.959	173.473	180.383	132.741	178.269	180.369	153.767	126.307	131.372
14	Oost	Omzet	1.628.608	1.871.226	1.835.339	1.051.510	1.806.121	1.892.327	1.649.944	1.081.730	1.150.897	1.403.154	1.466.386	1.761.978
15	Oost	Kostprijs verkopen	1.025.476	1.903.007	1.114.185	1.657.372	1.570.736	1.364.690	1.231.930	1.576.435	1.475.234	1.256.335	1.359.535	1.571.120
16	Oost	Admin kosten	129.619	185.091	187.159	133.809	175.297	105.429	184.267	110.272	123.241	106.719	175.986	167.169
17	Oost	Verkoopkosten	115.340	192.131	168.557	142.967	110.743	154.104	174.054	198.019	109.490	181.264	120.603	153.429
18	Oost	Fin kosten	197.013	164.754	175.394	155.286	193.131	122.140	127.417	167.153	111.731	148.589	128.292	121.600
19	Oost	Belastingen	169.233	165.708	182.845	116.797	114.594	154.830	190.904	168.766	113.039	193.557	177.972	113.573
20	West	Omzet	1.539.833	1.546.643	1.424.395	1.128.222	1.017.561	1.974.670	1.814.235	1.312.126	1.692.463	1.395.505	1.778.599	1.515.956
21	West	Kostprijs verkopen	1.462.202	1.580.231	1.955.404	1.688.207	1.151.813	1.864.499	1.197.314	1.768.478	1.375.725	1.488.880	1.877.082	1.541.060
22	West	Admin kosten	222.988	163.793	174.448	128.507	106.274	165.468	112.805	139.900	163.161	121.556	119.453	158.647
23	West	Verkoopkosten	179.779	101.777	198.361	191.756	130.745	136.052	133.910	143.524	137.039	134.571	113.608	153.919
24	West	Fin kosten	197.106	131.076	106.036	191.908	171.878	164.246	119.413	171.450	167.433	162.825	185.876	104.279
25	West	Belastingen	195.729	130.712	120.781	125.539	169.670	193.946	109.301	148.554	162.160	178.775	156.798	142.015

Als u op basis van deze structuur een draaitabel wilt maken dan is dit niet mogelijk. Daarvoor moet de tabel worden omgezet naar een database structuur. Hiertoe kunt u Power Query inzetten.

Omzetten tabel naar database structuur

Kies uit het lint Power Query -> Excel Data -> From Table. Vervolgens verschijnt het volgende venster:



Dan markeert u met de muis en de Shift toets de kolommen jan tot en met dec.

Kies dan Transform -> Any Column -> Unpivot Columns

Het venster ziet er dan als volgt uit:

	regio	element	Attribute	Value
1	Noord	Omzet	jan	1.316.162
2	Noord	Omzet	feb	1.496.040
3	Noord	Omzet	mar	1.241.861
4	Noord	Omzet	apr	1.394.704
5	Noord	Omzet	mei	1.569.499
6	Noord	Omzet	juni	1.080.542
7	Noord	Omzet	juli	1.676.630
8	Noord	Omzet	aug	1.027.100
9	Noord	Omzet	sept	1.911.386
10	Noord	Omzet	okt	1.526.644
11	Noord	Omzet	nov	1.285.650
12	Noord	Omzet	dec	1.720.796



Selecteer dan Home -> Close & Load

De geconverteerde cijfers komen nu in Excel.

U kunt cel C1 – Attribute vervangen door maand en cel D1 – Value door bedrag.

Gegevens bewerken met een draaitabel

De cijfers kunt u via Invoegen -> Draaitabel verder bewerken. Selecteer Element en bedrag.

U kunt de regels verplaatsen zodat de elementen in een logische volgorde verschijnen.

Rijlabels	Som van bedrag
Omzet	74002484
Kostprijs verkopen	74233198
Verkoopkosten	9002211
Admin kosten	8317430
Fin kosten	9380696
Belastingen	8660024
Eindtotaal	183596043

Dan kunt u rijlabels vervangen door omschrijving en Som van bedrag door Euro.

U verwijdert het Eindtotaal via Hulpmiddelen voor Draaitabellen -> Ontwerpen -> Indeling -> Eindtotalen -> Uit voor rijen en kolommen.

We kunnen vervolgens een subtotaal maken voor het berekenen van de brutomarge. Plaats de cursor op de header Rijlabels (omschrijving) van de draaitabel en selecteer Hulpmiddelen voor Draaitabellen -> Analyseren -> Berek. -> Velden, items en sets -> Berekend item. Vul het dialoogvenster als volgt in:

Klik op Toevoegen en OK. U zult zien dat het item Brutomarge in de draaitabel onderaan verschijnt. Deze verplaatst u naar boven zodat deze gepositioneerd wordt na het item Kostprijs verkopen.

Omschrijving	Euro
Omzet	74002484
Kostprijs verkopen	74233198
Brutomarge	-230714
Verkoopkosten	9002211
Admin kosten	8317430
Fin kosten	9380696
Belastingen	8660024

Op soortgelijke wijze kunnen we het item Resultaat toevoegen. Het berekend Item Resultaat bevat de volgende formule: =Brutomarge -Verkoopkosten -'Admin kosten' -'Fin kosten' -Belastingen.

Na opmaak van getallen en het toevoegen van lijnen ziet de resultatenrekening er als volgt uit:

Omschrijving	Euro
Omzet	74.002.484
Kostprijs verkopen	74.233.198
Brutomarge	-230.714
Verkoopkosten	9.002.211
Admin kosten	8.317.430
Fin kosten	9.380.696
Belastingen	8.660.024
Resultaat	-35.591.075

Meer excel op cmweb.nl

In verband met de beschikbare ruimte staan niet bij alle tips en trucs figuren afgedrukt. Op cmweb.nl is voor abonnees een uitgebreidere versie van dit artikel beschikbaar in het dossier Automatisering.



FINANCIERING EN ZORG

Zorg wordt niet alleen geleverd, maar moet ook worden betaald. Dat is in het huidige zorgstelsel steeds minder vanzelfsprekend. Daarmee neemt het belang van de financiering van zorginstellingen toe. Niet voor niets vloeit een faillissement vrijwel altijd voort uit een tekort aan liquide middelen, een van de aspecten van de financiering. De keuze tussen eigen en vreemd vermogen raakt echter ook het eigendom van de zorginstelling en daarmee de sturing en organisatie van het ziekenhuis. In twintig bijdragen worden vele aspecten van de financiering uitvoerig besproken en toegelicht. Meestal vanuit het perspectief van het ziekenhuis; een aantal bijdragen is echter breder en algemener toepasbaar. De auteurs hebben een zeer diverse achtergrond waardoor alle disciplines ruim vertegenwoordigd zijn.

Bart Berden e.a.
Vakmedianet
EAN 978 94 6276068 4
Prijs: 35 euro

ECONOMISME

Jesse Klaver vertelt in dit boek over zijn achtergrond, zijn ervaringen in de Tweede Kamer, en over zijn verzet tegen de economisering van de samenleving. Hij analyseert het economisme, schetst alternatieven en geeft een stem aan een groeiende onderstroom in de samenleving. Hij is ervan overtuigd dat het anders kan. 'Wij gaan Nederland veranderen,' zei hij tijdens zijn presentatie als fractievoorzitter van GroenLinks. 'Het is mijn voornemen de steeds sterkere tendens om iedere maatschappelijke kwestie te reduceren tot een rekensom tegen te gaan. We weten van alles de prijs, maar van bijna niks de waarde.'

Klaver maakte een stormachtige entree in de Nederlandse politiek. Hij zwengelde het debat over ongelijkheid in Nederland aan door de Franse econoom Thomas Piketty naar de Kamer te halen. En hij baarde opzien met zijn reprimande aan het adres van ABN Amro-commissaris Van Slingelandt en met zijn strijd tegen belastingontwijkende multinationals.

Jesse Klaver
De Bezige Bij
EAN 978 90 2349695 3
Prijs: 17,90 euro



ook:

Basel III
Toezichtregels voor de bankensector.

Concept
Uitgeverij
Prijs: 42,50 euro

Verzekeren
kan altijd nog
Risicomanagement en bedrijfscontinuïteitsmanagement.
NEN Uitgeverij
Prijs 51,94 euro



MEDEWERKERSPARTICIPATIE

'Iedereen aandeelhouder' is een praktisch handboek voor directeurs, aandeelhouders, bestuurders en alle anderen die zich willen oriënteren op financiële medewerkersparticipatie en die genoeg kennis willen vergaren om te kunnen zeggen: ja ik durf die stap te nemen voor mijn onderneming. Ook is het boek voor de mensen in de dagelijkse praktijk van financiële medewerkersparticipatie, die met het plan moeten werken: de HR-medewerkers, de ondernemingsraad, andere stakeholders en niet te vergeten voor de werknemers die de vraag krijgen om aandelen te kopen of deze ontvangen als beloning voor hun werk.

Pascale Nieuwland-Jansen
SNPI
EAN 978 90 8239850 2
Prijs: 37,50 euro

cm:EXCEL 10^e editie EXPERIENCE DAY 2015

Donderdag 10 december 2015 • Burgers' Zoo Arnhem

EXCEL~~E~~**RATE**
your Experience!

Kom
11 december met
combikorting naar de
**6^e EXCEL
EXPERT CLASS**

Geef uw Excel kennis in één dag een boost tijdens dit jaarlijkse event. Topexperts delen hun kennis, tips en trucs met u!

Meer informatie of inschrijven?

www.excelexperienceday.nl



#excelday2015

ORGANISATIE:

**cm:EXCEL
ACADEMY**

vakmedianet
media voor professionals

SUBSPONSOR:

Spreadsheetsoftware.com

opleidingen:

EXCEL: POWER QUERY

Power query is een van de BI-ge-reedschappen van Excel, specifiek bedoeld om de invoer van gegevens in te bewerken. Omdat het al uw handelingen in een script vastlegt is het vervullen van de gegevens voldoende om het script opnieuw aan te roepen. Eindelijk horen die maandelijkse uren werk met steeds dezelfde handelingen tot het verleden. Power query mag daarom niet in uw gereedschapskist ontbreken.

8 december

ACTUALITEITENMIDDAG

ARBEIDS- EN ONTSLAGRECHT

De herziening van het contract- en ontslagrecht is inmiddels van kracht. Naast de Wet werk en zekerheid is er ook lagere regelgeving bij de Wet werk en zekerheid waar u rekening mee moet houden. Daarnaast is een aantal opmerkelijke rechterlijke uitspraken gedaan rondom 'flexwerkers'. Bent u nog op de hoogte?

10 december

POWERFINANCIAL DIGITAAL

Zelfs als je denkt een doorgewinterde digitale gebruiker te zijn, valt er nog heel wat bij te leren. Een dag vol tips, tricks en technieken. Maak kennis met de 'verborgen' mogelijkheden van onder andere Outlook, Excel, uw mailbox, digitaal vergaderen en OneNote.

10 december

CM: EXCEL EXPERIENCE DAY

Excel is bij vrijwel iedere organisatie in gebruik. Toch kan het bijna altijd beter, sneller en efficiënter door nieuwe toepassingen, handigheidjes, tips en trucs. U kunt kiezen uit 15 sessies in 3 rondes op 3 verschillende niveaus. Bovendien is er een helpdesk voor uw vragen.

10 december

www.excelexperienceday.nl

EXCEL EXPERT CLASS

Bent u een ervaren Excel-gebruiker? En wilt u uw kennis en vaardigheden op specifieke terreinen aanmerkelijk uitdiepen? Kom dan naar deze expert class en ontdek nieuwe en ongekennde mogelijkheden in Excel die u direct in de praktijk kunt inzetten. Het is een combinatie van voordrachten en hands-on sessies.

11 december

www.excelexperienceday.nl

ANALYSE EN RAPPORTAGE MET DRAAITABELLEN

Draaitabellen kunnen tijd besparend omdat u zelf geen formules hoeft te ontwikkelen. In een oogwenk analyses en rapportages flexibel aanpassen, zodat inzichten die anders verborgen zouden zijn gebleven over het voetlicht treden. In een aantrekkelijke mix van uitleg, demo's en zelf toepassen wordt duidelijk hoe je gegevens geschikt kunt maken voor draaitabelanalyses en hoe je in de praktijk te werk gaat bij de analyse.

17 december en 15 maart

COLLEGEREKES FINANCE & RISK

Verdieping, inspiratie en praktijkvoorbeelden op het gebied van finance en risicobeheer, ism Nyenrode. De volgende onderwerpen komen aan bod:

- Strategisch financieel management (prof.dr. Dennis Vink)
- Externe verslaggeving (prof.dr. Ruud Vergoossen RA)
- Data analytics (dr. Jacques de Swart MBA)
- Risico & crisismanagement (prof.dr. Lineke Sneller)
- Risico & management: een onmogelijke combinatie? (prof.dr. Leen Paape RA RO CIA)
- Implementatie Toezicht (prof.dr. Jaap Koelewijn)

Vanaf 8 maart

Meer info: collegereeks-nyenrode.executivefinance.nl

EXCEL: VERDER DAN DE BASIS

Door een uitgekiende inzet kunt u met Excel een zeer effectieve eigen tool bouwen in veel minder tijd dan u tot nu toe voor mogelijk had gehouden. Deze cursus brengt de kennis van ervaren gebruikers, die dagelijks werken met Excel databases, naar een hoog niveau.

10 maart

EXCEL:

EENVOUDIG PROGRAMMEREN

U weet als geen ander hoe Excel werkt. Maar u weet ook dat er nog (veel) meer mogelijkheden zijn. Tijdens deze basiscursus wordt uw bestaande kennis verder uitgediept en verbreed.

11 maart

BTW BIJ NON-PROFIT ORGANISATIES

Tijdens deze praktijkdag komt aan de orde wanneer een stichting, vereniging of instelling btw moet betalen over de omzet en wanneer en hoeveel btw zij kunnen terugvragen. Ook wordt uitgebreid het uitlenen van personeel en het doorbelasten van kosten behandeld. Een praktische en interactieve praktijkdag!

15 maart

BTW IN ÉÉN DAG

Deze opfriscursus btw is gericht op het updaten van uw kennis en vaardigheden. U wordt bijgepraat over de nieuwe wet- en regelgeving, rechtspraak en ontwikkelingen in de btw-praktijk.

22 maart

BTW IN DE ZORG EN WMO

Tijdens deze praktische cursus komen de volgende onderwerpen aan bod: btw en zorginstellingen; btw en zzp'ers in de zorg; btw en detachering; btw en WMO; subsidies; valkuilen en oplossingen.

5 april

Voor meer
opleidingen kijk
op [cmweb.nl/](http://cmweb.nl/opleidingen)
opleidingen.





Pak je voorsprong

**Je bent op weg naar de top. Het eerstvolgende doel is je RA-titel.
Maar waarom zou je ondertussen niet ook businesservaring opdoen?
Je kennis verbreden en je kansen vergroten?**

Bij het Stagebureau van USG Finance Professionals kun je auditing-uren maken en tegelijk werken aan je professionele ontwikkeling. Zo word je de complete financial waar de markt van morgen nu al naar uitkijkt.

Versnel je carrière. Kijk op <http://www.usgprofessionals.nl/finance>

Wat kan Hofmeier voor uw organisatie betekenen?

Focus op Finance

WE ♥ FINANCE

Focus op Control

Capaciteit, kennis en ervaring: professionals met drive

Hofmeier Financiële Professionals staat voor gezonde, frisse en professionele dienstverlening. Onze bedrijfsfilosofie is gericht op een duurzame en constructieve samenwerking met zowel onze Opdrachtgevers als de Professionals.

Met de inzet van ruim 100 Professionals en Consultants in vaste dienst levert Hofmeier u expertise en capaciteit. Doordat wij Opdrachtgevers hebben in diverse branches, zijn onze Professionals en Consultants breed inzetbaar en passen goed in uiteenlopende bedrijfsculturen. Dit verwezenlijkt het doel van Hofmeier om de juiste Professional op de juiste plaats in te zetten.



Hofmeier

Financiële Professionals | Interim Management | Consulting

Witte Singel 93, 2311 BR Leiden | Postbus 1086, 2302 BB Leiden | t. (071) 572 75 55 | f. (071) 579 09 51 | info@hofmeier.nl | www.hofmeier.nl