

cm:

4

voor de financieel professional met ambitie

MEI 2017

WWW.CMWEB.NL



Snelle groeiers:

vertrouwen en control gaan hand in hand

**SORTEER ALVAST VOOR
OP IFRS 16 LEASING**

**ZIEKTE: VOORKOM DAT U
OPNIEUW MOET BETALEN**

**KRITISCHE VRAGEN
BIJ FUSIE EN OVERNAME**

cm:EXCEL SUMMER BOOST

Vrijdag 23 juni 2017 • Van der Valk Tiel

Boost your Excel in 1 day!



Vier hands-on verdiepingssessies met dé topdocenten van Nederland:
✓ Power Query en Pivot ✓ Draaitabellen ✓ Power BI ✓ Visuele dashboards

Meer informatie en inschrijven:

cmweb.nl/excelsummerboost



ORGANISATIE:

**cm:EXCEL
ACADEMY**

vakmedianet
media voor professionals



PARTNER:

 **Microsoft**

GELOOF IN SOCIAL CONTROLS

Het wordt in deze wereld soms steeds lastiger, maar ik geloof in de goedheid van de mens. Tot het tegendeel eventueel bewezen wordt en je een teleurstelling moet wegslikken. Maar ik denk dat medewerkers veel meer uit zichzelf halen, als je hen onvoorwaardelijk vertrouwen en vrijheid geeft. Het is niets meer dan social controls boven hard controls stellen.



Johan Petersen,
hoofdredacteur

Ik houd van het 'piepsysteem'. Zolang niemand piept, ga ik er vanuit dat alles goed loopt. Wat dat betreft prijs ik mezelf gelukkig met het team dat aan cm: werkt. Er wordt weinig 'vragend' gepept bij het maken van het magazine, bij het elke dag nieuws brengen op cmweb en het ontwikkelen en aanbieden van onze opleidingen, collegereeksen en cursussen. Als er al wordt gepept, is dat veelal omdat er nieuwe ideeën zijn opgeborend, omdat er een kans is gesignaleerd, omdat een collega een succes wilt delen, of omdat een efficiëncyslag in de workflow is ontdekt.

Natuurlijk is het niet elke dag feest bij ons in Deventer en uiteraard gaan er ook wel eens dingen minder goed dan gewenst. Niemand is onfeilbaar, ook wij niet. Maar als er iets misgaat, is dat door (pro)actief handelen en gelukkig niet door passief zaken ondergaan. Net als Allard Droste, auteur van het boek *'Semco in de polder'* ben ik ervan overtuigd dat als mensen meer vertrouwen krijgen, samen met de vrijheid om dingen te doen, ze zich meer verantwoordelijk en gewaardeerd voelen, wat leidt tot betere individuele prestaties, en uiteindelijk tot groei van het bedrijf. Hij noemt dat in deze cm: werken met social controls.

Waar het volgens mij vooral ook om draait: professionaliteit. Mensen zitten veelal op die werkplek, omdat ze daarvoor de skills hebben. Die aanwezige vaardigheden kun je inperken door allerlei controles in te bouwen, maar sterker is volgens mij om controles los te laten, zodat de aanwezige knowhow nog meer tot bloei komt. Daarmee een bron van innovatie en creativiteit aanborend, die de groei – persoonlijk en van het bedrijf – verbetert en werknemersbetrokkenheid vergroot.

In deze cm: vindt u onder meer een onderzoek naar de relatie tussen het vertrouwen en control bij snelle groeiers. Wij bij cm: zijn overigens een gestage groeier, wat in onze markt al heel mooi is. Dankzij betrokken collega's, zoals Anja Jalink en Sebastiaan van den Bovenkamp.

Ik ben een blij mens.

Johan Petersen - johanpetersen@vakmedianet.nl

CM: IS EEN UITGAVE VAN VAKMEDIANET

REDACTIE: Johan Petersen (hoofdredacteur), Anja Jalink, Sebastiaan van den Bovenkamp **REDACTIEADRES:** Vakmedianet, Binnensingel 3, 7411 PL Deventer, tel. 088-5840843; e-mail: anjajalink@vakmedianet.nl **VASTE MEDEWERKERS:** A. de Jonker, dr. B. Kamp RA, drs. W.H. van Kasteren, drs. R. Kieft RA, prof.dr. J. Koelewijn, T. De Jonker, dr. V. Macrae MBA, mr. R.J.N. Rodewijk, T. van Til, mr. C.W. van Vilteren, 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 2017: € 205 excl. btw. Studentenabonnement € 49. Verzendkosten buitenland: EU € 29,50, niet-EU € 41,50. 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 **ADVERTENTIES:** Mieke Bensink (miekebensink@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 **OPLAGE** Door onafhankelijk accountant gecontroleerde oplage. Zie voor accountantsverklaring van Grant Thornton www.vakmedianet.nl. **MEDIA BUSINESSPARTNER:** Hofmeier Financiële Specialisten bv **AUTEURSRECHT:** Alle rechten voorbehouden. 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 op enige andere manier, zonder voorafgaande toestemming van de uitgever. **PUBLICATIE:** Alle in deze uitgave opgenomen informatie is met de grootste zorgvuldigheid samengesteld. De juistheid en volledigheid kunnen echter niet worden gegarandeerd. Vakmedianet en de bij deze uitgave betrokken redactie en medewerkers aanvaarden dan ook geen aansprakelijkheid voor schade die het directe of indirecte gevolg is van het gebruik van de opgenomen informatie. **ISSN:** 2405-8459



'JE VOELT ECHT DAT JE HET SAMEN DOET'

Werken bij een snelle groeier

Boven op het keukenkastje in de lunchkamer staat een rij flessen. Elke maand als de omzet hoger is dan begroot gaat er een flesje bubbels open op vrijdagmiddag. Het is al een mooie rij geworden bij snelle groeier Technotrad- ing. Financieel medewerkster Anja Verweij is met het bedrijf meegegroeid en vertelt vol enthousiasme. 'Com- municatie is echt heel belangrijk.'

Rondetafelgesprek

16: Vertrouwen en controle komen hand in hand

'In snelgroeiende middelgrote ondernemingen komen vertrouwen en controle (met name soft con- trols) hand in hand. Hard controls worden meestal beschouwd als noodzakelijk kwaad', aldus master- student Ti Lan-Chi Le van Hogeschool Rotterdam in een rondetafelgesprek met snelle groeiers.

Juridisch en fiscaal

20: Voorkom dat u opnieuw moet betalen

Een werkgever is de eerste 104 weken van ziekte verplicht passende arbeid aan te bieden indien deze beschikbaar is in zijn organisatie. Wat gebeurt er als de werknemer zich weer opnieuw ziek meldt?

Accounting en verslaggeving

24: Sorteert alvast voor op IFRS 16

Raak op tijd vertrouwd met IFRS 16 Lease-overeen- komsten, zodat u voldoende tijd over houdt voor de uitvoering. Wat kunt u alvast in gang zetten?

Juridisch en fiscaal

30: Zorg voor een juiste toepassing van de vrijwilligersregeling

Houd de toepassing van de vrijwilligersregeling goed in de gaten. De laatste jaren controleert de fiscus hier steeds scherper op.

Management control

36: Op weg naar het complete businessmodel

In conventionele businessmodellen komen niet alle gecreëerde waarden terug. Dit kan betekenen dat nieuwe businesskansen niet doorgaan of bestaande businessmodellen onrendabel worden.

Organisatie en processen

39: Kritische vragen bij fusie en overname

In tijden van hoogconjunctuur steekt het overname- en fusievirus weer de kop op. Maar is het allemaal wel zo mooi?

Accounting en verslaggeving

44: Hardnekkige definitieverwarring

In het dagelijks taalgebruik worden begrippen vaak wat 'losser' gebruikt dan in bedrijfseconomische zin correct is. Dat kan tot verwarring leiden.

Interview

49: Oog in oog met Joost Thöne

Deze maand staat cm: oog in oog met Joost Thöne, teamleader controlling Consumer Electronics Benelux bij Samsung. 'Neem nooit iets voor waar aan.'



EN VERDER...

6: Actueel

14: Treasury: (On)gewenste avances

23: Economische outlook: Van armoede naar luxe

28: Fiscaal nieuws

34: Btw: Let op aftrek btw bij holding

42: Ondernemingsrecht: Moeders en dochters

46: Excel: Wederzijdse leveringen aan kostenplaatsen

48: Boeken

50: Opleidingen

Te veel aandacht voor businesspartnerrol?

De discussie over de controller als businesspartner begint existentiële vormen aan te nemen. Optimisten spreken van een schaap met vijf poten en sceptici waken voor hosanna. Docent Rob Schaping (Erasmus) vreest dat de controller een van de primaire taken uit het oog verliest. 'De policeman-functie raakt ondergesneeuwd.'

De grotere en snellere behoefte aan cijfers voert de druk op de controller op. In de maalstroom dat alles sneller en harder moet, vragen lijnmanagers meer van de controller. Schaping: 'Dan kan de controllertaak tussen wal en schip vallen. Professor Frank Harmann (RSM) noemde de controller eerder al een 'halve ceo' vanwege de nadruk op de business. Henk Menting, voorzitter FFF, vraagt zich in het cm: nieuwspanel af of dit wel te combineren is en of dat wel gewenst is in één functionaris. 'De huidige tijd wordt gekenmerkt door snelle ontwikkelingen, veel uit-

eenlopende vragen, meer regelgeving en veel informatie die ook nog snel beschikbaar moet zijn,' zegt Menting. 'Allemaal zaken waar de controller zijn rol in moet vinden. Het is niet voor niets dat er momenteel veel aandacht is voor de rol van businesspartner, maar ik vraag me sterk af of dit wel te combineren is en gewenst is in één functionaris.' <



MEER VRAAG NAAR HBO'ER

De vraag naar financials op de arbeidsmarkt blijft groeien en controllers blijven gewild. Met name de vraag naar assistent controllers neemt toe. Daarnaast vindt er een verschuiving plaats in opleidingsniveau. Vanwege de schaarste zijn hbo'ers steeds meer in trek.

Vooraf voor de functie van business controller wordt minder vaak een wo-opleiding geëist. Rob Steur van Robert Walters: 'Getalenteerde hbo'ers met groeipotentie zijn uitstekend geschikt voor deze functies, wo-opleiding wordt minder vaak als eis opgevoerd. Persoonlijkheid en ervaring daarentegen blijven vooralsnog wel belangrijk.' De recruiter verwacht dat die ontwikkeling doorzet. <

REGELDRUK DOOR BELEIDSREGELS MOET OMLAAG

Het kabinet wil minder regeldruk, maar het beleid richt zich uitsluitend op wetten, algemene maatregelen van bestuur en ministeriële regelingen. De regeldruk door beleidsregels blijft buiten beeld, zo blijkt uit onderzoek van Actal.



Beleidsregels zijn er eigenlijk om de samenleving te vertellen hoe de overheid in bepaalde gevallen handelt. Maar in de praktijk bevatten zij heel vaak aanvullende verplichtingen die zorgen voor aanzienlijke extra regeldruk.

Deze regeldruk brengen de ministeries niet in beeld, ook al moet dat volgens de spelregels van het kabinet wel.

Extra regeldruk is aanzienlijk

De regeldruk waar het hier om gaat is aanzienlijk: bij vijf regels gaat het al om 500 miljoen euro per jaar aan onvoorziene, extra regeldruk. 'Beleidsregels mogen geen algemene verplichtingen bevatten,' zegt Jan ten Hoopen voorzitter van Actal in een advies aan de ministers van EZ en VenJ. Schrap daarom beleidsregels die dat toch doen. En zorg voor toetsing van de regeldrukgevolgen van alle overige algemene regels van het Rijk.' <



9 GEWOONTES WAAR JE ALS LEIDINGGEVENDE VANAF MOET

Goedbedoelende leidinggevendenden houden er soms destructieve eigenschappen op na. Blinde vlekken waardoor ze niet tot 'ware leider' uitgroeien. Van deze negen gewoontes kun je als leidinggevende maar beter afscheid nemen.

- 1. De neiging tot micromanagen.** Het is ergernis nummer 1 van medewerkers over hun baas, en puur machtsvertoon van leidinggevendenden.
- 2. Een angstregime.** Creëer vertrouwen door mensen meer autonomie te geven, te laten experimenteren en fouten toe te staan. Je zult zien: dan gebeuren er dingen.
- 3. Elke innovatie de grond in boren.** Zeggen dat je innovatie toejuicht maar elke poging daartoe saboteren. Ga voor een pull-benadering van innovatie, bottom-up.
- 4. Onvermogen tot actief luisteren.** Niet alleen in de zendermodus staan. Luisteren naar ideeën, meningen en constructieve feedback, ook van het soort dat je eigenlijk niet wilt horen.
- 5. De ontwikkeling van je mensen negeren.** Spoor ze aan om te vragen naar ontwikkelingsmogelijkheden, schep ruimte voor experimenteren, identificeer ieders vaardigheden en zet ze optimaal in.
- 6. Gebrek aan zelfbewustzijn.** Stel jezelf vragen als: waarom gebeurt dit steeds weer? Waarom roepen bepaalde situaties of teamleden negatieve emoties bij me op? Waar krijg ik het warm van?
- 7. Onvermogen om anderen te beïnvloeden.** Je roadmap naar invloedrijk leiderschap: win vertrouwen door het anderen te geven, laat je ego los en deel macht, laat zien dat je competent bent, laat anderen bijdragen en co-creëren, en ontwikkel een cultuur waarin mensen eigenaar worden van hun beslissingen.
- 8. Altijd in de schijnwerpers willen staan.** Wees een dienstbare leider en richt het licht op anderen.
- 9. De onzichtbare-baas-act.** Niet doen: altijd afwezig zijn als je het hardst nodig bent, je opsluiten in je kantoor met de deur op slot, persoonlijke interactie vermijden omdat je niet tegen slecht nieuws kunt. Heb je een probleem, ga dan met iemand praten. <

Bron: ManagementImpact.nl



jedox.

Simplify Planning, Reporting & Analysis

Moeizame budget, forecast en planprocessen?
Breng uw P&C cycli snel op een hoger niveau

Informatie: www.jedox.com of bel uw lokale Jedox specialist op 034 6769047



Wobbe van der Meulen
Hofmeier
Business Manager
Public

ADVISING

Verandering: blijf aangehaakt!

De organisatie waar ik kom heeft het idee wendbaarder te zijn geworden en sneller te kunnen reageren op veranderingen. Hoewel er intern veel veranderd is, zijn veel processen in de basis niet aangepast en zijn werkwijzen in essentie nog hetzelfde. Dat betekent voor de financiële functie dat betrokkenheid bij interne processen niet vanzelfsprekend is. Wanneer er in de praktijk wordt gewerkt met nieuwe werkwijzen, maar control nog op traditionele wijze audit en rapporteert, wordt de afstand tussen de twee nog groter. Of een organisatie dan wendbaarder is geworden, is lastig vast te stellen.

Bij binnenkomst begin ik dan ook met het bevestigen of (her)ijken van missie, visie en strategische doelstellingen. Immers fast closing, audit ready en agile zijn trends waarbij het risico bestaat dat men uit het oog verliest waar 'het uiteindelijk allemaal ook alweer om ging' en wat de toegevoegde waarde van de financiële functie in het grotere geheel is. Toenemende snelheid en gecompliceerdheid leiden al snel tot het hanteren van 'afvinklijstjes' en standaard protocollen. Het verband tussen de dagelijkse werkzaamheden en de strategische, tactische of operationele doelen kan maar moeilijk worden gelegd. Tegelijkertijd kan 'sneller willen inspelen' door korte-termijnbeslissingen, afleiden van de focus op langere-termijndoelstellingen. Mijn volgende stap is de verbinding leggen tussen de strategische doelstellingen en de tactische en operationele doelen. Daarmee worden persoonlijke bijdragen aan de ondernemingsdoelen duidelijk. Dit is ook het moment om te kijken naar het risicomanagement. Een door de hele organisatie gedragen en goed werkend risicomanagement levert een belangrijke bijdrage aan het bereiken van de lange-termijndoelen én het nemen van de juiste beslissingen op de korte termijn.

Veranderingen in de wereld om ons heen hebben invloed op de organisatie. Het is zaak daar met de financiële functie goed op aangehaakt te blijven. Bovenstaande stappen zijn daarin een begin. <

RJ-UITING 3 PENSIOEN DGA

De Raad voor de Jaarverslaggeving heeft een ontwerp richtlijn Pensioenvoorziening en oudedagsverplichting directeuren grootaandeelhouders gepubliceerd.

RJ-Uiting 2017-3 behandelt de gevolgen van de Wet uitfasering pensioen in eigen beheer en overige fiscale pensioenmaatregelen en bevat wijzigingen in hoofdstuk 271 Personeelsbeloningen (RJ-bundel) en B14 Personeelsbeloningen (RJk-bundel).

De RJ is voornemens de wijzigingen in te laten gaan voor boekjaren die eindigen na 31 maart 2017. <

Meer info: RJnet.nl.

RJ-UITING 4 VOORRADEN

De Raad voor de Jaarverslaggeving heeft RJ-Uiting 2017-4 Ontwerprichtlijn 220 Voorraden en ontwerp-richtlijn B4 Voorraden gepubliceerd.

Deze uiting bevat verduidelijkingen en redactionele wijzigingen. Als gevolg van de wijzigingen heeft ook een hernummering van de alinea's plaatsgevonden.

Omwille van de leesbaarheid bevat deze RJ-Uiting daarom de 'schone' versie van ontwerp-hoofdstuk 220 en B4.

De RJ wil de gewijzigde hoofdstukken in laten gaan voor boekjaren die beginnen op of na 1 januari 2018. <



5 TIPS VOOR FAST CLOSE PROCESVERBETERINGEN

Organisaties implementeren Fast close om cijfers sneller en dus accurater beschikbaar te hebben, om kosten te besparen of voor behoud van de regie op de datagroei in de organisatie. Fast close is het doorvoeren van efficiencyverbeteringen in de financiële processen. André Salomons, docent bij NIVE Opleidingen, geeft tips voor vijf gemakkelijk toepasbare procesverbeteringsmogelijkheden.

- 1. Voorkom wijzigingen op het laatste moment.** Deze zorgen voor druk op werkzaamheden en processen. Bovendien neemt de kans op fouten toe. Onderzoek de oorzaak ervan: is dat een structurele fout in de processen, uitstelgedrag van medewerkers, of ingegeven door de veranderlijke wensen van de stakeholders? Pak de oorzaak bij de kern aan en maak er structureel een eind aan.
- 2. Een overzichtelijk KPI dashboard.** Te veel parameters maken de boodschap niet duidelijker. Een dashboard per stuurgebied, met de maximaal vijf belangrijkste kpi's borgt overzicht en inzicht. Bijvoorbeeld een apart dashboard werkkapitaal of cashflow. Less is more!
- 3. Maak onderscheid tussen financiële- en managementrapportages.** We laten ons snel verleiden om aanvullende informatieverzoeken te beantwoorden. Zoek de kwaliteitsverbeteringen in de snelheid en juistheid van de data bij het rapporteren en laat aanvullende verzoeken tijdelijk buiten beschouwing. Deze kunnen na het afsluitingsproces weer worden opgepakt.
- 4. Zorg voor standaardisatie in processtromen.** Fast close is geen project, maar een continu verbeterproces. Dit vergt bijvoorbeeld het systematisch optimaliseren van de metadata van transacties en documenten. Ook het uniformeren van het rekening- en transactieschema zorgt ervoor dat informatiedata met elkaar te vergelijken zijn.
- 5. Optimaliseer de periode- en jaarafsluiting.** Welke taken zijn specifiek en noodzakelijk voor het afsluitingsproces? Niet-kritische afsluitingstaken kunnen verschuiven naar voor of na deze periode. Door in de afsluitingsperiode te focussen, optimaliseer je het afsluitingsproces. Dit moet ook duidelijk zijn voor leveranciers en afnemers van de informatie. <



70% VAN DE WERKNEMERS VINDT DAT IT VERANTWOORDELIJK IS VOOR DE VEILIGHEID VAN BEDRIJFSGEVOELIGE DATA



52% VAN DE WERKNEMERS ZIET ZICHZELF ECHTER ALS ZWAKSTE SCHAKEL BINNEN DE BEVEILIGING VAN DE WERKCOMPUTER EN BEDRIJFSGEVOELIGE DATA



92% VERTROUWT VOLLEDIG OP DE BEVEILIGING DIE IT HEEFT GEÏNSTALLEERD (EN MEENT ZELF NIETS TE HOEVEN DOEN AAN SECURITY)



Bron: Onderzoek Internet Eigenwijs van BIT



ANJA VERWEIJ, TECHNOTRADING, OVER HET WERKEN BIJ EEN SNELLE GROEIER:

**‘Je voelt echt dat je
het samen doet’**



Boven op het keukenkastje in de lunchkamer staat een rij flessen. Elke maand als de omzet hoger is dan begroot gaat er een flesje bubbels open op vrijdagmiddag. Het is al een mooie rij geworden bij snelle groeier Technotrading. Financieel medewerkster Anja Verweij is met het bedrijf meegegroeid. 'Communicatie is echt heel belangrijk.'

Onze directeur ziet altijd mogelijkheden,' vertelt Anja Verweij, financieel medewerkster bij groothandel in scheepsbenodigdheden Technotrading. 'En hij flikt het ook elke

keer weer.'

In januari 2011 kocht Jeroen van Waveren het bedrijf, dat het na het overlijden van de oprichter moeilijk had. 'Zeker in het begin heeft onze directeur heel veel tijd in het bedrijf gestopt. Ik denk dat hij zeker wel tachtig uur in de week werkte. Dat is ook belangrijk, want je wilt iets neerzetten,' aldus Verweij. 'Ik moet er wel eens om lachen. Hij zegt nu wel eens dat hij iets rustiger aan wil doen. Op vrijdag eens een keer vrij nemen... maar elke vrijdag is hij er weer.'

Na de overname heeft Van Waveren het bedrijf flink opgeschud. 'Hij heeft het assortiment goed onder de loep genomen, is bij oude contacten langsgegaan en heeft een open ERP-systeem aangeschaft, nieuw personeel aangenomen. Er is echt veel veranderd.'

Na de implementatie van het nieuwe systeem kon de groei beginnen. In vier jaar tijd verdubbelde de omzet. Het aantal medewerkers groeide naar twaalf. En de voorraad groeide van 800.000 euro in 2011 tot 2 miljoen euro nu. Het was nog een hele uitdaging om daar het werkkapitaal voor te vinden. Doel is om jaarlijks tien procent te groeien, maar niet sneller te gaan dan twintig procent (tenzij zich een goede mogelijkheid voordoet natuurlijk...).

Eerst automatiseren

Anja Verweij begon halverwege 2011 bij de groothandel. 'Toen ik begon werkten we nog met een heel oud systeem. Datzelfde jaar zijn we overgegaan op een open ERP-systeem. De hele voorraad is daarin opgenomen. Dat werkt veel efficiënter.' Voor haar functie heeft het nieuwe systeem echt heel veel veranderd. 'Voor je voorraden en je in- en verkooporders is dat echt perfect. De administratie was wel een ondergeschoven kindje, daarvoor hebben we heel veel zelf uit moeten zoeken. Maar je groeit er in mee. We waren nog niet zo groot, dus we konden dat nog wel bolwerken.'

Begin dit jaar is het bedrijf overgegaan op Odoo 9. Verweij: 'Je zet het 1-op-1 over, maar toch zijn er altijd wel dingetjes die voor frustratie zorgen. Maar zeker de rapportages en het dashboard zijn nu wel heel mooi geworden. Je kunt gewoon in één oogopslag zien wat er gebeurt in je bedrijf. Met dit systeem kunnen we voorlopig wel even vooruit. Ook als we hard groeien. En er is ook ruimte voor nieuwe dingen zoals werken met barcodes en een efficiëncyslag bij de facturatie.'

Financieel
medewerkster
Anja Verweij:
'Communicatie is
heel belangrijk'



Blijven communiceren

Als je zo snel groeit moet je wel je werkkapitaal op orde hebben. In de scheepvaartwereld is de termijn om te betalen vaak 60 dagen. De betalingstermijn van Technotrading is 30 dagen. 'Daar hebben we gelukkig weinig problemen mee gehad,' vertelt Verweij. 'In de crisis zijn er aardig wat bedrijfjes omgevallen. Gelukkig zitten wij goed qua dubieuze debiteuren. Er is wel eens een kleine post geweest, maar gelukkig niets met grote bedragen. Toch was het zeker in het begin wel eens puzzelen. Je belastingen en je salarissen moeten wel altijd weer netjes op tijd de deur uit, maar je wilt ook groeien en dus moet je voorraad ook meegroeien.'

'De banken hielden zich de eerste jaren wat afzijdig, zij zagen het bedrijf toch als 'nieuw bedrijf', zegt Verweij.

'Dus dan krijg je niet zoveel voor elkaar. Je moet je eerst bewijzen. Na een jaar of drie werd dat wel anders, dan willen ze meer voor je gaan betekenen. Wat ik daarvan geleerd heb is dat je moet blijven communiceren met je crediteuren. Dus als het eens een keertje niet lukte op tijd te betalen, tijdig afspreken dat je een week later betaalt. En die afspraken dan nakomen, dat wekt vertrouwen. Daar hebben we nooit narigheid over gehad. Communicatie is heel belangrijk.

Dat geldt overigens ook de andere kant op. Als ik mijn crediteuren bel en er staat nog iets open blijf ik netjes en vriendelijk. Het is belangrijk om normaal met elkaar om te gaan. Zijn er problemen met de factuur of heb je hem niet gekregen?'

Iedereen heeft inbreng

Het bureau van directeur Van Waveren staat tussen de administratie en de andere kantoormedewerkers in. Op het moment van dit interview staan er een paar verweerde nette schoenen onder zijn bureau. Verweij: 'Hij is nooit te beroerd om iets aan te pakken. Hij heeft goed gevoel met wat er gebeurt en hij ziet wat er nodig is.

Ook als er in het magazijn iemand ziek is en het is druk. Dan trekt hij zijn overall en zijn werkschoenen aan en gaat hij meewerken in het magazijn. Ik denk dat dat heel goed is. Als hij een dag in het magazijn heeft gestaan, heeft hij weer nieuwe ideeën. Ook de medewerkers in het magazijn denken mee over verbeteringen.'

Dat was ook zo bij de verhuizing vorig jaar. Toen het bedrijf naar een ander pand ging kon iedereen zijn wensen aangeven. Verweij: 'Alle medewerkers hadden hun eigen inbreng. Ik heb me vooral bemoeid met de inrichting. We hebben samen de keuken uitgezocht. Een ander heeft zich vooral bezig gehouden met de computers, de wifi, de glasvezel, dat soort dingen. Denk ook aan een douche voor de fietsers, een cooker in de keuken en de inrichting van het magazijn.'

‘We hebben dit jaar afgesproken om de rust een beetje te houden. Maar ondertussen staat er nog wel het nodige te gebeuren’

Vertrouwen in het team

Technotrading hoorde al een paar jaar bij de FD Gazellen, de snelle groeiers. Het bedrijf was afgelopen jaar ook voor de Rotterdamse ondernemersprijs genomineerd. ‘We waren bij de laatste drie – we zijn het niet geworden – maar het was ontzettend leuk om mee te maken,’ vertelt Verweij. ‘We werden uitgenodigd op de Coolsingel, in het stadhuis. En de avond van tevoren zaten we in het WTC. De setting was zoals bij RTL Late Night en iedereen mocht zijn zegje doen. Onze directeur zegt dan altijd: ‘Ik heb ook een team achter me staan.’ Dat is voor ons ook super. Hij heeft het vertrouwen dat het ook goed gaat als hij er niet is. Als hij op vakantie gaat, loopt alles door. Dat sprak hij toen uit. Dat vond ik mooi. Dat was echt een heel leuke ervaring. Die avond was ook iedereen er, met aanhang. Dan voel je echt dat je het samen doet.’

‘Dat was met de verhuizing ook. We zijn in één week-end overgegaan, ook het hele magazijn. Mijn partner rijdt vrachtwagen en die heeft het hele weekend geholpen. Van andere collega’s hebben broers geholpen. Dat wordt echt gewaardeerd en ook uitgesproken. Dat is heel belangrijk en goed voor de sfeer in je bedrijf. We zijn een goed team. We zijn allemaal geen mensen die dingen opkroppen. Het is niet erg als je het soms niet eens bent, als je het maar uitspreekt.’

Groeiperikelen

Er is een kleine groep personeel en er is weinig verloop. Het team is goed op elkaar ingespeeld en wil altijd wel iets voor een ander doen. ‘Ik ben de enige op de administratie,’ aldus Anja Verweij. ‘In het begin was dat geen probleem, maar een paar jaar geleden kwam ik na de zomervakantie terug en toen lagen er zo’n 700 bonnen op mij te wachten die nog gefactureerd moesten worden... Op dat moment pak je dat op en je loopt even een paar weken wat achter de feiten aan. Mijn collega die de in- en verkoop doet stelde toen voor dat hij het factureren wel wilde doen. Het is fijn dat mensen het ook zien als je tegen zaken aanloopt en dat je dan samen probeert het op te lossen. In het begin liep je daar nog niet zo tegenaan, maar doordat je zo snel groeit neemt de hoeveelheid werk ook toe.’

CV

Anja Verweij is financieel medewerkster bij Technotrading sinds 2011. Daarvoor werkte zij op een administratiekantoor. Haar baan is met het bedrijf meegegroeid van twee dagen naar de volle 36 uur. ‘En ik heb mijn handen er vol aan.’

Verweij zegt ‘ontzettend veel’ geleerd te hebben. ‘Hiervoor zat ik op een administratiekantoor, daar doe je voor heel veel bedrijven de boekhouding. En toen ik hier gesolliciteerd had heb ik het er ook nog wel met een collega over gehad: is het niet saai om maar op één administratie te werken? Maar dat is nog nooit voorgekomen. Never al dull moment.’

En het gaat maar door

Nu lijkt het de organisatie even pas op de plaats te maken om weer op adem te komen. ‘We hebben dit jaar afgesproken om de rust een beetje te houden,’ zegt Verweij. Maar ondertussen staat er nog wel het nodige te gebeuren. ‘Vorig jaar hebben we Medisafe overgenomen. Medisafe verkoopt producten en oplossingen om ongelukken te voorkomen en te beheersen. Zij werkten nog met Snelstart, maar zij gaan nu ook naar Odoo 9 over. Wij gaan dat voor hen opzetten. Er zit daar wel iemand op de administratie, maar die kent het systeem nog niet. Dus over een aantal weken ga ik daar een paar dagen heen om te helpen dat op poten te zetten. Als het eenmaal op poten staat, kan zij het verder zelf wel doen. Dan doe ik daar alleen nog de salarisadministratie voor en een aantal controles. Het is nu even genoeg.’ <

OVER TECHNOTRADING

Technotrading is een technische groothandel. Het bedrijf levert aan de scheepvaart, offshore, en in mindere mate aan de bouw en de industrie. Bij de scheepvaart is snelheid en leverbetrouwbaarheid van groot belang. Technotrading levert daarom twee maal per dag. Meer dan 58.000 artikelen liggen direct op voorraad. En er werken ongeveer 12 vaste medewerkers. Het bedrijf bestaat ongeveer 30 jaar, maar is sinds 2011, toen de huidige directeur het overnam, een snelle groeier.

Victor Macrae

dr. Victor Macrae is

financieel deskundige

(info@victormacrae.com)



(ON)GEWENSTE AVANCES

EEN INVESTMENTMANAGER VAN EEN PRIVATE EQUITY FONDS VERZUCHT DAT DE BEDRIJVEN DIE HIJ AANGEBODEN KRIJGT 'SHIT' ZIJN: BEDRIJVEN DIE IN DE MARKT ZIJN VOOR VERKOOP HEBBEN DAAR MEESTAL AL GERUIME TIJD NAAR TOE GEWERKT. 'PARELTJES' MOET JE ZOEKEN ONDER BEDRIJVEN DIE JUIST GEEN VERKOOPINTENTIE HEBBEN. DIE WILLEN ECHTER NIET ALTIJD OVERGENOMEN WORDEN. RECENTE VOORBEELDEN ZIJN UNILEVER EN AKZO NOBEL. MAAR ONGEWENSTE AVANCES KUNNEN WEER LEIDEN TOT POSITIEVE ONTWIKKELINGEN. WELKE LESSEN KUNT U DAARUIT TREKKEN VOOR UW EIGEN BEDRIJFSVOERING?

Genoemde investmentmanager was niet te spreken over de kwaliteit van de bedrijven die hij kreeg aangeboden. Als een bedrijf door adviseurs bij hem wordt aangeboden, hebben er vaak al (veel) andere partijen naar gekeken. Daardoor is de kans dat het bedrijf een uniek pareltje is eigenlijk al bij voorbaat uitgesloten. En laat private equity nu net op zoek zijn naar dat soort buitengewone bedrijven. Daarnaast speelt dat als een bedrijf zichzelf in de etalage zet het waarschijnlijk al een tijdje met de gedachte aan verkoop heeft gespeeld. Deze gedachtegang verkort de horizon: je bent niet meer bezig met de toekomstige ontwikkeling van je bedrijf maar eerder gericht op een zo hoog mogelijke verkoopopbrengst. Om het financiële plaatje er zo goed mogelijk uit te laten zien, worden noodzakelijke investeringen voor de toekomst niet meer gedaan en is het aantrekkelijk om zoveel mogelijk op kosten te besparen.

Om de juiste bedrijven op te sporen moet je dus research doen naar bedrijven in interessante sectoren die zelf nog niet aan verkoop denken, maar daar wel eventueel voor open zouden kunnen staan. Bijvoorbeeld bedrijven

waarbij de eigenaar de pensioengerechtigde leeftijd heeft bereikt en waar een ambitieuze manager de tent runt.

Unilever aantrekkelijke prooi

Het onverwachte overnamebod van Kraft Heinz op Unilever past in het geschetste ideale plaatje van een acquisitie kandidaat: Unilever doet zelf acquisities en ging er niet vanuit zelf overnameprooi te worden. De eigen focus ligt daarmee op toekomstige groei en niet op verkoop. Kenmerkend voor Unilever is de aandacht die het heeft voor duurzaamheid, ook hieruit spreekt een langetermijnvisie. Sterker, Angelsaksische beleggers vonden de focus op duurzaamheid doorslaan ten koste van de financiële resultaten.

Laat het opkrikken van de resultaten nu net de kracht van Kraft Heinz zijn, en dan met name van één van de achterliggende partijen: private equity huis 3G. Door de acquisitie te financieren met goedkoop vreemd vermogen en vervolgens strak in de kosten te snijden, zouden zij het rendement flink kunnen opschroeven. Althans, zo was het plan.

Unilever's nee

De ideale acquisitiekandidaat van een investe-

mentmanager is dus een bedrijf waar een goed management op zit dat over de capaciteiten beschikt om de groei aan te jagen. Het management wordt daarvoor beloond met aandelen in het eigen bedrijf. Het lijkt erop dat Kraft Heinz het management van Unilever ook aan boord wilde houden. Toen het management van Unilever duidelijk 'nee' zei tegen de avances van Kraft Heinz, droop laatstgenoemde af.

Op het moment van schrijven van dit artikel is er net een tweede bod uitgebracht door het Amerikaanse bedrijf PPG op Akzo Nobel. Ook Akzo Nobel had in eerste instantie resoluut 'nee' gezegd. Ton Büchner, ceo van Akzo Nobel, is van mening dat het bedrijf zelf het beste in staat is om de waarde in het bedrijf zelf te ontsluiten. Toch zie ik de 'nee' van Akzo Nobel in een iets ander licht dan dat van Unilever, met name doordat het erop lijkt dat er vooraf al contact te zijn geweest tussen beide partijen. De tijd zal het leren.

Versnelde uitvoering strategie

Uiteindelijk heeft de overnamepoging van Kraft Heinz de aandeelhouders van Unilever geen windeieren gelegd: het bedrijf zet versneld in op het vergroten van de marges om

'Een bedrijf dat zichzelf in de etalage zet is niet meer bezig met de ontwikkeling van het bedrijf, maar gericht op een zo hoog mogelijke verkoopprijs'

zo toekomstige ongewenste avances voor te zijn. Deze boodschap werd beloond met een flinke stijging van de beurskoers.

Akzo Nobel heeft op het overnamebod gereageerd met de mededeling te overwegen de divisie Specialty Chemicals van de hand te doen. Volgens de raad van bestuur van Akzo Nobel lag deze stap al in de planning, maar is het door de omstandigheden versneld.

Beide ondernemingen hebben dus als reactie een sprong voorwaarts gemaakt door hun toekomstige strategie nu al versneld uit te voeren.

Lessen

Als u van plan bent te acquireren, heeft het dus zo zijn voordelen een bedrijf te selecteren dat helemaal niet met verkoop bezig is. Andersom, als u een versnelling in de uitvoering van de strategie bij uw eigen bedrijf teweeg wil brengen, doe dan eens net alsof u een ongevraagd overnamebod heeft ontvangen. <

Tekst: Anja Jalink **Foto's:** Roy Berghouts **Illustratie:** Emanuel/Bagilla

met medewerking van dr. Arie de Wild, lector Gedragseconomie Kenniscentrum Business Innovation Hogeschool Rotterdam

ONDERZOEK BIJ SNELGROEIENDE ONDERNEMINGEN:

Vertrouwen en control komen hand in hand



'In snelgroeiende middelgrote ondernemingen komen vertrouwen en control (met name soft controls) hand in hand. Hard controls worden meestal beschouwd als noodzakelijk kwaad', aldus masterstudent Ti Lan-Chi Le van Hogeschool Rotterdam. 'Door vertrouwen te geven, geven managers medewerkers meer ruimte om te experimenteren en beslissing te nemen. Dit is een bron van innovatie en creativiteit, die de groei verbetert en de werknemersbetrokkenheid vergroot.'

Wat is de relatie tussen vertrouwen en control bij snelgroeiende bedrijven? Dat is de vraag die Ti Lan-Chi Le onderzocht voor haar master Consultancy and Entrepreneurship aan de Hogeschool Rotterdam. Om het antwoord op die vraag te vinden sprak ze onder andere met managers en medewerkers van zes snelgroeiende ondernemingen die in 2015 werden genomineerd als Gazellen door het FD. Tijdens een rondetafelgesprek vullen vier van hen de onderzoeksresultaten aan met de praktijk.

Vertrouwen geven

Vertrouwen en control – in het bijzonder soft controls – gaan volgens het onderzoek hand in hand bij deze snelgroeiende middelgrote ondernemingen. Hard controls worden meer gezien als hygiënemaatregel. Door vertrouwen te geven, geeft het management werknemers ruimte om te experimenteren en eigen beslissingen te nemen. Dit blijkt een bron van innovatie en creativiteit die de organisatie een flinke boost geeft en de betrokkenheid bij de werknemers vergroot.

Allard Droste, ondernemer (Aldowa): 'Als je je medewerkers volledig vertrouwen geeft, dan gedragen ze zich daar ook naar. Ik durf een 26-jarige jongen te laten onderhandelen over een contract van 2,4 miljoen. En doordat ik hem het volle vertrouwen geef, doet hij dit misschien wel beter dan ik zou kunnen.'

De liefde komt van twee kanten

Bij de onderzochte ondernemingen delen managers en medewerkers dezelfde ideeën over vertrouwen en control. Dat vertrouwen moet dan wel van beide kanten komen: medewerkers onderling, van medewerker naar manager, en ook van manager naar medewerker. Er wordt veel vrijheid gegeven in de organisaties, al hangt dat in sommige gevallen wel af van factoren als senioriteit of positie. Alexander Kist, dga (NewSkool): 'Wij hebben binnen het bedrijf twee lagen: directe (fee ear-

ners) en indirecte medewerkers (fee burners). De fee burners voelen zich naar hun collega's toe verplicht ondernemend te zijn.'

Wat ook opvalt is dat deze organisaties geen van allen een missie en visie hebben uitgeschreven, maar dat de werknemers zich toch allemaal heel goed bewust zijn van wat ze aan het doen zijn.



Ti Lan-Chi Le: 'Soft controls spelen een grote rol bij snelle groeiers'

rondetafelgesprek:



De organisatiestructuur is over het algemeen plat, er is weinig hiërarchie. John Zwetsloot, directeur (Vanberkel Professionals): 'Onze medewerkers voelen zich het bedrijf. Onze doelen zijn hun doelen. Ze hebben het vertrouwen dat ze de klus kunnen doen. Ze gaan koffie drinken bij potentiële klanten. En je ziet het telkens weer gebeuren: een potentiële klant wordt een relatie, en uiteindelijk wordt een relatie een klant. Onze medewerkers zijn zo allemaal ambassadeur van het bedrijf.'

Succes delen

Iedere onderneming heeft de economische crisis meegemaakt en is desondanks blijven groeien. Ook werden de managementteams – ongeacht de verschillende industrieën waar ze toe behoren –, tijdens de groei geconfronteerd met zaken als oude en instabiele systemen, financiële problemen met de kasstroom en het werkkapitaal, het moeilijk kunnen werven van de juiste mensen, focus houden op de business en veranderende cultuur. Het merendeel van de onderzochte snelgroeiende bedrijven is ISO-gecertificeerd, maar slechts de helft vindt dat geschreven regels en procedures een grote hulp zijn in het beheer van hun bedrijven. Wat ze allemaal gemeen hebben is dat vertrouwen een cruciale rol in organisaties speelt. En ze delen hun succes! Bonussen en prijzen worden op grote schaal gebruikt in deze bedrijven, inclusief bonussen voor verkoop en werving, winstdeling, 13e maand, team- en individuele bonussen.

Innovatie door de werkvloer

Iets anders dat veel voorkomt is dat nieuwe ideeën welkom zijn en gestimuleerd worden. Innovatie en

ALEXANDER KIST:

'De 'fee burners' voelen zich naar hun collega's toe verplicht ondernemend te zijn'

creativiteit van de medewerkers stimuleert de groei van het bedrijf. De gegeven vrijheid brengt verantwoordelijkheid met zich mee. De moraal van de werknemers is bij alle bedrijven hoog. Droste: 'Toen ik in het begin vroeg om ideeën kwam er niets. Mensen waren bang, onzeker. Toen ben ik begonnen met de gezamenlijke lunch op vrijdag. Als iemand gedurende de week met een goed idee kwam en hij hielp mee het plan in de praktijk te brengen, kreeg hij bij de lunch een kraslot. Daarmee konden ze tussen de 50 en 1.000 euro winnen. Zo 'vierden' we het idee. Nu is er een voortdurende stroom ideeën en niemand vraagt meer om een kraslot. De intrinsieke motivatie komt uit het mede-ondernemer zijn.'

Plezierige werkplek

De werkgevers proberen bovendien van hun bedrijf een plezierige werkplek te maken. De cultuur kan omschreven worden als ontspannen en zeer informeel. Zo kon bij Technotrading het personeel invloed uitoefenen op de renovatie van het pand waar ze in zitten. Jeroen van Waveren, managing director: 'We zijn een jaar geleden verhuisd. Ons nieuwe pand stond vol met Amerikaanse auto's, het was dus allemaal beton en verder niets. Dat gaf ons een mooie kans. Iedereen heeft zijn ideeën ingediend en nu zit er van iedereen iets in het gebouw. Dat maakt het een fijne werkplaats!'

Goede voorbeeld geven

Er zijn echter ook verschillen. Een derde van de respondenten gelooft dat het geven van vertrouwen mensen motiveert, wat leidt tot een beter resultaat. De helft van de bedrijven is ofwel echt strak rule-based of heeft een systeem waardoor het niet af-

JOHN ZWETSLOOT:

'Onze medewerkers zijn allemaal ambassadeur van het bedrijf'



hankelijk is van individuen. En verschillende managers hebben verschillende manieren om mensen mee te krijgen, variërend van openheid en respect, tot het goede voorbeeld geven. Onderzoeker Le verwacht dat deze verschillen vooral afhankelijk zijn van verschillen in persoonlijkheid en stijl van leidinggeven. Zwetsloot benadrukt het belang van management by example nog maar eens: 'Als de eigenaar, directeur of ceo het verkeerde voorbeeld geeft – of wanneer iets als zodanig wordt ervaren – denk aan hoge bonussen, geeft dat het verkeerde signaal. Medewerkers denken dan: hij vult zijn zakken, dus ik mag ook mijn zakken vullen.' Droste vult aan: 'Als je dat met hard controls probeert te regelen, denken mensen al snel 'fuck the system'. We zijn allemaal jong geweest en als je ouders zeiden dat je om 12 uur thuis moest zijn, was het een sport om dat juist niet te doen. Als je het omdraait, voelen mensen zich juist verantwoordelijk en dan nemen ze die verantwoordelijkheid ook. Thuis kunnen mensen het ook zélf, waarom moeten ze op het werk dan gemanaged worden.' Zwetsloot: 'Precies. Dat is juist waarom ik een professional inhuur!'



JEROEN VAN WAVEREN:

'Er zit van iedereen iets in het gebouw. Dat maakt het een fijne werkplaats!'

ALLARD DROSTE:

'De intrinsieke motivatie komt uit het mede-ondernemer zijn'



Social controls

Een bijzonder highlight van de onderzoeker geldt Aldowa. Allard Droste, eigenaar en auteur van het boek *Semco in de polder* heeft een bijzondere visie op vertrouwen. Voor hem is het creëren van een klimaat van vertrouwen in de onderneming de belangrijkste groeifactor. Hij is ervan overtuigd dat als mensen meer vertrouwen krijgen, samen met de vrijheid om dingen te doen, ze zich meer verantwoordelijk en gewaardeerd voelen, wat leidt tot betere individuele prestaties, en uiteindelijk tot groei van het bedrijf. 'Wij werken via social controls. En verder niets. Er is geen autorisatie schema bijvoorbeeld. Social controls zijn zo sterk! Want iedereen helpt iedereen. En voordat iemand een beslissing neemt, vraagt hij collega's om input, want het is zijn verantwoordelijkheid om de goede beslissing te nemen, of een bepaalde aankoop te doen. En dat is krachtiger dan alle hard controls bij elkaar.' <

VIER AANBEVELINGEN

De volgende aanbevelingen helpen de relatie tussen vertrouwen en control in evenwicht te brengen.

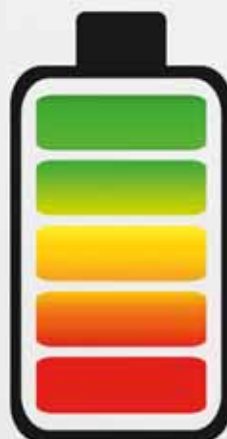
1. Creëer een cultuur van vertrouwen en waardering waarin medewerkers zich gewaardeerd en vertrouwd voelen.
2. Delegeer taken, zodat mensen weten wat ze doen en wat van hen wordt verwacht. Dit is essentieel voor het opbouwen van vertrouwen.
3. Vergroot persoonlijke interacties: onder werknemers, tussen werknemers en management team.
4. Verbeter de communicatie door regelmatig kennisdelingsessies te houden. Wees open-minded en eerlijk.

Dit creëert een high-trust-omgeving, waarin het mogelijk wordt de werknemersbetrokkenheid te verhogen, innovatie te verbeteren en uiteindelijk de groei te versnellen.

HOE VERDER NA 104 WEKEN ZIEKTE EN WAT TE DOEN BIJ HERNIEUWDE UITVAL?

Voorkom dat u opnieuw moet betalen

Tijdens de eerste 104 weken van ziekte heeft de werkgever de plicht er alles aan te doen om de zieke werknemer indien mogelijk terug te laten keren op zijn eigen werkplek of in andere passende arbeid. Als dit echt niet mogelijk is, dan staat de werkgever voor de afweging de arbeidsovereenkomst te beëindigen (en daarbij de transitievergoeding te betalen). Kan de werknemer wel bij de organisatie blijven, dan moet de werkgever bedenken wat hij na 104 weken met het arbeidscontract gaat doen. Dit kan bepalend zijn of hij bij hernieuwde ziekte weer moet gaan betalen.



Indien de werkgever voldoende aan re-integratie heeft gedaan (dus geen loonsanctie van het UWV heeft gekregen) en zelf geen passend werk voor de werknemer heeft, dan kan de werkgever bij het UWV een ontslagvergunning aanvragen vanwege langdurige arbeidsongeschiktheid (twee jaar of langer). Daarnaast moet duidelijk zijn dat de werknemer niet meer binnen 26 weken het eigen werk of aangepast werk kan hervatten. Verleent het UWV de ontslagvergunning, dan heeft een werknemer recht op de transitievergoeding. Dit is per 1 juli 2015 ingegaan als gevolg van de Wet werk en zekerheid.

Slapend dienstverband

Werkgevers maken sinds de komst van de transitievergoeding de afweging of financieel gezien het dienstverband niet beter gewoon door kan lopen in een zogenaamd 'slapend dienstverband'. Indien er geen arbeid wordt verricht, ontvangt de werknemer ook geen loon. De werkgever moet zich dan wel realiseren dat het slapende dienstverband kan ontwaken als de werknemer (deels) herstelt en weer arbeid gaat verrichten. Dan geldt weer een nieuwe loondoorbetalingsplicht. Bovendien: als de werkgever later besluit toch het dienstverband te beëindigen, zal er een hogere transitievergoeding (verhoogd aantal dienstjaren) betaald moeten worden. Minister Asscher (kabinet-Rutte 2) vindt deze slapende dienstverbanden een ongewenste situatie en overweegt een wetsverandering. Het voorstel is dat na langdurige arbeidsongeschiktheid, de transitievergoeding niet meer door de werkgever wordt betaald, maar uit het Algemeen Werkloosheidsfonds. Alle werkgevers moeten hiervoor een uniforme premie gaan betalen. Als dit door zou gaan, is dit op zijn vroegst in 2019.

Blijven werken bij de eigen werkgever en opnieuw ziek worden

Een werkgever is verplicht om passende arbeid aan te bieden indien deze beschikbaar is in zijn organisatie (artikel 7 : 658a BW). Wat gebeurt er als de werknemer zich weer opnieuw ziek meldt?

Samengesteld verzuim

Bij een nieuwe ziekmelding kijken we eerst of er sprake is van samengesteld verzuim. Deze regel

houdt in dat periodes van arbeidsongeschiktheid die elkaar opvolgen met een onderbreking van minder dan vier weken worden samengeteld. Deze samentelling is ook van toepassing indien de ongeschiktheid uit een andere oorzaak voortvloeit.

Volledig herstel

De hoofdregel is dat indien iemand langer dan vier weken volledig hersteld is geweest, er een nieuwe loondoorbetalingsplicht van 104 weken voor de werkgever gaat lopen.

Nieuw contract of werken in nieuw bedongen arbeid

Verder geldt dat een werkgever bij het aangaan van een nieuw contract of het tewerkstellen in nieuw bedongen arbeid, ook gehouden is aan een nieuwe loondoorbetalingsverplichting bij ziekte van 104 weken.

Wel of geen Ziektewet-vangnet via het UWV?

Het kan zijn dat de werkgever wel recht heeft op een Ziektewet-vangnetuitkering van het UWV. Indien de werkgever iemand in dienst houdt met een recht op een WIA-uitkering, geldt dat er de eerste vijf jaar na het in dienst houden recht is op de Ziektewet vangnet. Dan hoeft bij eventuele hernieuwde ziekte de werkgever niet zelf het ziekengeld te betalen.

Echter, wanneer de werkgever iemand in dienst heeft gehouden die geen WIA-uitkering heeft ontvangen, omdat hij minder dan 35 procent arbeids-

LOONDOORBETALINGSPLICHT BIJ HERNIEUWDE UITVAL

Uit de wettelijke kaders blijkt dat de werkgever opnieuw gaat betalen bij hernieuwde uitval als:

- de werknemer meer dan 28 dagen volledig hersteld is (er zijn geen blijvende beperkingen na 104 weken wachttijd);
- de werknemer na de 104-weken-wachttijd een nieuw arbeidscontract heeft gekregen;
- de werknemer werkzaam is in nieuw bedongen arbeid, onder andere wanneer kerntaken wezenlijk gewijzigd zijn (bijvoorbeeld een taxichauffeur wordt logistiek planner);
- de werknemer er gerechtvaardigd op mag vertrouwen dat zijn passende arbeid de nieuw bedongen arbeid is geworden (zie het arrest Oskam/Kummeling).

De werkgever moet zich dan wel realiseren dat het slapende dienstverband kan ontwa-
ken als de werknemer (deels) herstelt en weer
arbeid gaat verrichten

ongeschikt is, dan is er geen recht op Ziektewet-
vangnet.

Bij hernieuwde ziekte zal de bestaande werkgever in de meeste gevallen opnieuw gedurende 104 weken ziekte het loon moeten betalen. Dit is een aandachtspunt binnen het re-integratiebeleid. Voordat deze werknemer na 104 weken wachttijd een nieuw contract krijgt, zal al binnen de 104 weken van verzuim eerst duidelijk moeten zijn dat deze werknemer ook echt geschikt is voor deze passende arbeid.

Geen nieuwe loondoorbetalingsplicht

Afgeleid kunnen we aangeven dat als de werknemer geen nieuw arbeidscontract heeft gekregen en grotendeels werkzaam is gebleven in de oude bedongen arbeid, al in een eerder stadium is voldaan aan de loondoorbetalingsplicht van 104 weken

voor diezelfde bedongen arbeid en er geen nieuwe loondoorbetalingsplicht van toepassing is.

De werknemer kan altijd een loonvorderingsplicht instellen bij de kantonrechter en daarbij aangeven dat zijn aangepaste werkzaamheden wel de nieuw bedongen arbeid is, oftewel ook een nieuwe loondoorbetalingsplicht voor de werkgever. De Hoge Raad heeft handvatten gegeven wanneer een werknemer er wel gerechtvaardigd op mag vertrouwen dat hier sprake van is (zaak Oskam/Kummeling; zie kader Nieuw bedongen arbeid).

Vastlegging na 104 weken ziekte

Het is dus van belang goed na te denken over wat te doen na 104 weken ziekte en deze afspraken duidelijk vast te leggen. Vooral bij de zgn. '35-minner' omdat er bij een hernieuwde loondoorbetaling bij ziekte geen ZW-vangnetuitkering van het UWV is. Om te voorkomen dat er bij hernieuwde uitval na 104 weken arbeidsongeschiktheid een nieuwe loondoorbetalingsverplichting ontstaat, moet in ieder geval duidelijk zijn dat er nog sprake is van beperkingen (geen volledig herstel) en dat het re-integratietraject blijft lopen en dat de oorspronkelijke functie intact blijft. Wanneer duidelijk gecommuniceerd wordt dat de inspanningen nog gericht zijn op terugkeer in de oorspronkelijke functie, dan kan de werknemer niet zomaar aannemen dat de passende arbeid zijn nieuw bedongen arbeid is geworden. <

NIEUW BEDONGEN ARBEID

De rechtspraak kijkt bij naar de volgende aspecten:

- de lengte van de periode dat de passende werkzaamheden zijn verricht;
- de vraag of gedurende die periode de aard en omvang van de passende arbeid tussen werkgever en werknemer ter discussie stond;
- of de werkzaamheden nog vielen binnen het voortgezette re-integratietraject;
- of er scholing is genoten om andere werkzaamheden te verrichten;
- is er uitzicht op herstel. Indien hiervan geen sprake is en overduidelijk is dat de oude bedongen arbeid niet hervat kan worden, zal eerder een stilzwijgende wijziging worden aangenomen.

VAN ARMOEDE NAAR LUXE

Jaap Koelewijn

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

Volgend jaar viert de financiële crisis zijn tweede lustrum. Zowel de reële als de financiële economie verkeren sinds 2008 in een diepe crisis. Het lijkt er nu, na bijna tien jaar, op dat we eindelijk uit het dal komen. De overheid kan voor 2016 een klein overschot rapporteren en naar verwachting zal dit overschot alleen maar toenemen.

Even terug naar bijna tien jaar geleden. In 2007 leek er geen vuiltje aan de lucht te zijn. De reële economie groeide in een fors tempo door. Ons eigen land zou, volgens de voorspellingen in 2008, met bijna 4 procent groeien. Een paar maanden later moest het kabinet deze voorspellingen loslaten. Het verwachte overschot op de begroting sloeg om in een tekort. De problemen werden verdiept door de kostbare reddingsoperaties die noodzakelijk waren om de banken overeind te houden.

Het is nog te vroeg om definitief vast te stellen hoe de geschiedenis over het kabinet-Rutte zal oordelen, maar de voortekenen zijn gunstig. De coalitie was bereid een paar harde ingrepen te doen. Er werd fors bezuinigd, waarbij de lasten omhoog gingen. De aftrek voor de hypotheekrente werd ingeperkt, de AOW-leeftijd ging omhoog en de zorgkosten werden beteugeld. De houdbaarheid van de overheidsfinanciën op de lange termijn is sterk verbeterd.

De crisis maakte duidelijk wat de zwakte van de Nederlandse economie is. De hoge hypotheekschulden maakten dat de gezinsbestedingen terugvielen omdat veel huizen onder water kwamen te staan. De pensioenfondsen kwamen in de problemen omdat de waarde van hun beleggingen terugviel. De dalende rente verergert de problematiek. De hogere pensioenpremies drukten ook de bestedingen. Daardoor kwam de Nederlandse economie in grotere problemen dan de andere landen in Noord Europa. Het herstel is voor een belangrijk deel veroorzaakt door het herstel van de wereldeconomie, maar vooral ook door de aantrekkende huizenmarkt.

De combinatie van een prudent financieel beleid en een lage rente maakte het snelle herstel van de economie mogelijk. Dat is goed nieuws. De vraag is nu wat we met deze relatieve weelde gaan doen. Het is natuurlijk heel verleidelijk om de formatie van een nieuw kabinet mogelijk te maken door alle wensen voor meer geld te honoreren. Dat is de makkelijke weg. Het lijkt mij geen goede keuze. We zouden door nu alle wensen te honoreren voorbij gaan aan het gegeven dat de belastingdruk door het vorige kabinet fors is verhoogd. Het verlagen van de belastingdruk maakt het aantrekkelijker om te gaan ondernemen en te werken. Deze erfenis van de crisis zou als eerste weggewerkt moeten worden. Daarnaast zullen er middelen nodig zijn om het belastingstelsel te hervormen. Dat is een uitdaging die dit kabinet heeft laten liggen. De luxe van een overschot is bedrieglijk. <



LEASING ONDER IFRS:

Sorteer alvast voor op de nieuwe regeling

De IASB en de FASB hebben vorig jaar een klap gegeven op de nieuwe leasestandaard, IFRS 16 Lease-overeenkomsten. De ingangsdatum is 1 januari 2019. Door de grote reikwijdte ervan is het belangrijk op tijd vertrouwd te raken met de nieuwe standaard, zodat er voldoende tijd overblijft voor de uitvoering. Wat kunt u alvast in gang zetten?

In de nieuwe leasestandaard, IFRS 16 Lease-overeenkomsten, maken de begrippen operationele en financiële lease plaats voor het 'right of use'-model. Voor lessees verdwijnt daarmee de mogelijkheid activa niet te activeren, waardoor de leasecontracten dus op de balans van de lessee moeten worden opgenomen. Debet als economisch eigendom en credit als contante waarde van de lease/huurtermijnen. Dit betekent een balansverlenging en dus een verandering van de financiële ratio's. De getoonde schuldpositie van ondernemingen kan daardoor helemaal veranderen. Het op de balans zetten van leasecontracten leidt tot meer schuld, een lagere solvabiliteit en een ongunstiger verhouding tussen schuld en bedrijfsresultaat. De jaarrekening kan er daardoor heel anders uit komen te zien, terwijl er bedrijfseconomisch niets verandert.

Ondernemingen die volgens de boekhoudregels van IFRS rapporteren kunnen daardoor in de nabije toekomst een lastiger gesprek krijgen met hun banken en zullen in sommige gevallen moeite hebben om nieuwe bankfinanciering aan te trekken. Accountantskantoor PwC heeft voor een groot aantal internationale bedrijfssectoren uitgerekend wat de gevolgen zijn van de nieuwe regels. In de retail-sector bijvoorbeeld verdubbelt de schuld op de balans, zakt de solvabiliteit terug van 41 procent naar 27 procent, en loopt de schuldratio op van 1,1 tot 2,5 keer het bedrijfsresultaat.

De IASB heeft de nieuwe standaard echter verdeeld door erop te wijzen dat de balansen van ondernemingen momenteel niet de economische rea-

liteit weerspiegelen. De board verwacht dat de nieuwe regels zullen leiden tot beter onderbouwde investeringsbeslissingen van beleggers en een rationelere afweging van lease versus eigendom bij ondernemingen.

Wat is lease?

Volgens de nieuwe standaard IAS 16 is een leasecontract een contract waarin het recht op het gebruik van een onderliggend actief voor een bepaalde periode tegen betaling wordt overgedragen. Bij het aangaan van een contract, moet een onderneming bepalen of het contract een lease bevat door de volgende twee factoren te beoordelen:

- is het nakomen van het contract afhankelijk van het gebruik van specifieke activa; en
- wordt in het contract tegen betaling het recht op het gebruik van een onderliggend actief voor een bepaalde periode overgedragen.

Basisprincipe

Het basisprincipe van de nieuwe eisen is dat een onderneming activa en verplichtingen uit hoofde van leasecontracten moet kapitaliseren als de resterende looptijd van het leasecontract langer dan

3.000 MILJARD EURO

Beursgenoteerde ondernemingen hebben wereldwijd zo'n 3.000 miljard euro aan leasecontracten en daarvan is zo'n 85 procent 'off balance' gefinancierd. Vooral voor ondernemingen in de retail, die veel winkelvastgoed leasen, hebben de nieuwe regels grote gevolgen.

IFRS 16 IN HET KORT

Met de nieuwe standaard moeten alle leasecontracten, met uitzondering van lease- en huurcontracten korter dan 1 jaar en items met een investeringswaarde van minder dan 5.000 dollar op individuele basis op nieuwwaarde, worden geactiveerd. U kunt deze dan niet meer als operational lease met slechts een toelichting onder de balans van de lease- en huurverplichtingen classificeren.

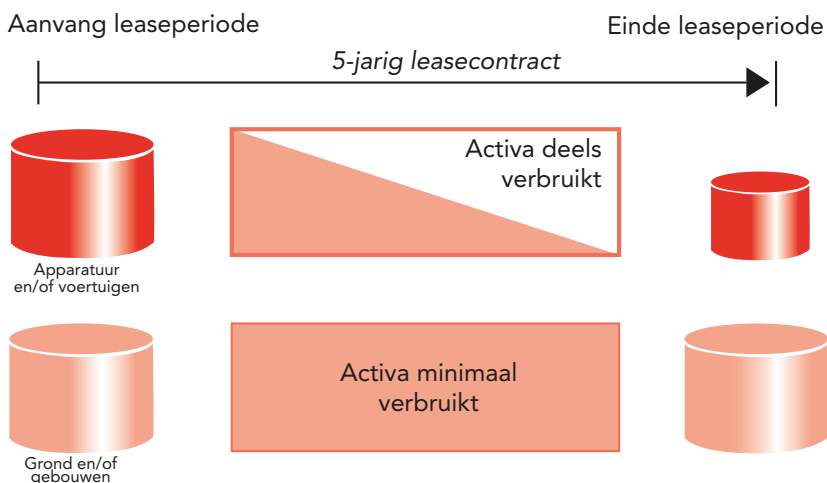
twalf maanden duurt. Dit betekent een verdergaande verplichting ten aanzien van het verantwoord van operationele leasecontracten door de lessee. De lessee verantwoordt daarmee aansprakelijkheid voor het voldoen aan de leaseverplichtingen (the lease liability), het gebruiksrecht van de activa (right of use), en de onderliggende waarde (right of use asset) voor de hele leaseperiode. Er is een grote verscheidenheid aan economische aspecten van leasetransacties. Om tot een betere afspiegeling van die verschillen te komen stelt de nieuwe standaard een tweeledige aanpak voor ten aanzien van de erkenning, waardering en presentatie van de uitgaven en de kasstromen die voortvloeien uit een leasecontract. Die aanpak is gebaseerd op het verbruik van de onderliggende waarde:

- de meeste leasecontracten van apparatuur of voertuigen (equipment), zoals vliegtuigen, schepen, mijnbouwapparatuur, auto's en vrachtwagens, worden als type A leases geclassificeerd;
- de meeste huurcontracten van eigendom (property) van grond en/of gebouwen (property) worden als type B leases geclassificeerd.

Voor het verbruik van de onderliggende waarde bij een type A leasecontract wordt meestal in de vorm van leasetermijnen betaald. De lessee moet op basis van de nieuwe standaard het gebruiksrecht van de activa (right of use asset) laten zien, in de lijn met andere soortgelijke kosten, bijvoorbeeld afschrijvingen van materiële vaste activa, en de rente op de leaseverplichting in de lijn met rente op andere, soortgelijke financiële verplichtingen. De leasetermijnen in een type B leasecontract daarentegen vertegenwoordigen het rendement op de investering, dat wil zeggen dat deze een heffing voor het gebruik van de activa zijn. Die heffing, zo is de verwachting, is relatief gelijk gedurende de leaseperiode. De betalingen voor het gebruik moeten in de winst- en verliesrekening van de lessee dan ook op een lineaire basis worden gepresenteerd.



De kasuitgaven worden in het kasstroomoverzicht in overeenstemming met de lasten in de winst- en verliesrekening gepresenteerd. Voor type A leasecontracten wordt het belangrijkste deel van de contante betalingen als financieringsactiviteiten gepresenteerd en de rente gedeeltelijk als operationele activiteiten en gedeeltelijk als financieringsactiviteiten. Contante betalingen voor type B leases worden als een bedrag binnen de bedrijfsactiviteiten gepresenteerd.



Figuur 1. Het verbruiksprincipe; ontleend aan IASB Snapshot: Leases Mei 2013

accounting en verslaggeving:



Figuur 2. Weergeven van lease-uitgaven en kasstromen

Jaar	0	Apparatuur en/of voertuigen			Grond en/of gebouwen		
		1	2	3	1	2	3
Balans							
Gebruiksrechten	600	400	200	-	414	215	-
Leaseverplichting	(600)	(414)	(215)	-	(414)	(215)	-
Winst- en verliesrekening							
Operationele uitgaven		200	200	200	231	231	231
Financieringsuitgaven		45	32	16			
Totale leaseuitgaven		245	232	216	231	231	231

Figuur 3. Illustratief voorbeeld

Volgend jaar al beginnen

Om vergelijkingen met eerdere jaren te kunnen maken, wordt verlangd dat ook cijfers van 2018 op de 'nieuwe' manier beschikbaar zijn. Bij het opstellen van nieuwe leasecontracten dan wel het aanpassen van bestaande overeenkomsten die een looptijd hebben die tot na 1 januari 2019 voortduurt moet rekening worden gehouden met de gevolgen die de wijzigingen in IFRS 16 met zich brengt.

Grote reikwijdte

De accounting en financiële consequenties zijn slechts het topje van de ijsberg. Door de grote reikwijdte van deze regels moeten ondernemingen hun bedrijfsprocessen op veel gebieden, waaronder finance en accounting, IT, inkoop, belasting, treasury, op juridisch en operationeel vlak en op het terrein van corporate vastgoed en HR veranderen. <

STAPPENPLAN VOORSORTEREN

De volgende stappen kunt u alvast nemen om voor te sorteren op de gevolgen van de nieuwe regeling.

1. Maak een overzicht van uw verschillende portfolio's van contracten: type A, type B en operating lease. Dit is de basis voor de nieuwe classificatie van leasecontracten en de verwerking van leasecontracten in de jaarrekening;
2. Weet waar uw contracten zijn. In veel organisaties worden leasecontracten door verschillende medewerkers, afdelingen, regio's beheerd en via verschillende processen en systemen verwerkt. Inzicht hierin is vereist om een goede voorbereiding te kunnen doen;
3. Bepaal welke data u nodig heeft om de nieuwe lease accounting te kunnen verwerken. Definieer welke contractbepalingen zorgen voor een 'economische motivatie' om al dan niet gebruik te maken van een verlengingsoptie en check of die informatie nu aanwezig is;
4. Weet wie uw stakeholders zijn en welke informatiebehoefte zij hebben. Door de nieuwe wijze van verwerken van leasecontracten veranderen uw balans, winst- en verliesrekening en financiële kengetallen. Om de invloed daarvan te kunnen inschatten moet u antwoord kunnen geven op de vraag welke interne afdelingen en medewerkers en welke externe partijen toegang tot deze gegevens hebben en waarvoor en wat vinden zij van de verandering. Het is verstandig om een communicatieplan te maken om stakeholders in een vroeg stadium te betrekken;
5. Maak een plan van aanpak voor de nieuwe lease accounting. Nu de definitieve standaard bekend is, is het verstandig om een plan van aanpak op te stellen die beschrijft welke stappen u wanneer gaat uitvoeren en wie u daarbij betreft. Het hoeft geen uitgebreid document te zijn, een one-pager over de stappen die uw organisatie moet zetten voor een goede voorbereiding op de nieuwe lease accounting kan al voldoende zijn.

EXECUTIVE FINANCE PE

Over dit onderwerp is een uitgebreide, digitale PE-cursus beschikbaar. Meer informatie: <http://executivefinance.nl/pe/>

Speciaal voor jou geselecteerd!



MANAGEMENTBOEK
VAN HET JAAR
Shortlist
2017

STRATEGIE = EXECUTIE

Een strategie is net zo briljant als haar executie. Strategie-executie moet zowel exploitatie van het bestaande businessmodel als innovatie mogelijk maken. Maar hoe doe je dat, excellente strategie-executie? *Strategie = Executie* geeft een eigentijds antwoord.

- Je krijgt overzicht
- Je raakt geïnspireerd
- Je kunt direct aan de slag

Jacques Pijl

80%
how-to

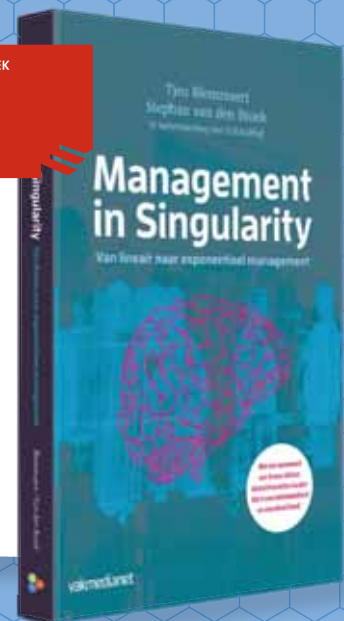
MANAGEMENT IN SINGULARITY

Innovaties volgen elkaar in een steeds hoger tempo op. Drijvers achter het opgevoerde tempo liggen onder meer in de beschikbaarheid van supercomputers, in technologieën als 3- en 4D-printen, bionica en kunstmatige intelligentie. Hoe bereiden bedrijven zich voor op dit soort disruptieve veranderingen? Dit boek geeft inzicht in de belangrijkste ontwikkelingen en geeft handreikingen voor de eerste cruciale stappen als goede voorbereiding op 'het nieuwe normaal'.

Tjeu Blommaert, Stephan van den Broek en Erik Kolthof

Ook in het
Engels

MANAGEMENTBOEK
VAN HET JAAR
Shortlist
2017



LEIDINGGEVEN AAN LEAN TRANSFORMATIES

Philip Holt geeft de beste methodes om high-performance organisaties op te zetten en laat zien:

- hoe je Lean leiderschap toepast
- hoe je je eigen leiderschapstijl herdefinieert
- hoe je de werkvloer overtuigt om alleen voor excellentie te gaan
- hoe je verspillende activiteiten identificeert en elimineert

Philip Holt

Ook in het
Engels

www.vakmedianetshop.nl

E-pubs mogelijk goedkoper vanaf 2018



Minister van Financiën Dijsselbloem (thans demissionair) geeft in antwoorden op Kamervragen aan dat het verlaagde btw-tarief voor elektronische publicaties al in potlood in het Belastingplan 2018 staat. In Nederland betekent dit dat het verlaagde tarief van 6 procent voor zowel fysieke als digitale boeken, kranten en tijdschriften gaat gelden. De digitale media kunnen daarmee fors goedkoper worden.

Daadwerkelijke invoering is niet alleen afhankelijk van het nationale politieke formatieproces maar ook van de Europese voortgang van aanpassing van de btw-richtlijn. Een ruime meerderheid van de lidstaten van de Europese Unie is voorstander en het Maltese voorzitterschap streeft naar een overeenkomst in juni 2017.

Als het huidige voorstel wordt aangenomen wordt het voor de lidstaten mogelijk voor de levering en bij uitlening door bibliotheken een verlaagd btw-tarief in te voeren voor zowel fysieke als elektronische boeken, kranten en tijdschriften. <

DGA MET PEB MOET NU IN ACTIE KOMEN

De wetsvoorstellen Wet uitfasering pensioen in eigen beheer en Wijziging Wet uitfasering pensioen in eigen beheer zijn begin maart aangenomen. De dga met een PEB moet nu kiezen wat hij met zijn reeds opgebouwde voorziening gaat doen.

Van 2017 tot en met 2019 heeft de dga drie keuzemogelijkheden voor de afwikkeling van een opgebouwde pensioenvoorziening in eigen beheer:

1. het PEB bevroren en handhaven,
2. het PEB afstempelen en afkopen, of
3. het PEB afstempelen en omzetten in een oudedagsverplichting.

Voor dga's die nog PEB opbouwen, geldt dat zij de opbouw in ieder geval vóór 1 juli 2017 moeten stopzetten. De coulanceperiode (van 3 maanden) voor uitvoering van het stopzetten van de pensioenopbouw is tijdens het parlementaire proces opgeschoven. Deze loopt nu van 1 april 2017 tot en met 30 juni 2017. <



Nieuw besluit over transformatiebouw en opvolgende verkrijging vastgoed

Op 8 maart 2017 heeft staatssecretaris van Financiën Wiebes (thans demissionair) een nieuw besluit gepubliceerd over de maatstaf van heffing voor de overdrachtsbelasting. Het besluit is vooral relevant voor projectontwikkelaars en beleggers die betrokken zijn bij opvolgende verkrijgingen en transformatiebouw.

De belangrijkste wijzigingen en toelichtingen zien op de verkrijging van onroerende zaken na een vorige verkrijging van dezelfde onroerende zaken door een ander.

Opvallend is dat de staatssecretaris aangeeft dat indien in een dergelijk geval beide leveringen op één dag plaatsvinden heffing van extra overdrachtsbelasting kan worden voorkomen door de akten in omgekeerde volgorde te verlijden. <





Hoge Raad stelt prejudiciële vragen over dividendbelasting

Volgens de Hoge Raad is het niet meer buiten redelijke twijfel dat de eerder aangelegde maatstaf om een buitenlands beleggingsfonds te vergelijken met een Nederlands beleggingsfonds nog steeds de juiste is.

Die fondsen zouden niet objectief vergelijkbaar zijn omdat een in het buitenland gevestigd beleggingsfonds niet inhoudingsplichtig is voor de Nederlandse dividendbelasting. Dat buitenlandse beleggingsfondsen geen teruggaaf kunnen krijgen van de ten laste van hen ingehouden Nederlandse dividendbelasting en Nederlandse fiscale beleggingsinstellingen wel, is daarom niet strijdig met het Unierecht.

De Hoge Raad beoordeelt de vergelijkbaarheid vanuit het doel van het Nederlandse fiscale beleggingsinstellingenregime: een fiscaal gelijke behandeling van rechtstreeks beleggen en beleggen via een beleggingsfonds. Onderdeel daarvan is een eenmalige onderwor

penheid van dividenden aan Nederlandse dividendbelasting. Enige onduidelijkheid over de juistheid van de aangelegde maatstaf is ontstaan doordat een Deense rechter onlangs in een vergelijkbare situatie prejudiciële vragen heeft gesteld aan het Hof van Justitie EU (HvJ EU). De Hoge Raad meent dat de benadering nog steeds juist is, maar wil dat nu graag bevestigd zien. Vandaar de prejudiciële vragen. <



PEB EN GEËMIGREERD: MOGELIJK ONTERECHE CONSERVERENDE AANSLAG

Mag de Nederlandse belastingdienst wel een conserverende aanslag opleggen over in eigen beheer opgebouwde pensioen- en lijfrenteaanspraken (PEB) als de directeur-groootaandeelhouder (dga) emigreert? Rechtbank Zeeland-West-Brabant twijfelt en stelt hierover prejudiciële vragen aan de Hoge Raad.

Mogelijk zou Nederland in veel verdragssituaties heffingsbevoegdheden over pensioenen en lijfrenten naar zich toe trekken die volgens het desbetreffende belastingverdrag (uitsluitend) toekomen aan het nieuwe woonland van de dga. En dan handelt Nederland wellicht in strijd met de goede verdragstrouw. Verder concludeerde Rechtbank Den Haag dat het opleggen van een conserverende aanslag over eerder niet tot het loon gerekende pensioenbijdragen in strijd is met de goede verdragstrouw tussen Israël en Nederland, omdat bij totstandkoming van het verdrag geen vergelijkbare bepaling in de Nederlandse wet bestond.

Anderzijds oordeelde Hof Den Bosch dat een conserverende aanslag niet in strijd is met het verdrag Nederland-Zweden, omdat daarin wel een specifieke bepaling is opgenomen voor niet-periodieke pensioenuitkeringen, waarvoor aan de bronstaat (in dit geval Nederland) het heffingsrecht toekomt. <



IMPLEMENTATIE BEPS-MAATREGELEN

Uit het Base Erosion and Profit Shifting (BEPS) project van de OESO zijn een aantal maatregelen gekomen die moeten worden verwerkt in belastingverdragen.

Het aantal bestaande bilaterale belastingverdragen dat moet worden aangepast is groot. Daarom is op internationaal niveau gekozen voor een efficiënte wijze van implementatie, namelijk via een multilateraal instrument (MLI). Het MLI heeft de vorm van een verdrag en bevat maatregelen tegen belastingontwijking en voor het verbeteren van geschillenbeslechting. Het MLI kan bilaterale verdragen aanvullen maar ook aanpassen. Het heeft echter alleen effect als beide verdragsluitende staten via het MLI hebben ingestemd met de betreffende specifieke BEPS-verdragsmaatregel. De staatssecretaris van Financiën heeft onlangs enkele vragen beantwoord over de hoofdlijnen van het MLI. <

Zorg voor een juiste toepassing van de vrijwilligersregeling

Wanneer u een onbelaste vergoeding aan vrijwilligers wilt verstrekken, moet u voldoen aan de voorwaarden van de vrijwilligersregeling. De vrijwilligersregeling kent tal van voorwaarden. Houd de toepassing van de regeling scherp in de gaten. De laatste jaren controleert de fiscus hier steeds scherper op.



Veel instellingen maken gebruik van de vrijwilligersregeling. Dit is een fiscale faciliteit die het mogelijk maakt om mensen die op vrijwillige basis werkzaamheden verrichten onbelast een vergoeding te geven. Deze vergoeding kan de vrijwilliger dan dus zonder belastingheffing genieten. In de praktijk komen dergelijke vergoedingen veel voor bij verenigingen en sportclubs. Maar ook bij (semi-)overheidsinstellingen die voor bijvoorbeeld een Adviesraad mensen een vergoeding geven voor hun aanwezigheid. De laatste jaren is de fiscus scherper gaan controleren op de juiste toepassing van deze regeling. Dus wanneer er binnen uw organisatie gebruik wordt gemaakt van de vrijwilligersregeling, dan is het zinvol dat u goed op de hoogte bent van de voorwaarden. De praktijk leert namelijk dat de vrijwilligersregeling veelal in eerste instantie met goede bedoelingen wordt geïntroduceerd, maar vervolgens zonder kennis van de fiscale voorwaarden te pas en te onpas wordt toegepast. En dat leidt dan tot problemen met de Belastingdienst.

Vrijwilligersvergoedingen

Wanneer er binnen uw organisatie vrijwilligers werkzaam zijn, dan kunnen zich de volgende situaties voordoen:

- een vrijwilliger verricht belangeloos arbeid en ontvangt daarbij niet meer dan een vergoeding voor de naar redelijkheid te bepalen kosten. In een dergelijk geval is de ontvangen vergoeding onbelast en hoeven er geen loonheffingen te worden ingehouden;
- een vrijwilliger ontvangt meer dan een vergoeding voor de in redelijkheid te bepalen kosten, maar deze vergoeding voldoet aan de voorwaarden van de vrijwilligersregeling;
- een vrijwilliger ontvangt meer dan de maximale vergoeding die onder de vrijwilligersregeling kan worden toegepast. De vergoeding zal worden belast. De wijze waarop is afhankelijk van het wel of niet aanwezig zijn van een dienstbetrekking.

Voorwaarden vrijwilligersregeling

Wanneer er binnen uw organisatie een vrijwilliger actief is en deze ontvangt voor zijn werkzaamheden meer dan een vergoeding voor de in redelijkheid te

bepalen kosten, dan moet de organisatie zich houden aan de voorwaarden voor de vrijwilligersregeling. Zo niet, dan zal de vergoeding als belaste inkomst worden behandeld.

Geen loon

Voldoet u aan de voorwaarden voor de vrijwilligersregel, dan mag u aannemen dat de vergoeding geen loon is. Van een dienstbetrekking is dan geen sprake. Voor de inkomstenbelasting geldt de vergoeding niet als inkomen en zal dus niet worden belast. Voor sportverenigingen, sportstichtingen, sportorganisaties en ANBI's geldt dat de rechtsvorm en de al dan niet onderworpenheid aan de vennootschapsbelasting er niet toe doen.

Voorbeeld onbelaste vergoeding

Jan werkt als vrijwilliger voor de voetbalclub. Op zaterdagdagen bemant hij de bar. Hiervoor ontvangt hij per dag een vaste vergoeding van 25 euro. Op jaarbasis bedraagt de totale vergoeding voor Jan 875 euro. Er wordt immers niet ieder weekend gevoetbald. Nu de ontvangen vergoeding voor Jan onder de daarvoor geldende maxima blijft kan de vrijwilligersregeling worden toegepast. Jan kan de vergoeding onbelast genieten.

VOORWAARDEN VRIJWILLIGERSREGELING

- Op jaarbasis mag de vrijwilliger niet meer dan 1.500 euro aan vergoeding ontvangen.
- Een vergoeding op uurbasis mag (in beginsel) niet meer dan 4,50 euro per uur bedragen. Voor vrijwilligers jonger dan 23 jaar geldt zelfs een maximum uurprijs van 2,50 euro.
- Er mag geen sprake zijn van een marktconforme vergoeding. In een richtlijn heeft de Belastingdienst aangegeven dat er van een marktconforme beloning geen sprake is als een vrijwilliger van 23 jaar of ouder niet meer dan 4,50 euro per uur krijgt en een vrijwilliger jonger dan 23 jaar niet meer dan 2,50 euro per uur. De betaler van de vergoeding mag aannemelijk maken dat een hogere vergoeding per uur toch niet marktconform is.
- Op maandbasis mag per vrijwilliger niet meer dan 150 euro worden vergoed.
- Toepassing van de vrijwilligersregeling is niet voor alle bedrijven mogelijk. Op grond van de wet kan de regeling alleen worden toegepast door 'een algemeen nut beogende instelling, een sportorganisatie of een niet als zodanig aan te merken lichaam dat niet is onderworpen aan de vennootschapsbelasting of daarvan is vrijgesteld'.

Meer dan maximum

Wanneer een vrijwilliger meer dan de maximale bedragen ontvangt, kan de vrijwilligersregeling niet worden toegepast. Dit betekent dat de ontvangen vergoeding bij de betrokken vrijwilliger zal worden belast. De manier waarop is afhankelijk van de vraag of er wel of geen dienstbetrekking aanwezig is. Er zal getoetst moeten worden of er sprake is van de verplichting persoonlijk arbeid te verrichten en van een gezagsverhouding. Is dit beiden het geval, dan is er sprake van een dienstbetrekking en zal de vergoeding moeten worden verloned.

Is dit niet het geval dan moet allereerst worden nagegaan of de vrijwilliger eventueel wegens een fictieve dienstbetrekking (bijvoorbeeld als gelijkgestelde) toch aan de loonheffingen is onderworpen. Speelt dit niet, dan hoeft er op de vergoeding geen loonheffing te worden ingehouden. De vergoeding wordt bij de vrijwilliger echter nog wel belast. Dit zal plaatsvinden in Box 1 als 'resultaat uit overige werkzaamheden'.

Voorbeeld overschrijding

Jan besluit ook op zondagen de bar op zich te nemen. Bovendien begeleidt hij nu enkele andere vrijwilligers binnen de vereniging. In totaal ontvang hij voor deze werkzaamheden per weekend een vergoeding van 60 euro. Op jaarbasis gaat het dan om 2.100 euro. Hiermee wordt de maximale vergoeding onder de vrijwilligersregeling overschreden. Dit betekent dat deze niet kan worden toegepast. De aan Jan betaalde vergoeding zal bij hem worden belast. Ervan uitgaande dat er sprake is van een dienstbetrekking zal de vereniging hierover loonheffing in moeten houden.

Betaal jaarlijks uit

De toepassing van de vrijwilligersregeling lijkt vrij eenvoudig. Let op de maximale bedragen en dan kan er weinig gebeuren. Echter, in bepaalde situaties kunnen zich toch vragen en discussies voordoen. Dit was bijvoorbeeld het geval in een zaak voor Rechtbank Zeeland-West-Brabant. Een gemeente had deelnemers aan de WMO Adviesraad een vrijwilligersvergoeding verstrekt. Deze is onbelast uitgekeerd. Echter, bij een van de deelnemers overschrijdt men hierbij de maximale jaarlijkse vergoeding van 1.500 euro. De gemeente had namelijk de vergoeding voor 2012 en 2013 ineens uitbetaald. Van het totaal uitbetaalde bedrag van 1.534 euro, heeft 236 euro betrekking op bijeen-

komsten in 2012. Doordat de vergoeding voor twee verschillende jaren is denkt de gemeente dat het geen probleem is dat hiermee de jaargrens wordt overschreden.

De fiscus is het hiermee echter niet eens. Zij stellen zich namelijk op het standpunt dat het jaarlijkse maximum van 1.500 euro ook in dit geval geldt. De betaling aan de deelnemer kan zodoende volgens de Belastingdienst niet plaatsvinden onder de vrijwilligersregeling. Het gevolg hiervan is dat deze bij de deelnemer met inkomstenbelasting belast zal worden.

Uiteindelijk komt de zaak voor de rechter. En deze oordeelt in het voordeel van de fiscus. De motivering hiervoor luidt dat de vrijwilligersregeling een eenvoudige regeling is met een simpele opzet. Er moet simpelweg worden gekeken naar het uitbetaalde bedrag. Op welk jaar dit bedrag ziet is niet van belang. Als gevolg daarvan is het niet toegestaan om het jaarlijkse maximum te overschrijden. Zelfs niet wanneer de betalingen over meerdere jaren gaan. De betaalde vergoeding mag zodoende bij de deelnemer worden belast door de fiscus. Tip! Deze uitspraak maakt duidelijk hoe belangrijk het is de vrijwilligersvergoeding ieder jaar uit te betalen. Het ineens uitbetalen van de vergoeding over meerdere jaren kan namelijk leiden tot een overschrijding van het jaarlijks maximum waarmee de toepassing van de vrijwilligersregeling in gevaar komt.

Kilometervergoeding

Veel vrijwilligers krijgen ook een kilometervergoeding. Bijvoorbeeld voor de ritten die zij maken om aanwezig te zijn bij een commissievergadering. Vraag is nu hoe moet worden omgegaan met deze specifieke vergoeding. Allereerst geldt dat de gerichte vrijstelling voor vervoer in het kader van de dienstbetrekking ook van toepassing is op vrijwilligers. Zij kunnen dus bijvoorbeeld een onbelaste reiskostenvergoeding krijgen van maximaal 19 cent per kilometer. Een vergoede declaratie voor reiskosten telt echter wel mee voor de grens van 1.500 euro. Dit betekent dat hiermee niet meer dan het maximale bedrag op jaarbasis kan worden vergoed wil men gebruik maken van de vrijwilligersregeling.

Indien echter een vrijwilliger uitsluitend een vergoeding krijgt voor de werkelijk gemaakte kosten, is er sowieso geen sprake van loon. De ontvangen vergoeding hoeft dan dus niet via de vrijwilligersregeling buiten de heffing te worden gehouden. Dit

'Het ineens uitbetalen van de vergoeding over meerdere jaren kan leiden tot een overschrijding van het jaarlijks maximum'

geldt ook voor autokosten. In zo'n geval kan een vrijwilliger voor gedeclareerde reiskosten een onbelaste vergoeding ontvangen van bijvoorbeeld 28 cent per kilometer. Dan moet wel aannemelijk zijn te maken (bijvoorbeeld aan de hand van de ANWB-kilometerprijs van de auto) dat maximaal de werkelijke reiskosten worden vergoed. Immers, de betaalde vergoeding mag niet meer zijn dan een vergoeding voor de naar redelijkheid te bepalen kosten.

Melden fiscus

De organisatie waarvoor vrijwilligerswerk wordt verricht, is verplicht opgave van de betalingen te doen aan de Belastingdienst. Dit geldt alleen indien de vrijwilligersregeling niet wordt toegepast. Bij toepassing van de vrijwilligersregeling hoeft er geen opgaaf te worden gedaan van de gedane betalingen aan de fiscus. Wanneer er echter meer dan de toegestane maxima aan vergoedingen wordt verstrekt en daarmee toepassing van de vrijwilligersregeling onmogelijk is, dan zal men met het zogenaamde IB'47-formulier aan de fiscus moeten doorgeven aan wie welke bedragen zijn uitbetaald. Dit biedt de fiscus de mogelijkheid om na te gaan of deze personen deze inkomsten uiteindelijk ook verantwoorden in hun aangifte inkomstenbelasting.

Fiscus controleert scherp

De vrijwilligersregeling kent tal van voorwaarden. Wanneer men hiermee rekening houdt kunnen

REGELHULP VRIJWILLIGERS

Het wel of niet mogen toepassen van de vrijwilligersregeling moet worden getoetst aan de in dit artikel vermelde voorwaarden. Om betrokken instellingen van dienst te zijn heeft de Belastingdienst sinds enige tijd een zogenaamde Regelhulp vrijwilligers in het leven geroepen. Met deze regelhulp kun u zelf bepalen of een vrijwilliger wel of niet kan worden beloond via de vrijwilligersregeling. Met dit digitale hulpmiddel beantwoordt u per vrijwilliger een aantal vragen. Als de vrijwilligersregeling van toepassing is, hoeft u geen loonheffingen in te houden en te betalen. De Regelhulp vrijwilligers is tot stand gekomen in samenwerking met het Ministerie van Economische Zaken, NOC*NSF, Vereniging Nederlandse Organisaties Vrijwilligerswerk (NOV), Werkgevers in de Sport (WOS) en diverse sportbonden. Handig hierbij is dat ook de gevolgen van de specifieke situatie in kaart zijn gebracht, dus: wel of geen loonheffing inhouden. U vindt deze regelhulp via www.belastingdienst.nl.

vrijwilligers onbelast worden vergoed voor hun inspanningen. Belangrijk, omdat veel instellingen en verenigingen moeite hebben om vrijwilligers te vinden. Een kleine onbelaste vergoeding kan dan wellicht een reden zijn voor mensen om zich toch in te zetten binnen de instelling. Houd u wel scherp de toepassing van de regeling in de gaten. De laatste jaren controleert de fiscus steeds scherper op de juiste toepassing hiervan. Een correctie achteraf is zowel voor de instelling als de betrokken vrijwilliger natuurlijk niet gewenst. <

LET OP AFTREK BTW BIJ HOLDING

NIET IEDERE HOLDING IS ONDERNEMER VOOR DE BTW EN HEEFT RECHT OP AFTREK VAN DE BTW OP KOSTEN. VOOR HOLDINGEN IS HET RECHT OP AFTREK VAN BTW AFHANKELIJK VAN DE DOOR HEN VERRICHTE ACTIVITEITEN.



Een holding mag de btw op kosten volledig in aftrek brengen als deze kosten een rechtstreeks verband hebben met btw-belaste prestaties van de holding. De tegenovergestelde situatie is die waarin de kosten door de holding zijn gemaakt om prestaties te verrichten die vrijgesteld zijn van btw. De holding heeft in dat geval géén recht op aftrek van de btw op de omschreven kosten. Daarnaast is de situatie mogelijk waarin er sprake is van kosten die zowel gemaakt worden met het oog op btw-belaste als de btw-vrijgestelde prestaties. Deze kosten worden algemene kosten genoemd, en de btw op die kosten is in aftrek te brengen in dezelfde verhouding als die van de btw-belaste omzet/btw-vrijgestelde omzet. Dit wordt ook wel het pro-rata genoemd.

Btw-belaste prestaties bij holding

De holding moet dus btw-belaste prestaties verrichten om de btw op gemaakte kosten in aftrek te kunnen brengen. Dit betekent dat de holding economische prestaties moet verrichten, die belast zijn met btw. Het enkele houden van aandelen is geen economische activiteit en geen btw-belaste prestatie. Er is sprake van btw-belaste prestaties als een holding zich

inmengt met het beheer in haar dochtervennootschap. Dit wordt ook wel 'moeien' genoemd. Denk hierbij bijvoorbeeld aan het verrichten van managementdiensten door de holding aan de dochtervennootschap. Maar wees hierbij alert, want het enkel moeien leidt er nog niet toe dat de holding btw-belaste prestaties verricht. Pas wanneer de dochtermaatschappij een vergoeding aan de holding in rekening gebracht krijgt vanwege het moeien door de holding in de dochtervennootschap, is het moeien een btw-belaste prestatie zodat de holding recht op aftrek van btw heeft. Het moeien tegen vergoeding wordt vaak vormgegeven door hiervoor een managementovereenkomst op te stellen. Op grond van deze managementovereenkomst brengt de holding een fee in rekening aan de dochtervennootschap.

Beschikking Hof van Justitie EU

In januari 2017 heeft het Hof van Justitie van de EU een beschikking afgegeven, omdat het vindt dat uit eerdere uitspraken het antwoord op de huidige situatie al duidelijk blijkt. In de beschikking staat dat een holding geen economische activiteit verricht als zij zich moeit met de dochtervennootschap, maar hiervoor

geen vergoeding aan de dochtervennootschap in rekening brengt. Als het moeien zonder daarvoor een vergoeding te berekenen de enige activiteit van de holding is, dan heeft de holding voor het geheel geen recht op aftrek van btw.

Let op!

Als een holding tegen vergoeding moeiende activiteiten verricht in een dochtervennootschap betekent dit niet altijd dat alle btw die de holding betaalt in aftrek is te brengen. Wanneer de holding naast het moeien tegen vergoeding een tweede dochtervennootschap houdt maar daarin geen moeiende activiteiten tegen betaling verricht, dan is de btw op de kosten die verband houden met de tweede dochtervennootschap niet zonder meer in aftrek te brengen. Er is dan namelijk geen sprake van een economische activiteit. De kosten bedragen daardoor algemene kosten, die in het beste geval deels in aftrek zijn te brengen. Hiervoor is van belang dat de holding btw-belaste prestaties verricht.

Overeenkomst van vergoeding

Een holding mag de btw op kosten die haar in rekening is gebracht alleen in aftrek brengen als er sprake is van economische prestaties die belast zijn met btw. Als een holding werk-



zaamheden voor een dochtervennootschap verricht is het raadzaam hiervoor een overeenkomst en vergoeding vast te stellen, zodat er een btw-belaste prestatie wordt verricht. De holding heeft dan recht op aftrek van btw met betrekking tot de werkzaamheden die de holding met het oog op de dochtervennootschap verricht.

Een uitzondering is de verkoop van aandelen in de dochtervennootschap. Aandelenverkoop is niet belast met btw, en daarom is btw op kosten met het oog op de aandelenverkoop niet in aftrek te brengen. Dit is anders als in de managementovereenkomst is opgenomen dat kosten voor de verkoop van aandelen in de prijs van de aandelen verrekend zijn. In dat geval mag (een deel) van de kosten die gemaakt worden voor de aandelenverkoop wel in aftrek worden gebracht. <

‘Aandelenverkoop is niet belast met btw’

Op weg naar het complete businessmodel

In conventionele business modellen komen niet alle gecreëerde waarden terug. Dit heeft tot gevolg dat deze niet onderkende waarden ook niet in het verdienmodel terugkomen. Hierdoor kunnen nieuwe business kansen niet doorgaan of bestaande business modellen onrendabel worden. Dit probleem wordt erkend in het vakgebied en er bestaan meerdere initiatieven die voorstellen doen voor nieuwe vormen van business modellen. Deze nieuwe business modellen lijken echter nog niet de slag te hebben gemaakt van strategisch naar operationeel niveau.

Businessmodellen hebben veelal als doel om de gecreëerde waarde door een organisatie in beeld te brengen. Hieraan is het verdienmodel van de organisatie gekoppeld en daaraan ontlelen deze organisaties veelal hun bestaansrecht. Een bekend en veel gebruikt model is het Business Canvas Model van Osterwalder en Pigneur. Dit businessmodel heeft als kenmerk dat de mogelijke trade-offs bij productontwikkeling in beeld worden gebracht waardoor deze in het verdienmodel terecht kunnen komen. Kenmerkend bij dit businessmodel is dat ook andere gelieerde partijen als key-partners een plek hebben in het model. Dit model erkent op deze manier dat een organisatie ook buiten haar eigen organisatie effecten genereert. Effecten die volgens dit model ook in het verdienmodel terug kunnen komen. Dit is in goede overeenstemming met de realiteit, organisaties opereren tegenwoordig immers zelden solitair en genereren altijd een effect op de omgeving. Een punt van kritiek is echter dat enkel die effecten worden meegenomen in het verdienmodel die een financieel rendement opleveren. Overige effecten worden niet opgenomen waardoor niet alle gecreëerde waarde wordt erkend in het businessmodel. Hoewel dit Canvas Business Model nog redelijk recent is (2010) sluit het dus niet meer volledig aan op de vraag in de huidige en toekomstige wereld.

Huidige ontwikkelingen

Een belangrijke trend die tegenwoordig zichtbaar is is verduurzaming. Deze verduurzaming kan op



diverse manieren tot uiting komen. Een bekend begrip is de ontwikkeling van de circulaire economie. Een gedachte waarbij niet wordt uitgegaan van eindige productiebronnen bij productie en consumptie, maar waarbij afvalstromen grondstofstro-

men worden. Bij de ontwikkeling van een circulaire economie wordt er meer waarde voor de maatschappij gecreëerd dan enkel financiële waarde, bijvoorbeeld minder schadelijke uitstoot van vervuilende stoffen of een lagere impact op de omgeving door het minder uitputten van natuurlijke hulpbronnen. Deze maatschappelijke waarden komen niet tot hun recht in een traditioneel businessmodel omdat een dergelijk model hier geen plek voor heeft. Dit terwijl er tal van belanghebbenden in de maatschappij zijn die wel waarde hechten aan het voorkomen van deze schade. Een andere trend die zich voordoet is de vermaatschappelijking, oftewel het zelfstandig kunnen deelnemen aan de maatschappij door mensen met een beperking. Een voorbeeld hiervan is het plaatsen van personen met een afstand tot de arbeidsmarkt in een betaalde functie. Door bijvoorbeeld de lagere productiviteit of begeleidingskosten op te nemen in het businessmodel en deze af te zetten tegen het gecreëerde welvaartseffect voor de cliënten worden de kosten en baten van het sociale product van de onderneming inzichtelijk. Een nieuw businessmodel dat deze meerwaarde concreet in beeld brengt zou in beide voorbeelden meer recht doen aan de totaal gecreëerde waarde van een onderneming.

De nieuwe trends

Er bestaan al meerdere ideeën over de ontwikkeling van deze nieuwe vorm van businessmodellen. Zo heeft prof.dr. Jonker het idee van 'nieuwe businessmodellen' ontwikkeld, waarin waardecreatie op meerdere manieren kan worden gerealiseerd. Dr. Bocken heeft een duurzame variant van het businessmodel canvas ontwikkeld en zo zijn er meerdere initiatieven als het Groene Brein (www.hetgroenebrein.nl), die op zoek zijn naar de ontwikkeling van het nieuwe, complete, businessmodel. Dr. Maas heeft een lijst van in totaal 30 (social) impact measurement tools opgesteld die in meer of mindere mate bruikbaar kunnen zijn bij het inzichtelijk maken van impact van organisaties. Veel modellen lijken op een strategisch niveau te liggen. Modellen die meer operationeel worden ingestoken blijven in abstracte termen hangen en komen niet tot de daadwerkelijke waardering van maatschappelijke waarden. Zo gaat het 'nieuwe businessmodel' van prof.dr. Jonker ver in het definiëren van optredende waarden in een businessmodel en biedt het handvatten voor het vinden van indicatoren voor waardevergelijking. Daadwerkelijke handvat-

'Het waarderen van maatschappelijke waarden in een nieuwe generatie businessmodellen lijkt een uitdaging'

ten die concreet voorzien in het op enige wijze waarderen van maatschappelijke waarden op operationeel niveau in een kosten-batenanalyse of investeringsberekening lijken nog te ontbreken.

Het toekomstige businessmodel

Het waarderen van maatschappelijke waarden in een nieuwe generatie businessmodellen lijkt een uitdaging. Maar deze uitdaging is niet nieuw. Er bestaat al een model dat vaak wordt gebruikt om maatschappelijke waarden te kwantificeren en eventueel te monetariseren. Dit model is de maatschappelijke kosten-batenanalyse (MKBA). In Nederland is het gebruik van de MKBA verplicht bij de uitvoering van grote infrastructurele projecten. Ook wordt het veel ingezet om het effect van politiek beleid te evalueren. Dit model heeft als belangrijke mogelijkheid om kosten en baten, in welke vorm dan ook, vergelijkbaar te maken. Dit wordt gedaan door deze kosten en baten zoveel mogelijk in euro's uit te drukken. Het afstemmen van deze techniek op toepassing hiervan in een businessmodel zou het mogelijk kunnen maken om de maatschappelijke waarden tot uiting te brengen in het businessmodel.

Een sterk punt, dat bijdraagt aan de praktische bruikbaarheid van deze methodiek, is dat er voor terugkerende maatschappelijke kosten en baten kengetallen zijn ontwikkeld die algemeen geaccepteerd zijn in het beleidsveld. Dit maakt het mogelijk om op basis van geaccepteerde kengetallen op een relatief snelle manier tot een eerste inzicht in maatschappelijke effecten te komen. Eenzelfde aanpak voor de waardering van maatschappelijke waarden voor een compleet businessmodel zal een praktisch hulpmiddel zijn op het operationele niveau van businessmodel ontwikkeling.

Een belangrijke noot hierbij is dat de originele theorie van de maatschappelijke kosten-batenanalyse zich focust op de totale welvaartsverandering die er binnen de maatschappij optreedt bij implementatie van een projectalternatief. De welvaartsverandering die optreedt door veranderend beleid bij

een organisatie zal klein dan wel verwaarloosbaar kunnen zijn wanneer dit in het perspectief van de gehele maatschappij wordt gebracht en is wellicht voor de betreffende stakeholders niet relevant. Het nadrukkelijke doel hierbij zal dan ook zijn om de techniek(en) die gangbaar zijn in de theorie van de maatschappelijke kosten-batenanalyse te gebruiken om specifieke, mogelijk door de stakeholders geformuleerde, effecten te waarderen binnen het specifieke project. Dit wordt niet per definitie in het perspectief van landelijke welvaartseffecten geplaatst. Een businessmodel dat op deze manier wordt opgesteld toont zowel de effecten voor de betrokken organisatie, als de belangen van de stakeholders. Zo krijgen organisaties een volledig beeld van alle gecreëerde waarden en kan er worden gewerkt aan een compleet business model met een volledig verdienmodel. <

Meer lezen

- Bocken, N., A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes, *Journal of greener production*, 2013, 42-56.
- Jonker, J., De zeven kenmerken van nieuwe business modellen, *Management Executive*, 2014, 34-37.
- Maas, K. (2009), *Corporate social performance, from output measurement to impact measurement*, 2009, Erasmus Universiteit Rotterdam.
- Osterwalder, A., *The Business Model Ontology, a proposition in a design science approach*, 2004, Universite de Lausanne.
- Romijn, G. en Renes, G., *Algemene leidraad voor maatschappelijke kosten- batenanalyses*, 2013, CPB/PBL.

cm:EXCEL ACADEMY

Dé succesformule om meer uit Excel te halen!

OPLEIDINGENOVERZICHT VOORJAAR 2017

Basiscursussen

SLIM GEBRUIKMAKEN VAN EXCEL: VERDER DAN DE BASIS 20 april

Verdiepingscursussen

DATA-IMPORT & ANALYSE

VERBETER JE ANALYSES EN RAPPORTAGES MET DRAAITABELLEN 18 april of 15 juni

POWER QUERY: IMPORTEREN VAN GEGEVENS IN EXCEL ZONDER ZORGEN 22 juni

POWERPIVOT: BIG DATA BASICS 29 juni en/of

POWERPIVOT MASTERCLASS: BIG DATA ANALYSE 30 juni

EXCEL DASHBOARDS

RAPPORTEREN MET EXCEL DASHBOARDS 11 mei en/of

BOUW JE EIGEN EXCEL DASHBOARD 18 mei

EXCEL PLANNING & RAPPORTAGES

FINANCIËLE PLANNING MET EXCEL 13 juni en/of

EFFICIËNT RAPPORTEREN MET EXCEL 20 juni

AUTOMATISEREN MET EXCEL

MASTER EXCEL VBA EN MACRO'S vernieuwd 9 en 16 mei

Practical Use

EXCEL POWER USER 1 nieuw 16 juni



10%
ABONNEE-
KORTING

MET
PE-PUNTEN/
UREN
PE

www.cmweb.nl/excelacademy

vakmedianet
media voor professionals

Kritische vragen bij fusie en overname



In tijden van hoogconjunctuur steekt het overname en fusie virus weer de kop op. Aandelenmarkten zijn vaak in de ban van mogelijke overnames, waardoor aandelenkoersen spectaculair (vaak meer dan 30%) omhoogschieten. Ook voor mkb-bedrijven zou een overname ook een goede manier zijn om te groeien. Fusie en overname adviseurs bieden hun diensten aan (vaak tegen forse vergoedingen) en hebben belang bij het doorgaan van een fusie of overname. Als een overnamedeal wordt gesloten, zou er voor beide partijen een win-win situatie zijn. De Nederlandse koopmansgeest wakkert het overnamevuurtje extra aan. Maar is het allemaal wel zo mooi?

Een onderneming met groeiplannen zal hiervoor haar afzet (verkoop van producten en/of diensten) moeten vergroten. Gebeurt dit door eigen inspanning, dan is dit autonome groei. Inzicht in markten, in behoeften van afnemers en klanten is daarbij essentieel. Meer afzet gaat niet zelden gepaard met lagere prijzen (verzadiging; negatieve prijselasticiteit).

Beursgenoteerde bedrijven kunnen een ander beursgenoteerd bedrijf overnemen door een bod op de uitstaande aandelen. Een premie bovenop de actuele beurskoers (van bijvoorbeeld 30% of meer) is een beproefd middel om bestaande aandeelhouders te verleiden hun aandelen te verkopen. Echter de beurskoers is idealiter al een weergave van de toekomstige economische waarde van een onderneming; een forse premie op deze waarde zou tot

organisatie en processen:

scepsis moeten leiden. Is een onderneming niet beursgenoteerd, dan is waardebeoordeling en de uiteindelijke overnameprijs 'key'. Ook deze waardebeoordeling wordt gedreven door de economische waarde. De DCF-methode, waarbij toekomstige cashflows contant worden gemaakt is daarbij favoriet. Daarbij gehanteerde veronderstellingen, evenals gegevens uit het basisjaar (vaak recordwinsten en cashflows, die naar de toekomst worden geëxtrapoleerd) sturen de 'waarderingsuitkomst'.

Rationele toets op de overnamepremie

De te betalen premie van bijvoorbeeld 30 procent bovenop de actuele beurskoers wordt door de overnemende directie vaak beargumenteerd met te realiseren synergievoordelen. Gegeven de beurskoers, die de contante waarde van toekomstige netto cashflows ten behoeve van aandeelhouders weergeeft, veronderstelt een synergievoordeel dat deze netto cashflows hoger worden. Enerzijds kan de invulling zijn dat minder geld wordt uitgegeven aan personeel, materiaal en externe kosten, facilitaire kosten (bijvoorbeeld huisvesting, ICT), uitbestede werkzaamheden of diensten door derden. Anderzijds kan het ook zijn dat inkomende geldstromen hoger worden door hogere afzetten (hogere volumes en/of hogere prijzen) als gevolg van de fusie.

Uiteraard is ook een combinatie van een hogere afzet en minder geld uitgeven een mogelijkheid. Een aandeelhouder en/of eigenaar die met voorgespiegelde synergievoordelen wordt geconfronteerd doet er verstandig aan deze voordelen kritisch na te lopen.

Als synergievoordelen worden verwacht aan de omzetkant, dan rijst de vraag hoe deze omzetverhoging dan wordt gerealiseerd. Normaliter vraagt extra afzet in de vorm van meer volume extra marketing en salesinspanning met dito hogere kosten. Als hogere afzetprijzen in het vooruitzicht worden gesteld, dan rijst de vraag: hoe deze te realiseren? Vanuit het belang van de aandeelhouder/eigenaar bestaat de noodzaak de synergievoordelen zoveel mogelijk te onderbouwen. Tevens om aan te geven wanneer de voordelen worden gerealiseerd. Niet zelden ontstaat door fusie ook anergie, oftewel meerkosten doordat sprake is van een grotere organisatie (bijvoorbeeld ICT en systemen moeten worden aangepast) en complexere besturing van de gehele organisatie.

Waardebepaling niet-beursgenoteerde bedrijven

Bij niet-beursgenoteerde bedrijven (vaak mkb) dient de economische waarde afzonderlijk bepaald te worden. Er is immers geen beurs- of marktwaar-

CHECKLIST

HULPMIDDEL BIJ SYNERGIEVOORDELEN AAN DE UITGAVENKANT	
Personele uitgaven	ja/nee
Welke functies zijn door fusie/overname overbodig?	
Zijn bestaande personeelscontracten op te zeggen? ¹⁾	
Welke opzegtermijnen zijn van toepassing, welke evt. vergoedingen?	
Facilitaire uitgaven	
Welke facilitaire uitgaven worden lager?	
Zijn contracten (bijv. huurovereenkomsten) op korte termijn opzegbaar?	
Welke afkoopkosten moeten worden gemaakt?	
Materiaal/externe kosten	
Is er een onderhandelingspositie om lagere prijzen te bedingen?	
Hoe groot is de machtspositie van toeleveranciers?	
Welke externe kosten kunnen concreet worden verlaagd (en op welke termijn)?	
Uitbestede werk	
Wat zijn looptijden van contracten voor uitbestede werk?	
Kunnen lagere prijzen bedongen worden?	

¹⁾ Juridisch is meestal bij een overname sprake van 'overgang van onderneming' waardoor volgens EU-regels bestaande arbeidsovereenkomsten moeten worden gerespecteerd.

VOORBEELDEN SYNERGIE- VOORDELEN OVERNAME/FUSIE

Hieronder een drietal in het vooruit gestelde synergievoordelen, zoals door de directies genoemd. Synergievoordelen zijn daarmee een grote financiële prikkel om veel fusie/overnames voordelig voor te stellen. Wat daadwerkelijk wordt gerealiseerd is onbekend.

- Shell-gasbedrijf BG: > 1 miljard euro
- NN-Delta Lloyd: 300 miljoen euro
- Ahold-Delhaize: 500 miljoen euro

de bekend. Vaak gebeurt economische waardebe-
paling aan de hand van beschikbare V&W-gege-
vens en balansgegevens. Met de DCF-methode
worden daartoe toekomstige cashflows contant ge-
maakt. Echter ook andere waarderingmethoden,
bijvoorbeeld de intrinsieke balanswaarde plus
goodwill (eventuele overwinsten), zijn gangbaar.
De waardebeoordeling op basis van DCF kent de vol-
gende vragen:

- Welke basisgegevens voor toekomstige cashflows
en winsten gebruiken (alleen het laatst actuele
jaar of een gemiddelde van de laatste drie jaar)?
- Moeten toekomstige cashflows/winsten wel of
niet worden verhoogd? (En welke acties zijn
daarvoor nodig?)
- Welke planningshorizon gebruiken (5, 8, 10 jaar
of nog langer)?
- Welke discontovoet hanteren voor de contante
waarde berekening?
- Wat is de optimale vermogensstructuur of welke
solvabiliteit wordt nagestreefd?

De berekende waarde van een bedrijf is nog geen
overnameprijs, die wordt getoucheerd. De vraag is
welke onderhandelingspositie voor de vraagprijs
houdbaar is. En ook welke financiering een toe-
komstige koper rond kan krijgen. Financiering en
beschikbare middelen bepalen daarbij vaak de te
betalen prijs.

CONCRETE AANBEVELINGEN

1. Bereid een fusie goed voor en stel hoge eisen qua 'passendheid' aan een over-
te nemen bedrijf.
2. Wees kritisch over te realiseren synergievoordelen. Tevens om anergie en inte-
gratie-effecten en kosten mee te nemen.
3. Bepaal vooraf een maximum overnameprijs voor een overnamebod.

Bij niet-beursgenoteerde bedrijven is een pragma-
tische insteek voor de kopende partij de synergie-
voordelen te baseren op de positie in de bedrijfs-/
waardeketen.

Bij een achterwaartse integratie (een toeleveran-
cier die wordt overgenomen) geldt: wat is het con-
crete verwacht effect van lagere materiaalkosten
en/of lagere kosten van toevoer? Bij voorwaartse
integratie (een commerciële/verkooporganisatie
wordt overgenomen) geldt: welke meer-omzet is te
genereren en/of hogere prijzen in de afzet zijn
haalbaar?

Vorbereiding/strategische focus

Geslaagde overnames vragen steeds om een goede
vorbereiding. Een strategische focus past daarbij,
want niet alle mogelijke overnamekandidaten zijn
passend. Deze focus behelst onder andere de vra-
gen: hoe is invulling te geven aan het verhogen van
de aandeelhouderswaarde; wat past binnen de be-
staande businessformule en het verdienmodel; hoe
kan een concurrentiepositie worden verbeterd?
Als synergievoordelen overnamemotief zijn: hoe
zijn deze voordelen dan concreet te realiseren? Het
formuleren van SMART-doelen kan de realisatie
van voordelen vergemakkelijken. Tevens verdient
het post-overname of postfusietraject voldoende
aandacht: hoe wordt een integratie van bedrijfs-
voering (als dat een doelstelling is) vormgegeven
en zijn daarvoor mankracht en middelen beschik-
baar?

Evaluatie

Groei door fusie en overnames is daadwerkelijk an-
ders dan invulling geven aan autonome groei van
een onderneming. Dat geldt zeker als sprake is van
buitenlandse overnames. Grote ondernemingen en
'conglomerates' hebben niet voor niets uitgebreide
control/performance measurement structuren en
stellen steeds concrete rendementsdoelstellingen.
Een fusie of overname geeft een belangrijke toena-
me in risico. Wordt de fusie of overname wel ge-
daan op basis van juiste gegevens en marktinschat-
tingen? Wordt er niet gekocht op het toppunt van
de markt of de economische conjunctuur? Ook is
de onderneming in staat tot integratie en besturing
van een groter geheel.

De eindtoets moet daarbij steeds zijn: is er vol-
doende rendement voor aandeelhouders of ver-
schaffers van eigen vermogen? Is de aandeelhou-
derswaarde verhoogd of is er kapitaal vernietigd? <

Caspar van der Winden en

Arnout Rodewijk

Caspar van der Winden en Arnout

Rodewijk zijn advocaat bij HVG Law LLP

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

arnout.rodewijk@hvglaw.nl)

MOEDERS EN DOCHTERS

WIE HEEFT HET VOOR HET ZEGGEN: DE MOEDER OF DE DOCHTER? IN DE MEESTE HUISHOUDENS DE MOEDER. DE DOCHTER KAN ER ECHTER BEKAAID VANAF KOMEN. MOET DE DOCHTER DAN NIET VOOR ZICHZELF OPKOMEN? DEZE VRAGEN ZIJN SYMBOLISCH VOOR VEELVOORKOMENDE CONCERNPROBLEMEN. MOET EEN GOEDLOPENDE ONDERNEMING BINNEN EEN GROTERE GROEP ZICH GARANT STELLEN – OF ANDERZINS RISICO NEMEN – VOOR NIET GOED LOPENDE GROEPSMAATSCHAPPIJEN? DEZE VRAAG DEED ZICH VOOR IN EEN RECENTE UITSpraak VAN DE ONDERNEMINGSKAMER (OK) TE AMSTERDAM.



Moet een dochter de familie altijd helpen in opdracht van de moeder? De uitgangssituatie in dergelijke vraagstukken is veelal hetzelfde: één onderdeel loopt goed en andere onderdelen lopen een stuk minder goed. Met de bank moeten nieuwe afspraken worden gemaakt voor de financiering van de gehele groep. Daarnaast wordt verwacht dat uit goedlopende dochtermaatschappijen financiële middelen worden gehaald om de andere bedrijfsonderdelen te financieren. Dit onder het motto van het concernbelang. Voor een dochtermaatschappij waar de financiële middelen vandaan worden gehaald, kunnen de maatregelen echter vervelend of misschien zelfs desastreus zijn.

Uitspraak ondernemingskamer

In een uitspraak van 23 januari 2017 kwam het beleid van de vennootschappen Kaal Masten BV en Kaal Vastgoed BV binnen de verhoudingen van de A. Hakpark-groep ter sprake. De Kaal Masten-divisie houdt zich onder andere bezig met produceren van reclamemasten en verkeersmasten, en betrof een goed lopende dochtermaatschappij. Een bestuurder

van Kaal Masten en Kaal Vastgoed verzocht de OK – door middel van een enquêteprocedure – een onderzoek in te stellen naar het beleid en de gang van zaken bij de vennootschappen. De aanleiding hiervoor waren de verscheidene financiële maatregelen die de moedervennootschap A. Hakpark moest treffen om de gehele groep gezond te houden. De maatregelen bestonden uit een sale and lease-back constructie met betrekking tot een installatie van Kaal Masten, het vereffenen van intercompany posities, een interim dividenduitkering en daarnaast werden alle interne kredietfaciliteiten ingetrokken en moesten alle betalingsopdrachten vooraf toestemming hebben. Maatregelen die volgens de bestuurder van de Kaal Masten-divisie een ernstige bedreiging vormen voor het voortbestaan van de Kaal Masten-divisie. Zelfs zo erg dat voor een management buy-out werd geopteerd om op die manier te zorgen dat het bedrijf bevrijd wordt uit de beknelling van het concern.

Concernbelang prevaleert

De OK heeft het verzoek afgewezen. Zij deed dit mede omdat verschillende vennootschappen met elkaar hoofdelijk zijn verbonden voor de door banken verleende kredieten, en ook

vanwege zekerheden die wederzijds zijn afgegeven. Oftewel als de één omvalt, dan komen de (financierings)lasten voor de anderen. De vennootschappen zijn alleen al om die reden met elkaar in financieel opzicht verweven. Hiernaast overweegt de OK dat het niet ongevoel is dat de moedervennootschap een scherper financieel beleid voert richting haar dochtervennootschap bij financiële krapte bij het concern. Ook voor de 'succesvolle' ondernemingen. Aanvullend geeft de OK aan dat er meerdere andere maatregelen zijn genomen voor het gehele concern – dus ook in het belang van Kaal Masten – zoals het inhuren van consultants om het gehele concern te reorganiseren. De maatregelen waren weliswaar ongunstig voor de Kaal Masten-divisie maar de continuïteit van de onderneming is niet in gevaar. De dochter dient zich hier dus te schikken naar het familiebelang.

Blijf kritisch

Deze uitspraak heeft twee belangrijke elementen: de continuïteit van de Kaal Masten-onderneming is niet in gevaar gekomen en het beleid van het concern is verweven met het (financieel) beleid van Kaal Masten, waardoor op lange termijn ook de Kaal Masten-divisie van de maatregelen zou moeten profiteren. Hierin is duidelijk de afweging terug te zien die de OK maakt tussen het belang van de vennootschap en die van het concern. De leidende opvatting is dat de moeder het beleid van de dochter bepaalt en dat een dochteronderneming zich daarnaar moet schikken. Hierbij geldt de kanttekening dat een bestuurder van de dochter wel een zelfstandige belangenafweging moet maken en niet rücksichtslos het van boven opgedragen beleid moet uitvoeren. De bestuurder moet het vennootschapsbelang in de gaten houden. Het vennootschapsbelang is gericht op een eigen gezond bestaan, uitgroei en voortbestaan van de vennootschap. De grens bij het opvolgen van 'bevelen' kan dus liggen bij een mogelijke discontinuïteit van de vennootschap of als de vennootschap onevenredig wordt benadeeld om een gezond bestaan te hebben of te kunnen groeien. Het uitgangspunt is dat een bestuurder een zelfstandige belangenafweging moet maken waarbij alle feiten en omstandigheden van het geval worden meegenomen,

'De bestuurder van een dochter moet wel een zelfstandige belangenafweging maken en niet rücksichtslos het opgedragen beleid uitvoeren'

maar waar wel het concernbelang zwaarder weegt dan het belang van de vennootschap zelf. Met betrekking tot de uitspraak van de OK kan overigens de vraag gesteld worden welk belang had geprevaleerd als er geen zekerheden en garantstellingen waren overeengekomen binnen het concern.

Risico's voor een bestuurder

Wat als het concernbeleid zonder weerwoord wordt gevolgd of juist een te hevig verzet plaatsvindt? Een bestuurder die zichzelf verschuilt achter de opdrachten van de moedervennootschap loopt het risico dat hij in een later traject, als er geconstateerd wordt dat er grove fouten zijn gemaakt, zelf aansprakelijk wordt gesteld. Alleen wijzen naar het concernbeleid zonder te zijn opgekomen voor de eigen belangen van de onderneming, kan immers een opmaat zijn naar bestuurdersaansprakelijkheid.

De andere kant van het spectrum is als een bestuurder juist te hevig in verzet komt. Zoals aangegeven, is het uitgangspunt dat een bestuurder in de basis dient te luisteren naar de topvennootschappen. Als een bestuurder te heftig reageert, zet hij simpelweg zijn baan op het spel. De moeder zal dan geneigd zijn een dergelijke dissident te ontslaan.

Een bestuurder van een vennootschap die geraakt dreigt te worden door maatregelen van bovenaf, moet dan ook goed op de hoogte zijn van de exacte effecten op de bedrijfsvoering van de onderneming door deze maatregelen. Hiervoor is het belangrijk dat de effecten in volle breedte worden weergegeven, zoals bijvoorbeeld de effecten voor werknemers, investeringen of zelfs de onderhoudsplanning van bedrijfsmachines. Een goed onderlegde dochter kan de familie beter helpen. <



Hardnekkige definitieverwarring

In het dagelijks taalgebruik worden begrippen vaak wat 'losser' gebruikt dan in bedrijfseconomische zin correct is. Dat kan tot verwarring leiden. We zetten een aantal hardnekkige gevallen voor u op een rijtje.

Vermogen en kapitaal

Het begrippenpaar vermogen en kapitaal schept regelmatig verwarring en wordt te pas en te onpas door elkaar gehaald. De begrippen worden als synoniemen beschouwd. Hoewel dat laatste in de omgangstaal in algemene zin geaccepteerd is, is er in bedrijfseconomische zin een wezenlijk verschil. Vermogen is de verzamelnaam voor financieringsbronnen en is te vinden aan de creditzijde van de balans. Aan de andere kant van de balans, de debetzijde, vinden we het met vermogen aangeschafte kapitaal; ook wel kapitaal- of investeringsgoederen genoemd. Kapitaal is dus in feite bevroren of gestold vermogen. Hoe lager kapitaal op de debetzijde van de balans staat, hoe minder gestold of hoe vloeibaarder het is. De meest vloeibare kapitaalgoederen zijn dus de liquide middelen of liquida. De lezer kan nu haarfijn uitleggen wat het verschil is tussen aandelenkapitaal (een investeringsgoed) en aandelenvermogen (een financieringsbron).

Vlottende en vaste activa

Een hardnekkige fout in veel studieboekjes of cursusmateriaal is de wijze waarop het verschil tussen vaste en vlottende activa wordt uitgelegd: vaste activa hebben een lange looptijd of een looptijd langer dan een jaar en vlottende activa hebben een korte looptijd of een looptijd korter dan een jaar. De omschrijving met een tijdsfactor is echter onjuist. Vlottende activa zijn verbruiksgoederen en



kunnen maar een keer in een omzetcyclus aangewend worden, zoals voorraden of het betalen van een debiteur. Vaste activa zijn gebruiksgoederen en kunnen meer dan een omzetcyclus aangewend worden.

Dus een piano die kort geleden is aangeschaft en vervolgens elke avond in een jazzcafé bespeeld wordt, is een gebruiksgoed of vast actief en een piano die al vier jaar te koop staat bij een antiquair is een verbruiksgoed goed of vlottend actief.

Brutomarge en brutowinstmarge

De begrippen brutomarge en brutowinstmarge geven ook aanleiding tot veel ruis en onduidelijkheid. Allereerst zijn marges altijd relatieve en geen absolute grootheden. Brutomarge is het quotiënt van brutowinst en omzet. Maar de brutowinstmarge wordt ook vaak gedefinieerd als het quotiënt van bedrijfsresultaat en omzet ofschoon de weldenken-lezer meent dat de brutowinstmarge gelijk is aan het quotiënt brutowinst en omzet, maar die breuk wordt vaak brutomarge genoemd. Kunt u het nog volgen?

Om misverstanden te voorkomen is het beter om het quotiënt bedrijfsresultaat (ebit) en omzet niet (meer) brutowinstmarge te noemen maar ebitmarge. Een term die ook volstaat voor het quotiënt van bedrijfsresultaat en omzet is de operationele winstmarge. Voor het quotiënt brutowinst en omzet kan dan de term brutowinstmarge of brutomarge gehanteerd worden.

Mutatie voorzieningen

In kasstroomoverzichten is vaak sprake van het begrip mutatie voorzieningen. Dat zou transparanter weergegeven kunnen worden. Allereerst zijn er voorzieningen die verwijzen naar de toekomst; de zogenaamde dotaties, die in het lopende boekjaar niet tot kasstromen leiden. Daarnaast zijn er voorzieningen die naar het verleden verwijzen; de zogenaamde onttrekkingen die in het lopende boekjaar wel tot kasstromen leiden. Door beide varianten (de vrijval laten we hier maar even buiten beschouwing) samen te voegen wordt het duister wat de omvang van de kasstroom is die als gevolg van de mutatie voorzieningen de onderneming uitgaat. Natuurlijk is dat wel te achterhalen met behulp van andere gegevens uit de jaarrekening maar de opsteller van de jaarrekening mag hier wel wat transparanter zijn.

Reële waarde van derivaten

Wat in jaarverslagen onder het kopje afgeleide financiële instrumenten misleidend kan zijn, is de formulering reële waarde van derivaten zoals renteswaps. De geschoolde lezer weet dat reële grootheden nominale grootheden zijn zoals valutakoersen, inkomens, lonen en rentes die gecorrigeerd zijn voor inflatie. Dat is natuurlijk niet wat de accountant bedoelt maar wel schrijft. Bedoelt hij soms de marktwaarde van de swaps of toch iets anders? Kortom: verwarring.

Financiële baten en lasten

Regelmatig wordt in de geconsolideerde of vennootschappelijke winst- en verliesrekening (juister is de term exploitatierekening die onder de streep de winst of het verlies aangeeft) de term financiële baten en lasten opgenomen. De aandachtige lezer zoekt dan naar de niet-financiële baten en lasten, de welbekende operationele baten en lasten. Die zijn er wel maar worden niet expliciet genoemd. Kortom: gevoel voor ordening en logica ontbreekt.

Liquiditeitsratio's

In veel financiële verslagen en boeken lezen we met regelmaat dat liquiditeitsratio's zoals de current ratio en quick ratio een factor 1,8 respectievelijk 1,2 moeten hebben. Dat is natuurlijk een zeer geborneerde kijk op liquiditeiten. Afgezien van het feit dat ondernemingen met nog veel meer uitgaven te maken hebben dan louter die van het werkkapitaal is er nog een ander bezwaar tegen (te) positieve liquiditeitsratio's. Ondernemingen hebben groei als intrinsiek mechanisme. Dit geldt voor de meeste ondernemingen. In geval van groei zal er bij een positief geïnduceerd netto werkkapitaal sprake zijn van een steeds negatievere mutatie in de (operationele) kasstroom waardoor de vrije kasstroom nadelig wordt beïnvloed. Beter is dus te streven naar een netto werkkapitaal kleiner dan 1 of zelfs naar een negatief NWK. Negatief netto werkkapitaal levert bij groei een steeds grotere positieve kasstroom op. De interest coverage ratio of rentedekkingsratio wordt stevast ingedeeld bij de solvabiliteitsratio's. Maar de ICR is veel eerder een voor de bank belangrijke liquiditeitsratio. De bank kijkt daarbij of de desbetreffende onderneming in staat is op korte termijn uit haar bedrijfsresultaat de renteaftocht te voldoen. En kortetermijnbetalingen vallen toch primair binnen de liquiditeits-scope. <

ALS TWEE OF MEER KOSTENPLAATSEN ONDERLING PRESTATIES UITWISSELEN, ONTSTAAT HET PROBLEEM VAN DE WEDERZIJDSE AFHANKELIJKHEID VAN DE KOSTENTARIEVEN VAN DIE PRESTATIES. DE TOTALE KOSTEN VAN KOSTENPLAATS A WORDEN MEDE AFHANKELIJK VAN DE TOTALE KOSTENPLAATS B EN OMGEKEERD. MATRIXALGEBRA IS HIERBIJ EEN ZEER GESCHIKT HULPMIDDEL.

WEDERZIJDSE LEVERINGEN AAN KOSTENPLAATSEN

Opzetten van een tabel met onderlinge leveringen

Zet de uitgangstabel met onderlinge leveringen aan kostenplaatsen goed op, met deze lay-out:

	A	B	C	D	E	F
	naar kostenplaats	A-100- Energie	A-200- Transport	A-300-ICT	Kosten	voor allocatie
1 van kostenplaats						
2 A-100-Energie		800	-200	-100	€ 1.500	25,00%
3 A-200-Transport		-200	2000	-300	€ 700	11,67%
4 A-300-ICT		-100	-300	500	€ 3.800	63,33%
5					€ 6.000	100,00%

In het voorbeeld hebben we drie kostenplaatsen: A-100-Energie, A-200-Transport en A-300-ICT. Zowel in kolom A als in rij 1 staan de betreffende kostenplaatsen vermeld.

U dient de tabel als volgt in te vullen en te interpreteren:

- de positieve waarden in kolommen B tot en met C vertegenwoordigen de geleverde prestaties van de betrokken kostenplaats. A-100-Energie levert 800 eenheden prestaties (bijvoorbeeld KWh), A-200 levert 2000 eenheden (bijvoorbeeld aantal transporten) en A-300-ICT levert 300 eenheden (bijvoorbeeld manuren);
- de negatieve waarden in kolommen B tot en met C tonen de afgenomen prestaties. Zo neemt A-200-Transport 300 eenheden af van A-300-ICT;
- in kolom E worden de totale kosten per kostenplaats weergegeven. Dit is de verdeling voor de allocatie;
- in kolom F kunt u de procentuele aandelen berekenen ($F2=E2/E\$5$).

Opzetten hulptabel

Zet de volgende hulptabel op, waarin u met matrixalgebra de onbekende variabelen oplost.

	A	B	C	D	E
	naar kostenplaats	A-100- Energie	A-200- Transport	A-300-ICT	Kosten
7 van kostenplaats					
8 A-100-Energie					
9 A-200-Transport					
10 A-300-ICT					

De lay-out is identiek aan de eerste tabel. U gaat nu als volgt te werk:

- Markeer cellen B8 tot en met D10
- Geef de volgende functie in: `=INVERSEMAT(B2:D4)` en voer deze in door gelijktijdig te drukken op de toetsen Control-SHIFT-ENTER. U ziet accolades verschijnen rond de functie ten teken dat u een matrix-formule heeft ingevoerd. In de Engelse versie heet deze functie MINV
- Markeer cellen E8 tot en met E10
- Geef de volgende functie in: `=PRODUCTMAT(B8:D10;E2:E4)` en voer deze in door gelijktijdig te drukken op de toetsen Control-SHIFT-ENTER. U ziet accolades verschijnen rond de functie ten teken dat u een matrix-formule heeft ingevoerd. In de Engelse versie heet deze functie MMULT

De resultaten in de hulptabel zien er als volgt uit:

	A	B	C	D	E
	naar kostenplaats	A-100- Energie	A-200- Transport	A-300-ICT	Kosten
7 van kostenplaats					
8 A-100-Energie		0,001346	0,000192	0,000385	3,615385
9 A-200-Transport		0,000192	0,000577	0,000385	2,153846
10 A-300-ICT		0,000385	0,000385	0,002308	9,615385





Berekenen kostenverdeling

U maakt een derde tabel met dezelfde lay-out waarin u de waarden kunt berekenen.

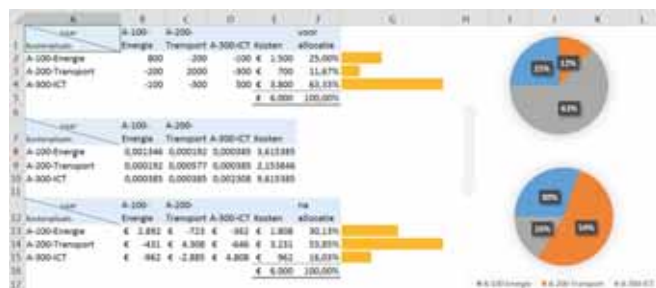
	A	B	C	D	E	F
	naar kostenplaats	A-100-	A-200-			na
12	van kostenplaats	Energie	Transport	A-300-ICT	Kosten	allocatie
13	A-100-Energie	€ 2.892	€ -723	€ -362	€ 1.808	30,13%
14	A-200-Transport	€ -431	€ 4.308	€ -646	€ 3.231	53,85%
15	A-300-ICT	€ -962	€ -2.885	€ 4.808	€ 962	16,03%
16					€ 6.000	100,00%

U gaat nu als volgt te werk:

- Markeer cellen B13 tot en met D15
- Voer de volgende formule in: =B2*\$E8 en sluit deze af door gelijktijdig op de toetsen Control-Enter te drukken
- Markeer cellen E13 tot en met E15
- Voer de volgende formule in: =SOM(B13:D13) en sluit deze af door gelijktijdig op de toetsen Control-Enter te drukken
- Bereken de procentuele aandelen. Markeer cellen F13 – F15 en voer door middel van Control-Enter de volgende formule in: =E13/E\$5

Vergelijken kostenverdelingen voor en na allocatie

Om de kostenverdelingen gemakkelijker te kunnen vergelijken zou u de volgende visualisatie kunnen maken met gebruik van voorwaardelijke opmaak en cirkeldiagrammen:



Na de herverdeling blijkt dat kostenplaats A-200 de grootste kosten vertegenwoordigt.

Voorwaardelijke opmaak

U gaat als volgt te werk:

- U kunt de cellen G1-G4 en G13-G15 markeren en een cel-referentie plaatsen naar de cellen in kolom F: =F2 gevolgd door Control-Enter
- U heeft nog steeds de genoemde cellen gemarkeerd. Via het Lint selecteert u: Start -> Stijlen -> Voorwaardelijk Opmaak -> Gegevensbalken -> Effen opvulling -> Oranje gegevensbalk
- Met dezelfde cellen gemarkeerd kiest u uit het Lint: Start -> Stijlen -> Voorwaardelijk Opmaak -> Regels beheren -> Regel bewerken -> aanvinken: Alleen balk weergeven

Cirkeldiagrammen

U gaat als volgt te werk:

- Markeer cellen A2-A4 gevolgd door het ingedrukt houden van de Control toets en daarna markeert u cellen F2-F4
- Uit het Lint kiest u : Invoegen -> Grafieken -> Cirkeldiagrammen -> 2D Cirkeldiagram
- U kunt de grafiektitel verwijderen
- U kunt de legenda verwijderen, aangezien u deze wel laat zien in de tweede cirkeldiagram
- Klik op de elementen in het diagram en klik op de rechtermuisknop. Kies uit het verkorte menu: Gegevensreeks opmaken -> Opties voor reeks -> Hoek eerste segment -> 270 graden
- U kunt de achtergrond van het cirkeldiagram wit maken en de randlijn onzichtbaar laten.
- Ten slotte kunt u een verticale pijl plaatsen tussen de cijfers voor en na kostenallocatie. Dit kunt u doen door via het Lint te kiezen: Invoegen -> Illustraties -> Vormen -> Pijl omlaag. <

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.



VOORKENNIS?

Elke belegger wil de winnaars kunnen onderscheiden van de verliezers, het liefst eerder dan de rest. Willem Okkerse denkt deze heilige graal gevonden te hebben in de OK-Score. Dit complexe algoritme kan beter dan welke formule ook de jaarcijfers van ondernemingen ontrafelen en terugbrengen tot een top tien. Volgens hem is het nu mogelijk kansrijke bedrijven te kiezen en misleunen te vermijden. Met als resultaat een hoger rendement en veel minder risico.

Okkerse deed jarenlang studie met het doel de geheimen achter de jaarcijfers van beursondernemingen te ontrafelen, niet alleen voor beleggers maar ook voor accountants en commissarissen. Het resultaat is een spannend en ontlokkend verhaal over tegenwerking, doorzettingsvermogen en succes.

Jeroen Siebelink
Uitgeverij Dialoog
EAN 978 94 6126217 2
Prijs: 20 euro

FINANCIËLE KENGETALLEN

Financieel Memo is een handzame informatiebron voor een veelheid aan financiële gegevens. Het is een ideaal hulpmiddel voor het snel vinden van feiten en cijfers uit de dagelijkse praktijk.

Een groot aantal onderwerpen komt in deze 41e jaargang aan bod, zoals:

- macro-economische kerngegevens van Nederland en overheidsfinanciën;
- renten, geldwezen en hypotheeknormen;
- externe financiële verslaggeving en uitkeringstoets;
- financiële kengetallen;
- tarieven handelsregister, reprorecht, Buma, Sena;
- kredieten en subsidies;
- sociale zekerheid voor ondernemers;
- fiscale regelingen voor ondernemers;
- tarieven belastingen en premies;
- indexcijfers prijzen en lonen.

Vakmedianet
EAN 9 789462 761827
Prijs: 39,90 euro



ook:

Handboek Investeren en financieren
 Private equity, beleggen & kredietanalyse.
Vakmedianet
Prijs: 39,90 euro

IFRS Standards
 Stand van zaken per 1 januari 2017.
 Engelstalig,
 2-delig.
Wolters Kluwer
Prijs: 95,95 euro



RISE EN FALL VAN EURO-COMMERCE

Onder leiding van Ger en zijn broer Kees groeit Eurocommerce uit tot de grootste kantorenbouwer van Nederland. In de vastgoedwereld, in de paardensport: overall dwongen de 'cowboys uit het oosten' respect af. Maar als Kees het bedrijf met ruzie verlaat en kort daarna de kantorenmarkt in elkaar stort, keert het tij. Met tal van kunstgrepen laat Ger de kantorencarrousel nog zo lang mogelijk doordraaien. Daarbij geholpen door de banken die, niet gespeend van eigenbelang, jarenlang alles door de vingers zien en hem vervolgens, eind 2011, de nek omdraaien. Waarom was Eurocommerce zo'n succes? Waar ging het mis? Waarom lieten de banken Visser zo lang zijn gang gaan? Een reconstructie.

Raymond Korse en Jan Smit
Uitgeverij Balans
EAN 9789460031069
Prijs: 19,99 euro

MET JOOST THÖNE



CV

Naam: Joost Thöne

Functie: teamleader controlling Consumer Electronics Benelux

Leeftijd: 32 jaar

Hobby's: lezen, sport kijken, familie

Organisatie: Samsung Electronics is het grootste consumentenelektronica-bedrijf ter wereld.

'NEEM NOOIT IETS VOOR WAAR AAN'

Waarom Samsung?

Samsung is een internationale organisatie, heel dynamisch. Het is een bekend merk en ik heb ook affiniteit met de producten. Bijvoorbeeld de ontwikkelingen in virtual reality, dat vind ik prachtig. Onlangs is er in Nederland een VR-app ontwikkeld die kinderen bewust maakt van de gevaren in het verkeer, ik denk dat dat heel veel toegevoegde waarde heeft. Het Aziatische spreekt me ook aan. Ik werkte hiervoor voor een IJslands bedrijf en dat is een wereld van verschil. Koreaans is echt een compleet andere cultuur dan waar je in opgegroeid bent. Die andere mindset, die passie, dat heeft wel iets.

Uw belangrijkste taken?

We werken met ons achten bij business controlling. Vier daarvan werken voor Consumer Electronics en van die vier ben ik meewerkend voorman. De voornaamste taken van controlling zijn het forecasten en de maandafsluiting. Daarnaast rapporteren we aan het Finance management en aan de salescollega's. Dat kan gaan over de voortgang of over alternatieve businessmogelijkheden. En we geven advies. Als producten bijvoorbeeld bij klant A wel aanslaan en bij klant B niet, dan moet je kijken of je daaraan kunt bijsturen.

Leukst en minst leuk?

Het leukst vind ik het om het verhaal te vinden in de cijfers. Verschillende belanghebbenden houden je een waarheid voor. Ik vind het mooi om dan de 'echte' waarheid te vinden in de cijfers. Het minst leuk is de tijdsdruk bij het maandeinde. Binnen twee dagen moet alles in Korea liggen. Dat is weliswaar strak gepland, maar de handelingen zijn gestandaardiseerd. Het is echt doorrammen en zorgen dat je op tijd klaar bent. Maar er zit weinig creativiteit in.

Speciale projecten?

We hebben net een outsourcingtraject naar Roemenië afgerond, daar zaten wel wat haken en ogen aan. Het procesmatige transactionele werk is daar naartoe gegaan. In Roemenië gebeurt nu al het transactionele werk voor heel Europa. Gelukkig waren we vanuit Korea al redelijk gestandaardiseerd. Maar we hebben zeker processen anders in moeten richten. Het is nu allemaal up and running, maar er wordt nog wel steeds gefinetuned.

Verbeteringen op uw afdeling?

Er zijn altijd kleine dingetjes die je leven gemakkelijker maken, zoals het automatiseren van bepaalde zaken. Dat Samsung zo'n groot bedrijf is heeft veel voordelen,

maar het heeft ook nadelen. Soms wordt het wel wat bureaucratisch, maar dat is dan zo. Daar verander je niets aan.

Permanente educatie?

Er zijn geregeld trainingen vanuit het bedrijf: persoonlijke ontwikkeling, Samsung-regelgeving, maar ook wet- en regelgeving. Ik zit elke week een dag in België, dus ik moet ook met de Belgische wet- en regelgeving werken. De collega's daar praten ons gelukkig wel bij.

Sterke en verbeterpunten?

Ik vind dat ik goed kan luisteren. Mensen vertellen meer dan ze zeggen. Kritisch luisteren legt me geen windeieren. Ik vind het af en toe wel moeilijk om iets wat ik heel duidelijk vind, nogmaals uit te leggen aan iemand die het niet begrijpt. Soms moet ik geduldiger zijn.

Belangrijk inzicht?

Dat mensen meer zeggen dan ze vertellen. Soms moet je er even doorheen prikken, omdat wat mensen je vertellen net even iets anders is dan de waarheid is.

Belangrijkste tip?

Neem nooit 'waarheden' als waarheid aan, zeker met salescollega's. Het is hun werk om dingen te verkopen. <

opleidingen:

MASTER VBA EN MACRO'S

Excel macro's zijn VBA-procedures die veelvoorkomende taken kunnen automatiseren en waarmee u Excel-functionaliteit kunt aansturen, finetunen en uitbreiden. Deze meerdaagse cursus reikt u alle concepten en basistechnieken aan die u nodig hebt om in de praktijk te kunnen werken met VBA.

9 mei

BTW IN BINNEN EN BUITENLAND

Deze interactieve praktijkopleiding maakt u wegwijs in de btw-wereld en stelt u in staat zelf risico's te signaleren, te voorkomen en op te lossen op btw-gebied. Of het nu gaat om toepassing van het nultarief bij levering van goederen of het vaststellen van de plaats van dienst bij diensten, de btw-regels zijn niet eenvoudig. Volg één of beide dagen en u bent weer helemaal bij.

9 mei

RAPPORTEREN MET EXCEL-DASHBOARDS

U wilt weten welke functies u kunt gebruiken om gegevens samen te vatten/op te zoeken en welke visuele ondersteuningsmiddelen u kunt gebruiken. Laat uw Excel-gegevens spreken en maak interactieve visuele dashboards. Deze dag kan in combinatie met Bouw je eigen Excel dashboard gevolgd worden.

11 mei

GRENSOVERSCHRIJDEND WERKEN

Bedrijven die internationaal werkzaam zijn krijgen te maken met internationale regelgeving op het gebied van de sociale zekerheid, belastingen, arbeidsrecht etc. 'In control' zijn, is dan een belangrijk item. Wat zijn de risico's en aandachtspunten? De docent behandelt de theorie met veel praktijk-casussen.

11 mei

CASHFLOWMODELLEN MAKEN

Tijdens deze Excel-cursus wordt veel tijd en aandacht besteed aan oefening van uw praktische vaardigheden. Gezamenlijk bouwt u een bestaand basis-cashflowmodel uit. Van de deelnemers wordt verwacht dat zij basiskennis en ervaring met Excel hebben.

12 mei

BOUW JE EIGEN EXCEL DASHBOARD

In deze workshop werkt u een compleet professioneel werkend interactief dashboard uit onder leiding van de docent. Daarbij doorloopt u diverse stappen die u in de praktijk dient te doorlopen.

18 mei

SAMENWERKEN TUSSEN SALARISADMINISTRATIE EN FINANCIËLE ADMINISTRATIE

Het up-to-date houden van kennis en het anticiperen op veranderende wetgeving is noodzakelijk. Daarbij is het een must dat u over uw vakgebied heen kan kijken om de verschillende processen goed te kunnen overzien. Naast de administratieve veranderingen onder de werkkostenregeling en het beoordelen aan de hand van de Wet DBA of een zzp'er daadwerkelijk zelfstandige is, komen in deze training ook de traditionele aspecten zoals o.a. grootboek aansluitingen en verbandcontroles aan bod.

23 mei

WAT KAN ER MISGAAN OP DE CREDITEURENADMINISTRATIE?

U leert in één dag wat de btw-valkuilen zijn en hoe u die kunt vermijden. Ook de eindejaarscorrectie voorbelasting op de laatste btw-aangifte van het (boek)jaar komt aan de orde. Na deze praktijkdag kunt u makkelijk toetsen of uw administratie voldoet aan de btw-procedures.

8 juni

EXCEL: FINANCIËLE PLANNING

In deze cursus leert u hoe u uw financiële kennis kunt combineren met het maken van een inzichtelijk en gestructureerd financieel plan-ningsmodel in Excel. De cursus is zeer praktijkgericht en u bouwt samen met de docent een compleet financieel model.

13 juni

BTW EN OVERHEID

Weet u wanneer een overheidslichaam aangemerkt kan worden als ondernemer voor de btw? Na deze middag bent u weer helemaal op de hoogte van de laatste btw-wetgeving speciaal gericht op de overheid. Beperk en vermijd btw-risico's en maak de goede keuzes.

13 juni

EXCEL POWER USER 1

De Excel Power User dag biedt een schat aan waardevolle informatie. Onze Excel MVP expert Tony De Jonker legt u de fijne kneepjes voor het maken van professionele rekenmodellen uit. Zo kunt u veel tijd besparen.

16 juni

NATIONALE CONTROLLERSDAG

De ontwikkelingen op het gebied van Finance zijn volop in beweging. Innovatieve, financiële producten en diensten zorgen voor een vereenvoudiging en versneling van de manier waarop we met geld omgaan. Ook nieuwe werkwijzen zorgen voor een fundamenteel andere manier van omgaan met tijd en geld. Verder wordt de financiële functie professioneler; het gaat steeds meer van registreren en rapporteren naar analyseren en adviseren. Wat betekenen deze ontwikkelingen voor u als controller? U hoort het tijdens de cm: Nationale Controllersdag

22 juni - Meer info:
cmweb.nl/controllersdag

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



cm: NATIONALE CONTROLLERSDAG

27^e editie

2017 Donderdag 22 juni 2017
CineMec Ede

De controller in de
hoogste versnelling



Kom met
combikorting
naar **Collegereeks
Business Control**
i.s.m. Nyenrode
Business Universiteit

Meer informatie of inschrijven:
www.cmweb.nl/controllersdag



#cmdag2017

HOOFDSPONSOR:



ORGANISATIE:





Kom erbij!

Wil je werken in een uitdagende en afwisselende werkomgeving?
Heb je enkele jaren werkervaring én ben je toe aan de volgende stap?
Dan zijn wij op zoek naar jou!

Bij Hofmeier krijg je de kans om je breed te ontwikkelen en zo een basis te leggen voor een succesvolle carrière.

Hofmeier is een bevolgen organisatie met professionals in vaste dienst. Samen met onze opdrachtgevers maken wij iedere dag het verschil.

Wat we met elkaar gemeen hebben is een passie voor finance, de behoefte aan afwisselend werk, ruimte om onszelf te ontwikkelen en de overtuiging dat finance meer is dan cijfers alleen!

Werken bij Hofmeier?

Ben jij toe aan een volgende stap en heb je een relevante opleiding op minimaal HBO-niveau?

Kijk dan op
www.werkenbijhofmeier.nl
of bel meteen met
Susan de Boer
(088-572 75 55)
voor een goed gesprek over
jouw mogelijkheden.



Hofmeier

Meer dan cijfers

Financiële Professionals | Interim Management | Consulting

solliciteren@hofmeier.nl | Lammenschansweg 144 2321 JX Leiden | 088-572 75 55 | www.werkenbijhofmeier.nl