

Interim Times®

NR 4 - 2008

vooruitzien

definiëren

ondersteunen

scheppen

centraliseren

trakteren



Financieel Interim Management ♦ Advies

Specialist in Freelance Financiële Professionals

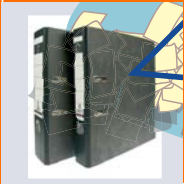
**STEENS &
PARTNERS**

Interim Finance Consultants

In dit nummer:



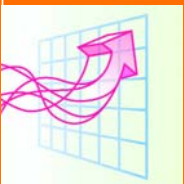
Trends in finance 3



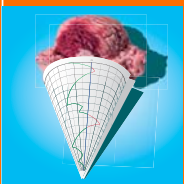
Business Intelligence 5



Interview **Roland Wanders**
CFO en lid hoofddirectie ANWB:
'Marktgericht opereren' 6



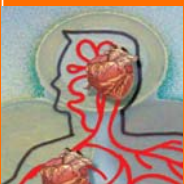
Het controlemechanisme van de CFO 10



De financial en de HR-functie 12



Babyboomgeneratie onvoldoende voorbereid op recessie 13



Tips voor een succesvolle centralisatie van de financiële functie 14

En verder:
Kort 15

Colofon

Interim Times® is het
relatiemagazine van
Steens & Partners Interim
Finance Consultants en
verschijnt 4 maal per jaar.
Het is ook te downloaden
via www.steens.nl.

Ontwerp: Michel van der Sanden Design
Omslagfoto: ANBW Persdienst
Druk: Hemu Grafische Dienstverlening

Steens & Partners Interim Finance Consultants

Hoofdkantoor:
Rotterdam Thomas Mannplaats 311
Postadres:
Postbus 81115, 3009 GC Rotterdam
Telefoon 010 - 289 7666
interim@steens.nl

Amsterdam Amstelveenseweg 638
'Gebouw Meerparc', telefoon 020 - 301 3590

Geachte relaties,

Met genoeg breng ik de Interim Times® van het vierde kwartaal 2008 onder uw aandacht. Business Intelligence, Trends in Finance, succesvolle centralisatie en HR & Finance. Op pagina 6 vindt u een uitgebreid interview met Roland Wanders, CFO van de ANWB en één van onze opdrachtgevers.

Het afgelopen kwartaal hebben wij bij onze relaties weer een aantal aansprekende nieuwe projecten mogen starten en realiseren. Een paar voorbeelden:

- Een freelance manager group consolidatie & reporting ingezet bij een scheepvaartbedrijf;
- Een freelance projectcontroller ingezet bij een regionaal vervoersbedrijf;
- Freelance coördinator beleidsadministratie geselecteerd en ingezet bij een agentschap van het ministerie van economische zaken;
- Freelance IFRS specialist geselecteerd voor een energieconcern;
- Voor een gemeentelijke overheid een interim controller ingezet;
- Voor een oliemaatschappij een freelance business controller geselecteerd;
- Bij een zorginstelling een freelance controller/projectleider ingezet.
- Een freelance hoofd planning & control bij een commerciële onderwijsinstelling ingezet.

Veel leesplezier.

drs. Remco M.F. Misset
oprichter / directeur





Trends *in finance*

Voorspellen is een hachelijke zaak. Bekend is het verhaal van de New Yorker die rond 1830 uitrekende dat honderd jaar later de straten van New York bedekt zouden zijn met een laag van 1 meter paardenpoep. Dat moest wel, gezien de explosie van het aantal koetsen en ruiters in die stad. Enige voorzichtigheid bij voorspellingen is dus op zijn plaats. Als we ons een voorstelling maken van de leefwereld van de financial over tien, twintig jaar, moeten we altijd in het achterhoofd houden dat er altijd iets verrassends kan gebeuren dat de ontwikkelingen een heel andere kant op stuurt.

Als er niets verrassends gebeurt, zullen echter de volgende trends de leefwereld van de financial ingrijpend gaan beïnvloeden:

- internationalisering;
- convergentie in regelgeving;
- toenemend belang van internationale wetgeving;
- toenemende snelheid van de rapportages;
- toenemend belang van sociale vaardigheden.

Internationalisering

In de jaren vijftig van de vorige eeuw begon het bedrijfsleven mensen uit andere landen (Italië, Turkije, Marokko) in te huren om werk te doen waarvoor thuis moeilijk arbeidskrachten te vinden waren. Het omgekeerde gebeurde ook, zij het iets later: werk uitbesteden aan lagelonenlanden, zodat de productiekosten omlaag konden. Het ging aanvankelijk om laaggekwaliceerde arbeid, maar in de jaren tachtig begon men aarzelend ook hogergekwaliceerd personeel uit het buitenland aan te trekken. Natuurlijk liepen er in westerse onder-

nemingen altijd al mensen uit andere westerse landen rond, maar nu werden ook mensen uit niet-westerse landen binnengehaald. De ICT-sector liep voorop. De Indiase computerexpert werd een begrip. Als gewaardeerde collega, maar nog meer als leverancier van IT-kennis. Veel ontwikkelingswerk op het gebied van programmatuur werd uitbesteed aan Indiase bedrijven.

Dankzij dezelfde ICT-sector werd het ook steeds minder belangrijk waar mensen precies hun werk doen. Een mailtje gaat binnen een paar minuten van Amsterdam naar Chicago. Vergaderen tussen mensen op verschillende locaties is geen enkel probleem meer. Nu steeds meer mensen Engels kennen, is er ook nauwelijks meer een taalbarrière.

Het wordt dan ook steeds gewoner dat een Poolse, Indiase of Chinese financial bij een Nederlands bedrijf komt werken. Of dat een Nederlands bedrijf de financiële administratie uitbesteedt aan een buitenlands 'shared service center'. Het is zeer waarschijnlijk dat die internationalisering blijft doorzetten.

Convergentie in regelgeving

De financial die in een ander land wil gaan werken, of een klus aanneemt voor een bedrijf uit een ander land, krijgt het ook steeds makkelijker. De regelgeving in de verschillende landen groeit naar elkaar toe. Beursgenoteerde bedrijven in de Europese Unie, maar ook in bijvoorbeeld Rusland, Australië en India gebruiken dezelfde standaard voor de jaarverslaggeving: IFRS. Het bereik van de IFRS-regels is groeiende. Aan de ene kant gaan de regels voor niet-beursgenoteerde ondernemingen (zoals de Nederlandse Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving) steeds meer op de IFRS-regels lijken. Aan de andere kant groeit de internationale erkenning voor het IFRS-stelsel. In de VS is het gebruik van IFRS al toegestaan naast de eigen verslaggevingsstandaard US GAAP. Nog maar heel kort geleden gingen de Japanse accountants om en stelden ze voor IFRS toe te staan naast de eigen regels. Ook deze trend lijkt onomkeerbaar.

Toenemend belang van internationale wetgeving

De derde trend sluit naadloos aan op de internationalisering en de convergentie in regelgeving: het toenemend belang van internationale wetgeving. Internationale wetgeving is nodig om het toenemende handelsverkeer tussen de landen in goede banen te leiden. Maar niet alleen het handelsverkeer. Ook milieunormen, arbeidstijden, loonniveaus en productnormen worden steeds vaker internationaal vastgelegd. Zeker waar landen onderling samenwerken, groeit de behoefte aan gezamenlijke regelgeving. De Europese Unie is verantwoordelijk voor een groot deel van onze wetgeving. Een onderzoek uit 2004 leverde op dat 16% van onze wetgeving door Europa was opgelegd. De reactie op dat cijfer was opvallend. Iedereen dacht dat het percentage hoger was, inclusief de toenmalige staatssecretaris voor Europese Zaken, Atzo Nicolai: 'Dat kan niet. Het is minstens 60%.' Hoe het ook zij, het percentage is de afgelopen vier jaar zeker niet kleiner geworden.

De financial ontkomt er niet aan: hij zal behoorlijk wat kennis van internationale regelgeving moeten hebben.

Toenemende snelheid van de rapportages

Een vierde trend is de toenemende vraag vanuit het management naar financiële informatie, die snel beschikbaar moet zijn. Dankzij de automatisering is het meestal ook mogelijk om aan die vraag te voldoen. De verkopen per artikel per dag, de omzet van vorige week, de grootste afnemers van dit moment – het is allemaal met een paar muisklikken te achterhalen. De financial moet uit die permanente stroom informatie de relevante gegevens te halen en daar de juiste interpretatie aan te geven.

Toenemend belang van sociale vaardigheden

De roep om snelle berichtgeving stelt ook steeds meer eisen aan de sociale vaardigheden van de financial. De boekhouder die op een klein kamertje de hele dag zit te rekenen en verstoord opkijkt als iemand het waagt binnen te komen, heeft zijn tijd gehad. Een organisatie vraagt nu om een gesprekspartner en adviseur en op zijn tijd ook om een sparringpartner. In de woorden van Erik Kolthof en Sjoerd Lemstra in hun artikel 'Chief Value Officer, het lonkend perspectief voor financials' (MCA, mei 2008): 'De controller van de

toekomst is scherpzinnig, extravert, proactief en durft risico's te nemen. Chief Performance Officers die waardecreatie voor hun organisatie centraal stellen, hebben de toekomst.'

Opleiders moeten hierop inspelen en in de opleiding ruimte moeten scheppen voor 'zachte' vakken naast de 'harde' financiële kennis. En niet te vergeten voor Engels: dé taal waarin financials communiceren met collega's overal ter wereld.

Andere belangrijke ontwikkelingen

Naast deze trends zijn er natuurlijk nog andere ontwikkelingen waar de financial de komende jaren mee te maken krijgt:

- De financial zal steeds vaker moeten meedraaien in multidisciplinaire teams waar hij moet meedenken over de haalbaarheid van plannen. Hij kan niet langer volstaan met registreren; van hem worden prognoses verwacht.

- Ethiek en integriteit worden

steeds belangrijker voor de financial. De buitenwereld gaat steeds meer eisen stellen aan het handelen van de organisatie waarin hij opereert. In de VS zijn die eisen vastgelegd in de Sarbanes-Oxley Wet, in Nederland in de code-Tabaksblat. Het zijn vooral de financials die deze eisen moeten bewaken en moeten waarschuwen wanneer de organisatie in de fout dreigt te gaan.

We leven in een snel veranderende maatschappij. Kennis verouderd in snel tempo. Vijftig jaar geleden werd een administratie nog met de hand bijgehouden met als hulpmiddel een telmachine. Dertig jaar geleden hadden grote organisaties programmeurs in dienst die een administratief programma schreven, en ponstypistes die de te verwerken gegevens op ponskaarten zetten. Nu kan iedereen die daar belang bij heeft, op zijn eigen computer de financiële gegevens inkijken.

Wat doet een oudere financial nog met de kennis die hij tijdens zijn opleiding heeft opgedaan? Die kennis is verouderd. Wel heeft hij tijdens zijn carrière heel veel bijgeleerd. Een deel daarvan gebruikt hij nog; een ander deel is nu al verouderd. Dat zal alleen maar toenemen.

Levenslang leren wordt de praktijk, en niet alleen voor de financial. ■



Business Intelligence is het verzamelen van gegevens over de processen binnen het eigen bedrijf en de branche waarin het opereert. Het doel is die gegevens om te zetten in informatie en daarna in kennis. Die kennis wordt gebruikt om voor het bedrijf een competitief voordeel te creëren. Business Intelligence is de verfijnde versie van het management-informatiesysteem.

Businessintelligence

Welke gegevens worden verzameld?

Er zijn heel veel gegevens beschikbaar. Het gevaar van verdrinken in de gegevens is heel reëel. Niet alle gegevens zijn bruikbaar. Voor een schoenenfabrikant zijn gegevens over de markt voor kaplaarzen alleen relevant als hij overweegt ook kaplaarzen te gaan maken. Waarschijnlijk zal de leiding met belangstelling kennis nemen van de omzetcijfers van een klompenfabrikant, maar die cijfers hoeven niet in de database. De selectie van de gegevens hangt af van de doelstellingen van de organisatie, het mission statement.

Bij de bruikbare gegevens horen vrijwel zeker:

- Financiële gegevens als omzet, winst, koersontwikkeling van de aandelen;
- Productassortiment;
- Gegevens over de klantenkring (waar wonen de klanten, wat is hun beroep en hun welstandsklasse?);
- Toestand van de markt;
- Economische, technologische en culturele trends.

Daarbij is een bedrijf natuurlijk niet alleen maar geïnteresseerd in de eigen gegevens, maar ook in die van de concurrentie.

Opzetten van een BI-systeem

Veel gegevens zijn allang aanwezig op verschillende plaatsen in de organisatie. De kunst is de verschillende databases aan elkaar te knopen, zodat alle benodigde informatie op één plaats terechtkomt en kan worden gecombineerd. Dat gaat in een aantal stappen.

Inventarisatie van de beschikbare gegevens en selectie op bruikbaarheid. Alles wat bruikbaar is, moet in een datawarehouse worden geplaatst. Er zijn ook gegevens niet aanwezig. De betrokkenen moeten bekijken of en waar ze die kunnen achterhalen.

De verzamelde gegevens moeten worden geüniformeerd, zodat gegevens uit verschillende systemen onderling vergelijkbaar worden. Vervolgens worden de verzamelde gegevens geanalyseerd en omgevormd tot informatie die bruikbaar is voor het management.

Ten slotte wordt een aantrekkelijke vorm gezocht voor de gevonden informatie. Een voorbeeld van een fraaie vormgeving is een

management dashboard. De balanced scorecard is een bruikbaar instrument om de gevonden parameters af te zetten tegen de gewenste parameters.

Knelpunten

In de praktijk blijkt een business-intelligencesysteem vaak niet goed te werken. Dat ligt bijna altijd aan onvoldoende voorbereiding.

De leiding heeft te veel haast en heeft opdracht gegeven om het systeem te bouwen vóórdat ze goed had nagedacht over de te bereiken doelen.

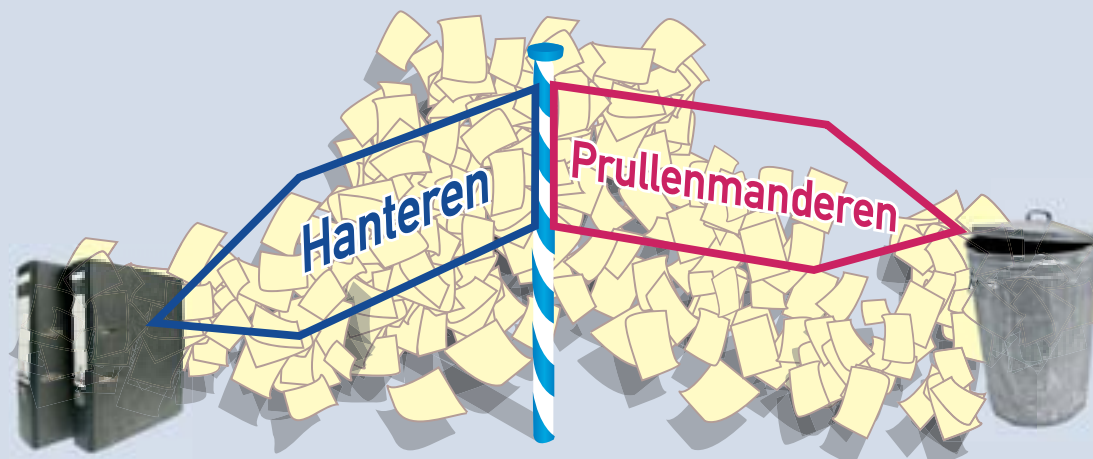
De betrokkenen hebben niet goed nagedacht over de benodigde informatie, bijvoorbeeld de te gebruiken definities. Zo komen er gegevens in de databank te zitten met dezelfde naam, maar een verschillende betekenis. Neem alleen maar het woord 'omzet': wordt die berekend vóór of na aftrek van provisies aan de verkopers? Over dit soort definities moet de leiding al voor de bouw beslist hebben.

Veel medewerkers hanteren al jaren hun eigen definities en bieden gegevens op dezelfde manier aan. De uniformering die van bovenaf wordt opgelegd, kan betekenen dat zij op een andere manier moeten werken en soms zelfs herschoold moeten worden. De eerste tijd zullen ze fouten maken. Als hun input in die tijd niet wordt gecontroleerd, sluipen die fouten het systeem binnen.

Knelpunten bij de bouw van een business-intelligencesysteem treden meestal op als informatiesystemen die de gegevens moeten leveren niet goed zijn gedocumenteerd of vervuiling bevatten.

De toekomst van Business Intelligence

Het opzetten van een business-intelligencesysteem is allang geen pioniersarbeid meer. De gebruikte tools zijn inmiddels volwassen, dus zijn er nog maar weinig technische beperkingen. Het belang van Business Intelligence zal in de toekomst alleen maar toenemen. Bedrijven die op een goede manier met business intelligence bezig zijn, kunnen daaruit een belangrijk concurrentievoordeel halen. Wie er niet in slaagt goede stuurinformatie te genereren, loopt echter grote kans op een achterstand ten opzichte van de concurrentie. ■



A photograph of Roland Wanders, a man with glasses wearing a dark suit and tie, standing in a museum. He is positioned in the foreground, looking towards the camera. Behind him, a yellow vintage car is displayed on a lift. In the background, there are other exhibits, including a white car and a bicycle. The museum has a blue and white color scheme.

Roland Wanders

CFO en lid
hoofddirectie

ANWB

Roland Wanders is econoom. Hij werkte 16 jaar voor Shell in diverse managementfuncties, en verbleef daarbij twaalf jaar in het buitenland. Voordat hij overstapte naar de ANWB was hij vijf jaar financieel directeur bij SITA, onderdeel van de Suez Groep.

Interview

“ANWB, een maatschappelijke organisatie met een bedrijfsmatige sturing”

De ANWB is een maatschappelijke organisatie die met een unieke mix van dienstverlenende en beïnvloedende activiteiten de onafhankelijkheid, keuzevrijheid en mobiliteit van burgers bevordert. Actief op haar werkerreinen verkeer, vervoer, recreatie en toerisme vervult zij in het belang van haar leden leemten die overheid en bedrijfsleven laten liggen. Het merk is beresterk. Vier miljoen Nederlanders zijn lid. De omzet bedraagt ruim een miljard euro. Er werken bijna vijfduizend mensen. Sinds augustus 2006 is Roland Wanders lid van de ANWB hoofddirectie. Hij vertelt aan Steens & Partners Interim Times wat zijn missie is.

Iedereen begrijpt dat de kantine van de tennisvereniging winst maakt om bijvoorbeeld de aanleg van een nieuwe baan te kunnen betalen’, zegt Roland Wanders. Op een wat andere schaal dan de tennisvereniging doet Wanders hetzelfde. Hij zegt het zo: ‘De ANWB BV genereert winsten om de leden van de ANWB nog betere producten en diensten te kunnen bieden. Als dat lukt, zullen onze leden meer producten en diensten afnemen, waardoor de winsten toenemen en het vlieg wiel draait. Daarmee houd je de contributie – en daarmee de drempel om lid te worden – laag’.

De schaal waarover Wanders spreekt omvat een jaaromzet van een miljard euro, vier miljoen leden en 5.000 medewerkers. Daar houdt de vergelijking met de tennisvereniging dus op. Maar het principe is hetzelfde, net als de soms wat paradoxale opstelling binnen de vereniging. ‘Wat doen we als een product niet rendeert, maar door de leden die het afnemen toch zeer op prijs wordt gesteld? In een verenigingscultuur is het moeilijk om op zo’n moment het rendementsdenken toe te passen.’

Een zware, financiële controlfunctie is niet nodig als een organisatie weinig behoefte heeft aan sturing op resultaten. Toen Wanders in dienst trad, kende de ANWB een decentraal ingerichte financiële organisatie. Binnen de hoofddirectie was de financiële portefeuille één van de aandachtsgebieden, weliswaar belegd bij één van de directeuren, maar zonder een duidelijk focus. Dat veranderde met

de aanstelling van Wanders, die de persoonlijke missie heeft ‘om de bedrijfsmatige waarde van het fantastische merk ANWB te versterken’.

Marktgericht opereren

De financiële functie is sinds februari 2007 gecentraliseerd. De organisatie is gekanteld: de voormalige structuur met clusters werd getransformeerd naar een structuur waarin het werkproces leidend is. Naast de financiële portefeuille werden daarbij ook portefeuilles voor leden en marketing, staf en operaties ingericht. ‘Kortom,’ zegt Wanders: ‘De ANWB kan hierdoor nog marktgericht opereren, waarbij de belangen van de leden het uitgangspunt vormen.’ Dat laatste kan hij niet genoeg benadrukken. ‘De ANWB vervult een belangrijke maatschappelijke rol. Zo is de organisatie ook ontstaan: als vertegenwoordiger van de toen in aantal nog schaarse en wellicht wat elitaire fietsers in dit land, die bijvoorbeeld fietspaden wilden. In de behoeften van fietsers voorzag de overheid niet, net zo min als het bedrijfsleven. Die leemte hebben wij toen gevuld. En zo opereren we nog steeds’, aldus Wanders.

Flexibeler en slagvaardiger

Analyses maken duidelijk dat verreweg de meeste leden (90%) lid worden van de ANWB vanwege de service van de Wegenwacht. De Wegenwacht is dus een geweldige trekker. Eenmaal lid geworden



“**Vertrouwen, hulp verlenen
en aanbieden van een
gemeenschapsomgeving:
dat is de kern van
de ANWB**”

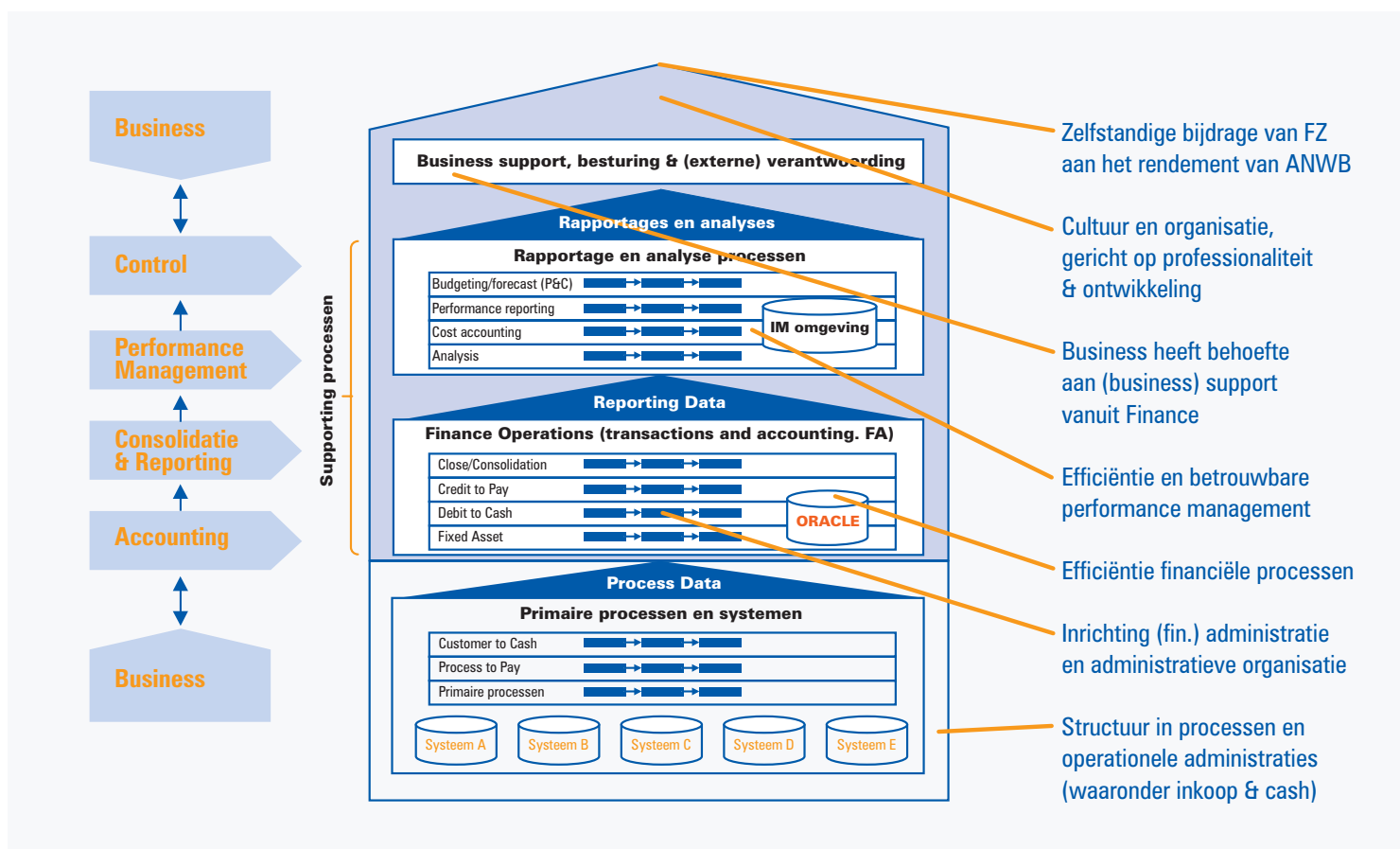
ontdekken de leden het rijke assortiment aan overige producten en diensten. Want de ANWB heeft, behalve het mobiliteitsproduct, ook winkels, zowel op het web als in de winkelstraat, verkoopt reizen, biedt verzekeringen aan en heeft ook nog een mediabedrijf. Een veel geringer percentage wordt ANWB-lid om een reis te kunnen boeken, iets in de winkel te kopen of een abonnement op een blad te nemen. Daar liggen dus nog veel mogelijkheden om nieuwe potentie onder het lidmaatschap te bouwen. Hierdoor wordt de ANWB flexibeler en slagvaardiger. En dat is ook nodig. ‘We zien enorme bewegingen in de hulpverleningsmarkt. Er zijn veel nieuwe spelers bijgekomen, zowel in binnen- als buitenland. Van een monopoliepositie is al lang geen sprake meer. Onze grote kracht is dat na de

komst van een Wegenwacht 9 van de 10 pechauto’s weer verder kunnen. Dat verklaart ons enorme marktaandeel. De mensen willen het liefst *direct* hulp wanneer zij gestrand zijn, en ze willen daarna met hun eigen auto door kunnen rijden.’ vertelt Wanders.

Op dit terrein kan de ANWB de concurrentie dus zeer goed weerstaan. Maar dat betekent niet dat er achterover geleund kan worden. Ook de andere dienstverleningsproducten dienen bij te dragen aan de ledentevredenheid en aan de loyaliteit. Waarbij de CFO benadrukt dat dit ook geld dient op te leveren. Het is duidelijk dat de omzet per lid nog sterk kan toenemen. De ANWB wil dit bereiken door nog beter te sturen op winst en resultaat. ‘De Return on Sales kan beslist omhoog’, aldus Wanders.

Nieuw financieel huis

Dat kan niet zonder de bouw van een compleet nieuw financieel huis dat past bij de nieuwe organisatiestructuur. Het huis dat Wanders daarbij voor ogen staat, is nog in aanbouw, al tekenen de contouren ervan zich inmiddels duidelijk af. Het fundament bestaat uit goede administratieve processen die binnen alle bedrijfsonderdelen op dezelfde leest zijn geschoeid. Hierin worden verkoop- en inkoopgegevens uniform vastgelegd, verantwoordelijkheden gedefinieerd en checks en balances ingebouwd. Zo worden de bestedingen van de vier



miljoen leden inzichtelijk gemaakt ten behoeve een uniforme klantenbenadering. De herimplementatie van het ERP/Oracle-pakket draagt daar eveneens aan bij. In de bovenbouw van het financiële huis krijgen de businesspatronen vorm. Op basis van parameters als omzet per lid, verkoopprognoses, kostprijs per product of dienst, en de resultaatbijdrage van de verschillende bedrijfsonderdelen kan gericht worden gestuurd.

Het dak borgt de bedrijfscultuur. 'Daar bewaken we de normen en waarden van de vereniging. Want een vereniging zijn, betekent niet dat je geen commercieel model kunt hanteren. Dat model is dan gebaseerd op vertrouwen, op hulp bieden en op het aanbieden van een gemeenschapsomgeving. Die waarden zijn de kern van de ANWB. Het ijzersterke merk ANWB is daarop gebouwd. Maar de paradigma-verandering is dat het niet verkeerd is om dat merk te benutten ten behoeve van het financiële resultaat.'

ANWB en Steens & Partners

Tijdens de verbouwing heeft Wanders veelvuldig gebruik gemaakt van freelance interim finance professionals van Steens & Partners. Want niet iedere financial uit de decentrale organisatie van voor februari 2007 kon de noodzakelijke professionaliseringslag volgen. Er ontstonden veel vacatures. Op een gegeven moment had hij op diverse niveaus in de organisatie een stuk of 25 interimers werken, op een totaal van een man of honderd. Inmiddels zijn veel vacatures ingevuld, maar heeft Steens & Partners nog steeds een aantal senior specialisten bij de ANWB ondergebracht.

Wanders is positief over de manier waarop hij met Steens & Partners samenwerkt. 'Tijdens deze reorganisatie was de ondersteuning door interimers "Chefsache", om het maar zo te zeggen. In een staande organisatie zou ik waarschijnlijk minder betrokken zijn geweest bij de invulling van een enkele vacature. Maar nu kan dat nog niet.

Gelukkig heeft Steens & Partners aan een half woord genoeg om te begrijpen welke expertise ik in de huidige ontwikkelingsfase nodig heb.' De focus van Steens & Partners op freelance interim finance professionals blijkt een essentieel pluspunt voor Wanders.

De veranderingen die de ANWB heeft ingezet gaan zich vertalen in nieuwe kansen op allerlei gebieden binnen de organisatie. Van hulpverlening tot verzekeringsbedrijf, van de winkels en de reisorganisatie tot de uitgeverij, overal ontstaat inmiddels een nieuwe dynamiek. Dat is te merken aan de effectieve manier waarop de ANWB erin slaagt om voor alle bedrijfsonderdelen nieuwe mensen aan te trekken, ondanks de krappe arbeidsmarkt. Een half jaar geleden heeft de ANWB een eigen recruitmentdienst ingericht. Wanders: 'Daardoor slagen wij erin om ook in lastige delen van de arbeidsmarkt goede mensen aan te trekken. Vaak jonge mensen, die maatschappelijke relevantie in hun werk belangrijk vinden, maar tegelijkertijd de dynamiek van een marktgeoriënteerd bedrijf zoeken. Precies de positionering die de ANWB kiest. Dat het ons zo snel lukt om die omslag te maken, bewijst opnieuw hoe sterk ons merk is.'

Boeiende werkgever

Tenslotte breekt Wanders een lans voor zijn eigen financiële afdeling. 'Er zijn niet veel bedrijven waar een financial bij één en dezelfde werkgever werkzaam kan zijn binnen verschillende disciplines: bij een retailorganisatie, bij een hulpverleningsdienst, in een verzekeringsbedrijf, een groot en toonaangevend reisbureau of een mediabedrijf. Elk bedrijfs onderdeel heeft zijn eigen financiële typologieën met geheel andere uitgangspunten en parameters. Maar steeds met een onmiskenbare maatschappelijke relevantie. Bij de ANWB is enorm veel te doen en we bieden onze financials veel mogelijkheden om zich te ontplooiën, zowel "on the job" als door het volgen van opleidingen. Het is gewoon uitermate boeiend om hier te werken en te bouwen.' ■

173

200.455

3.567.500

87

113

12

288.000



22.500

878.000

223.550

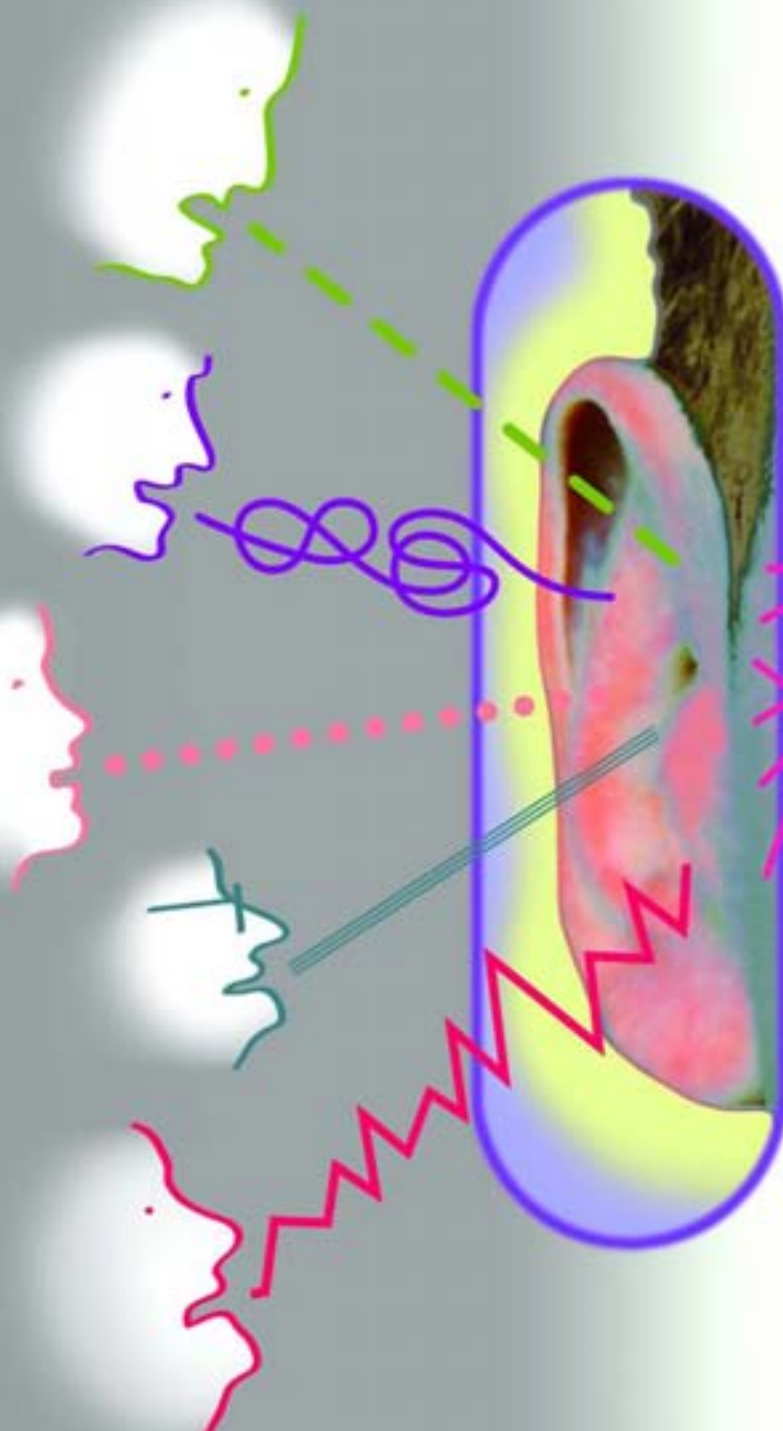
500

55.960

45

1.134.000

244



Het controlemechanisme van de CFO

Hoe houdt de Chief Financial Officer (CFO) van een grote, complexe onderneming grip op de vele activiteiten die binnen die onderneming plaatsvinden? Waar haalt hij zijn informatie vandaan en waar stuurt hij op?

De hoofdfunctie van de CFO is de laatste jaren weinig veranderd. Het is en blijft waarde creëren en geld verdienen. Wel zijn de wijze waarop en de omstandigheden waaronder hij werkt, substantieel gewijzigd. Aan één kant heeft hij het moeilijker gekregen. Van landelijke of regionale markt naar een mondiale markt en van een klein aantal concurrenten naar wereldwijde competitie. Aan de andere kant heeft hij het ook makkelijker gekregen. Op het beeldscherm van zijn computer kan hij direct actuele cijfers krijgen over zijn bedrijf en binnen zeker grenzen ook over de belangrijkste concurrenten. Hij kan direct alarm slaan als iets dreigt mis te gaan.

Toch taakuitbreiding

De hoofdfunctie van de CFO is niet veranderd, maar wel zijn totale takenpakket. De financiële functie is niet meer een ondersteunende functie, maar de rode draad door de hele onderneming heen. Registratie van het financiële reilen en zeilen blijft belangrijk, maar interpretatie van de cijfers en advisering zijn even belangrijk geworden. De CFO is een volwaardige medebestuurder geworden naast de CEO.

Niet de productiviteit, maar de effectiviteit

Het belangrijkste criterium voor de CFO zal niet zozeer de productiviteit of de omzet zijn, maar het optimale resultaat. Hij zal willen sturen op effectiviteit: productiviteit maal winstgevendheid.

Een hoge productiviteit is het nastreven waard, maar als die alleen bereikt wordt door hoge kosten te maken, komt dat het bedrijfsresultaat niet ten goede. Aan de andere kant: als het bedrijf te veel gericht is op de kosten, gaat het risico's mijden. Dat kan ten koste gaan van het marktaandeel en de mogelijke omzetgroei. De kunst is het optimale rendement te bepalen. Daarvoor moet hij de beschikbare cijfers met elkaar in verband brengen, zowel financieel als niet-financieel.

Kennis van de organisatie

De CFO moet niet alleen een beeld hebben van de resultaten van de onderneming, maar ook van de manier waarop die resultaten worden behaald. Hij kent precies de mechanismen binnen de onderneming. Bruikbare manieren om de prestaties en mechanismen van de onderneming in beeld te brengen biedt een besturings- en analysemodel als

het DuPont- of het Trinitymodel. Dergelijke modellen analyseren de 'drivers' van de onderneming. Door koppeling van deze factoren kan de gebruiker zien waar de oorzaken van eventueel ongunstige ontwikkelingen liggen. Het DuPont-model geeft vooral inzicht in de financiële componenten en laat nauwelijks zien welke operationele factoren hierop hebben. Het Trinity-model brengt dergelijke factoren en hun samenhang wel in kaart, maar is alleen bedoeld voor de retailsector. Het is echter niet moeilijk het Trinity-model om te bouwen, zodat het ook in een andere sector kan worden gebruikt.

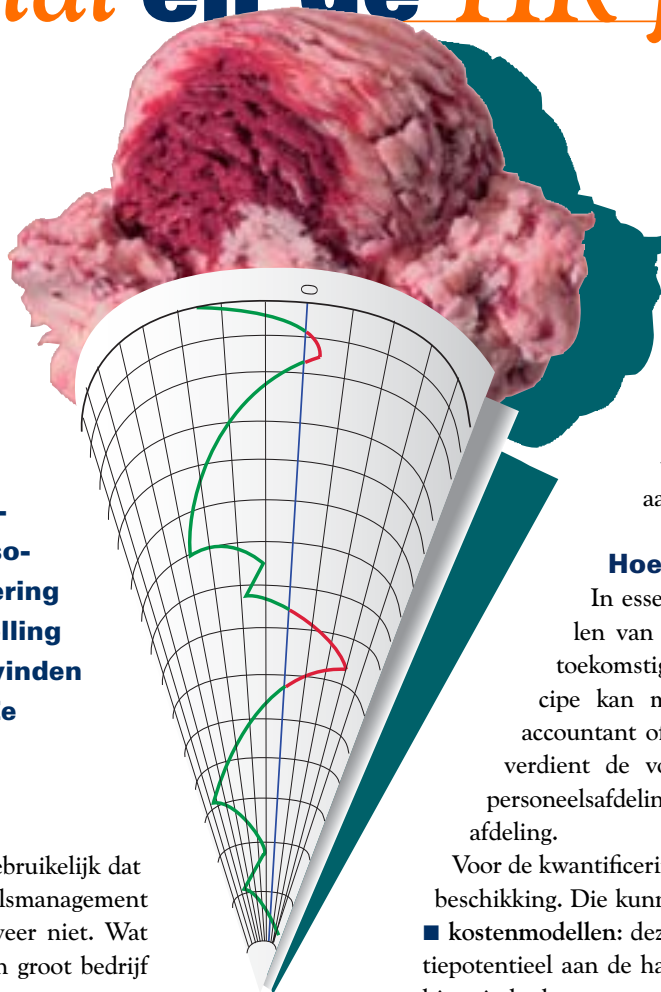
Een voorbeeld

Als voorbeeld nemen we een bedrijf dat door marketingacties klanten probeert te werven. De kosten van de marketingacties zijn eenvoudig te bepalen: het aantal marketingacties maal de kosten per actie. Marketing heeft echter ook invloed aan de opbrengstenkant. Het aantal klanten stijgt na een marketingactie. Het is gemakkelijk om de marketingkosten te verlagen: minder acties of proberen de kosten per actie terug te brengen. Verlaging van het marketingbudget betekent echter wel minder klanten, en dus minder omzet. Met een rekenmodel kan de CFO kijken wat het effect van een verlaging van de marketingkosten zal zijn op het aantal klanten. De kunst is de combinatie van factoren te vinden die tot een optimale oplossing leidt: niet al te hoge marketingkosten en een minimaal verlies aan klanten.

Prestatie-indicatoren

Als de CFO alle gerelateerde kosten en opbrengsten op deze manier bekijkt, krijgt hij uiteindelijk zoveel inzicht in de mechanismen binnen de organisatie dat hij een set prestatie-indicatoren kan opstellen waarmee hij te allen tijde zich heeft op de prestaties van het bedrijf en – uiteraard in overleg met de andere managementteamleden – kan ingrijpen zodra het bedrijf op een van de indicatoren minder gaat presteren. ■

De financial en de HR-functie



Van oudsher is er weinig affiniteit tussen de financiële afdeling en de 'human resource'-afdeling van een bedrijf. De personeelsafdeling kan weinig waardering opbrengen voor de 'harde' opstelling van de financials. De financials vinden de 'personeelsboys' maar soft. Ze begrijpen niet dat 'leuke dingen voor de mensen' geld kosten.

Intussen is het bij kleine bedrijven heel gebruikelijk dat de financiële manager ook het personeelsmanagement 'erbij doet'. Zo onverenigbaar is dit ook weer niet. Wat bij een klein bedrijf lukt, moet ook bij een groot bedrijf mogelijk zijn.

Voordelen van samenwerking

Het is jammer als de financiële en de personeelsafdeling langs elkaar heen werken. Ze kunnen profiteren van elkaars gegevens, activiteiten en werkwijzen. Personeelsplanning en budgettering kunnen elkaar versterken.

Human Resource Accounting

De kennis en vaardigheden van afzonderlijke medewerkers vormen het belangrijkste kapitaal van een organisatie. Hoe kan het aanwezige menselijke kapitaal optimaal worden benut? Hoe kan een bedrijf ook in de toekomst over de meest gemotiveerde mensen beschikken? Hiervoor is een strategisch plan en een beheersingsproces nodig. De verantwoordelijkheid berust bij de HR-afdeling, maar de financiële manager hoort er als bewaker van de continuïteit van de organisatie ten nauwste bij betrokken te zijn. Het resultaat heet Human Resource Accounting.

Kwantificering van de productiefactor personeel

Goederen, lonen en de kosten van opleiding en vorming zijn uitstekend in cijfers uit te drukken. De waarde van de menselijke arbeidskracht als productiefactor is heel wat moeilijker te kwantificeren. Dat is nu precies wat Human Resource Accounting beoogt. HRA is een systeem van informatieverschaffing over en kwantificering van de productiefactor arbeid, zodat het makkelijker wordt beleid te ontwikkelen rond verkrijging, vervanging en aanwending van deze productiefactor.

Bij beslissingen die het functioneren van medewerkers op een of andere manier bepalen – in dienst nemen, opleiden, trainen, overplaatsen, begeleiden, promoveren, degraderen of ontslaan – kan het

management de invloed op de waarde van Human Resources in aanmerking nemen.

Hoe het werkt

In essentie komt HRA neer op het bepalen van de kosten en opbrengsten van de toekomstige prestaties van de arbeid. In principe kan men deze kwantificering aan een accountant of een adviseur overlaten, maar het verdient de voorkeur als dat gebeurt door de personeelsafdeling in samenspraak met de financiële afdeling.

Voor de kwantificering staan verschillende modellen ter beschikking. Die kunnen worden onderscheiden in:

- **kostenmodellen:** deze waarderen het menselijk productiepotentieel aan de hand van de kosten, bijvoorbeeld de historische kosten van werving;
- **waardemodellen:** deze gaan uit van de toekomstige prestaties van de mens, bijvoorbeeld de contante waarde van de te verrichten arbeidsprestaties.

Ook een mengvorm is mogelijk; die gaat uit van de toekomstige loonkosten als waarderingsfactor. Een algemeen aanvaarde methode van waardering bestaat echter nog niet. Ook is er geen aansluiting bij algemeen geaccepteerde methoden van waardering. De vraag 'Zijn mensen wel activa voor de organisatie' is nog niet beantwoord.

Toepassingsmogelijkheden

Er zijn drie mogelijke toepassingsgebieden voor HRA:

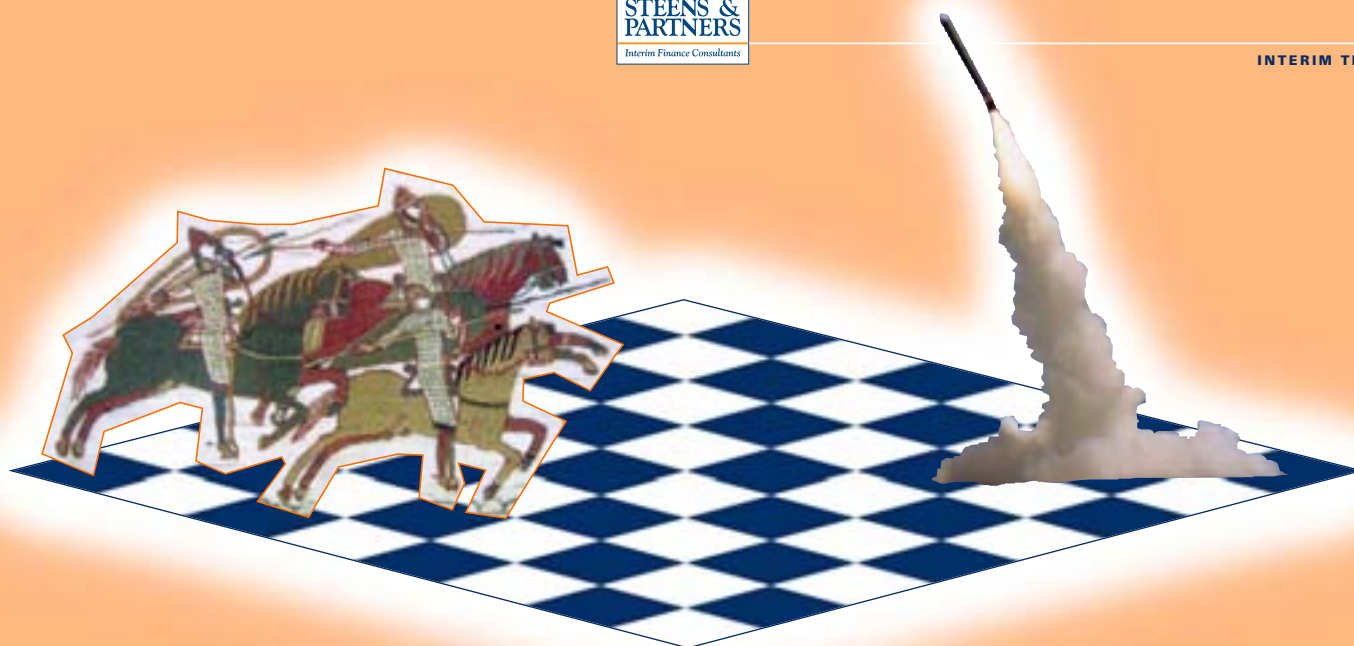
- intern gebruik door het eigen management van de organisatie;
- extern gebruik in de financiële verslaglegging, bijvoorbeeld voor financiële analisten en andere stakeholders;
- gebruik in een rapportering, bijvoorbeeld het sociaal jaarverslag.

Zo kan de organisatie van elke medewerker de capaciteiten en vaardigheden vastleggen, zodat ze daarvan optimaal gebruik kan maken. Ze kan die vastlegging ook gebruiken voor strategische doeleinden, bijvoorbeeld bij een fusie of overname.

Ook voor 'dagelijkse' beslissingen – in dienst nemen, promoveren, overplaatsen en investeren in opleidingen – is een nauwkeurige vastlegging van personeelsinformatie van veel nut.

Als de toekomstige behoeften van de organisatie voldoende gekwantificeerd zijn en de kosten per genoemde activiteit van de personeelsafdeling bekend, dan is het opstellen van een budget voor de personeelsafdeling en voor de personeelskosten van andere afdelingen, een relatief eenvoudige zaak geworden. ■

de financiële kant van de leuke dingen...



Babyboomgeneratie *onvoldoende voorbereid* op recessie

Ze presenteren zich dan wel als toonbeeld van ontspanning, maar de huidige economische situatie heeft de managers uit de babyboomgeneratie ruw wakker geschud. Velen hebben hun hele carrière immers alleen maar voorspoed gekend.

Volgens onderzoek van Hay heeft meer dan de helft van de Britse managers geen strategie voor handen voor economisch slechtere tijden en zijn ze nauwelijks voorbereid op de consequenties. Ook bleek een vooruitziende blik vaak te ontbreken toen het eindelijk slechter ging en wordt het ontbreken van recessie-ervaring pijnlijk duidelijk. En dat is niet alleen in Europa het geval.

Paniekvoetbal

Hoewel acht van de tien Amerikaanse managers koppig vol blijven houden dat hun onderneming beter voorbereid is op een crisis dan de concurrentie, hebben maar weinigen concrete maatregelen genomen die verder gaan dan snijden in de kosten. Ook hier ontbrak een vooruitziende blik, zo blijkt uit onderzoek van de Boston Consulting Group. Het gevolg: paniekerige, kostbare en overdreven kostenverlagingen. Vaak te laat en misschien met schadelijker dan nodig.

Te laat

Uit het Hay onderzoek kwam verder naar voren dat de meeste bedrijven zich pas tien maanden geleden voor zijn gaan bereiden op een economische terugval, pas toen de kredietcrisis een feit was dus. Een kwart van de ondervraagde managers geeft zelfs toe nog maar zes maanden bezig zijn met de gevolgen en bijna een vijfde is daar pas recent mee gestart. En nu de realiteit eindelijk doordringt, zijn ze niet positief gestemd. Gemiddeld verwachten ze een winstdaling van 1,3 procent over het afgelopen jaar. Grote bedrijven verwachten

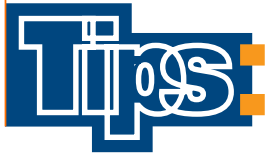
het hardst getroffen te worden met een gemiddelde winstdaling van 2,2 procent.

Geen of foute strategie

Nog zorgwekkender is dat niet alleen de helft de verkeerde strategie hanteert voor de huidige economische omstandigheden, maar dat meer dan een kwart helemaal geen strategieveranderingen heeft doorgevoerd. Vier van de tien hebben simpelweg hun doelen aangepast aan de omstandigheden. Van de twintig procent die wel een strategische reactie op de crisis heeft, is de helft ervan overtuigd dat de noodzakelijke veranderingen niet snel genoeg doorgevoerd kunnen worden. Meer dan driekwart van de Britse ondernemingen onderneemt momenteel geen enkele stap om hun strategie aan te passen. Ondanks het feit dat de meerderheid het ermee eens is dat de huidige economie fundamentele veranderingen in het zakelijke landschap tot gevolg zal hebben. Bijna de helft voorspelt bijvoorbeeld een verschuiving van de economische macht naar opkomende landen.

Gebrek aan ervaring

Op de lange termijn blijken de managers even slecht voorbereid op de onvermijdelijke opleving van de economie. Slecht dertien procent van de ondernemingen die een recessiestrategie opgesteld hebben, hebben tevens alvast een plan voor het herstel van de economie. Vier van de tien zeggen dat hun onderneming niet in staat is vast te stellen hoe ze zich voor moeten bereiden op veranderende economische omstandigheden. Bijna de helft zegt dat dat komt door de nadruk op snelle resultaten door hun shareholders, een kwart wijst een risicomijdende directie aan als belangrijkste oorzaak. Gebrek aan leiderschapservaring en visie worden aangewezen als de belangrijkste reden van foute aanpassingen. Bijna de helft van de managers beschouwt dit gebrek aan ervaring als een van de grootste bedreigingen voor hun onderneming. ■



Succesvolle centralisatie van de financiële functie

In veel bedrijven is de financiële functie gedecentraliseerd. Elke afdeling of werkmaatschappij heeft een kleine financiële staf. Het grote voordeel is dat de communicatielijnen kort zijn. Er zijn echter ook nadelen. Binnen die kleine staven wordt veel vergelijkbaar werk gedaan. Regelmatig besteedt iemand een hoop tijd aan zoeken naar een oplossing die zijn collega bij een andere afdeling allang gevonden heeft.

Bij een centrale afdeling kan hetzelfde werk meestal door minder mensen worden gedaan. Deze kunnen zich specialiseren en daarmee vaak hun werk beter kunnen doen.

Bij een kleine decentrale afdeling is daarvoor geen ruimte. Het kan zelfs dat elk bedrijfs onderdeel de administratie op zijn eigen manier voeren. Daarmee komt de vergelijkbaarheid van de cijfers in gevaar. Wanneer de organisatie het gevoel heeft weinig grip te hebben op de financiële functie en er teveel geld aan kwijt te zijn, onderzoek dan wat centralisatie van de financiële functie op zou leveren. Hierbij tips om het onderzoeks- en veranderingsproces in goede banen te leiden.

1. Begin altijd met een gedegen onderzoek naar de kosten en baten van de huidige decentrale en de gewenste centrale opstelling.

2. Kijk daarbij ook naar andere aspecten, vooral naar de consequenties voor de personele bezetting. Hoeveel mensen stappen op als de financiële administratie wordt gecentraliseerd? Hoe moeilijk is het om nieuwe mensen te vinden? Als er mensen moeten afvloeien, komt het trouwens niet slecht uit dat er mensen opstappen. Er is een grote kans dat de afvloeiing door natuurlijk verloop kan worden gerealiseerd.

3. Kijk bij het onderzoek niet alléén naar de mogelijkheid van een centrale financiële administratie. Ook outsourcen van de financiële functie is een reële optie. Veel bedrijven laten al jaren tot hun volle tevredenheid de financiële administratie door anderen doen.

4. Ga er niet van tevoren al van uit dat het onderzoek wel zal uitwijzen dat er één financiële afdeling moet komen. De uitkomst kan heel goed zijn dat het beter is de decentrale opstelling te handhaven. Dat is een heel legitiem resultaat, dat gerespecteerd moet worden. Als er geen reden is om te veranderen, is er reden om niet te veranderen.

5. Heeft het onderzoek eenmaal een conclusie opgeleverd, hak dan snel de knoop door. Tien tegen een dat het binnen de organisatie al gonst van de geruchten dat er wat te gebeuren staat. Het beste middel om dit te stoppen is een beslissing te nemen en die te communiceren.

6. Ook de niet-financiële medewerkers hebben recht om te weten wat er te gebeuren staat. Per slot van rekening komt hun aanspreekpunt voor financiële kwesties nu ineens veel verder weg te zitten. Waarschijnlijk is de beste aanpak eerst de financiële medewerkers te informeren en daarna een bijeenkomst te beleggen voor de niet-financiële medewerkers.

7. Stel een stappenplan met een strakke tijdplanning op om de verandering in te voeren. Laat zo veel mogelijk regelen door de betrokken financiële medewerkers zelf. Laat hen participeren in werkgroepen die de centralisatie moeten voorbereiden, uitwerken en doorvoeren. Zo wordt het ook hún verandering. En ze leren elkaar beter kennen. Dat komt de samenwerking later alleen maar ten goede.

8. Als het management besluit de financiële functie te centraliseren, is weerstand te verwachten. Het is zelden iets waar men op zit te wachten. Sommigen zien het nut er niet van in. Anderen voelen zich bedreigd in hun positie. Openheid over het doel van de verandering en een open communicatie over de noodzaak ervan neemt veel weerstanden weg.

9. Het is niet verstandig de tegenstand te bagatelliseren. Een tegenstander die zegt: 'We hadden zo'n gezellige kleine afdeling. Nu moeten we ineens opgaan in een onpersoonlijk, sfeerloos en bureaucratisch geheel,' heeft best een punt. Opmerkingen als deze horen een stimulans te zijn om van de nieuwe financiële afdeling juist geen 'onpersoonlijk, sfeerloos en bureaucratisch geheel' te maken.

10. Probeer ook iets te behouden van de voordelen van de decentrale opstelling met de korte communicatielijnen. Creëer bijvoorbeeld voor elke afdeling een vast aanspreekpunt bij de centrale administratie. Waarom niet de persoon kiezen die dat toch al was...

11. Sommige tegenstanders zijn niet te overtuigen. Zij zullen vroeg of laat de organisatie verlaten. Accepteer dat niet iedereen tevreden kan worden gesteld. Misschien is in zo'n geval de beste reactie wel de onsterfelijke uitspraak van CDA-leider Dries van Agt uit 1977. Toen hij hoorde dat een kleine coalitiepartner niet langer wou meeregeren, reageerde hij: 'Wij zwaaien het ventje vrolijk uit.' ■



k o r t

CFO's hebben meeste kans

Medewerkers die lang bij één bedrijf werken in een financiële functie, zijn in toenemende mate belangrijker vanwege hun inzicht in kwartaalrapportages en de introductie van Sarbanes-Oxley. Naast financiële kennis is loyaliteit aan een bedrijf een beslissende factor om de top te bereiken. Dit blijkt uit een onderzoek naar CEO's van Monika Hamori, professor human resources aan het Spaanse Instituta de Empresa. Volgens het onderzoek maken CFO's de meeste kans om de functie van CEO te bemachtigen. Verder blijkt dat managers die hun hele carrière bij één bedrijf werken er gemiddeld 22 jaar over doen om door te groeien tot CEO. In Europa is dit 24 jaar. Voor managers die voor vier of meer bedrijven hebben gewerkt ligt het nog iets hoger, namelijk 26 jaar.

4 tekenen dat het mis gaat

1. Minder rendement

Kan worden veroorzaakt door stijgende kosten, afnemende omzet en/of prijserosie. Is dit structureel, dan is actie geboden

2. Zwakkere balans

Een verslechterde solvabiliteit, een financieringsstructuur die niet langer voldoet, verslechtering van het werkkapitaal en uw bank die aan de bel trekt omdat u regelmatig uw krediet overschrijdt en/of de zekerheden (verpanding debiteuren, voorraden) onder druk komen te staan. U versterkt de balans door o.a.: asset-based lending en het verpanden van uw debiteurenportefeuille bij een factoringmaatschappij), meer eigen vermogen in het bedrijf storten en rood staan aanpakken.

3. Het geld is op

Naast de acties uit de vorige fases moet er geld worden vrijgemaakt zodat aan de lopende verplichtingen kan worden voldaan. Dat kan door debiteuren sneller te laten betalen, betalingsafspraken maken met crediteuren, lagere voorraden, verkopen van activa en van niet-strategische bedrijfsonderdelen en/of een versnelde ontslagronde doorvoeren.

4. De bom barst

Wanneer het bedrijf niet langer in staat is alle schulden af te betalen, belandt het in de eindfase. Er zijn dan in feite drie mogelijkheden:

- versnelde reorganisatie,
- crediteurenakkoord of
- doorstart of een faillissement.

Overweeg altijd een doorstart, een faillissement is alleen nodig als eerder genoemde maatregelen niet helpen, maar er wel een strategisch gezonde kern in het bedrijf zit.

Netwerkstoring kost medewerker drie dagen per jaar

Werknemers verliezen gemiddeld 35 minuten per maand aan het inloggen op het netwerk, 25 minuten aan e-mailstoringen en 23 minuten aan mislukte dataoverdracht. VolP- en spraaktechnologieën veroorzaken minder oponthoud, maar zelfs de geringste vertraging maakt deze volledig onbruikbaar. In totaal zijn werknemers gemiddeld 2 tot 3 dagen per jaar niet productief door IT- en netwerkgerelateerde storingen. Onderzoek toont tevens aan dat meer dan 20% van de ondervraagde IT-beslissers de netwerkperformance niet meenemen in hun berekening van de Return on Investment (ROI). Nog verontrustender is dat 23% de ROI helemaal niet berekent. Dit terwijl de ROI van technologie eenvoudig is aan te tonen. Een bedrijf kan een investering in deze technologieën zelfs al in 7 maanden terugverdienen.

Gemeente moet meer inzicht bieden

Voorzitter Annemarie Jorritsma van de Vereniging van Nederlandse Gemeenten vindt dat gemeenten meer inzicht moeten geven in hun prestaties. Ze betreft het dat slechts 170 van de 443 gemeenten deelnemen aan de website www.waarstaatjegemeente.nl. Daar kan iedereen zien hoe gemeenten presteren op een aantal items. Ze gaat er vanuit dat alle gemeenten zich vrijwillig aansluiten bij de website om zo op vergelijkbare en transparante wijze verantwoording af te leggen.



“Topkwaliteit en bezieling om de klant te verrassen”



Een gesprek over kwaliteitsdenken, best-practices en klantgerichtheid.

'Een freelance interim controller, finance manager, accountant of cfo: daarvoor schakel je Steens & Partners in' vertelt Remco Misset.

Steens & Partners werkt uitsluitend met freelance financials. *Waarom?* 'Dat heeft twee belangrijke redenen. Wij zijn in Nederland het eerste financieel interim management bureau dat volledig is gaan werken met freelance financials. Dat was al in 2004. Daarvoor werkten wij met een combinatie van professionals in vaste dienst en flexibele inhuur. De 'commerciële druk' om interim professionals in vaste dienst voorrang te geven bij de selectie, betekent een beïnvloeding van objectieve selectiecriteria. Wij kunnen nu zonder enige beperking uit

ons netwerk van 5000 freelance finance professionals de beste inzetten voor onze opdrachtgever. Voor een interim betekent het vanuit een eigen verantwoordelijkheid een opdracht aanvaarden of niet. Zijn motivatie en betrokkenheid zijn dan ook van het hoogste niveau. Dát is nu juist wat onze opdrachtgevers wensen.'

Kiezen freelancers voor het snelle geld? 'Meer geld verdienen is slechts voor een klein aantal de voornaamste reden om als freelancer te werken. De belangrijkste reden is de vrijheid van opdrachten en de variatie binnen het werk. Voor het grootste deel van de freelance financials is dit de nieuwe manier van werken en zullen ze ook bij wat economische tegenwind geen vaste baan meer nemen.'

Kwaliteit leveren: hoe kwantificeer je dat? 'Kwaliteitsdenken zit in al onze bedrijfsprocessen. Zo investeren we veel in onze professionals en selectieprocessen, sturen op best-practices

oprichter en directeur van

Steens & Partners

Interim Finance Consultants

en werken we met state-of-the-art recruitment-systemen. Jaarlijks laten wij onafhankelijk onderzoek uitvoeren naar onze dienstverlening. Zo toonde onderzoek van Ruigrok-Netpanel o.a. aan dat Steens & Partners de hoogste betrouwbaarheid, klantkennis, flexibiliteit en klantgerichtheid heeft van alle dienstverleners in onze discipline.'

Binnen 24 uur een freelance finance professional

Het verrassen van je klant, wat bedoel je daarmee? 'Bijvoorbeeld dat onze opdrachtgever daadwerkelijk binnen 24 uur een freelance finance professional krijgt geïntroduceerd die exact aansluit bij zijn vraagstelling. Dat doen wij al 10 jaar, ook in de huidige krappe arbeidsmarkt', aldus Misset.

Zzp-er zorgt voor dynamiek en flexibiliteit

Hoe zal de markt zich ontwikkelen in de visie van Steens & Partners? 'Sinds een aantal jaren is de arbeidsmarkt van interim finance professionals sterk aan het veranderen. Het is vooral de groei van het aantal zelfstandig werkende finance professionals, de zzp-er of freelancer, die in het oog springt. Momenteel werkt bijna 12% van de Nederlandse beroepsbevolking als zzp-er. In 2010 is de verwachting dat dit 15% zal zijn. De toename van zelfstandigen is ook te merken bij de belastingdienst. Er worden steeds meer aanvragen voor een VAR ingediend. Voor het jaar 2007 betrof dit ongeveer 275.000 aanvragen, zo'n 19% meer dan in 2006. Ook de overheid ziet duidelijke voordelen van het zelfstandig ondernemerschap. Het draagt bij aan vergroting van economische dynamiek en flexibiliteit. Voornamelijk op fiscaal gebied voert de overheid een stimuleringsbeleid.' ■

Meer informatie
Telefoon 010-289 7666
www.steens.nl