

Interim Times®

NR 4 - 2009

Snijden

Harmoniseren

Uitgroeien

Aankaarten

Waarmaken

Afzien

Financieel Interim Management ♦ Advies

Specialist in Freelance Financiële Professionals

**STEENS &
PARTNERS**

Interim Finance Consultants



Kostenverlaging:
hoe gebeurt het, hoe moet het? 3



De opkomst van **IPSAS** 5



Interview **Hans Boumen**
 directeur **Eneco Accounting Center** 6



Financiële verslaggeving
Financial restatements
en imagoschade 10



Budgetteren
in crisestijd 12



Annouk van der Weijden
en het Olympisch seizoen 14



Kort & Tips 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
 Druk Hemu Grafische Dienstverlening
 Omslag Stedin.net
 foto: FrankHanswijk.nl

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 650 B

'Gebouw Meerparc'

Telefoon 020-301 3590

Sinds de vorige Interim Times, zijn er diverse berichten van voorzichtig economisch herstel. Met een gereserveerd optimisme in het achterhoofd, is ook voor veel organisaties het budgetteringsseizoen 2010 begonnen en worden al voorbereidingen getroffen voor de jaarafsluiting. In deze Interim Times van het vierde kwartaal treft u een aantal passende onderwerpen aan. Vanaf pagina 6 leest u een uitgebreid interview met Hans Boumen, directeur Eneco Accounting Center 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 teammanager performance analist geselecteerd en ingezet bij een internationaal olieconcern;
- Een freelance consolidatiespecialist voor een producent van digitale kaartgegevens;
- Freelance projectcontroller voor een beursgenoteerde bouwonderneming;
- Freelance Finance Manager geselecteerd en ingezet voor een bouw-infra onderneming;
- Voor een middelgrote gemeente een freelance team manager geselecteerd en ingezet;
- Voor een media-productiebedrijf een freelance financial controller;
- Een freelance controller geselecteerd en ingezet voor een energiebedrijf.

Veel leesplezier!

drs. Remco M.F. Misset,
 oprichter / directeur



Kostenverlaging:

hoe gebeurt het hoe moet het?



We zitten midden in een recessie. De werkloosheid stijgt weer (inmiddels rond de 5%). In een groot aantal sectoren loopt de omzet terug. Soms is de daling dramatisch. De autobranche draaide in het eerste kwartaal van 2009 18% minder omzet dan in het eerste kwartaal van 2008.

Traditioneel zijn er drie dingen waar een bedrijf het eerst aan denkt als er bezuinigd moet worden: personeel, marketing en assortiment. Daarnaast zien we ook andere vormen van bezuinigen.

Personeel

Inkrimpen van het personeelsbestand is een oplossing die voor de hand ligt, maar het is vaak wel een paardenmiddel. Het levert kostenbesparingen op, maar brengt ook kosten met zich mee in de vorm van afvloeiingsregelingen en ontslagvergoedingen. Bovendien zal het bedrijf extra kosten moeten maken als het na een paar jaar beter gaat en het bedrijf nieuw personeel moet aantrekken.

Tot nog toe zijn bedrijven tijdens deze crisis spaarzaam omgegaan met dit middel. De werkloosheid stijgt, maar het gaat langzaam. De overheid heeft ook maatregelen getroffen, zodat personeel waarvoor tijdelijk geen werk is toch in dienst kan blijven. Van die faciliteiten maken bedrijven gretig gebruik.

Marketing

Het marketingbudget omlaag schroeven levert ontegenzegglijk op korte

termijn een besparing op. Op langere termijn werkt het vaak eerder nadelig. Marketing is geen luxeartikel, het is een noodzaak. Wie niet aan marketing doet, raakt klanten kwijt en krijgt er geen nieuwe voor terug. Aan de andere kant is het zeker waar dat een deel van de marketingactiviteiten weggegooid geld is. Er is niets op tegen een advertentiecampagne te stoppen als die weinig respons oplevert. Voorzichtigheid blijft echter altijd geboden. Als een bedrijf zich niet meer laat zien op een beurs, kunnen geruchten ontstaan dat het in de problemen zit. Dat is natuurlijk ook zo, maar moet iedereen dat weten?

Verstandig of niet, er wordt flink bezuinigd op de marketing. Zo zag het mediabedrijf RTL Nederland zijn operationele winst in de eerste helft van 2009 meer dan gehalveerd dankzij de instorting van de advertentiemarkt.

Het assortiment

Inkrimpen van het assortiment is een redelijk veilige bezuinigingsmaatregel. De gevolgen, het verlies van een aantal klanten, zijn goed te overzien. Een goed managementinformatiesysteem laat met één

druk op de knop zien welke producten of diensten het minst rendabel zijn en dus in aanmerking komen voor verwijdering uit het assortiment.

Het is bovendien een manier van bezuinigen die weinig aandacht trekt. Zo merkt bijvoorbeeld alleen een verstokte liefhebber van dia-filmpjes dat hij er steeds moeilijker aan kan komen.

Terug naar de kernactiviteiten

Een variant op het afstoten van slecht renderende producten is terugvallen op de kernactiviteiten. We zien dat bijvoorbeeld bij de oliebedrijven. Die concentreren zich nu op het leveren van olie. Shell en BP hebben hun investeringen in wind- en zonne-energie flink teruggebracht. ING brengt een splitsing aan tussen bank- en verzekeringsactiviteiten en verkoopt onrendabele vestigingen.

De inkoop

Een beproefde bezuinigingsmethode is afspraken maken met vaste leveranciers over lagere prijzen. Grote bedrijven kunnen zich dat veroorloven. Een grote uitgeverij kan makkelijk eisen dat een drukker zijn prijzen verlaagt, maar een dierenwinkel niet dat een fabrikant van hondenvoer goedkoper gaat leveren.

De methode is riskant. Om bij die drukkerij te blijven: die zal het omzetverlies op de een of andere manier moeten opvangen. Kan hij dat niet, dan gaat hij failliet. Dat kan op zijn beurt ook de uitgeverij in de problemen brengen.

Dat geldt ook voor de huidige tendens om de betalingstermijn steeds meer op te rekken. Bedrijven laten hun rekeningen nu gemiddeld 60 dagen liggen; een halfjaar geleden was dat nog 55 dagen. Traag betalen kan een leverancier in gevaar brengen en daar is niemand bij gebaat.

Beveiliging

We zien ook minder orthodoxe manieren van bezuinigen. Zo bleek uit een onderzoek van het beveiligingsbedrijf Securitas in april 2009 dat ruim eenderde van de Nederlandse bedrijven bezuinigt op beveiliging. Dit lijkt niet verstandig, want wie wil er nu graag dat er in zijn bedrijf wordt ingebroken? Toch kan het geen kwaad eens te kijken of het bedrijf soms overbeveiligd is. Als dat zo is, kan er wat geschrapt worden. Zelfs bezuinigen op de beveiliging van computers is niet per definitie slecht. Vaak zijn er goedkopere alternatieven voor dure beveiligingsproducten.

Een nieuwtje is ook dat veel bedrijven bezuinigen op de schoonmaak van het bedrijfspand. Dit lijkt alleen een goed idee in situaties waar

overdreven vaak schoongemaakt wordt. En dat komt niet veel voor.

Wat is nieuw?

De manier waarop bedrijven vandaag de dag bezuinigen verschilt niet zoveel van de manier waarop dat altijd is gebeurd. De nieuwe methoden (bezuinigen op de beveiliging en de schoonmaak en later betalen van rekeningen) lijken geen aanwinst.

Wat wél opvalt is de snelheid waarmee bedrijven reageren. Die ligt aanzienlijk hoger dan tijdens de vorige recessie (2002-2003). Wat dat betreft werpen de moderne managementinformatiesystemen hun vruchten af.

Kostenbeheersing door procesinrichting

Alle oplossingen die we hebben gezien zijn ad hoc. Af en toe gaan er stemmen op die pleiten voor een wat gestructureerder benadering van de kostenproblematiek. Peter Geelen betoogt bijvoorbeeld in Tijdschrift Controlling van mei 2009 dat een onderneming die bezuinigt, vaak veel weg heeft van iemand die lijnt. Hij valt tijdelijk af, maar als hij even vergeet op te letten, zit het gewicht er zo weer aan. Dat is het jojo-effect, en dat zien we ook bij een onderneming die bezuinigt als het slecht gaat en de teugels weer laat vieren als het beter gaat. Hij adviseert te zoeken naar de juiste balans binnen de onderneming. Bij een bepaald omzetvolume hoort een bepaald kostenniveau. De kunst is een zodanige structuur op te zetten dat de kosten automatisch worden aangepast aan de omzet. Wat daarvoor nodig is, is een kritische analyse van de processen in de organisatie. Die dienen op elkaar afgestemd te worden en dienstbaar te worden gemaakt aan één doel: het leveren van het juiste product/de juiste dienst aan de klant.

Du Pont-analyse

Al wat ouder is de Du Pont-analyse. Wie wil bezuinigen door onrendabele producten uit het assortiment te halen, kijkt naar de winstmarge. De Du Pont-analyse kijkt naar de kostprijs. Is het mogelijk die te verlagen? Dan stijgt de winst op het artikel zonder dat er ook maar één exemplaar meer verkocht is. Bij de Du Pont-analyse hoort een uitgebreide administratie van kosten en kostenplaatsen. Veel productiebedrijven hebben die echter toch al. Bovendien is het een eenmalige operatie, die tot een blijvende verlaging van de productiekosten kan leiden. Vaak maken omslachtige handelingen in de eigen organisatie een product onnodig duur.

Deze methode leent zich waarschijnlijk minder goed voor dienstverlenende organisaties, hoewel een dergelijke exercitie zeker de moeite van het proberen waard is. Per slot van rekening hebben diensten óók een kostprijs.

Zero-Based Budgeting

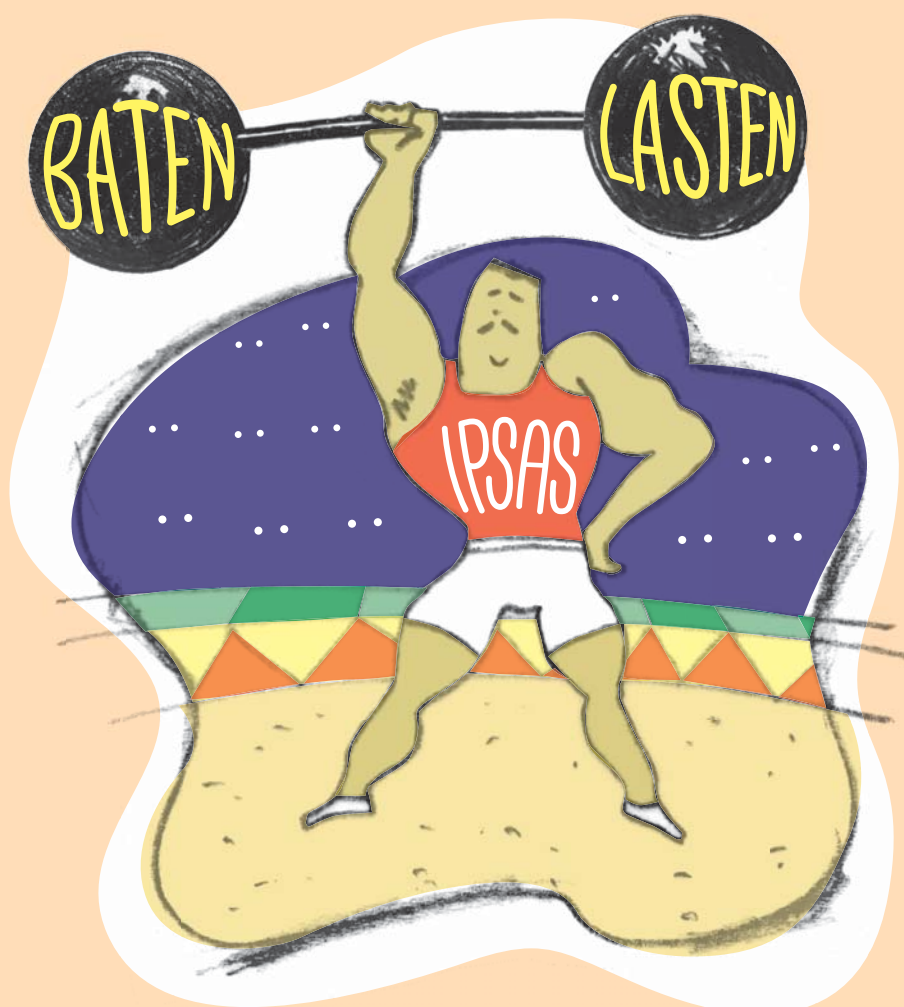
Als een bedrijf moet bezuinigen, maar niet goed weet waar te beginnen, kan Zero-Based Budgeting een hele verfrissende exercitie zijn. Het is bepaald geen nieuwe methode – de Amerikaanse president Carter (1977-1981) paste hem al toe bij zijn begrotingen – maar zeker nog niet achterhaald.

Bij iedere budgetronde zijn er posten uit de oude begroting die zonder al te veel nadenken ongewijzigd meegaan naar de volgende. Bij Zero-Based Budgeting worden alle posten van de oude begroting nog eens kritisch onder de loep genomen. De nieuwe begroting begint als het ware bij nul. Dat kan hele verrassende uitkomsten opleveren. Op onverwachte plaatsen duiken mogelijkheden voor bezuinigingen op. De methode heeft één groot nadeel: het kost veel tijd. Weinig bedrijven zullen de methode bij elke budgetronde willen toepassen. Iedere paar jaar, bij wijze van grote schoonmaak, is misschien een optie. ■



Stille revolutie in verslaggeving publieke sector

De opkomst van IPSAS



De IFRS, gericht op de harmonisatie van verslaggeving binnen het bedrijfsleven, hebben de afgelopen jaren veel aandacht gekregen. Dat er op dit moment tevens sprake is van een internationale tendens naar harmonisatie van verslaggeving van de publieke sector is veel minder bekend.

Al in 1986 werd vanuit de International Federation of Accountants het initiatief genomen voor het oprichten van de International Public Sector Accounting Standards Board (IPSASB). Vanaf 2000 zijn de eerste IPSAS richtlijnen uitgevaardigd. Ons land speelt hierbij een actieve rol. Zo hebben wij een vertegenwoordiger in de IPSAS Board en denkt een NIVRA werkgroep actief mee aan de ontwikkeling van IPSAS en de implementatie in Nederland.

Tot nog toe zijn er op de volgende terreinen specifieke richtlijnen gekomen:

1. opbrengsten uit niet-ruiltransacties (overdrachtsuitgaven);
2. niet-kasstroomgenererende activa (activa die niet als doel hebben commerciële opbrengsten te genereren);
3. culturele erfgoederen;
4. financiële informatievoorziening over de algemene overheidssector;
5. begrotingsinformatie in de financiële verantwoording.

De IPSAS zijn met name ontwikkeld voor overheden die het baten-lastenstelsel (willen gaan) toepassen. Echter ook voor organisaties die het kasstelsel toepassen geeft IPSAS richtlijnen. De IPSAS zijn niet verplicht voorgeschreven. Ze dienen slechts als hulpmiddel. Toch is in de praktijk te zien dat de standaarden in een vrij hoog tempo worden geïmplementeerd binnen diverse landen.

In Nederland is er voor diverse onderdelen van de publieke sector inmiddels de nodige aandacht gekomen voor mogelijke toepassing

van IPSAS. Met name toepassing daarvan binnen de rijksoverheid en bij provincies en gemeenten heeft de aandacht gekregen. Op verzoek van de Tweede Kamer is er inmiddels een pilot gehouden om na te gaan of een op IPSAS gebaseerd baten-lastenstelsel niet ingevoerd moet worden bij ministeries. Deze pilot is gehouden bij LNV.

Ook voor gemeenten en provincies is er studie verricht naar de toepassing van IPSAS. De situatie daar is echter geheel anders dan bij de rijksoverheid: sinds 1985 wordt reeds het baten-lastenstelsel toegepast bij gemeenten/provincies en hiermee lopen deze dan ook in internationaal perspectief redelijk voorop in hun verslaggeving.

Gemeenten

Met name voor gemeenten is al vrij uitgebreid geanalyseerd welke verschillen er zijn tussen de huidige regelgeving (BBV) en de IPSAS. Een verschil is de richtlijn op het vlak van waardering. Zo is het toepassen van actuele waarden niet toegestaan onder BBV, maar wel onder IPSAS. Een tweede verschil is dat IPSAS stringenter is met het vormen van voorzieningen: deze mogen slechts worden gevormd indien het hier gaat om rechtens afdwingbare en bestaande feitelijke verplichtingen, waarvan de omvangen redelijkerwijze is in te schatten. Een derde verschil is dat gemeenten en provincies verbonden partijen niet mogen consolideren, terwijl dit volgens IPSAS verplicht is. Ten slotte stellen IPSAS de eis dat een kasstroomoverzicht wordt opgenomen, hetgeen niet hoeft onder het BBV. ■

A portrait of Hans Boumen, a middle-aged man with short grey hair and glasses, wearing a dark pinstriped suit jacket, a light blue and white striped shirt, and a red tie with a small pattern. He is sitting in a green armchair, looking directly at the camera with a slight smile. His hands are clasped in his lap. The background is dark and out of focus.

Hans Boumen

*geeft het
Eneco
Accounting
Center
vorm*

Hans Boumen studeerde bedrijfseconomie en daarna accountancy en controlling. Hij startte zijn loopbaan als accountant en werkte als controller in de automatiseringssector. Vanaf het begin van de jaren negentig krijgt management een grotere rol in zijn werk, bij Nedlloyd, Deutsche Post en DHL. 'Ik heb altijd gezocht naar de combinatie van vaktechniek en het bredere management.' Eneco trok hem

Interview

“Kwaliteitspush komt van professionalisering, specialisatie en efficiëntie”

Eneco heeft de grote veranderingen in de energiesector en in de structuur van de eigen onderneming aangegrepen om ook de organisatie van de financiële functie grondig te herzien. Onder leiding van Hans Boumen bundelen de accountingspecialisten van ‘het groenste energiebedrijf van Nederland’ hun krachten in het Eneco Accounting Center (EAC). ‘Alles is gericht op de vraag hoe we ons werk beter kunnen doen.’ Een gesprek met Steens & Partners over professionalisering, taakafbakening en... pinguïns.

Eneco is met ruim 5500 medewerkers en een omzet van 4,9 miljard euro nummer drie op de Nederlandse energiemarkt. Als het om duurzame energie gaat is dat niet voldoende, zo heeft het concern zich voorgenomen. ‘Op dat terrein willen we een uitgesproken leidende rol spelen’, zegt Hans Boumen. ‘Nederland zal en moet een transitie doormaken naar duurzame energievoorziening en in die transitie wil Eneco voorop lopen.’

Deze ambitie is de uitkomst van de strategische discussies die de afgelopen jaren zijn gevoerd bij Eneco, nadat de politieke discussies over het afsplitsen van de netwerkbedrijven waren beslecht. Ook werd besloten dat Eneco verder zou gaan in drie kernbedrijven.

Ten eerste is dat netbeheerder Stedin, het bedrijf dat in 2011 op basis van een kabinetsbesluit volledig zelfstandig moet zijn gepositioneerd. Daarnaast het infrabedrijf Joulz, met ruim 2200 monteurs die aan de netwerken van Stedin en anderen ‘sleutelen’. Door dit onderdeel apart te zetten moet het mogelijk worden om steeds meer omzet extern te verwerven. Het derde en grootste kernbedrijf wat aantal medewerkers betreft (2700), is energiebedrijf Eneco, dat energie produceert, verhandelt en levert op zowel de particuliere als (groot-)zakelijke markt.

Boumen (53) was in 2007 net begonnen als stafdirecteur financiën bij het ‘oude’ Eneco toen hij bij de plannenmakerij werd betrokken. ‘Het momentum was er om ook de financiële functie grondig te her-

zien’, zo kijkt hij terug. ‘In de oude divisiestructuur kende elke divisie een finance manager met naast controlling een eigen financiële administratie. Daarmee kwamen toch de specifieke aspecten van die twee disciplines niet voldoende uit de verf, vonden we. Bovendien wilden we de organisatie platter maken. Ook hebben we ingezet op een sterkere professionalisering met een nadruk op kwaliteit en efficiëntie.’

De oprichting van het Eneco Accounting Center (EAC) moet die drie doelstellingen verwezenlijken. Het EAC is een shared service center met zo’n 75 medewerkers, dat de accounting en financiële rapportages voor zijn rekening neemt van de businessunits van het ‘nieuwe’ energiebedrijf Eneco. Ook worden hier de corporate accounting taken zoals de groepsconsolidatie, IFRS vraagstukken en de productie van de Eneco jaarrekening verricht.

Na een tekentafelfase van enkele maanden ging het EAC in de zomer van 2008 virtueel van start: de structuur stond er, het management was aan het werk (met Boumen als directeur), en elke medewerker uit de oude structuur wist of hij of zij ingedeeld werd bij accounting of bij controlling.

Oktober 2008 volgde de operationele start: de accounting medewerkers vertrokken bij hun divisie en kregen hun werkplek op een en

2007 aan als stafdirecteur financiën. ‘Eerlijk gezegd neigt het nu bij het EAC steeds meer naar management.’ Niet dat hij ermee in zijn maag zit. ‘Het is ook een kwestie van afstand kunnen nemen tot de vaktechniek. De afdelingen binnen het EAC worden operationeel aangestuurd door stevige managers, het is niet nodig er zo dicht op te zitten.’ Hij voelt zich bij Eneco op zijn plaats. ‘De energie-

sector bruist. Discussies over energievoorziening, marktwerking en duurzame energie beheersen de actualiteit. Bovendien verenigt een energiebedrijf zo veel verschillende activiteiten in zich – dat is heel iets anders dan bijvoorbeeld de uniformiteit van een logistiek bedrijf. Die variatie met een stevige complexiteit, dat is aantrekkelijk.’ Een tweede aspect weegt misschien nog wel

zwaarder. ‘Eneco is het groenste energieproducerende bedrijf van Nederland en het is nadrukkelijk op dat punt dat we ons willen bewijzen. Iedereen weet dat Nederland de transitie moet maken naar een duurzame energiehuishouding. Eneco wil toonaangevend zijn in dat proces en dat vind ik een prachtige ambitie, daar heb ik zo te zeggen een *klik* mee. Het geeft werken bij Eneco een extra dimensie.’

dezelfde locatie. 'We wisten dat die eerste periode een belangrijke test zou zijn', aldus Boumen. 'Nieuwe locatie, nieuwe collega's, nieuwe structuur; maar intussen 'gaat de verkoop tijdens de verbouwing gewoon door': de tijdigheid en de kwaliteit van de maandafsluitingen en zeker van de jaarrekening mochten niet in gevaar komen.'

Dat gebeurde ook niet, ook al was er, zoals Boumen zegt, 'een dip' in de kwaliteit. 'Te verwachten en begrijpelijk. Maar gelukkig was die dip beperkt en ook weer ingehaald toen we met de jaarafsluiting begonnen.'

Het was wel een periode waarin het uiterste werd gevraagd van de flexibiliteit en de ervaring van de medewerkers. 'Daarom hebben we ook bewust gekozen bij de opstart gebruik te maken van interim-managers en consultants. Mensen die ervaring hebben met shared service centers, en vooral ook met veranderen, die waren intern te weinig voorhanden.'

Steens & Partners droeg daaraan bij met 5 à 6 interimers, vooral op de zwaardere posities in accounting, controlling en consolidatie. 'Een prima inbreng', zegt Boumen daarover. 'Het is uiteraard slechts een tijdelijke versterking. Wij werken nu aan de uitdaging om deze expertise zo snel mogelijk op te bouwen met eigen mensen.' Voor de medewerkers is het EAC in meerdere opzichten een uitdaging. Het werken in de nieuwe structuur betekent bijvoorbeeld dat er veel meer focus op gespecialiseerde activiteiten komt te liggen. De afwisseling die kenmerkend is voor functies op een brede financiële administratie (dan weer grootboek, dan weer debiteuren, et cetera) is vervangen door specialisatie. Dat is ook het doel, zegt Boumen. 'Dit is een procesorganisatie, we zijn hier gericht op het voortdurend verbeteren van de processen, door standaardiseren en optimaliseren. Daarbij leunen we zwaar op de eigen inbreng van de medewerkers: we willen graag van hén weten welke mogelijkheden ze zien tot een betere bijdrage aan het werk.'

Specialisatie leidt tot de verdere kwaliteitsverbetering waarop Eneco zit te wachten. 'Maar het brengt ook met zich mee dat er voldoende mogelijkheden moeten zijn voor job rotation. Die behoefte hebben we gepeild bij medewerkers. Je moet na een jaar of twee kunnen overstappen naar een ander specialisme binnen het EAC. En dat is dan weer het voordeel van een shared service center van deze omvang: daar zijn hier voldoende mogelijkheden voor.'

Wellicht nog ingrijpender dan de focus op het proces, is voor de medewerkers het gegeven dat ze nu in een klant-leverancier-verhouding staan tot hun vroegere collega's. Op grond van uit de business aangeleverde cijfers verzorgt het EAC immers de financiële administraties en rapportages ten behoeve van de controllers bij de businessunits – de collega's waarmee ze voorheen dus op één afdeling zaten.

Boumen: 'Een heel andere houding wordt gevraagd. Vandaar dat we cursussen aanbieden die de persoonlijke vaardigheden op dat vlak ontwikkelen, en dat we een programma hebben opgesteld dat geheel draait om klantgerichtheid.'

Na de projectfase vorig jaar volgde een periode van stabilisering, die inmiddels is overgegaan in de fase waarin het standaardiseren van de processen centraal staat. Volgend jaar volgt dan de optimalisatie, waarmee de vierde en laatste fase van de totstandkoming van het EAC zal worden afgesloten.

Tijdens de processtandaardisatie, met zo'n tien verbeterprojecten, is onder meer gebleken dat de afstemming tussen accounting en controlling voortdurende zorg nodig heeft. 'Het doel is dat controlling uitgroeit tot businesscontrol, waarbij niet alleen de cijfers maar vooral de ontwikkelingen in de business centraal staan. We zijn ervan overtuigd dat hierdoor de toegevoegde waarde van de controllers in het management verder zal verbeteren. Daar kwam men in het verleden te weinig aan toe, omdat accounting en controlling door elkaar heen liepen.'

'Maar het uit elkaar trekken van die twee disciplines is in de praktijk nog niet zo eenvoudig. In grote lijnen is dan wel duidelijk wie wat doet, maar sommige punten vallen tussen de wal en het schip, terwijl andere deelprocessen onderwerp zijn van flinke discussies voordat men het eens wordt over de juiste rolverdeling. Dat verloopt overigens allemaal prima hoor: iedereen heeft immers hetzelfde doel voor ogen.'

Hans Boumen is tevreden over de 'spirit' bij de medewerkers van het EAC. We gaan voor kwaliteit en we zijn het er met zijn allen over eens dat we dat doen door middel van professionalisering, specialisatie en efficiëntie.'

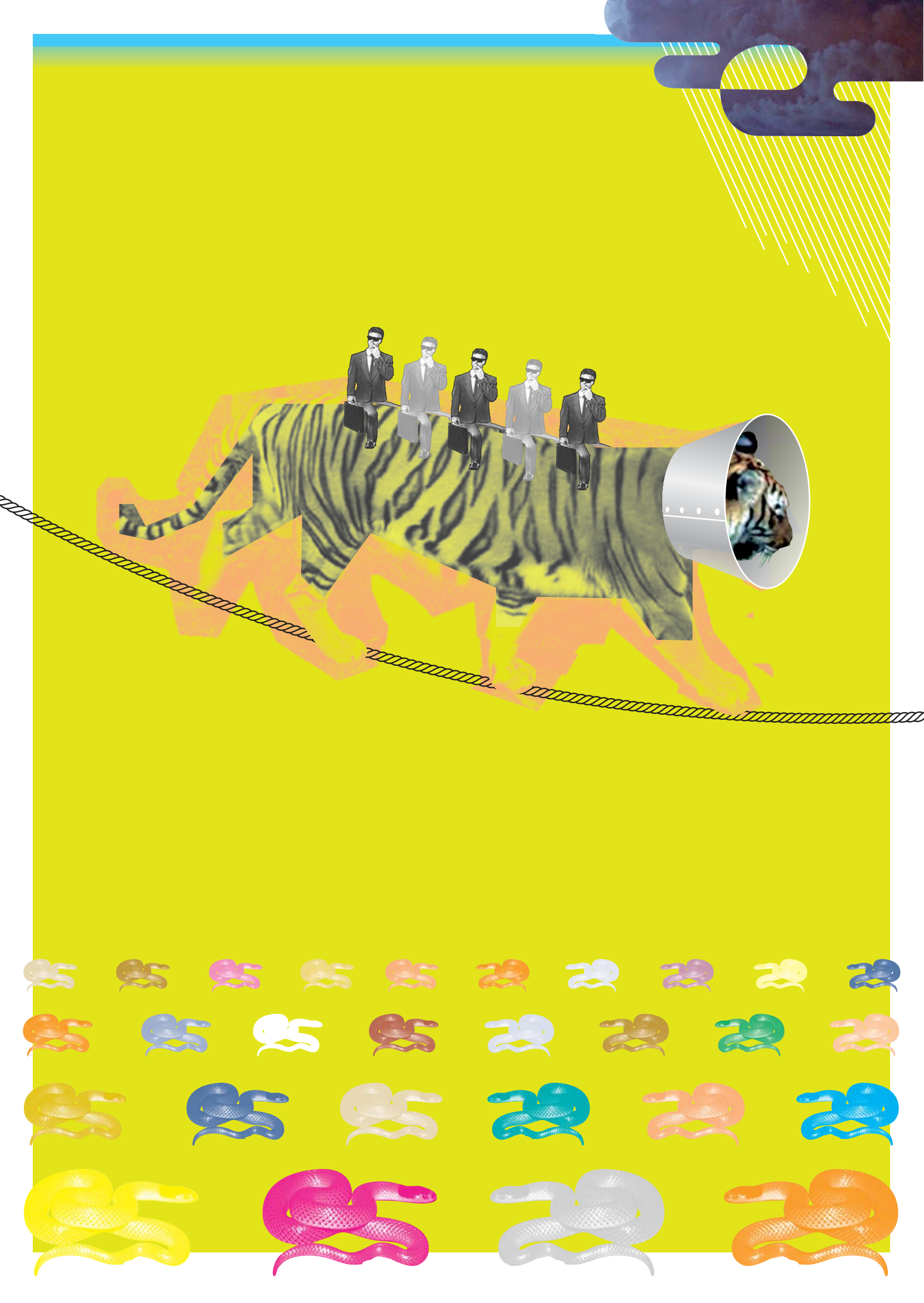
Dat er zo veel draagvlak is voor de veranderingen, is volgens Boumen ook te danken aan de gekozen veranderaanpak. In een vroeg stadium werd besloten 'de acht stappen' van managementhoogleraar John Kotter toe te passen. Op grond van die beproefde methode schreef Kotter de parabel

Onze ijsberg smelt!, over een kolonie pinguïns die ontdekt dat hun leefomgeving niet zo onveranderlijk is als eerder verondersteld of gehoopt. Een heldenrol is weggelegd voor pinguïn Fred, die het smelten als eerste ontdekt en zijn medebewoners poogt te waarschuwen. Maar hij wordt niet geloofd. 'We hebben deze aanpak met alle medewerkers doorgesproken en de stappen ook consequent gevolgd. De metafoor doet het goed, die kun je makkelijk aanvoelen. En bovendien: pinguïns vindt iedereen leuk', zegt Boumen.

De EAC-directeur ziet de komende periode met vertrouwen tegemoet. 'We weten dat er nog flinke uitdagingen op onze weg liggen. Dit zijn behoorlijk zware processen en op een aantal posten houden we dan ook nog tijdelijk enige externe finance professionals aan. Maar het verloopt allemaal volgens plan. Dat wordt ook erkend door onze klanten, de businessunits. Ze zien dat de kwaliteit toeneemt. Tegelijkertijd hebben we accounting een eigen plaats kunnen geven binnen Eneco en dat bevordert het imago en de statuut van de functie. We gaan dus vooruit.' ■

“ Het doel is dat controlling uitgroeit tot business-control. ”





*Financiële verslaggeving
slangenkuil
door kortetermijndenken*

Omgaan met

financial restatements

en *imagoschade*

door *korte-termijndenken*

Eerlijke en accurate financiële verslaggeving is belangrijk. Het draagt bij aan de belangenafstemming van interne én externe partijen. De objectiviteit en onafhankelijkheid van verslaggeving is echter moeilijk te handhaven, omdat de rapporteurs worden verblind door CEO's met te veel zelfvertrouwen. De druk voor korte-termijnwinst is groot, een reden voor analisten om zich te richten op factoren die op korte termijn van invloed zijn op het bedrijf.

Waar toe het eenzijdig focussen op korte-termijnwinsten kan leiden, is door de boekhoudschandalen van de afgelopen decennia en door de kredietcrisis voldoende duidelijk geworden, betoogt promovendus Fred Gertsen in zijn proefschrift *Riding a Tiger without Being Eaten: How Companies and Analysts Tame Financial Restatements and Influence Corporate Reputation*.

Restatements

Wanneer fundamentele fouten worden geconstateerd, moeten eerder gepubliceerde jaarstukken worden gecorrigeerd. In het begin van de jaren 2000 nam het aantal zogeheten restatements sterk toe: van ongeveer maximaal 200 in de jaren 1990 tot meer dan 1.500 in 2006. Gertsen betoogt dat deze sterke toename wordt gevoed door twee samenhangende fenomenen. Enerzijds nam de druk op bedrijven sterk toe om eerder gepubliceerde omzet- en winstverwachtingen te realiseren. Anderzijds zorgden sterk overdreven beloningspakketten van bestuurders ervoor dat de belangen van de onderneming op lange termijn werden verkwanseld aan kortzichtigte winstmaximalisatie.

Agency problem

Het 'agency problem' stak bij het ontstaan van de problemen hernieuwd de kop op. Dit probleem wordt veroorzaakt door belangenconflicten tussen de eigenaren van een onderneming, de aandeelhouders, en de managers. Eerstgenoemden delegeren de bestuurstaken aan het management en staan op redelijk grote afstand van de dagelijkse gang van zaken en ontvangen beperkte informatie van het management. Grip op het management om de eigen belangen te behartigen ontbreekt dus grotendeels bij aandeelhouders.

Gatekeepers

Gertsen stelt vast dat een batterij aan 'poortwachters' (gatekeepers) niet voldoende is om het agency problem te vermijden. Sterker nog, de poortwachters laten zich al te eenvoudig ringeloren door de dominante managers. Zij falen in hun taak om creatief boekhoudende managers op tijd af te remmen en bij te sturen. Hoe kunnen deze poortwachters de bestuurders nu toch behoeden voor de reputatieschade die een restatement met zich meebrengt?



Ontvankelijkheid voor foutieve rapportages

Uit kwalitatief onderzoek blijkt dat sommige organisaties ontvankelijker zijn voor foutieve rapportages. Met behulp van een coderingsprotocol analyseerde Gertzen ongeveer 5.000 communicatieve uitingen van ondernemingen die betrokken zijn geraakt bij een boekhoudschandaal. De inhoudanalyse richt zich op de persberichten van die ondernemingen en analyseerde ook wat analisten daarover schrijven in hun rapporten. Een derde bron van analyse zijn de transcripts van de conference calls tussen bestuurders en de analisten die de onderneming volgen. De studie stelt vast dat er een aantal krachten zijn waarmee in boekhoudschandalen rekening gehouden dient te worden om bovenmatige reputatieschade te beperken. Deze krachten bestaan uit: het in diskrediet geraken van het topmanagement; leemtes in de begripsruimten over boekhoudschandalen; het 'topje-van-de-ijsberg' effect; communicatieve verlammingverschijnselen en het langs elkaar lopen van bestuurders en poortwachters.

Oplossingen

De onderzoeker vervolgt met het aanreiken van methoden en technieken om deze krachten te neutraliseren. Onderdeel van herstelplanningen van reputaties moet altijd zijn:

- het boekhoudschandaal onderkennen en toegeven,
- precies aangeven hoe diep en omvangrijk het probleem is,
- verantwoordelijkheid nemen,
- excuses aanbieden, en als laatste
- open en oprecht de boodschap brengen.

Daarnaast vraagt de markt om acties op het gebied van interne controle en corporate governance.

Deze eerste studie op basis van dertien ondernemingen in de VS en Europa eindigt met twee case studies. Gertzen analyseerde hoe Freddie Mac en Nortel omgingen met hun boekhoudkundig falen en stelt vast dat Freddie Mac de aanbevelingen uit de studie beter had gevolgd dan Nortel. De praktijkcases verstrekken managers beter inzicht in restatement crises.

Verblindings

Met een kwantitatief onderzoek brengt Gertzen voorts in kaart hoe analisten die een onderneming met een verborgen boekhoudschandaal volgen, reageren op het gedrag van de CEO. Mede op grond van literatuurstudie en bevindingen uit de eerste studie stelt hij een model op van oorzaken en gevolgen betreffende de percepties van analisten over de druk op, en het gedrag van CEOs voor en na een boekhoudschandaal. Verondersteld wordt dat analisten aan de bel zullen trekken wanneer zij zien dat managers de verleiding niet kunnen weerstaan om boekhoudregels verkeerd toe te passen.

Hetzelfde geldt voor de te hoge 'executive job demands': als de strategische doelstellingen van de CEO te hoog zijn gegrepen, zouden analisten ervan uit moeten gaan dat vroeg of laat de CEO zichzelf in de problemen brengt. Niets is echter minder waar. Analisten worden meegenomen door een overmoedige en zichzelf overschattende CEO en komen terecht in 'positivity bias'. Gevolg is dat ze een zekere mate van blindheid vertonen voor het dreigende boekhoudgevaar. Strijdig met de verwachting beoordelen analisten CEO gedrag juist positiever in de periode voor de restatement naarmate de druk om te presteren als groter wordt gezien. Met andere woorden: hoe groter de druk om winst te manipuleren des te positiever de analisten zijn gestemd over het gedrag van de CEO. ■

Nu het wat minder goed gaat met de economie, houden aandeelhouders hun bedrijf met argusogen in de gaten. Wat voor resultaten gaat het behalen? Vallen ze tegen, dan gaan onherroepelijk de koersen omlaag. Scoort het bedrijf volgens verwachting, dan volgt waarschijnlijk een lichte stijging. Een bedrijf dat beter scoort dan de voorspellingen, doet het op de beurs het best.

Voor beursgenoteerde bedrijven is het dus meer dan ooit van belang goede resultaten te behalen. Maar ook niet-beursgenoteerde bedrijven kunnen zich nu niet permitteren onrendabel te zijn. Banken zijn momenteel erg voorzichtig met het verstrekken van kredieten. Wie geen resultaten kan laten zien, krijgt geen krediet.

Belang van budgetteren

Goede resultaten komen niet op afroep. Ze hangen af van de markt waarop uw bedrijf opereert, uw marketinginspanningen en uw innovatievermogen.

Maar één ding is duidelijk. Of u nu kansen ziet voor groei, pas op de plaats moet maken of een terugval verwacht: u hebt een realistische schatting nodig. Niet alleen voor uzelf, maar ook de cijfers die u naar buiten brengt moeten realistisch zijn.

Hoe het niet (meer) moet

Nog niet zo lang geleden was de volgende manier van begroten bij een aantal bedrijven heel gewoon.

De lagere managers dienden een begroting in. De batenkant van die begroting lag al vast. Dat was het resultaat van het vorige jaar plus 10%. Als een manager dat niet haalbaar achtte, kon hij een stevige discussie met het topmanagement tegemoet zien. Als hij zijn 'target' niet had gehaald, kwam die stevige discussie alsnog.

Budgetteren IN CRISISTIJD



Het gevolg was dat de lagere managers gingen sturen op die tien%. Dreigden ze daar overheen te gaan, dan probeerden ze de groei af te remmen of omzet door te schuiven naar het volgende jaar. Komend jaar kwam er immers weer 10% bij en $(X + 12) \times 1,10$ is moeilijker te realiseren dan $(X + 10) \times 1,10$. Momenteel zullen maar weinig bedrijven het nog zo doen, al was het maar omdat een omzetsijging van 10% voor de meesten niet meer haalbaar is.

Scenario's

De kostenkant van het budget is meestal makkelijk in te vullen. De risico's (extra personeel, stijgende grondstofprijzen, andere leveranciers) zijn redelijk in te schatten. De batenkant is een ander verhaal. Hoe weten we van tevoren wat we gaan verkopen van een nieuw product? Hoe kunnen we zien aankomen dat een belangrijke klant gaat afhaken?

Tegenwoordig maakt een bedrijf vaak gebruik van scenario's. Bij een nieuw product worden dan bijvoorbeeld drie scenario's door-gerekend: een 'worst case scenario' ('het verkoopt voor geen meter'), een 'best case scenario' ('het ontpopt zich als topper') en een 'verwacht scenario', dat daartussenin ligt. Op dat laatste scenario wordt dan de begroting gebaseerd.

Als er veel nieuwe producten zijn, kunnen berekeningswijzen die op de statistiek zijn gebaseerd, zoals de Monte-Carlomethode, een

redelijk betrouwbare schatting leveren voor de totale omzet van die producten.

Bekorting van de budgetperiode

Veel bedrijven stellen niet langer budgetten op voor een heel jaar, maar voor een kwartaal, of soms zelfs een maand. De budgetten worden bijgesteld op grond van de jongste resultaten. Rolling forecasts helpen bij de voorspelling van de omzet over de komende periode. Uiteraard worden meteen ook de behaalde resultaten vergeleken met de begroting en worden afwijkingen geanalyseerd. Per slot van rekening is een budget niet alleen een voorspelling, maar ook een taak.

Duwtje in de rug

Het bedrijf kan de geprognosticeerde omzet trouwens een duwtje in de rug geven. Het is nog niet bekend hoeveel nieuwe klanten er komen. Het is wel bekend hoeveel bestaande klanten er zijn. De marketingliteratuur leert dat de kosten voor het werven van een nieuwe klant gemiddeld 6 tot 8 hoger zijn dan die voor het behouden van een bestaande klant. Het is misschien een optie om bestaande klanten korting te bieden. Dat levert meer garantie op voor de continuïteit van de afname. Het komt neer op het inleveren van een klein deel van de omzet om een veel groter deel te behouden. ■

Annouk van der Weijden

bereidt zich voor op

Olympisch seizoen

'Niet veel mensen denken nu aan winter, sneeuw en ijs. Ik wel! Al 5 maanden ben ik aan het trainen voor het komende schaatsseizoen. Een speciaal seizoen, want begin 2010 vinden de Olympische Spelen plaats, de droom van iedere topsporter. Plaatsing zal zeer lastig worden, maar niets is onmogelijk. Opeens sta je er, opeens breek je door. Maar februari is nog ver. Eerst zal er gepresteerd moeten worden op andere belangrijke tussenstations. Eind oktober is de eerste belangrijke wedstrijd, het NK Afstanden, dan moet ik in topvorm zijn.'

Een schaatsseizoen begint voor de meeste rijders al in april. Na een korte rustperiode worden de trainingen langzamerhand weer opgepakt. Lange fietstochten en voorzichtige krachttrainingen om de conditie en kracht weer op te bouwen. In mei wordt er met de ploeg gestart. Dit jaar maak ik deel uit van een nieuwe commerciële ploeg, opgezet door het bedrijf dat mijn management voert: Skate For You. Het is mijn manager Michiel Wienese gelukt om 2 hele mooie hoofdsponsors te vinden naast de privésponsorship van Steens & Partners die geprolongerd is. Na een lange zoektocht en een hoop overtuigen van belangrijke mensen binnen het bedrijfsleven, is een 6e team van Nederland een feit. Het team draagt de naam InP-Engenius.

In ieder geval zorgen de financiële middelen van de sponsors van dat team plus de privésponsor Steens & Partners ervoor dat ik nog maar 1 dag per week hoeft te werken en dus praktisch als een fullprofschaatser kan trainen komend seizoen, daar waar ik tot nu toe de afgelopen jaren gewoon 3 dagen per week voor de klas moest staan. Zo haal je natuurlijk nooit de top!

Die ene dag werken houdt mij zelfs extra scherp, dus het voelt allemaal enorm positief. Verder zal het team, zo heeft Skate For You aangegeven uitgroeien tot 8 schaatsers met 4 mannen en 4 vrouwen om zo het 6e commerciële schaatsteam van Nederland te vormen. Het unieke aan dit team is dat we samenwerken met het Gewest Noord-Holland/Utrecht, wat eigenlijk een garantie betekent dat wij gesteund worden in onze plannen door ieder bestuur van de 5 banen Amsterdam, Haarlem, Utrecht, Alkmaar en Hoorn.

De afgelopen twee maanden hebben al zeer specifiek in het teken van schaatsen gestaan. Omdat dit jaar een Olympisch seizoen is, was Thialf (ijsbaan in Heerenveen) zes weken open voor trainingen. Van deze zes weken heb ik vier weken op het ijs gestaan. De eerste week was heerlijk om weer te schaatsen in plaats van skeeleren en trainen op een schaatsplank. Heerlijk het vertrouwde gevoel van schaatsen en alle dingen van het afgelopen jaar weer even voorbij laten gaan. Daarna begint het echte trainen. Letten op een goede knie- en enkelhoek. Zorgen dat ik mijn voet niet te vroeg op het ijs zet en maximale druk opbouw in mijn afzet. Met schaatsen moet je in feite altijd met 1 been op het ijs staan om zo hard mogelijk te kunnen afzetten, zowel in de bocht als op het rechte stuk.

Niet te snel mijn been bijhalen. Mijn voet in de bocht verder naar voren zetten. Schouders en heupen vlak houden. En zo kan ik nog wel even doorgaan. Naast alle kracht en conditietrainingen blijft schaatsen toch echt een technische sport. Ik ben blij dat ik deze zomer alvast extra heb kunnen trainen op het ijs.

Het is fijn dat ik er nu al beter voor sta dan vorig seizoen. Dankzij testen weet ik dat ik deze zomer in juni al het niveau van augustus van vorig jaar had. Inmiddels ben ik verder doorgroeid, sterker, beter belastbaar, betere conditie. Dankzij mentale trainingen en fysiotherapie verloopt de zomer erg goed.

Nog een kleine twee maanden tot het NK Afstanden: het eerste belangrijke toernooi van dit seizoen. In Thialf ga ik laten zien waarom ik zo hard heb getraind deze zomer. Mijn doel is om net als vorig jaar één (of misschien wel meerdere) World Cup ticket te bemachtigen.

Wilt u een wedstrijd bijwonen? Neem dan contact op met Steens & Partners. Als het ingepland kan worden, kan ik u ook komen begroeten. Natuurlijk wel als de wedstrijd goed verlopen is! ■



*Vriendelijke groeten
Annouk van der Weijden*

T

25% RA's voldoet niet aan de PE-verplichting

In Nederland zijn er circa 6000 Register Accountants werkzaam in het bedrijfsleven. Zij oefenen niet de functie uit van openbaar accountant. Van deze 'Accountants in Business' voldoet een groot deel nog niet aan de vereisten voor het behouden van hun RA-titel. Het gaat daarbij om het behalen van PE-punten, oftewel Permanente Educatie punten. De regeling die in 2007 is ingevoerd schrijft voor dat RA's in drie jaar tijd 120 punten moeten behalen. Van de ruim 12000 actieve RA's zijn er 5735 Accountants in Business. Van deze groep heeft circa 25% niet aan hun PE-verplichtingen voldaan in 2008, aldus de beroepsorganisatie Het Koninklijke NIVRA.

Het NIVRA neemt het lidmaatschap van het instituut zeer serieus. Daarom worden RA's die niet aan hun verplichtingen hebben voldaan in 2008 gesommeerd hun PE-punten alsnog te halen door middel van onder meer trainingen. Leden die verstek laten gaan moeten zich zeer waarschijnlijk verantwoorden voor een tuchtcommissie.

O

Tip voor een transparant jaarverslag

1. Zorg voor een rode draad in het jaarverslag.
2. Weet wie de lezers zijn van het verslag.
3. Maak de toegevoegde waarde van de eigen organisatie duidelijk.
4. Neem een samenvatting van het profiel van de organisatie en resultaten op (kerncijfers).
5. Werk met concrete voorbeelden van behaalde resultaten.
6. Een mening is belangrijk, neem niet alleen feitelijke informatie op, maar ook evaluerende informatie.
7. Wees open in leer- en verbeterpunten.
8. Geef een diepgaande toelichting op de financiën: help de lezer bij het interpreteren van de cijfers.
9. Meet de resultaten die relevant zijn, niet alleen de resultaten die gemakkelijk meetbaar zijn.
10. Wees transparant over de governance en het functioneren daarvan.

P

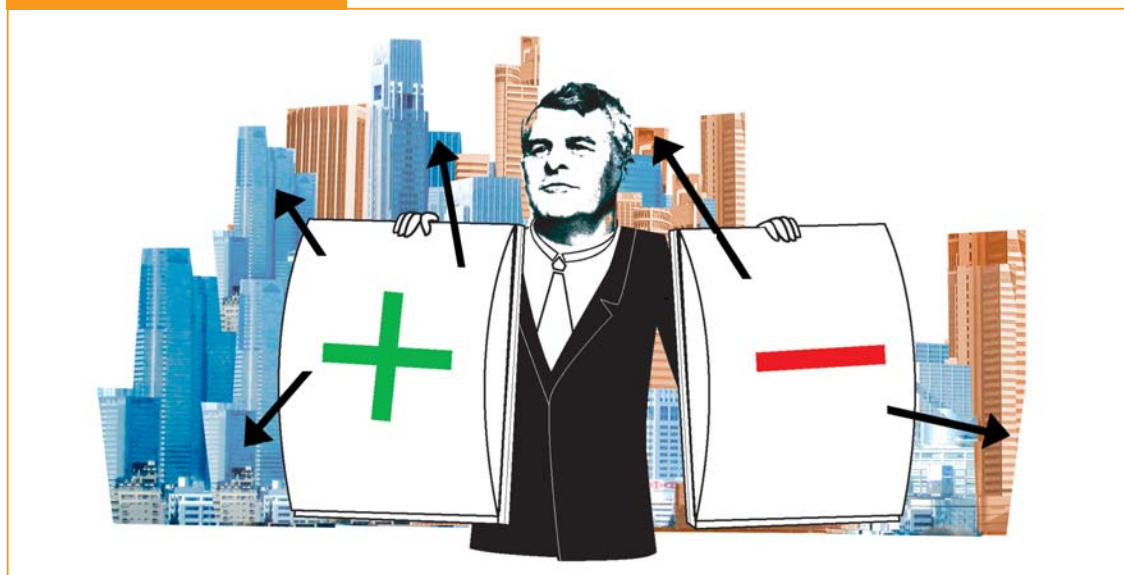
Geldstromen 'under control'?

Die heeft u, als u onderstaand volmondig met 'ja' kunt beantwoorden:

- Uw organisatie kan binnen 1 dag een factuur samenstellen en elektronisch versturen.
- Meer dan 98% van de verstuurd facturen is correct.
- Alles wat ik lever aan de klant wordt ook gefactureerd.
- Mijn DSO is lager dan mijn branchgenoten.

S

- Onze creditmanagers en controllers hebben ook een salestarget.
- Een medewerker verwerkt gemiddeld meer dan 20.000 facturen per jaar.
- Wij betalen onze leveranciers nooit te vroeg, te veel of dubbel.
- Mijn leveranciers houden zich aan de inkooporder voorschriften.
- Wij vorderen (met succes) buitenlandse btw terug.
- Wij kunnen het declaratiegedrag van onze medewerkers controleren en managen.





wie *vrij* staat *scoort* beter

Waarom scoren de **Freelance Finance Professionals** van Steens & Partners?

- **Kwaliteit en motivatie** van de freelance finance professionals. Dit door onze strenge en objectieve selectie uit het grootste opgebouwde netwerk van freelance finance professionals in Nederland.
- **Snelheid:** de garantie dat **binnen 24 uur** de gewenste freelance finance professional beschikbaar is. Daarvoor staat Steens & Partners al meer dan 10 jaar.
- **Steens & Partners zelf:** door Management Team/TNS NIPO gekozen als één van de 500 bedrijven in Nederland met het beste imago. Onderzoek van RuigrokNetPanel / Alex van Groningen toont dat Steens & Partners de hoogste betrouwbaarheid, klantkennis, flexibiliteit en klantgerichtheid heeft van alle dienstverleners in onze discipline.

Voorkomende functies zijn o.a. interim controller, interim finance manager, interim accountant en interim cfo. Wij selecteren voor opdrachten als:

- **Uitvoeren van complexe financieel-administratieve werkzaamheden**
- **Implementeren van directiebesluiten en nieuwe regelgevingen**
- **Interim management en projectleiding**
- **Ondersteuning bij besluitvorming en strategische bedrijfsvoering**

**'1^e interim-management-
bureau volledig
gespecialiseerd in
freelance financials'
– het FD**

**STEENS &
PARTNERS**

Interim Finance Consultants

**Financieel Interim
Management
Advies**

Amsterdam T 020-301 3590
Rotterdam T 010-289 7666
E interim@steens.nl

WWW.STEENS.NL