

# Interim Times®

NR 1 - 2009



gedragen

saneren

schatten

faseren

trainen

ontplooiën

golven

Financieel Interim Management ♦ Advies

Specialist in Freelance Financiële Professionals

**STEENS &  
PARTNERS**

Interim Finance Consultants

## In dit nummer:



**Business Ethics** 3



**Winstgroei in recessie** 5



*Interview* **Gert Bruinsma**  
CFO Smit Internationale 6



**Financials merken**  
**weinig van de recessie** 10



**Financieel**  
**projectmanagement** 12



*Interview*  
**Annouk van der Weijden** 13

*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](http://www.steens.nl).

*Ontwerp:* Michel van der Sanden Design  
*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](mailto:interim@steens.nl)

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

### Geachte relaties,

Met genoeg breng ik u de Interim Times van het eerste kwartaal van 2009 onder de aandacht met een aantal passende onderwerpen in deze tijd van onze economie. Op pagina 6 leest u een uitgebreid interview met Gert Bruinsma, CFO van Smit Internationale 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 group consolidatie professional ingezet bij een internationale serviceprovider online-betalingsverkeer;
- Een freelance auditor ingezet bij een mobiele operator met als doel volledigheid van opbrengsten te optimaliseren;
- Freelance senior costcontroller geselecteerd en ingezet bij een oliemaatschappij;
- Freelance Corporate controller geselecteerd voor een dagblad-uitgeverij;
- Een business controller ingezet voor een landelijk dekkende kinderopvang instelling;
- Voor een middelgrote gemeente een freelance financieel adviseur geselecteerd;
- Bij een zorginstelling een freelance controller/projectleider ingezet;
- Een freelance financieel bedrijfsadviseur bij een ziekenhuis ingezet.

Veel leesplezier,

drs. Remco M.F. Misset  
oprichter / directeur



Gedragsregels voor meer *vertrouwen* in het *bedrijfsleven*

# Business Ethics

Er zijn altijd al bedrijven geweest die onethisch handelen. Soms geeft zelfs een gerenommeerd bedrijf de voorkeur aan kortetermijnwinst boven ethiek. In de vroege jaren zeventig bracht autofabrikant Ford de Ford Pinto op de markt. Bij het eerste model zat de benzinetank op een zeer kwetsbare plaats. Bij een botsing was de kans groot dat de tank vlam zou vatten. Lee Iacocca, de CEO van Ford, liet uitrekenen wat het zou kosten om het euvel te verhelpen én wat de te verwachten kosten waren van de juridische procedures en de schadeclaims als de auto in deze vorm toch op de markt kwam. Reparatie bleek meer dan twee keer zo duur als accepteren van de procedures en de schadeclaims, dus Iacocca besliste: 'Producers maar!' Ford ontsnapte ternauwernood aan een faillissement toen uitlekte welke beslissing bij de productie van de Pinto genomen was.



**D**e aandacht voor Business Ethics, ethisch verantwoord handelen van het bedrijfsleven, dateert echter van de laatste tien jaar. De achtergrond was een serie schandalen, waarvan WorldCom en Enron de bekendste zijn. Bedrijven probeerden met opzet een veel te rooskleurig beeld van hun financiële situatie te schetsen en kregen daarbij medewerking van hun accountant. Het kostte beide ondernemingen én hun accountant Arthur Andersen de kop.

## Nederland

Ook in Nederland speelden boekhoudschandalen. Het meest beruchte Nederlandse geval van 'cooking the books' is Ahold. Maar er waren meer gevallen van onethisch handelen. De Bouwfraude-affaire liet zien dat in Nederland zelfs omkoping mogelijk was.

Wat Nederland echter nog het meest bezig bleek te houden, zijn de vele gevallen dat falende bestuurders werden weggestuurd met een riant vertrekpremie. Of de creatieve manier waarop sommige bestuurders van ondernemingen hun salaris wisten op te krikken.

Zowel in de VS als in Nederland kwam de overheid met gedragsregels om het vertrouwen in het bedrijfsleven te herstellen. In de VS was dat de Sarbanes-Oxley-wet, in Nederland de code-Tabaksblat.

## Ethiek volgens Tabaksblat

De Nederlandse Corporate Governance Code, meestal Code-Tabaksblat genoemd, naar de voorzitter van de commissie die de code heeft opgesteld, besteedt veel aandacht aan het ethisch verantwoord handelen van organisaties. Zo stelt de code bijvoorbeeld de volgende eisen:

- De organisatie hoort een klokkenluidersregeling te hebben. Werknemers moeten zonder angst voor sancties melding kunnen maken van misstanden in de organisatie.
- De bezoldigingsstructuur hoort de bestuurders niet aan te zetten tot gedrag in hun eigen belang met veronachtzaming van het belang van de vennootschap.
- Situaties die aanleiding kunnen geven tot belangenverstrengeling,

moeten worden vermeden. Zo is het minder gewenst als een bestuurder zakendoet met het bedrijf van zijn vrouw.

### Nieuwe aanvullingen op Tabaksblad

In december 2004 stelde de regering de Monitoring Commissie Corporate Governance Code (Commissie-Frijns) in om de eerste ervaringen met de code-Tabaksblad te evalueren. Vier jaar later, in december 2008, kwam de Commissie-Frijns met een reeks aanbevelingen om de code aan te scherpen. De naleving van de code komt volgens de Commissie te vaak neer op het invullen van een kruisjes-tabel ('Voorzitter Raad van Commissarissen geen ex-bestuurder?' 'Geregeld!'). Het is veel belangrijker dat de bedoelingen van Tabaksblad leidend zijn voor het gedrag van de onderneming, dan dat diens voorschriften naar de letter worden nageleefd.

Op het gebied van Business Ethics pleitte Frijns onder andere voor meer aandacht voor de maatschappelijke aspecten van het ondernemen.

### Een recent voorbeeld: Sandd

In theorie is ethisch handelen makkelijk. In de praktijk is een verkeerde keuze snel gemaakt. Dat maakt het voorbeeld van Sandd uit december 2008 duidelijk.

Een bedrijf dat zich Kantoor voor Klanten noemde, liet facturen drukken die als twee druppels water leken op de jaarlijkse factuur van de Kamers van Koophandel. De factuur vroeg om 149 euro als 'Bijdrage KvK handelsregister' en werden verspreid onder honderdduizenden ondernemers. Voor de verspreiding werd het postbedrijf Sandd ingeschakeld.

Een oplettende postbode ontdekte dat de enveloppen die hij moest bezorgen een spookfactuur bevatten. Hij meldde dit bij zijn chef en kreeg te horen: 'Onze zaak niet. Gewoon bezorgen'. De postbode kon dat niet over zijn hart verkrijgen. Hij voorzag de brieven van een waarschuwingssticker en waarschuwde verschillende geadresseerden ook persoonlijk. Hij werd op staande voet ontslagen.

Deze keus voor de kortetermijnwinst boven het belang van de geadresseerden heeft het imago van Sandd geen goed gedaan. Op internetforums voor ondernemers nam vrijwel iedereen het op voor de postbode en bijna niemand voor Sandd.

### Ethisch handelen organiseren in het eigen bedrijf

Van een bestuurder mag verwacht worden dat hij leiding geeft aan de organisatie, ook op het gebied van ethisch handelen.

Om te beginnen moet hij dus het goede voorbeeld geven. Van een inkoper kan bijvoorbeeld niet verwacht worden dat hij geen deeltjes afsluit met familieleden als zijn chef dat wel doet.

Als de bestuurder wil dat mensen regels naleven, moeten dat regels zijn die binnen het bedrijf breed gedragen worden. Het is een goede zet als hij in overleg met zijn medebestuurders, met het personeel en met vertegenwoordigers van verschillende afdelingen in het bedrijf een Code of Business Ethics of gedragscode opstelt, en daar zo veel mogelijk publiciteit aan geeft. Dat moet uiteraard binnen het bedrijf. Iedere medewerker krijgt een exemplaar. Maar het kan ook extern. Veel bedrijven zetten hun gedragscode op hun website. Dat draagt bij aan een goed imago van het bedrijf en bovendien weten ook klanten en opdrachtgevers in één oogopslag wat ze van het bedrijf kunnen verwachten.

Het is verstandig als de bestuurder een vertrouwenspersoon aanwijst die waakt over de naleving van de gedragscode. Bovendien is hij de persoon bij wie medewerkers terecht kunnen als ze constateren dat iemand zich niet aan de code houdt. In Amerikaanse ondernemingen is zo'n functionaris heel gebruikelijk; 'ethical officer' heet hij daar.

### Sancties

De gedragscode vermeldt ook de sancties die op overtreding staan. Het is belangrijk dat het bedrijf daar strak de hand aan houdt. Staat op het aannemen van steekpenningen bijvoorbeeld de sanctie 'ontslag en aangifte bij de politie', dan mag het bedrijf geen uitzondering maken voor de medewerker die al twintig jaar onberispelijk functioneert. Dat is niet eerlijk tegenover de rest van het personeel.

Een gedragscode kan soms onverwachte consequenties hebben. Zo trok Unilever zich in 1997 geheel terug uit Bulgarije. De reden was dat het op dat moment in dat land niet mogelijk was zaken te doen zonder smeergeld te betalen. Als Unilever in Bulgarije zaken bleef doen, zou dat de heldere richtlijn van het concern ondermijnen dat corruptie niet wordt getolereerd. De consequentie was: dan maar geen zakendoen in Bulgarije.

### Inhoud van de gedragscode

De gedragscode kan worden gezien als een nadere uitwerking van de code-Tabaksblad voor de werkvloer. De code regelt de manier waarop het bedrijf omgaat met de buitenwereld en met de eigen medewerkers. De code kan worden uitgebreid naar de manier waarop de medewerkers met elkaar omgaan. Hier zijn enkele zaken die in de Code of Business Ethics opgenomen kunnen worden:

- Een intentieverklaring dat de onderneming de geldende wet- en regelgeving wil naleven.
- De manier waarop medewerkers omgaan met eigendommen van het bedrijf.
- De manier waarop medewerkers omgaan met vertrouwelijke informatie, van het bedrijf of van klanten.
- De manier waarop het bedrijf wil omgaan met de belangen van de maatschappij. Daaronder valt ook het milieu. Welke beperkingen legt het bedrijf zichzelf op bij het accepteren van opdrachten?
- In de code kan ook worden opgenomen welke eisen het bedrijf stelt aan zijn leveranciers en misschien zelfs aan zijn klanten. In de gedragscode kan bijvoorbeeld staan dat de onderneming geen producten van kinderarbeid afneemt.
- De procedure om schending van de gedragscode te melden.
- De sancties die daarop staan. ■



# Winstgroei in recessie

**Recessie – en dan toch een groei van de winst. Is dat mogelijk? Het kan. Zomaar drie bedrijven die winstgroei vertonen.**

■ **Amazon.com** boekte in het derde kwartaal van 2008 een winstgroei van 48 procent.

■ **Apple** boekte in 2008 over het laatste kwartaal van het fiscale jaar een winststijging van 24 procent ten opzichte van het derde kwartaal.

■ **Het Hamburgse overslagbedrijf HHLA** boekte in het derde kwartaal van 2008 een verdubbeling van de winst ten opzichte van het tweede kwartaal.

**A**mazon.com verkoopt van oudsher boeken en muziek, maar de winstgroei zit hem in de verkoop van elektronica.

Apple verkoopt van oudsher computers, maar de winstgroei is gerealiseerd door de verkoop van de iPhone, een telefoon. HHLA boekt winst door zijn processen, vooral het overslagproces, efficiënter uit te voeren.

Twee bedrijven boeken dus winst door het productassortiment uit te breiden, het derde door de dingen anders te doen.

## Aard van de huidige recessie

Dat we in een recessie zitten, lijkt onmiskenbaar. Wereldwijd zijn de beurskoersen ingestort, de AEX is tot ver onder de 300 punten gedaald en het vertrouwen in de economie zit op een dieptepunt.

De kredietcrisis zorgt voor de grootste terugval van de economische bedrijvigheid sinds vele jaren. Volgens voorspellingen van het Centraal Planbureau (CPB) krimpt de Nederlandse economie in 2009 met 0,75%. Wel voorziet het CPB een herstel voor 2010. Waarschijnlijk groeit dan de economie weer met 1%. Dit is echter allerm minst zeker. Het CPB voorspelt alle verschijnselen die bij een recessie horen:

- oplopende werkloosheid;
- omslag van het begrotingsoverschot in een begrotingstekort;
- daling van het wereldhandelsvolume en het aandeel van Nederland daarin.

Een bijzonder kenmerk van deze recessie is echter wel dat de



inflatie laag blijft (1,5 % in 2009, 1% in 2010). De koopkracht van de bevolking daalt niet, maar stijgt zelfs een beetje. Dat betekent niet dat mensen meer gaan consumeren. Daarvoor is het vertrouwen in de economie veel te laag.

## Uitbreiden productassortiment

Veel bedrijven hanteren een beleid van 'afwachten tot het straks beter wordt'. Investerings worden uitgesteld en voor nieuwe initiatieven is weinig of geen ruimte. Banken zijn trouwens niet happig op het verstrekken van de leningen die daarvoor nodig zijn en de rente is hoog.

Pas op de plaats maken kan een goede overlevingsstrategie zijn, maar het leidt niet tot winstgroei. Daarvoor zijn nieuwe klanten nodig, en die komen af op nieuwe producten. U ontkomt er niet aan om te blijven investeren. Echter, het voorbeeld van Amazon.com laat zien dat een nieuw product soms niet eens duur hoeft te zijn. De handlingkosten van elektronica zullen niet hoger zijn dan die van een boek en het distributie-apparaat heeft Amazon al.

## Dingen anders doen

Zoals het voorbeeld van het overslagbedrijf HHLA laat zien, kan een analyse van de eigen bedrijfsprocessen heel wat opleveren. Kennelijk zaten in het

logistieke proces van HHLA wat inefficiënties. Zodra die waren gladgestreken, ging de winst omhoog.

Ook andere kostenposten komen voor kritisch onderzoek in aanmerking. Het kan bijvoorbeeld ook de moeite lonen om de vaste leveranciers eens kritisch onder de loep te nemen. Een offerte opvragen bij een concurrent kan vaak een eye-opener zijn. Als een concurrent goedkoper is, hoeft u trouwens niet meteen over te stappen. Opnieuw onderhandelen over de prijzen levert vaak ook aanzienlijke besparingen op.

Heel wat bedrijven merken dat klanten in de huidige recessie langer wachten met betalen. De gederfde rente kan een forse kostenpost zijn. In dat geval kunt u overwegen de facturatie en inning over te dragen aan een factoringbureau. Zo'n bureau houdt natuurlijk een deel van de gelden zelf. Aan de andere kant bent u verlost van een hoop werk. Aanmaningen, nabellen, incasso's – dat alles doet nu een ander voor u.

Natuurlijk kunnen deze bezuinigingen (want dat zijn het eigenlijk) nooit de winstgroei voor langere termijn veiligstellen. Wel bent u een aantal kosten kwijt waarvan u zeker weet dat u ze nooit meer hoeft te maken. ■

A professional portrait of Gert Bruinsma, a middle-aged man with receding hair, wearing a dark blue suit, white shirt, and blue striped tie. He is sitting in an orange chair, looking directly at the camera with a slight smile. His hands are clasped in his lap.

# Gert Bruinsma

CFO bij Smit  
Internationale

# Interview

## “Onze balans kent nogal wat schattingen voor bergingen”

**Onder het regime van Lloyd's Open Form gaan bergers op zee eerst aan de slag om de ramp het hoofd te bieden. Als de operatie is gelukt, volgen pas onderhandelingen over de prijs. Dat stelt hoge eisen aan project controllers die op locatie meewerken. Maar ook in de geconsolideerde balans laat dit zijn sporen na. 'Soms duurt het lang voordat er duidelijkheid is', zegt Gert Bruinsma, CFO bij Smit Internationale. Toch maakte het bedrijf vorig jaar 100 miljoen euro winst op 546 miljoen euro omzet. Hij vertelt in november 2008 aan Steens & Partners Interim Times over zijn missie en zijn werk.**

Iedereen die voor pakweg 1960 is geboren, associeert de sleepvaart met Hollands Glorie, het onvolprezen boek van Jan den Hartog dat in de zeventig jaren is verfilmd met onder andere een jonge Hugo Metsers als schipper Jan Wandelaar. Bordkartonnen decors en de waterslang in plaats van echt buiswater konden toen op televisie nog. Dat de werkelijke wereld van Hollands Glorie nog veel imposanter is dan kijkers zich konden voorstellen, blijkt bij een bezoek aan Smit Internationale in Rotterdam. Voor de deur ligt één van de gigantische scheepsschroeven die over is gebleven van de Tricolor, het schip dat op 14 december 2002 na een aanvaring binnen 30 minuten zonk midden in het druk bevaren Kanaal tussen Frankrijk en Engeland. Smit heeft het 190 meter lange schip dat was geladen met 3.000 splinter-nieuwe auto's na een sterk staaltje van vakmanschap in een van de ingewikkeldste bergingsoperaties ooit, naar boven gehaald. De schroef met een hoogte van een redelijk rijtjeshuis is de stille getuige op de stoep.

Sleepvaart is inmiddels slechts een onderdeel van het brede aanbod van maritieme diensten dat Smit Internationale wereldwijd neerzet. De moderne, maritieme wereld is niet meer te vergelijken met de tijd van Den Hartog, die zelf ooit stoker was op de wilde vaart. Toch is het een voorrecht te werken bij Smit Internationale, dat min of meer de erfopvolger van Den Hartog's Hollands Glorie is. Dat straalt Gert Bruinsma, CFO bij Smit Internationale, dan ook uit. Hij is bij het bedrijf door alle wateren gewassen, om eens een toepasselijke beeldspraak te gebruiken. Eind negentiger jaren van de vorige eeuw deed hij als registeraccountant bij KPMG een due diligence onderzoek voor Smit Internationale bij een onderdeel van scheepsbouwer Damen in Gabon. 'We hebben dat bedrijf later inderdaad gekocht', zegt hij, sprekend over 'we', omdat hij in 2000 overstapte van KPMG naar zijn huidige opdrachtgever. 'Het klikte.'

Bruinsma startte als controller voor de 'area Europe', standplaats Rotterdam. 'Het waren financieel moeilijke jaren', kijkt hij terug. Het bedrijf kende enkele minder goed renderende onderdelen die onder leiding van CEO Ben Vree, in diezelfde jaren aan boord gekomen, na een grootscheepse reorganisatie zijn afgestoten. 'We deden bijvoorbeeld toen nog aan bepaalde offshore activiteiten, maar dat is slecht bevallen en hoorde ook niet bij onze core business', zegt Bruinsma. Vanaf 2003 begon de reorganisatie vrucht te dragen. Sindsdien vaart Smit Internationale een consistente en herkenbare koers en zit de groei er goed in. Wereldwijd werken er op dit moment zo'n 4.000 mensen. De omzet in 2007 kwam uit op 546 miljoen euro met een mooie winst van ruim 100 miljoen euro. Smit Internationale is met recht internationaal georiënteerd en is op 50 locaties in de wereld actief. Het bedrijf heeft naast het hoofdkantoor in Rotterdam bruggenhoofden ingericht in Singapore voor Azië, Kaapstad voor Afrika en Houston voor Amerika.

### Bij de les

April 2008 werd Bruinsma benoemd tot CFO bij het bedrijf waar hij toen bijna acht jaar werkte en behalve business controller en divisie-controller ook een aantal jaren groepscontroller is geweest. Hij kent de organisatie én de mensen dus door en door, naar eigen zeggen een groot voordeel voor iemand op zijn positie. Daar staat tegenover dat een CFO die van buiten komt, geen last kan hebben van blinde vlekken als 'zo doen we dat nou eenmaal'. Dat risico zit er bij een interne kandidaat in. Maar Bruinsma heeft zijn team zo georganiseerd dat hij voortdurend scherp wordt gehouden. 'Ik heb mensen met zeer verschillende achtergronden, ook internationaal geschoold. Er zit bijvoorbeeld een RA in, een RC, iemand met een MBA, een ander met een juridisch/economische specialisatie. Heel divers. Die houden me echt wel bij de les, als dat al nodig zou zijn.'

Het financiële team bestaat uit 150 man, de meerderheid wordt gevormd door lokale administraties in de 50 landen waar Smit actief is. Bruinsma werkt met zes zogenoemde 'direct reports'. De CEO, CFO, twee divisiedirecteuren en de directeur van Shared Resources (interne dienstverlenende afdelingen) vormen samen wat het 'StratCom' heet, het Strategic Committee, zegt maar de Board. Het belangrijkste verschil met zijn laatste functie als groepscontroller is 'dat ik nu veel meer naar buiten ben gericht en me onder meer bezig houd met analisten en aandeelhouders'. 'Ja, dit is leuker', lacht Bruinsma.

### Synergie

Sinds de reorganisatie van begin deze eeuw bestaan de kernactiviteiten van Smit Internationale uit vier, synergetisch samenhangende bedrijfsonderdelen. Dat zijn:

- Harbour Towage; havensleepdiensten en gerelateerde diensten.
- Terminals; sleepdiensten en aanverwante maritieme- en managementdiensten aan offshore- en onshore terminals.
- Salvage; berging, wrakoprui- ming, mileiuzorg en advisering.
- Transport & Heavy Lift; chartering, pontonverhuur, zwaar transport, sleepvaart, zwaar hijs- werk, uitvoeringen ondersteuning van maritieme projecten.

Op allerlei manieren zijn er commerciële en strategische relaties tussen de vier divisies. Het jaar- verslag neemt bijna twee pagina's om ze gedetailleerd te beschrijven. Samengevat zit de synergie in geza- menlijke klantcontacten, gedeeld materiaal en op meerdere plaatsen inzetbaar personeel. Niet voor niets legt Smit zo'n zwaar accent op de samenhang in het bedrijf.

Boskalis heeft op het moment dat Steens & Partners Interim Times met Bruinsma spreekt, een vijan- dig bod uitgebracht op de aandelen van Smit Internationale, dat een beursgenoteerd bedrijf is. De kaper op de kust, om in toepasselijke terminologie te blijven, heeft in de pers al laten weten bij een eventuele overname Smit te willen opsplitsen om drie van de vier bedrijfsonderdelen vervolgens door te verkopen. 'Niet alleen is een opsplitscenario voor ons onacceptabel, ook vinden wij het bod te laag.'

Op het moment van dit interview, november 2008, is er nog geen duidelijkheid over het vervolg. Op 4 december 2008 heeft Boskalis zijn bod ingetrokken. Ben Vree, CEO van Smit Internationale 'We are back to business as usual and have all sails set!'

### Project controllers

Daarom is het in dit gesprek interessanter om te kijken naar project

management en project control, voor Smit typische activiteiten met name in de divisies Salvage en Transport & Heavy Lift. Vooral Salvage kent per definitie een projectaanpak. Het werk is onvoorspel- baar, maar moet, als een bergingsoperatie zich aandient, vaak binnen no time worden opgetuigd. Dat geldt eveneens voor onderdelen van de andere, genoemde divisie, omdat er ook in de transport- en zware hijsactiviteiten soms zeer grote klussen voorkomen. 'De grote projecten moeten altijd door een controller ter plaatse financieel worden begeleid', zegt Bruinsma. 'Daar hebben we dus avontuurlijke en flexibele mensen voor nodig, eigenschappen die niet voor elke financial vanzelfsprekend zijn. Want ze moeten snel en onver- wacht op reis naar de gekste plaat- sen in de wereld, waar ze soms maandenlang dicht op het project zitten.'

Dat is natuurlijk ook meteen de charme van project control bij Smit. Het is geen papieren klus, uit te voeren vanachter een spread- sheet. De project controller zit dicht op de actie, treedt in zekere zin zelfs op als een soort assistent project manager. 'Onze project- managers, onze bergingsinspec- teurs, zijn uit een bijzonder hout gesneden en moeten echt veel kwaliteiten in zichzelf verenigen. Dat kan iedereen zich wel voor- stellen. Maar als je bijvoorbeeld zo'n Tricolor moet bergen onder zeer moeilijke omstandigheden, is administratie niet meteen je eerste zorg. Daar ligt onder meer de ver- antwoordelijkheid van de project controller. Die kent het contract, weet wat het budget is en bij grote afwijkingen moet hij bijvoorbeeld een 'variation order' maken en door de opdrachtgever laten af- tekenen, zodat er baten tegenover extra kosten staan.' Het commer- ciële contact met de opdrachtgever over dit soort meer/minder-werk onderhandelingen doet de project controller overigens niet zelf. Dat gaat via de projectmanager of, bij

grote afwijkingen, via het hoofdkantoor in Rotterdam.

### Claim voorbereiden

Bergingsoperaties kennen een zeer bijzondere volgorde, gedefinieerd volgens de zogenoemde 'Lloyd's Open Form'. Eerst is er de ramp, vervolgens bieden meerdere bergingspecialisten zich aan en is er de gunning aan degene die er het snelst bij kan zijn of degene die het best is toegerust voor de klus. En dan gaan de bergers aan de slag. Over geld is nog niet gesproken. En dat komt ook pas als het werk voorbij is en het schip of het wrak is geborgen. Pas dan kan worden vastgesteld hoe lang het heeft geduurd, welke bijzondere omstandig-



**“Onderhandelingen met de opdrachtgever beginnen pas na afloop van het project”**





heden zich hebben voorgedaan die mogelijk extra kosten hebben veroorzaakt, wat de restwaarde van de berging is en zo zijn er nog veel meer variabelen die achteraf de prijs van de bergingsklus bepalen. 'Onderhandelingen met de opdrachtgever beginnen dus pas na afloop van het project', vertelt Bruinsma. 'Dat stelt extra hoge eisen aan de project controller. Want hij moet, natuurlijk samen met hoofdkantoor en projectmanager, kunnen inschatten wat straks bij de onderhandelingen acceptabel is en waar we ook nog een marge op kunnen verdienen. Tijdens het project moet hij de kosten niet alleen scherp bewaken maar ook goed administreren om achteraf de bewijsvoering te kunnen staven met feiten.'

Recent heeft Bruinsma een beroep gedaan op een controller die via Steens & Partners bij Smit Internationale een claim heeft voorbereid. Project controllers die op locatie werken, worden doorgaans bij het bedrijf zelf opgeleid. Maar Bruinsma sluit niet uit in voorkomende gevallen Steens & Partners uit te dagen een avontuurlijke en flexibele financial voor zo'n klus te leveren.

Trouwens, niet altijd komen opdrachtgever en berger er samen uit. In die gevallen stelt Lloyd's een onafhankelijk arbiter aan die op basis van al het beschikbare materiaal een uitspraak doet over de factuur die de berger mag sturen. Die arbitrage neemt soms enkele jaren in beslag. 'Onze balans kent dus nogal wat schattingen', aldus Bruinsma. 'Omdat we altijd conservatief begroten, springen we er gelukkig meestal positief uit na de uitspraak van de arbiter. Dat betekent

wel dat we dan dus meeropbrengsten uit eerdere jaren in de cijfers moeten verwerken.'

### **Normen en waarden**

Hollandse normen en waarden van een degelijk bedrijf als Smit Internationale, ontwikkeld gedurende een lange maritieme geschiedenis, ontmoeten in den vreemde natuurlijk wel eens culturen waar bureaucratieën gesmeerd worden met het slijk der aarde. Project controllers krijgen daar mee te maken, want zij zitten on the spot, in Zuid-Amerika, Nigeria of waar dan ook. 'Dat klopt op zichzelf wel', zegt Bruinsma. 'Maar wij doen daar niet aan mee. Smit heeft een eigen 'code of conduct' geschreven, waar we niet van afwijken. Als we dat zouden doen, is het eind zoek voor een beursgenoteerd bedrijf. Ook onze klanten, onze opdrachtgevers zouden het niet pikken. En we hoeven dat ook niet te doen. Want mensen zijn blij als we komen. We brengen werkgelegenheid en stimuleren lokale economieën. Zo hebben we in Nigeria bijvoorbeeld zeven of acht havensleepboten in de vaart, die voornamelijk voor energieleveranciers werken en de bemanning bestaat uit Nigerianen die we zelf hebben opgeleid. Sterker nog, op dit moment zitten we ook in Equatoriaal Guinea en daar zetten we nu ook Nigerianen in.'

Jan Wandelaar zou in deze tijd een eigenzinnige bergingsinspecteur zijn geweest. Maar dat de tijd niet stil heeft gestaan, zien we onder meer aan het feit dat in het boek van Den Hartog nog geen sprake was van een project controller. Tegenwoordig is die functionaris onmisbaar. ■



# Financials

## merken *weinig*

### van *recessie*

**Tot in november 2008 leek het of de recessie geen gevolgen zou hebben voor de werkgelegenheid. Nederland had met 2,6 procent de laagste werkloosheid van alle 27 EU-lidstaten.**

**In november vielen echter de eerste klappen.**

**De groei van het aantal banen kwam tot stilstand en de eerste mensen verloren hun baan.**

**Naar verwachting zullen in eerste instantie vooral mensen met een tijdelijk dienstverband en laag-opgeleiden het slachtoffer worden. Hoogopgeleide professionals, zoals financials, hebben weinig te vrezen. Maar blijft dat zo?**

#### **De arbeidsmarkt voor financials**

Voorlopig lijkt de kans op een ontslaggolf onder financials klein. Elk wat groter bedrijf heeft een paar financials nodig. Als er bezuinigd wordt, is het niet op hen.

In sectoren waar veel financials werkzaam zijn, zoals banken en verzekeraars, staan wél banen op de tocht. Dat zijn echter vooral communicatiemedewerkers, marketeers en verkoopmedewerkers. Financiële deskundigen hebben minder te vrezen. Het aantal vacatures in de sector financiële dienstverlening stijgt zelfs nog licht. Wel blijken veel financials aangeslagen te zijn door het echec van Fortis. Na de overname door de overheid verwachtte ineens 11 procent van de financials zijn baan te zullen verliezen. Het aantal mensen dat graag bij een bank zou werken, daalde met 15 procent.

Er wordt de laatste jaren steeds meer controle uitgeoefend op de bedrijven die financiële diensten aanbieden. Een baan bij de toezichtsorganen, De Nederlandsche Bank en de Autoriteit Financiële Markten, lijkt dus een goede keus.

#### **Kansen voor zzp'ers**

Bedrijven die op personeelskosten bezuinigen, sturen eerst hun flexibele personeel naar huis. De uitzendkrachten vertrekken het eerst, personeel met een tijdelijk dienstverband volgt. Het Centraal Planbureau verwacht voor 2009 een werkloosheid van 4,5% en voor 2010 van 6,5%.

Misschien verdwijnt ook wel een deel van de zzp'ers (zelfstandigen zonder personeel) die bedrijven als freelancer inhuren. Als dat gebeurt, is dat een verschijnsel van tijdelijke aard. Freelancers worden

meestal ingezet als er een tijdelijke piek optreedt in het werk, die niet kan worden opgevangen door het eigen personeel. Als het tijdelijke personeel verdwijnt, zullen de achterblijvers pieken nog moeilijker kunnen opvangen. Zo zullen zzp'ers een deel van het werk van het tijdelijke personeel overnemen. Op langere termijn hoeven ze niet bang te zijn.

#### **Waarom een nieuwe baan?**

Bij een onderzoek naar de mobiliteit van financials medio 2008 bleken achtereenvolgens verbetering van het salaris, betere doorgroei-mogelijkheden en betere secundaire arbeidsvoorwaarden de belangrijkste redenen te zijn om van baan te veranderen.

Overigens zijn financials tamelijk honkvast. Van de hoger opgeleiden in het algemeen zoekt gemiddeld 13% actief naar een andere functie. Bij de financials is dat maar 10%. 37% van de financials heeft geen enkele behoefte aan een andere functie.

#### **Steeds meer financials zzp'er**

Een onderzoek van Steens & Partners laat zien dat steeds meer financials kiezen voor een bestaan als zzp'er. In 2007 kwamen er 30% meer financiële zzp'ers bij ten opzichte van 2006. Over alle sectoren groeide het aantal zzp'ers dat jaar met 19%.

Meestal is freelancen een bewuste keus. In meer dan 80% van de gevallen nam de financial zelf ontslag om vervolgens als zelfstandig ondernemer verder te gaan.

52% van de financials die gaan freelancen, doet dat vanwege de vrijheid die eigen baas zijn met zich meebrengt. 21% hoopt op meer variatie binnen het werk; maar 11% verwacht er als freelancer financieel op vooruit te gaan. De stap naar het freelance-bestaan is vrijwel onomkeerbaar. Bijna geen enkele zzp'er verlangt terug naar een baan in loondienst.

#### **Kansen op een andere baan**

Het lijkt erop dat de financiële professional ook in deze tijd van recessie nog volop kansen heeft om een andere baan te vinden. Hij kan daarmee zijn inkomen en carrièreperspectieven aanzienlijk verbeteren. Hij heeft echter ook een alternatief: freelancer worden. Er is een reële kans dat hij er daarbij in inkomen op achteruit gaat, maar de kans dat een freelancer brodeloos wordt, is klein. Overigens hoeft een financial die freelance werk doet, niet zelf op zoek naar opdrachtgevers. Hij kan ook een kantoor als Steens & Partners inschakelen. ■

# Financieel **project**management



**Ingrijpende veranderingen in een organisatie hebben extra zorg nodig. Die zorg neemt al gauw de vorm van een project aan. Een groep medewerkers probeert de verandering in de juiste banen te leiden. Meestal is minstens één van die medewerkers een financial, want vaak heeft het project aanzienlijke financiële consequenties. Als een project uit de hand loopt, wordt het al heel gauw veel duurder dan begroot. Legendarisch zijn de verhalen over nieuwe informatiesystemen die drie, vier keer zo duur werden als begroot.**

**P**rojecten worden doorgaans uitgevoerd door een multidisciplinair projectteam. De leden doen het project naast hun gewone werk. Het team werkt toe naar een van tevoren vastgelegd resultaat. Er is een afgebakend budget, dat bewaakt dient te worden.

Het is gebruikelijk een project op te delen in een viertal fasen:

- definitie
- planning
- uitvoering
- afsluiting.

## Definitiefase

Vóór het project echt begint, moet een aantal zaken geregeld worden. Zo moet precies worden vastgelegd wat met het project moet worden bereikt. Er wordt een globale fasering voor het project opgesteld en een kostenschattning gemaakt. Een lid van het managementteam (de sponsor van het project) wordt verantwoordelijk gemaakt voor het project. Eén van de leden van het projectteam wordt aangewezen als projectleider.

## Planningfase

In de planningfase wordt de volgende fase, de uitvoeringsfase, gedetailleerd gepland. Die fase is opgedeeld in perioden. Voor elke periode worden doorlooptijd, benodigde menskracht en budget vastgelegd. Het is verstandig aan het eind van elke periode een uitlooptijd (contingency) in te bouwen. Mocht de periode uitlopen, dan wordt de contingency als buffer gebruikt. Op die manier komen de volgende perioden niet in het gedrang. Dit komt ook ten goede aan de budget-beheersing.

Op het eind van de planningfase wordt het project formeel goedgekeurd of afgekeurd door de leiding van de organisatie. Afkeuren betekent dat de deur definitief dichtgaat. Doorgaans gebeurt dat omdat de te verwachten baten niet opwegen tegen de kosten. Zelfs op dit moment is al verzet te verwachten van mensen voor wie het project helemaal is gaan leven. Toch is afblazen in deze situatie bijna altijd de beste optie.

## Uitvoeringsfase

De uitvoeringsfase is ingedeeld in perioden. Elke periode eindigt met een mijlpaal. Bij elke mijlpaal wordt een concreet product, een deliverable, afgeleverd (voorbeelden: 'Systeem in ontwerp gereed'; 'Systeem getest en goed bevonden'; 'Gebruikersdocumentatie klaar'). Het deliverable wordt ter goedkeuring voorgelegd aan de leiding van de organisatie. Is het goed, dan is de projectleider gedechargeerd voor dit deel van de taak. Is het niet goed, dan kan het terug naar de projectgroep, die het aanpast. De eerste mijlpalen kunnen worden gekoppeld aan een go/no-go-beslissing. Bij een dergelijke beslissing moet stoppen een reële optie zijn. Dan worden de tot dusver gemaakte kosten als verlies afgeboekt. Dat kan nog tot en met het testen van het opgeleverde systeem. Daarna heeft stoppen meestal geen zin meer. Zelden zal een werkend systeem worden afgeblazen omdat het projectteam geen goede gebruikersdocumentatie heeft opgeleverd. Het is verstandig tijdens de uitvoeringsfase voortdurend te blijven bijhouden:

- welk deel van het werk (in %) is gereed;
- welk deel van het budget (absoluut en in %) is tot dusver besteed;
- is de verwachte opleverdatum nog steeds de geplande.

Deze rapportages dienen voortdurend te worden doorgenomen door de projectleider samen met de projectsponsor. Dreigt het project te stagneren of het budget uit de hand te lopen, dan moet de leiding erbij worden gehaald. Die mag eventueel zelfs het project afblazen.

## Afsluitingsfase

De afsluitingsfase treedt in als het product waarvoor het project in het leven werd geroepen, daadwerkelijk gebruiksklaar is. De afsluiting dient voor alle betrokkenen duidelijk te zijn. Het kan een goed idee zijn een bijeenkomst te beleggen, waar het eindresultaat wordt gepresenteerd.

Tot deze fase hoort verder nog een evaluatie, waarmee meteen formeel verantwoording wordt afgelegd aan de leiding. Daarna is het uiteindelijke resultaat eigendom geworden van de leiding en is de projectgroep gedechargeerd van zijn verantwoordelijkheid. ■

# Interview



## Annouk van der Weijden: op naar de nederlandse schaatstop

**Annouk van der Weijden (22 jaar, woonachtig in Nieuwveen):**

**'Vanaf mijn 6e jaar schaats ik al. Ik ging met een groep kinderen in de bus naar Leiden om op een kleine baan mijn trainingen te doen**

**op zaterdagmiddag. Vanaf die leeftijd doe ik ook al aan wedstrijden. In het begin alleen de clubkampioenschappen eens per jaar, later ook clubwedstrijdjes en baankampioenschappen. Op mijn 10e mocht ik voor het eerst meedoen aan de clubkampioenschappen in Heerenveen, in het Thialf stadion. Vanaf toen was mijn droom om ooit ook zo goed te worden als Falco Zandstra.'**

**N**aast het schaatsen heb ik bijna twee jaar geleden de PABO afgerond. Op dit moment doe ik invalwerk op verschillende basisscholen bij mij in de omgeving. Ook volg ik een cursus bewegingsonderwijs, zodat ik ook gym kan geven.

### **Wat was tot nu toe je 'best moment' in je schaatscarrière?**

Het seizoen waar ik nu aan bezig ben is duidelijk mijn beste seizoen tot nu toe. Dit jaar heb ik voor het eerst een World Cup gereden en heb ik hoge klasseringen gehaald tijdens de Nederlandse Kampioenschappen. Mijn grootste trots dit jaar is mijn 5e plaats op de 5000m op het NK Afstanden begin november. Kort daarop volgt mijn 8e plaats op het NK Allround eind december.

Het moment dat ik voor het eerst deel mocht nemen aan een Nederlands Kampioenschap voor Senioren was het moment dat ik beseftte dat ik nog veel verder kon groeien. De mooiste schaatservaringen voor mij zijn de wedstrijden waarbij heel Thialf vol zit met

schaatsfans. Het is fantastisch om 400 meter lang oorverdovend aangemoedigd te worden! Daar krijg ik kippenvel van!

### **Wat is tot nu toe jouw hoogtepunt van het lopend seizoen geweest en wat is het volgende piekmoment?**

Mijn hoogtepunt van dit seizoen tot nu toe was mijn Worldcup in Moskou. Ik mocht daar voor het eerst meedoen tussen de wereldtop. Een hele nieuwe ervaring voor mij.

Het ijsstadion waarin ik mocht rijden was qua grootte vergelijkbaar met een voetbalstadion, ontzettend mooi.

Mijn volgende belangrijke wedstrijd is 21 januari. Ik heb dan een selectiewedstrijd voor de volgende 5km World Cup. Deze wedstrijd wordt verreden in Heerenveen. Ik moet me dan bij de beste 5 schaatsen om 14 februari de World Cup in Heerenveen te kunnen rijden. Verder heb ik me via het NK Allround eind december geplaatst voor de Challengers Cup in Hamar op 31 januari en 1 februari. Dit is een World Cup wedstrijd voor junioren onder 23 jaar.



*V.l.n.r. Michiel Wienese van sportmarketingbureau Skate4You, Annouk en Richard Wirschell van Steens & Partners.*

### **Steens & Partners ondersteunt je financieel dit seizoen.**

#### **Wat is het belangrijkste dat nu mogelijk wordt met deze hulp?**

Ik ben heel blij dat ik dit jaar gesteund wordt door Steens & Partners. Omdat ik bij een gewestelijke selectie zit moet ik ieder jaar een gedeelte van mijn trainingskampen zelf betalen. Verder heb ik kosten aan kleding, voeding en materiaal voor schaatsen, fietsen, skeeleren en hardlopen. Toch blijft de grootste kostenpost de reiskosten.

Doordat Steens & Partners mij dit jaar financieel ondersteunt heb ik mijn trainingskampen naar Berlijn, Erfurt en Collalbo kunnen bekostigen. Dit jaar heb ik een stap voorwaarts gezet naar de Nederlandse schaatstop. Dit komt door mijn trainingen, maar onder andere ook door de mentale training die ik dit jaar heb gehad. Voor de overige kosten heb ik een aantal kleine sponsors en werk ik als invalleerkracht. Dit werk heb ik nodig om mijn sport te kunnen blijven beoefenen.

#### **Hoeveel trainingen zijn er per week nodig om aan de top te blijven?**

Voor schaatsen op hoog niveau is veel toewijding nodig! Sinds 5 jaar train ik gemiddeld 10 keer per week. Dit betekent dat ik ook veel dagen twee keer per dag train. Het klinkt misschien raar, maar vooral in augustus en september zijn er zware trainingsperioden. Het komt dan wel eens voor dat ik twee weken lang elke dag twee keer per dag train. In de zomer zijn het vooral veel fietstrainingen. Van lange duurritten tot zware intervaltrainingen. Daarnaast ook nog looptrainingen, skeeleren, krachttraining, atletiektrainingen en sprongtrainingen.

In de winter bestaan mijn trainingen vooral uit schaatstrainingen en wedstrijden. Daarnaast doe ik nog krachttraining, fietstraining en sprongtraining.

Voor mij is er één maand in het jaar waarin ik geen trainingsschema heb. Dat is de maand april. Dit jaar wil ik in deze 'vakantieperiode' weer gaan snowboarden in de Franse alpen. Ook geniet ik van de feestjes die er zijn, want in de rest van het jaar ga ik niet veel op stap. Dat is niet bevorderlijk voor de trainingen en vooral niet voor de wedstrijden in de winter. Dit jaar wordt april ook een maand van fulltime voor de klas staan om mijn inval uren aan het eind van het jaar te halen.

Natuurlijk zijn er veel opofferingen maar schaatsen is mijn passie en wat ik het liefst doe!

**“10 keer per week trainen... weinig feestjes... geen vast inkomen... maar schaatsen is mijn passie.”**

**Volgend jaar is de Olympische Spelen in Vancouver. Maak je kans op een deelname 5000m of is dat nog erg ver uitzicht? Kan je gemakkelijk nog 1 of 2 volgende Olympische Spelen mee in 2014 en 2018?**

De Olympische spelen zijn voor mij altijd een droom geweest. Het ultieme doel van het schaatsen is voor mij deelname aan de Olympische spelen, en nog

mooier, Olympisch goud. Om volgend jaar deel te kunnen nemen in Vancouver moet ik dit jaar of volgend jaar een top 8 klassering halen op een World Cup, in de A groep. Voor mij is deelnemen aan een World Cup al een hele goede prestatie. Een top 8 klassering wordt erg moeilijk. Natuurlijk wil ik ook volgend jaar een grote stap richting de top zetten. Daarom heb ik de Olympische spelen niet doorgestreept in mijn gedachten, maar moeilijk wordt het wel. Ik ben nu 22 jaar. In 2014 ben ik 27 jaar, en hopelijk op mijn top! Mocht ik mijn lijn van prestaties doorzetten ga ik er zeker voor om me dan te kwalificeren voor de 3000 en 5000 meter. De spelen daarna zijn nog ver weg en kan ik natuurlijk nog helemaal niets over zeggen.

*Net voor het ter perse gaan bereikt ons het bericht dat Annouk een nieuw Nederlands record op buitenijs heeft neergezet: met 1.29.75 was ze eerste onder de 1.30 sec op de 1000m. ■*

## CFO extreem pessimistisch

De meerderheid van de chief financial officers in Europa en de VS zegt dat hun onderneming in 2009 minder geld zal uitgeven en minder personeel aan zal nemen en dat hun onderneming verliezen zal aankondigen. Dit zijn enkele uitkomsten van onderzoek van o.a. de Universiteit van Tilburg van het laatste kwartaal van 2008.

CFO's wereldwijd zijn pessimistischer dan ooit in de dertien jaar dat het survey gehouden wordt. 71% van de CFO's voorspelt dat de recessie nog minimaal een jaar zal duren, zeker tot eind 2009.

De resultaten van dit kwartaal wijzen erop dat de kredietcrisis definitief is overgeslagen op de reële economie en dat het nog lang zal duren voordat landen wereldwijd de kredietcrisis te boven zullen zijn. De verwachting is dat de opbrengsten in Europa de komende twaalf maanden met 7,6% zullen dalen. Ondernemingen in Europa zijn zwaar getroffen door de wereldwijde financiële crisis, met name doordat afnemers langere betalings-termijnen hanteren (49%), ondernemers een hoger risico lopen dat ze niet betaald worden (44%) en er minder exportorders binnenkomen (35%). Europese bedrijven ondernemen de volgende

acties in reactie op de economische omstandigheden: geplande investeringen worden uitgesteld, verlaagd of geschrapt (61%), er worden personeelsstops ingevoerd (50%), er vallen ontslagen (48%) en geplande personeelsbonussen worden verlaagd en/of salarissen bevroren (43%).

## Minder outsourcen?

Het Amerikaanse bedrijfsleven mag graag werk outsourcen, maar de aanslagen in Mumbai zorgen er voor dat menig directeur daar nog eens goed over nadenkt. Amerikaanse bedrijven hebben in 2008 voor ongeveer 36 miljard dollar werk geoutsourcet naar India. De IT-outsourcingsbedrijven zouden belangrijke doelwitten kunnen zijn terroristen. Extra veiligheidsmaatregelen maken het outsourcen duurder, terwijl de Indiërs dit jaar gemiddeld ook een loonsverhoging van 15,2% krijgen.

## Nieuwe Professional werkt voor zelfontplooiing

De Nieuwe Professional wil via zijn werk zijn talenten ontwikkelen en zijn kansen op de arbeidsmarkt vergroten. Hij verwacht daarbij onvoorwaardelijke hulp van zijn werkgever. Dat blijkt uit onderzoek van o.a. Nyenrode Business Universiteit.

Deze houding van de Nieuwe Professional heeft consequenties voor de werkgever. Werkgevers kunnen profiteren van de focus en houding van de Nieuwe Professional als zij deze verschuiving naar het individuele belang in arbeidsrelaties herkennen en erkennen. Hierdoor zullen er beter gebalanceerde en duurzamere arbeidscontracten ontstaan met een hogere productiviteit, lager ziekteverzuim, minder verloop, en meer arbeidsvreugde tot gevolg doorvoeren.

## Betere manager door golf!

Met golfen verbeteren managers vaardigheden die ze ook op hun werk kunnen toepassen. Van de managers die golflessen gevolgd hebben, denkt 83 procent dat het spelen van een potje golf de efficiëntie verhoogt. 89 procent stelt zelfs dat golfen meerdere managementkwaliteiten kan verbeteren.

Dat stelt Dr. Katrin Muff van de Business School Lausanne. Direct zichtbare parallellen tussen golf en management zijn er volgens haar onderzoek in overvloed: beslissingen nemen, onderhandelen, voorstelingsvermogen, openstaan om plannen aan te passen en strategieën implementeren.

Daarnaast zijn er volgens Muff ook op mentaal gebied een groot aantal overeenkomsten: in evenwicht zijn, optimisme, kalmte, zelfvertrouwen, concentratie, inbeeldingsvermogen, zelfbeheersing en betrokkenheid.

Golf lijkt dus niet alleen een goede manier om uw netwerk te vergroten, maar ook om uw managementkwaliteiten te verbeteren.





# 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<sup>e</sup> 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](mailto:interim@steens.nl)

**WWW.STEENS.NL**