

Het gaat niet goed met de economie, en het gevaar is groot dat ondernemingen de kaasschaaf gaan hanteren en plannen voor nieuwe producten of diensten in de ijskast zetten. Dat werkt echter vaak contraproductief. Beter is het om juist de kansen te grijpen die de recessie ook biedt. Daarom presenteert Inzake uw zaken een weg omhoog in zeven stappen.

Stap voor stap door de recessie

VAN ALLE BEDREIGINGEN voor een onderneming in tijden van recessie is het gevaar van crisisdenken misschien wel de grootste. Het is lastig om niet in paniek te raken als uw orderportefeuille terugloopt en de bank terughoudender wordt met kredieten. Maar toch is het zaak om het hoofd koel en de kaasschaaf in de la te houden. Recente economische crises maakten duidelijk dat een aanvullend beleid loont.

Stap 1 Meer cash

Tijdens de internetcrisis van vlak na de eeuwwisseling deden bedrijven die het overnamepad hadden gekozen of het productenassortiment hadden aangepast goede zaken. De achterblijvers waren partijen die dadelijk op alle processen bezuinigden, en alle innovatie- en overnameactiviteiten tot nader order opschortten. Door de directe beschikbaarheid van liquiditeiten kan tijd worden gewonnen om de organisatiestructuur, marktwerking en strategie aan te passen aan de omstandigheden. Ook wordt de onderhandelingspositie versterkt tegenover financiers, afnemers en leveranciers, en eventuele overname- of fusiepartners. Doorgaans is er op dit gebied veel te winnen, constateert kostenreductiespecialist Mathieu Rosier van PricewaterhouseCoopers. 'Voor een onderneming is het werkkapitaal met afstand het duurste kapitaal. Alleen al door de omloopsnelheid te versnellen, kun je de financieringskosten aanzienlijk verminderen.' De ingrepen hoeven bovendien niet kostbaar of tijdrovend te zijn. Zo is door PricewaterhouseCoopers het programma 'Hunt For Cash' ontwikkeld, waarmee het cashmanagement wordt doorgelicht op mogelijkheden om bijvoorbeeld de DSO (Days Sales Outstanding, de gemiddelde

tijd waarbinnen een vordering wordt betaald) te verkorten. Ook wordt in dit verband gekeken naar mogelijkheden om de voorraden te beperken. Ook op fiscaal gebied is winst te boeken. Rosier: 'Veel bedrijven laten na om de bij grensoverschrijdende transacties in andere EU-landen betaalde btw terug te vragen. Ook is bij het vaststellen van de interne verrekenprijzen vaak nog wel wat te winnen. En het kan lonen om afspraken te maken met de fiscus in het kader van Horizontaal Toezicht. De belastinginspecteur is bereid om je vooraf zekerheid te geven over de te verwachten belastingdruk, als je kunt aangeven hoe je je fiscale risico's denkt te beheersen. Zo sla je twee vliegen in één klap: je beperkt de kans op belastingtegenvallers, en je kunt je afdrachten beter plannen.'

Stap 2 Duurzame margeverbetering

Een margeverbetering voor de langere termijn kan worden bereikt door de organisatie en de bedrijfsprocessen kritisch tegen het licht te houden. 'Reducties tot veertig procent van het kostenniveau zijn mogelijk. Niet door de kaasschaaf, maar door procesverbeteringen, zodat je meer doet met minder,' stelt Veronique Roos, een collega van Rosier. 'Dat moet wel geïntegreerd gebeuren. Want incidentele kostenreducties werken vaak kostenverhogend in andere delen van de operatie.' Ook kunnen niet-kerncompetenties worden uitbesteed en de IT-processen worden doorgelicht. Een ander potentieel biedt het inkoopmanagement. Door inkoopstromen te bundelen en het aantal leveranciers te beperken, wordt de onderhandelingspositie versterkt en gaat de gemiddelde

Lees verder op pagina 2



3

4

6

8

10

Bescherming tegen identiteitsfraude

Het komt vaker voor dan gedacht, en de economische schade is enorm. Identiteitsfraude kent vele vormen en gedaanten, en veel bedrijven zijn er onvoldoende op bedacht. Gelukkig zijn concrete tegenmaatregelen mogelijk. 'Het is belangrijk dat het eigen personeel regelmatig en open wordt geïnformeerd over de gevaren.'

'Globalisering is een gegeven'

Neelie Kroes is de succesvolle eurocommissaris voor mededinging, die naam maakt met hoge boetes. 'Ook middelgrote en kleine bedrijven moeten optimaal kunnen profiteren van een vrije markt.'

Reorganiseren met de wind mee

Windmolenbedrijf EWT heeft de afgelopen periode een snelle groei doorgemaakt, met alle problemen van dien, bijvoorbeeld voor de backoffice. Een reorganisatie leverde de oplossing.

Durf het eenvoudig te houden

In de loop der jaren raken bedrijven vaak verstrikt in hun eigen manier van werken. Dan is het goed de eigen organisatie kritisch tegen het licht te houden. 'Klanten hebben behoefte aan eenvoud.'

Naar een omzet van twintig miljoen

Het programma Groeiversneller biedt ondernemingen met een omzet van enkele miljoenen de mogelijkheid om duurzaam door te groeien. Daarbij wordt deskundig advies geleverd door diverse partners.

Kies voor geïntegreerd margeherstel

PricewaterhouseCoopers kan helpen met een geïntegreerde aanpak van de hiernaast beschreven stappen. In het speciaal voor private companies ontwikkelde programma Margeherstel ondersteunt een team van deskundigen op het gebied van kostenreductie, opbrengstoptimalisatie en transparantie bij een duurzame margeverbetering. Uitgangspunt is de ervaringswetenschap dat er altijd margewinst valt te boeken als de kosten de afgelopen drie jaar sneller zijn gestegen dan de omzet. Bijkomend voordeel van deze geïntegreerde aanpak is dat u de instrumenten krijgt aangereikt om effectiever te sturen op de verhouding tussen kosten en opbrengsten. En dat biedt u weer meer zekerheden voor de toekomst.

Mail voor meer informatie naar radboud.de.groot@nl.pwc.com of richard.vollebregt@nl.pwc.com.

inkoopprijs omlaag. En de marge dus omhoog. De uitdaging bij dit alles is eigenlijk: behoud de winstgevendheid op de korte termijn, zonder de gezondheid van het bedrijf op de lange termijn aan te tasten.

Stap 3 Oog op de toekomst

Vaak worden toekomstplannen gebaseerd op berekeningen en aannames uit het verleden, en al naar gelang de verwachte economische omstandigheden naar beneden of boven bijgesteld. 'Dat is een weinig betrouwbare meetlat voor de eigen doelstellingen,' zegt Alexander Staal van PricewaterhouseCoopers. 'In economisch hectische tijden staat het aanpassingen in de weg, en nodigt het uit tot defensief gedrag.'

Daarom roept Staal op om het plannen en budgetteren vooraf aan banden te leggen. Dat betekent dat de hoeveelheid financiële details wordt beperkt, en gekoppeld aan duidelijk omschreven strategische toekomstdoelen.

'Bijvoorbeeld dat je wilt uitbreiden in China of India, of een nieuwe markt wilt veroveren met een nieuw product. Zeker in een periode van economische tegenwind werkt het contraproductief om de organisatie gedetailleerde targets op te leggen. Doordat ze toch niet worden gehaald, werken ze hooguit demotiverend. Een goed geleid bedrijf heeft voldoende andere aansturingsmogelijkheden om greep op de processen te houden.'

Stap 4 Benut de commissarissen

Kennis, expertise en netwerk van de commissarissen kunnen vaak beter worden benut. Ze moeten hun toezichthoudende rol op een andere manier invullen, vindt Jaap van Manen van PricewaterhouseCoopers en hoogleraar in Groningen. Zo kunnen ze een meer proactieve rol spelen bij zaken als het aanscherpen van de strategie en de timing van eventuele overname- of fusieplannen. 'Ook is het van belang dat ze scherper toezien op de debiteurenportefeuille. Als deze slecht wordt gemanaged, kan dat betekenen dat een bedrijf onverwacht omvalt. Daarnaast kunnen commissarissen een rol spelen bij het eventueel herstellen van de wederzijdse vertrouwensrelatie met de stakeholders, de financiers voorop.'

Stap 5 Op zoek naar (her)financiering

Ook al zijn banken en overige financiers terughoudend met het verstrekken van vreemd vermogen, sterke bedrijven zullen altijd voldoende kredietmogelijkheden vinden voor het financieren van hun transacties en lopende bedrijfsvoering. Daarvan is transactiespecialist Guido Emanuels van PricewaterhouseCoopers overtuigd. Wel worden zwaardere eisen gesteld aan een business- of financieringsplan en kosten financieringstrajecten tegenwoordig meer tijd. Daarbij geldt dat de overeen te komen convenanten zichtbaar stringenter voorwaarden kennen dan in de afgelopen jaren gebruikelijk is geweest. Het legt sterke bedrijven geen windeieren om meerdere financiers te selecteren en offertes te vergelijken vanuit een Europees speelveld. Al was het maar vanwege de risicospreiding. 'Feit blijft dat ook banken de aan hen toevertrouwde middelen moeten laten renderen. Nu de hoog risicodragende investeringsmiddelen snel opdrogen, en de interbancaire markt dankzij het overheidsingrijpen langzaam weer op gang komt, ben ik ervan overtuigd dat *private companies* relatief snel weer voldoende kredieten krijgen. Vaak zijn ze in het verleden conservatief gefinancierd, en ze zijn voldoende flexibel om zich tijdig aan te passen.'

Een extra argument voor de banken is de recente verruiming van de borgstellingsregeling. Konden banken een deel van hun kredietrisico vroeger alleen onderbrengen voor bedragen tot een miljoen en voor bedrijven met maximaal honderd medewerkers, sinds kort is het budget verhoogd

naar een miljard en worden borgstellingen tot 1,5 miljoen voor bedrijven tot 250 medewerkers in behandeling genomen. 'Controleer of uw bank bij uw aanvraag gebruik heeft gemaakt van deze mogelijkheid. Dit kan net dat zetje zijn, en het levert u bovendien gunstiger kredietvoorwaarden op.'

Stap 6 Het overnamepad

De bedrijvenmarkt is een kopersmarkt geworden. In het kielzog van beursgenoteerde bedrijven is de waardering van private companies de afgelopen maanden sterk gedaald. Zo worden momenteel deals gedaan op een koers-winstverhouding van vier tot vijf, schat fusie- en overnamespecialist Andries Mak van Waay van PricewaterhouseCoopers. 'Dus liggen de dividendrendementen op een aantrekkelijker niveau dan sinds lange tijd.'

De oorzaak ligt mede in het feit dat het transactieproces minder concurrentiegevoelig is geworden. 'Nog heel recent concurreerden overnamepartijen door zoveel mogelijk vreemd vermogen aan te trekken, en dat te leveragen. Vooral private equity-partijen deden dat. Nu is dat veel moeilijker, en voor sommige partijen zelfs onmogelijk. Door het gedeeltelijk wegvallen van zulke proposities is het verschil tussen de opbrengst en de intrinsieke waarde van assets kleiner geworden.'

Voor kopers met een strategisch groeiplan, voldoende liquiditeiten en stevige marges doen zich zo interessante koopjes voor. 'Als je weet waar je over enkele jaren wilt staan, dan is dit het moment om er een stuk groei bij te kopen.'

Stap 7 Communiceer met stakeholders

Het beheersen van crisissen stelt speciale eisen aan het communicatiebeleid. 'Het is van essentieel belang om continu in gesprek te blijven met alle stakeholders. Houd ze op de hoogte van eventuele tegenvallers of fluctuaties in de omzet, en hoe u daarmee wilt omgaan,' zegt Arno Pouw van PricewaterhouseCoopers. 'Blijf vooral met uw klanten in gesprek. Vaak zie je dat bedrijven zich bij tegenwind afwenden van hun afnemers, omdat ze op zichzelf gefocust zijn. Dat moet ten koste van alles worden voorkomen. Net als dat afnemers gaan twijfelen aan de crisisbestendigheid van hun leverancier. Ook in tijden van krimp is onderling vertrouwen het beste bindmiddel dat je hebt, en dat moet dan dus extra worden gekoesterd. En tot slot: blijf ook in gesprek met je personeel, om te voorkomen dat je goede mensen kwijtraakt. Dat wordt nogal eens vergeten.'



Neem voor meer informatie een abonnement op de nieuwsbrief van PricewaterhouseCoopers. Meld u aan via www.pwc.nl/actueel.

Kort nieuws

- [Liever werken voor een kleiner bedrijf](#)
- [Kredietgarantieregeling verdubbeld](#)
- [Concurrerende, maar...](#)

Liever werken voor een kleiner bedrijf

De Nederlandse werknemer werkt in een middelgroot of kleiner bedrijf. Uit een onderzoek van adviesbureau Effectory bleek dat de helft van de respondenten het liefst voor een klein bedrijf (tot 50 medewerkers) kiest, en dat 30% de voorkeur geeft aan een middelgroot bedrijf (tot 250 medewerkers). De argumenten spreken voor zich: respondenten voelen zich in een overzichtelijke werkomgeving veiliger, hebben minder last van politieke spelletjes, en krijgen betere loopbaankansen.

Bescherming tegen identiteitsfraude is mogelijk

Niets is wat het lijkt

*** Het komt vaker voor dan gedacht, en de economische schade is enorm. Identiteitsfraude kent vele vormen en gedaanten, en veel bedrijven zijn er onvoldoende op bedacht.**

*** Gelukkig zijn concrete tegenmaatregelen mogelijk. 'Het is belangrijk dat het eigen personeel regelmatig en open wordt geïnformeerd over de gevaren.'**

IDENTITEITSFRAUDE IS de basis van veel andere vormen van fraude. Maar al te vaak ligt er een valse identiteit, of ten minste het verzwijgen van een deel van de persoonlijke achtergrond aan ten grondslag, stelt fraudespecialist André Mikkers van PricewaterhouseCoopers vast. Onlangs nog werd het geval bekend van een internationaal gezochte drugsdealer die jarenlang gebruik bleek te hebben gemaakt van de gestolen persoonsgegevens van een Nederlandse zakenman. De gedupeerde werd meerdere malen in het buitenland aangehouden omdat hij op opsporingslijsten van Interpol voorkwam, en hij geen financiering voor zijn bedrijf kon krijgen. Het leverde de man een faillissement op, en een jarenlang en kostbaar proces tegen de staat, voordat zijn naam daadwerkelijk

gezuiverd was in alle bestanden en opsporingsregisters. Maar meestal gaat het om minder spectaculaire affaires, die desondanks minstens zo schadelijk kunnen zijn. Zo kent André Mikkers uit zijn fraudepraktijk het voorbeeld van een bedrijf dat een marketingspecialiste inhuurde op detacheringsbasis. Achteraf bleek dat ze een verborgen agenda had: ze verkocht waardevolle informatie aan een concurrerend bedrijf over zaken als prijsstelling, margeopbouw en nieuwe producten. 'Vaak wordt zoiets gerangschikt onder misbruik van vertrouwen, maar voor mij is dit ook een vorm van identiteitsfraude,' vindt Mikkers. Dan is er natuurlijk nog het risico dat medewerkers of zakenpartners anders zijn dan ze op hun cv doen voorkomen, of niet kunnen waarmaken wat het trackrecord belooft. 'Goed beschouwd is dat nog het grootste schaderisico. Het aantoonbare schadebedrag van criminele identiteitsfraude wordt geschat op drie tot vijf miljard euro per jaar, maar doordat mensen of zakenpartijen onder valse voorwendselen op posities terechtkomen waar ze gezien hun ervaring of geschiktheid niet thuishoren, ligt de werkelijke schade nog veel hoger. Denk aan functionarissen die ten onrechte op cruciale posities zijn aangesteld, en daar vaak miljoenenbudgetten beheren en beslissen over de carrièrekansen van collega's. En dan laat ik nog buiten beschouwing dat ze gevoeliger zijn voor chantage.'

Onderschat

Niettemin wordt het risico op identiteitsfraude onderschat. Uit de laatste editie van de Crime Survey van PricewaterhouseCoopers bleek dat het natrekken van antecedenten, of het laten nagaan van het trackrecord van een bedrijf, nog geen hoge prioriteit heeft. De helft van de Nederlandse respondenten gaf aan daarvoor (nog) geen gericht beleid te hebben ontwikkeld. Gelukkig is de wetgever zich van het gevaar bewust. De afgelopen jaren is een aantal wetten en regels van kracht geworden die werkgevers verplichten om de identiteit van hun vaste en tijdelijke medewerkers vast te leggen, en met enige regelmaat te controleren. Het meest in het oog springend

is de Wet bescherming persoonsgegevens. Deze schrijft bedrijven en instellingen onder meer voor dat ze moeten voldoen aan vaste protocollen bij het vastleggen van de gegevens. Per overtreding kunnen boetes worden opgelegd tot achtduizend euro, en de Arbeidsinspectie heeft aangekondigd in 2009 ten minste tienduizend ondernemingen te gaan controleren.

Maatregelen

Welke maatregelen zijn mogelijk om identiteitsfraude tegen te gaan? 'Het is belangrijk dat het eigen personeel regelmatig en open wordt geïnformeerd over de gevaren. En als zich een incident voordoet, is het zaak om aan de organisatie duidelijk te maken hoe je daar tegen bent opgetreden, en welke maatregelen zijn genomen om herhaling te voorkomen. Bovendien is de voorbeeldfunctie van de leidinggevenden groot. Alleen als zij in woord en daad duidelijk maken dat het natrekken van iemands gegevens geen bewijs van wantrouwen is, maar een voor alle partijen noodzakelijke maatregel, dan gaat de rest van de organisatie daar ook naar handelen.' Daarnaast zijn natuurlijk concrete tegenmaatregelen mogelijk. Zo raden Mikkers en zijn collega's organisaties aan om in contracten en andere overeenkomsten standaard een clausule op te nemen die overeenkomsten onmiddellijk nietig verklaart als blijkt dat een van de partijen niet is voor wie hij zich heeft uitgegeven. Ook bijvoorbeeld in tijdelijke arbeidscontracten. Voorts moet één functionaris binnen de organisatie verantwoordelijk worden gesteld voor de kwaliteit van de controle aan de

poort, zowel wat het wettelijk verplichte deel betreft als de eigen procedures. 'Nu zie je nog dat er veelal niets gebeurt omdat niemand erop wordt aangesproken. Dat moet dus anders. Bijkomend voordeel is dat je expertise opbouwt om een dergelijk onderzoek snel en efficiënt te doen. 'Er zijn genoeg openbaar toegankelijke informatiebronnen – denk aan de registers van de Kamers van Koophandel of bij de kadastrale – waar je de benodigde data kunt verzamelen. Zorg wel dat je het antecedentenonderzoek niet alleen op het hier en nu baseert, maar ook het recente verleden van een zakenpartner of medewerker erbij betreft. Wij raden onze relaties altijd aan om personen na een transactie te blijven volgen. Voor zulke meer complexe onderzoeken hebben we bij PricewaterhouseCoopers een speciale service ontwikkeld waarop bedrijven en instellingen zich kunnen abonneren.' Tot slot benadrukt André Mikkers de noodzaak om 'instrumenteel argwanend' te blijven. 'Laatst nog vernamen we het verhaal van een bestuurder die zijn nieuwe werkgever niet had geïnformeerd dat er een strafrechtelijk onderzoek tegen hem liep. Een paar maanden geleden werd duidelijk dat tot vervolging wordt overgaan. Dat kreeg veel publiciteit, en zo ontstond het onterechte beeld dat het bedrijf betrokken zou zijn bij het onderzoek. Ondanks het feit dat de man na het bekend worden van het nieuws meteen ontslagen was. De reputatieschade die daar het gevolg van is, is te groot.'



Mail voor meer informatie naar andre.mikkers@nl.pwc.com.

'Er zijn genoeg openbaar toegankelijke informatiebronnen'

Kredietgarantieregeling verdubbeld

Concentreerde de overheid zich tot voor kort vooral op het versterken van de kredietwaardigheid van de financiële sector, intussen komen er ook initiatieven op gang om het bedrijfsleven makkelijker aan vreemd vermogen te helpen. Zo is de kredietgarantieregeling per direct toegankelijk gemaakt voor bedrijven tot 250 medewerkers (was 100), en is de maximumomvang van een aanvraag opgetrokken naar 1,5 miljoen euro. Dit laatste betekent dat het ministerie van Economische Zaken bereid is om garant te staan voor een dubbel zo hoog bankkrediet als voor de kredietcrisis. Bovendien is het totale garantiebedrag dat beschikbaar is voor de regeling, opgetrokken naar een miljard.

Concurrerende, maar...

Het concurrentievermogen van ons land is dit jaar verbeterd. Nederland stijgt op de ranglijst van het World Economic Forum van de tiende naar de achtste plaats. We danken deze opmars vooral aan hogere scores op twee onderdelen: de efficiency van de goederen- en arbeidsmarkt is in de eerste negen maanden van 2008 aanzienlijk verbeterd, en Nederland levert volgens de samenstellers 'excellente prestaties' op het gebied van de geavanceerde technologie. Concreet wordt de hoge penetratie van breedbandverbindingen genoemd, en het feit dat intussen meer dan driekwart van de Nederlandse huishoudens over een internetaansluiting kan beschikken. Aan de keerzijde wordt genoteerd dat we die technologische voorsprong nog nauwelijks te gelde weten te maken. Het bedrijfsleven wordt verweten nog te weinig gebruik te maken van de hoge 'connectiviteitsgraad' van de Nederlandse afnemers bij het ontwikkelen van nieuwe producten en diensten.

Neelie Kroes: 'Globalisering is een gegeven'

De vrouw van 3,3 miljard

* Ze is de succesvolle eurocommissaris voor mededinging. Ook middelgrote en kleine bedrijven moeten optimaal kunnen profiteren van een vrije markt, meent Neelie Kroes.

* 'Nu al draagt de vrije Europese markt voor een kwart bij aan het bruto nationaal product van een lidstaat als Nederland. Maar hoe groot is de winst als er echt sprake zou zijn van een *level playing field*?'

UITERAARD DRINGT de kredietcrisis ook door in het kantoor van de eurocommissaris voor mededinging. De afgelopen periode was het in het Brusselse Berlaymontgebouw een komen en gaan van politici en toezichthouders om de reddingsplannen voor de financiële sector door te spreken. Kapitaalinjecties door nationale overheden zijn toegestaan, oordeelde Neelie Kroes tot dusver. Zij het dat er een duidelijk herstructureringsplan moet zijn, compleet met afspraken over terugbetaling, om onnodige marktverstoring te voorkomen. Want een goede marktwerking is van essentieel belang voor een gezonde economie, en het kan altijd beter. 'Nu al draagt de vrije Europese markt voor een kwart bij aan het bruto nationaal product van een lidstaat als Nederland. Maar hoe groot is de winst als er echt sprake zou zijn van een *level playing field*?'

'We krijgen wel eens het verwijt dat wij de Europese concurrentiepositie in de wereldeconomie ondermijnen. En ik denk dat we zulke protectionistische geluiden de komende tijd nog vaker zullen horen. Maar globalisering is nu eenmaal een gegeven, en dus kun je beter meedoen. Een Europese markt waar consumenten en bedrijven niet benadeeld worden, en waar iedereen gelijke kansen heeft, biedt de beste garantie op

een duurzame ontwikkeling van welvaart en welzijn. Daar geloof ik heilig in.'

Boetes

Sinds ze in 2004 naar Brussel kwam, heeft Neelie Kroes het mededingingsdossier hoog op de agenda weten te zetten. Vorig jaar legde ze voor een recordbedrag van 3,3 miljard aan boetes op, en voor dit jaar staat de teller op vergelijkbare hoogte. Het leverde haar de reputatie op van 'meest gevreesde karteljager ter wereld' (*Wall Street Journal*), een uitverkiezing in de top 100 van meest invloedrijke personen ter wereld (*Time Magazine*) en een hernieuwde nominatie als Europeaan van het Jaar.

Maar bovenal betekende het veel aanzien voor Kroes en haar ruim 850 medewerkers in het Brusselse circuit. 'Onze grootste prestatie is misschien wel dat we de mededinging uit de incidentensfeer hebben gehaald. We grijpen niet alleen in als er ergens een misstand wordt aangetoond, maar we ontwikkelen ook beleid dat erop is gericht de kans op marktverstoring te verkleinen. Let wel, we praten maar over een klein percentage bedrijven dat de kartelregels overtreedt. Maar de schade die ze aanrichten is verhoudingsgewijs groot.' Haar beleid is dus succesvol, maar toch gaat het Neelie Kroes nog niet snel

genoeg. 'We zijn altijd bezig om ons instrumentarium aan te passen aan de marktomstandigheden. Zo werken we hard aan voorstellen om het voor gedupeerde consumenten en bedrijven makkelijker te maken om ook zelf hun schade te kunnen verhalen. Er is een witboek in omloop dat aanbevelingen bevat om de juridische belemmeringen zoveel mogelijk uit de weg te ruimen. Overigens zonder dat we kiezen voor een claimcultuur naar Amerikaans voorbeeld. Daarnaast bevat het witboek uitgewerkte ideeën om de proceskosten van gedupeerden te beperken, en hoe de verjaarstermijnen van kartelvergrijpen kunnen worden opgerekt. Deze voorstellen moeten ervoor zorgen dat ook de private sector actiever gaat meewerken aan de bestrijding van marktverstoring. Consumenten en ondernemers hebben er baat bij en moeten gezamenlijk met de Europese mededingingsautoriteiten het gevecht tegen kartels aangaan.'

Overigens gaf de Europese Commissie zelf het goede voorbeeld. Op instigatie van Kroes spande men eerder dit jaar een civiele procedure aan tegen enkele individuele deelnemers aan een kartel van liften- en roltrappenfabrikanten, dat eerder al een hoge boete was opgelegd. Het eigen Berlaymontgebouw telt 45 liften en 12 roltrappen, en Kroes en haar collega-commissarissen menen dat ze daar door prijsafspraken te veel voor hebben betaald.

Lastendruk

Een ander belangrijk aandachtspunt zijn de middelgrote en kleine bedrijven (98 procent van het Europese totaal), die ook toegang moeten hebben tot stimuleringsbronnen en aanbestedingsprocedures, en die waar mogelijk moeten worden behoed voor onnodige administratieve lastendruk. 'Daar ligt een enorme uitdaging. Het groeivermogen van de Europese economie wordt in belangrijke mate hierdoor bepaald. Want deze bedrijven leveren een aanzienlijk deel van de innovaties en werkgelegenheidscreatie.' Recent is een aantal richtlijnen uitgevaardigd die deze bedrijvigheid moeten bevorderen, bijvoorbeeld over het uit de weg ruimen van onnodige administratieve beperkingen. 'Zo stellen we voor om relevante Brusselse regelgeving op een vast moment in

het jaar in te voeren, en het aantal administratieve ontheffingen te vergroten. Ook doen we voorstellen om de entree tot stimuleringsbronnen te vergroten. We hopen er natuurlijk op dat de lidstaten op de ingeslagen weg verdergaan.'

In het verlengde hiervan heeft de Europese Commissie de Small Business Act ten doop gedragen. Deze bevat onder meer aanbevelingen voor een zogeheten euro-bv (een besloten vennootschap naar Europees recht), en het verder vereenvoudigen van de btw. 'En dit is nog maar een eerste aanzet om de belemmeringen voor grensoverschrijdend ondernemen terug te dringen. Want er is nog een lange weg te gaan, omdat slechts een klein deel van de middelgrote bedrijven nu al daadwerkelijk profiteert van de vrije Europese markt. Daarom hoop ik dat ondernemers worden geïnspireerd om de mogelijkheden van grensoverschrijdend ondernemen actiever te onderzoeken.'

Mannenkartel

Los hiervan heeft Neelie Kroes zich de afgelopen jaren meerdere malen een pleitbezorger getoond van meer vrouwen aan de top. De vergrijzende Europese arbeidsmarkt kan het zich eenvoudigweg niet meer veroorloven om een zo groot talentpotentieel nog langer onderbenut te laten. En dat geldt zeker voor Nederland, voegt de 67-jarige Kroes daar strijdlustig aan toe. 'Ik heb me eens laten voorrekenen dat het mannenkartel het Nederlandse bedrijfsleven jaarlijks minstens tien miljard euro kost. Onder meer doordat er onvoldoende doorstroming aan nieuw talent is.

'Ik ben er voorstander van dat er naar het voorbeeld van Noorwegen vooraf duidelijke quota worden opgelegd aan bedrijven voor het aantal vrouwen in leidinggevende posities. Daar wordt iedereen tenslotte beter van: vrouwen krijgen meer kansen, de gemiddelde kwaliteit van het management neemt toe omdat vrouwen communicatiever zijn en beter in teamverband werken, en mannelijke bestuurders worden weer uitgedaagd om het beste van zichzelf te laten zien.'

Met een veelbetekenend lachje: 'Met andere woorden: ook dat mannenkartel moet dus worden aangepakt.'

Ondernemerszaken

- [Lucht uit de kantonrechttersformule](#)
- [Meer geld voor energieonderzoek](#)
- [Steun voor sociale innovatie](#)
- [SPE in plaats van BV?](#)

Lucht uit de kantonrechttersformule

De roemruchte kantonrechttersformule bij ontslagzaken wordt naar beneden bijgesteld. De verantwoordelijke Kring van Kantonrechtters heeft dit bepaald. Gold tot voor kort dat buiten hun schuld ontslagen werknemers in beginsel recht hadden op een vergoeding van één maandsalaris per gewerkt jaar, nu mag voor werknemers onder de 35 jaar nog maar de helft van het aantal gewerkte jaren worden meegeteld. Ook is bepaald dat voortaan pas vanaf 45 jaar (was 40) elk gewerkt jaar moet worden gecompenseerd met anderhalf maandsalaris, en dat de dubbeltelling pas vanaf 55 jaar (was 50) zal gaan gelden. Bovendien is bepaald dat de rechter 'weerbaarheid op de arbeidsmarkt' moet meewegen bij het vaststellen van de totaalsom. Als de werkgever kan aantonen dat er voldoende is geïnvesteerd in scholing van de bewuste werknemer, krijgt deze een minder hoge vergoeding toegekend.



Neelie Kroes: vrouwen aan de top

Meer geld voor energieonderzoek

Vorig jaar is het budget voor energieonderzoek opgetrokken van 138 naar 208 miljoen. Een groot deel van het beschikbare budget kwam bij het bedrijfsleven terecht. 108 miljoen ging naar steun voor projecten die door ondernemingen werden geïnitieerd, ruim een verdubbeling ten opzichte van het jaar daarvoor. Het overgrote deel werd toegekend via de succesvolle Unieke Kansen Regeling (UKR). Ook voor komend jaar lijkt een beroep op de UKR weer bovengemiddeld kansrijk.

Steun voor sociale innovatie

Werkgevers die erin slagen om hun arbeidsproductiviteit op een slimme en duurzame manier te verhogen, en daarbij ook nog eens de motivatie van hun medewerkers aantoonbaar weten te vergroten, kunnen een beroep doen op een speciaal stimuleringspotje voor sociale innovatie. Door een beroep te doen op de ESF-gelden heeft het ministerie van Sociale Zaken een budget van 41 miljoen euro voor dit doel weten los te krijgen. In beginsel komen alle plannen die inspelen op de hierboven omschreven doelstelling, in aanmerking voor ondersteuning.

SPE in plaats van bv?

Eindelijk staat de SPE op stapel. Volgens de plannen zal de verordening voor de Societas Privata Europaea in de loop van volgend jaar worden goedgekeurd door het Europees Parlement, waarna introductie binnen de gehele EU in 2010 een feit zal zijn. De SPE onderscheidt zich vooral in een belangrijk opzicht van de Europese NV: de onderneming die deze nieuwe Europese rechtsvorm aanneemt, hoeft niet in meerdere Europese landen actief te zijn. Daarnaast is voor de oprichting van een SPE geen notariële akte nodig (een contract met minimale statuten volstaat) en gelden er geen minimumkapitaaleisen.

De professionaliseringslag van EWT

Met de wind mee

* Windmolenbedrijf EWT heeft de afgelopen periode een snelle groei doorgemaakt, met alle problemen voor de bedrijfsvoering van dien, bijvoorbeeld voor de backoffice.

* Een reorganisatie leverde de oplossing. 'Als we hier begin van dit jaar niet direct mee waren begonnen, ben ik er niet zo zeker van of dat we hier nog wel hadden gezeten.'

DE VOORUITZICHTEN VOOR Emergya Wind Technologies zijn nog steeds gunstig. Allereerst ziet de van origine Zeeuwse windmolenbouwer een wereldmarkt braak liggen, vanwege de groeiende vraag naar duurzame energie. Tegelijkertijd heeft het bedrijf met de zogeheten *gearless* turbine, waarvoor geen versnellingsbak wordt gebruikt, een goedkopere en efficiëntere windmolen in productie. Mede daardoor heeft EWT een voet tussen de deur in de grootste toekomstige groeimarkten. Zo werd eerder dit jaar een joint venture afgesloten met het Chinese staatsbedrijf Calt. In Binnen-Mongolië worden twee nieuwe productievestigingen opgezet, waar mogelijk volgend jaar al begonnen wordt met de productie van vierhonderd windmolens. Daarnaast rondt EWT binnenkort de besprekingen af over de overname van licentiehouders AWE op de Noord-Amerikaanse markten. Strategische overweging bij die transactie is dat EWT zo de eigen marge op Amerikaanse verkopen verruimt, en toch toegang blijft houden tot het distributie- en contactennetwerk van de partner. Tel daarbij op dat er 'forse' orders op stapel staan in Europa (Turkije, Italië en Schotland) en Afrika (Libië en Namibië), en het is wel duidelijk dat het er aan de voorzijde van het bedrijf veelbelovend uitziet.

Maar zoals dat wel vaker gaat bij een snelgroeiend bedrijf, dreigde er kortsluiting te ontstaan met de interne organisatie, die de groei niet helemaal kon bijbenen. 'Er moest dringend een professionaliseringslag worden gemaakt. De mid- en backoffice moesten op alle punten worden opgeschaald om greep te kunnen blijven houden

op onze ambities,' zegt financieel bestuurder Alex Oostvogel. 'Aanvankelijk werd die ingreep overigens vooral gemotiveerd doordat we zo snel mogelijk naar de beurs wilden om nieuw risicodragend kapitaal aan te trekken. Dan moet je immers kunnen aantonen dat je transparant bent en grip hebt op je processen. Maar nu het beursklimaat is omgeslagen, en de markt steeds veeleisender wordt door de dreiging van een wereldwijde recessie, is deze operatie een levensvoorwaarde geworden voor de onderneming. Sterker, als we hier begin van dit jaar niet direct mee waren begonnen, ben ik er niet zo zeker van of we hier nog wel hadden gezeten. Ondanks al die goede vooruitzichten.'

Recordtijd

Ook qua bedrijfsvoering veranderde de aanpak. 'Begrijpelijkerwijs had men zich tot dan toe vooral geconcentreerd op het binnenhalen van zoveel mogelijk orders. Maar nu was het de hoogste tijd om ook de organisatie en de processen te verbeteren, om meer grip te krijgen op onze financiën. Ook was duidelijk dat onze doorlooptijden en *time-to-market* moesten worden verkort. Maar om dat te kunnen realiseren, heb je wel een betrouwbaar en transparant intern beheersingssysteem nodig. En dat ontbrak.'

De opdracht voor kostenreductiespecialist Mathieu Rosier van PricewaterhouseCoopers en zijn collega's was dan ook duidelijk: stel snel orde op zaken, en zorg ervoor dat EWT meer grip krijgt op de organisatie, en dus op de groeimogelijkheden. Een eerste analytische quick scan wees uit dat EWT prioriteit moest geven aan het professionaliseren en stroomlijnen van IT en financiën, en dat er een nieuw Business Control Framework moest worden geïntroduceerd. 'Dat komt erop neer dat we hebben geadviseerd om een geschikt geïntegreerd automatiseringssysteem te selecteren, en vervolgens zelf de voorwaarden hebben geschapen voor het in een recordtijd implementeren ervan. Dankzij dit systeem kon EWT verder met de geplande uitbreiding van de productiefaciliteiten, en het bijeenbrengen van de stafdiensten op één hoofdkantoor. Daarnaast maakte men zo ook alvast een slag met het verbeteren van de interne communicatie, en het terugbrengen van de voorraden en de doorlooptijden.' Een volgende stap was het ontwikkelen van een risicomanagement- en compliancesysteem dat past bij de levensfase en ambities van het bedrijf, en dat aansluit bij de al eerder geïntroduceerde IFRS-boekhoudregels. Daarnaast werd onder meer gekeken naar de prestatie-indicatoren waarop het bedrijf wordt aangestuurd. 'Feitelijk is dat een extra check of strategie en controlesystemen wel goed zijn afgestemd,' zegt Mathieu Rosier.

Orde op zaken

Maar ook op andere terreinen werd orde op zaken gesteld. Mede op voorspraak van de adviseurs van PricewaterhouseCoopers werd bijvoorbeeld een tijdelijke projectmanager ingehuurd om de basis te leggen voor een

professioneler projectmanagement, en werd een specialist aangetrokken die moest zorgen voor een adequaat planningmodel en de introductie van kasstroomprognoses volgens een door het team van Rosier aangereikte format. 'Vooral dat laatste is natuurlijk van groot belang in een kapitaalintensief bedrijf als dit,' vult Alex Oostvogel aan. 'Als je snel wilt groeien en dus leveren, moet je investeren in capaciteit bij je leveranciers en dus een deel van de voorfinanciering van een order voor je rekening nemen. En dan moet je natuurlijk wel op elk moment weten hoeveel cash je hebt, en wat je nog kunt verwachten. Cash is king, tenslotte.'

Langzaam worden zo de contouren zichtbaar van een bedrijf dat klaar is voor een volgende levensfase. Hoewel het project nog in volle gang is en de voordelen nog lang niet zijn geïncasseerd, heeft Oostvogel toch het gevoel dat EWT al beter kan waarmaken wat de markt verwacht. 'Het is duidelijk dat we ons businessmodel nu ook eindelijk echt kunnen invullen. Wij willen ons onderscheiden door korte levertijden, een flexibele productieorganisatie, en een innovatief product tegen een aantrekkelijke prijs. Dat laatste hadden we al, en we hebben nu de basis gelegd om ook op die andere punten onze concurrenten de baas te kunnen.'



Mail voor meer informatie naar
mathieu.rosier@nl.pwc.com.

Woelige historie

EWT kent een even korte als woelige historie. Het bedrijf ontstond in 2004, toen een groepje investeerders rond succesondernemers Gerry van der Sluis en Henk Keilman uit de failliete boedel van Lagerwey Windturbines de levensvatbare activiteiten opkochte. De doorstart verliep voortvarend, totdat de recessiedreiging – in combinatie met de forse kapitaalbehoefte van de onderneming – hen tot een financiële en organisatorische herstructurering dwong. De eerste ingreep betrof een geslaagde herfinancieringsronde. De achtergestelde leningen van de bestaande aandeelhouders werden omgezet in aandelen, en in Atlas Invest (het investeringsvehikel van belegger Marcel van Poecke) werd een nieuwe grootaandeelhouder gevonden. Vervolgens werd het management van het intussen al meer dan 180 medewerkers tellende bedrijf versterkt met een nieuwe bestuursvoorzitter (op interim-basis). Voorts werd het dure hoofdkantoor op Schiphol verplaatst naar Amersfoort, en werd een begin gemaakt met het reorganiseren van de productiefaciliteiten. In Nederland en de Verenigde Staten werden nieuwe productievestigingen opgezet, die ook aan andere bedrijven gingen leveren.

Eindejaarstips

Onderneming:

- Rente op groepsleningen kan (deels) niet meer in aftrek worden gebracht. Heeft een vennootschap meer dan driemaal zoveel vreemd vermogen (VV) als eigen vermogen (EV), dan is de rente van het teveel aan vreemd vermogen – als dit meer dan € 500.000 bedraagt – niet aftrekbaar. In dat geval kan de 'concerntoets' uitkomst bieden. Als een bedrijf een VV-EV-verhouding heeft die even groot of kleiner is dan die van het concern waarvan het deel uitmaakt, dan is een renteaftrekbeperking niet aan de orde. Van belang is dat de VV-EV-verhouding wordt bepaald aan de hand van de jaargemiddelden. Voor het jaareinde dient eventueel het EV of het VV te worden aangepast.

- Anders dan bij de aanvraag van een fiscale eenheid kan aan een verbreking van een fiscale eenheid geen terugwerkende kracht meer worden verleend. Als per 1 januari 2009 een of meerdere vennootschappen uit een fiscale eenheid moeten verdwijnen, dan dient het verzoek hiertoe uiterlijk op 31 december 2008 te zijn ingediend.
- Het in 2008 versneld nemen van een verlies kan aantrekkelijk zijn als dit verlies achterwaarts kan worden verrekend met de winst van 2007. Dit heeft onder meer als voordeel dat dit verlies kan worden afgezet tegen winsten die in 2007 tegen een hoger vennootschapsbelastingtarief waren belast. Als dit niet mogelijk is omdat het verlies van 2008 de winst van 2007 overtreft, dan



Voor meer fiscaal nieuws: www.belastingnieuws.nl
Voor nadere informatie: xander.arends@nl.pwc.com



Mathieu Rosier en Alex Oostvogel: orders

kan het juist gunstig zijn om het ontstaan van fiscale verliezen in 2007 zo veel als nodig te voorkomen of de voor 2009 voorziene winstneming naar 2008 te vervroegen.

Directeur-grotaandehouder

- Het kan aantrekkelijk zijn om uitkering van dividend op aanmerkelijkbelangaandelen uit te stellen tot na 1 januari 2009. Hiermee voorkomt u dat u de verkregen middelen op 31 december 2007 en 1 januari 2008 tot uw grondslag voor de vermogensrendementsheffing moet rekenen. Om dezelfde redenen kan het uitstellen van de verkoop van aanmerkelijkbelangaandelen tot na 1 januari 2009 aantrekkelijk zijn. Als u echter een

aanmerkelijkbelangverlies verwacht, kan verkoop vóór 1 januari 2009 aantrekkelijk zijn als daardoor het verlies naar een eerder jaar kan worden teruggewenteld.

- Overweegt u om uzelf dit jaar extra loon te laten uitkeren, dan is de keuze voor dividend fiscaal aantrekkelijker vanwege het tariefsverschil. Dit tariefsverschil is dit jaar nog groter vanwege de tariefsverlaging van de vennootschapsbelasting in 2008 (20% over de winst tot € 275.000; 25,5% daarboven). Over extra loon wordt in 2008 maximaal 52% inkomstenbelasting geheven terwijl een dividenduitkering ten laste van de lopende jaarwinst een gecombineerde inkomsten- en vennootschapsbelastingdruk kent van 40% tot ruim 44%.

- Hebt u een auto van de zaak, dan kan 8% tot 12% belasting worden bespaard door nog dit jaar een eigen bijdrage voor het privégebruik in te voeren. Dat bespaart privé maximaal 52% inkomstenbelasting waartegenover een gecombineerde inkomsten- en vennootschapsbelastingdruk staat over de aan uw vennootschap betaalde eigen bijdrage van 40% tot ruim 44%. Door het na vennootschapsbelastingheffing resterende bedrag als dividend uit te keren realiseert u dit voordeel privé.

Particulier/werknemer:

- Huiseigenaren met een kleine hypotheek kunnen door deze vóór 1 januari 2009 geheel af te lossen in 2009 volledig profiteren van de

De voordelen van eenvoud in een complexe businessomgeving

Durf het simpel te houden

* In de loop der jaren raken bedrijven vaak verstrikt in hun eigen manier van werken. De pioniersgeest van weleer verdwijnt, en een zekere verstarring steekt onvermijdelijk de kop op.

* Bedrijven die aan deze ontwikkeling ten prooi vallen, doen er goed aan de eigen organisatie eens kritisch tegen het licht te houden. 'Klanten hebben behoefte aan eenvoud. Te veel keuzes verwart ze maar.'



Eindejaarstips

af trek wegens geen of geringe eigenwoningsschuld. Het financiële belang van deze aftrek neemt vanaf 2009 namelijk aanzienlijk toe.

- Als gevolg van het vervallen van de maximering van het eigenwoningforfait per 1 januari 2009 komt de maximering in de aftrekbare uitgaven voor een bewoond monument te vervallen. Daarom kan het verstandig zijn grote onderhoudsuitgaven voor monumentenwoningen met een eigenwoningwaarde van meer dan € 1.773.333 nog vóór 1 januari 2009 te betalen.
- De mogelijkheid om buitengewone uitgaven van het inkomen af te trekken wordt per 1 januari 2009 vervangen door een meer beperkte uitgavenregeling voor specifieke zorgkosten. Het is dus zaak om zoveel mogelijk uitgaven voor ziektekosten nog

dit jaar te betalen. Dergelijke uitgaven zijn aftrekbaar boven een drempel van 1,65% van het verzamelinkomen vóór aftrek van de persoonsgebonden aftrek als het verzamelinkomen vóór aftrek van de persoonsgebonden aftrek hoger is dan € 6.999 (bij fiscaal partnerschap: €13.998).

- Vanwege de afschaffing van de bestaande regeling voor aftrek van uitgaven wegens overlijden per 1 januari 2009 kan nog dit jaar van aftrek worden geprofiteerd door een begrafenisverzekering af te sluiten. De koopsom hiervoor dient voor 1 januari 2009 te zijn betaald. Voorts dient aan een aantal voorwaarden te worden voldaan.
- Met ingang van 1 januari 2009 komen belastingplichtigen die

JUIST NU ER een wereldwijde recessie opdoemt, en bedrijven zoeken naar mogelijkheden om hun bedrijfsvoering aan te passen aan de omstandigheden, gelooft Frank Geelen in de kracht van zijn boodschap. 'Dit is niet het moment om de kaasschaaf uit de la te halen. Ondernemers moeten deze gelegenheid aangrijpen om onder ogen te zien dat hun organisatiestructuren, processen en ketennetwerken onnodig complex zijn geworden,' zegt de organisatieadviseur van PricewaterhouseCoopers, die in een vorig werkzaam leven bij Philips de slogan 'Sense & Simplicity' in de praktijk bracht en zag hoe effectief dat ook voor de interne processen bleek te werken. 'Ik durf te stellen dat een gemiddeld bedrijf ten minste twintig procent van het kostenniveau kan besparen, door alle onnodige complexiteiten uit de organisatie te verwijderen, en zich af te vragen wat hun klanten nu eigenlijk precies van ze verwachten. Met andere woorden: wat maakt mijn dienst onderscheidend in de ogen van mijn zakenrelaties, en hoe kan ik mezelf zo eenvoudig mogelijk organiseren om hen daarbij optimaal van dienst te kunnen zijn?'

'De uitkomst zal voor elke organisatie – ongeacht de omvang of de activiteiten – verrassend zijn. Veel bedrijven zijn zo ver verwijderd geraakt van hun echte kerncompetenties, dat ze zich allang niet meer afvragen of alles wat ze doen nog wel aansluit op wat de markt van ze vraagt. Het is ook best lastig om op een kritische manier naar jezelf te kijken, en zaken te stoppen die je een tijd geleden vol enthousiasme begon. Maar klanten hebben behoefte aan eenvoud. Teveel keuzes verwart ze maar, en maakt ze hooguit minder loyaal. De aanbieder die dus in staat is om onnodige franjes weg te snijden, en een product of dienst kan leveren op een manier die inspeelt op de soberheid die veel afnemers vandaag de dag verwachten, heeft naast een kostenvoordeel dus ook nog eens een competitief voordeel.'

Passend

De businessomgeving van de meeste bedrijven wordt steeds ingewikkelder. En in de organisatiepsychologie, aldus Frank Geelen, wordt het als een natuurlijke reactie gezien dat organisaties zich tijdens en na een groeifase niet de tijd gunnen om de eigen organisatievorm weer passend te maken. 'Ze stapelen steeds nieuwe organisatieaanpassingen op de vorige. Herstructureren gebeurt als de kostenontwikkeling of de markt daar om vraagt; zelden of nooit wordt de eigen organisatie tegen het licht gehouden omdat ze te complex zou zijn geworden. Je ziet het op tal van terreinen. Zo nemen veel ondernemingen al jaren genoegen met een wirwar van verschillende IT-systemen, terwijl ze natuurlijk zelf ook wel kunnen uitrekenen dat het efficiency- en betrouwbaarheidsverlies daarvan een totaal re-design van het informatiesysteem allang rechtvaardigt. Maar toch gebeurt dat niet. Ook zie je dat bedrijven alleen maar producten en merken toe lijken te voegen aan hun portfolio. Heel begrijpelijk, want daar worden veel medewerkers op afgerekend. Maar wanneer wordt er eens iemand beloond om met producten en merken te stoppen?'

De succesvolste zakelijke concepten van de laatste jaren blinken uit door hun welbewuste eenvoud. Bedrijven als computerbouwer Dell en Easyjet waren succesvol doordat ze de bestaande aannames over wat hun markten van hen verwachten doorpriken, en in plaats daarvan met een uitgekledde propositie en dito organisatiestructuur op de proppen kwamen. 'Overigens heeft hun voorbeeld ons ook weer geleerd hoe ingewikkeld het is om eenvoudig te blijven. Zodra organisaties een zekere schaalgrootte krijgen, en de pioniersgeest plaatsmaakt voor een vastere structuur, moet je jezelf weer opnieuw durven uitvinden.'

Quick scan

Om goed in kaart te kunnen brengen op welke terreinen een onderneming te complex is geworden, werkt PricewaterhouseCoopers met een quick scan-methodiek. 'Feitelijk behandelen we daarbij vier basisvragen. Allereerst: waar vindt de eigen organisatie dat ze complex is en waarom zijn de processen eigenlijk zo complex geworden? In heel veel gevallen is alleen het stellen van deze vraag al een eyeopener, zeker als je daar ook de werkvloer bij betreft. Mensen die direct in de operatie werkzaam zijn, blijken al veel

langer aan te lopen tegen doublures die in de loop der tijd zo zijn ontstaan, en waar in hun ogen het hogere management nooit belangstelling voor heeft gehad. Door alleen al aan deze frustratie aandacht te besteden, incasseer je relatief eenvoudig te realiseren "versimpelingwinst". Dat heb je nodig om het enthousiasme voor de gehele operatie te voeden, en een breder draagvlak te geven.'

Vervolgens wordt gekeken of het versimpelen binnen de organisatie als een managementissue wordt gezien en of men er echt iets aan wil doen. Daarna wordt een inschatting gemaakt van de verwachte (kosten)voordelen, en tot slot wordt de best passende versimpelingsstrategie uitgestippeld. 'Het goed managen van het proces van vereenvoudiging is hierbij zeer belangrijk. Steun van het management en het doelbewust sturen op vereenvoudiging zijn bijvoorbeeld essentiële zaken in de uitvoering.'

Voorbeeld

Een concreet voorbeeld is het vereenvoudigen van de juridische structuur van bedrijven en het reduceren van het vaak zeer grote aantal juridische entiteiten binnen een onderneming. Sinds nieuwe Europese regelgeving in 2004 kunnen bedrijven in de Europese Unie bijvoorbeeld in principe toe met slechts één juridische entiteit.

'Ook kan de uitbestedingsstrategie tegen het licht worden gehouden. Vaak blijkt dat bedrijven zaken hebben uitbesteed die in de klantperceptie horen bij hun primaire kwaliteit, en nog zaken zelf doen die allang niet meer tot hun kerncompetentie moeten worden gerekend. Daarnaast moet gekeken worden of processen en producten of diensten wel voldoende zijn gestandaardiseerd.'

Op eenzelfde minutieuze manier worden de operationele processen geanalyseerd. 'Daarbij kijken we bijvoorbeeld hoeveel leveranciers er per productgroep werkelijk nodig zijn. Doorgaans blijkt dat je aan een paar meer dan genoeg hebt. Ook blijkt dat processen relatief eenvoudig transparanter en simpeler worden, als meer gebruikgemaakt wordt van passende internetoplossingen. Al die oplossingen hebben gemeen dat ze een geweldige dynamiek veroorzaken. En dat alleen al maakt het de moeite waard.'

Vijf voordelen

Volgens Frank Geelen zijn er vijf voordelen van het aanbrengen van meer eenvoud in een organisatie.

- 1 Het leidt tot meer focus op de echt strategisch belangrijke zaken.
- 2 Het leidt tot blijvende reductie in de kosten.
- 3 Het brengt je als organisatie meer in control.
- 4 Je kunt flexibeler inspelen op nieuwe ontwikkelingen.
- 5 Medewerkers krijgen meer plezier in hun werk.

Mail voor meer informatie naar frank.geelen@nl.pwc.com.

de leeftijd van 62 jaar of ouder bereiken in aanmerking voor een extra heffingskorting (doorwerkbonus). Deze korting bedraagt een percentage van de arbeidsinkomsten mits deze meer bedragen dan € 8.867 en wordt berekend over maximaal € 45.909. De doorwerkbonus bedraagt 5% in het jaar waarin u 62 wordt, en 10% (maximaal € 4591) in het jaar waarin u 64 wordt. Dit kan een reden zijn om in 2008 nog niet te stoppen met werken.

• Per 1 januari 2009 kunnen schenkingen aan sportverenigingen en -stichtingen en aan instellingen die een dorps- of buurthuis exploiteren, onder voorwaarden voor een vrijstelling van schenkingsrecht in aanmerking komen. Daarvoor dient deze vereniging of stichting onder meer te zijn aangesloten bij een

aangewezen landelijke sportorganisatie. Het kan aantrekkelijk zijn om hiermee tot begin 2009 te wachten. Als in 2008 een dergelijke schenking wordt gedaan, dan zijn alleen schenkingen tot € 2.688 vrijgesteld.

• Voor schenkingen aan uw kinderen geldt in 2008 een vrijstelling voor het schenkingsrecht tot € 4.479 per kind. Daarboven is slechts het meerdere belast. Voor schenkingen aan een kind tussen 18 en 35 jaar kan eenmalig gebruik worden gemaakt van een verhoogde vrijstelling voor het schenkingsrecht. In 2008 bedraagt deze vrijstelling € 22.379. De eenmalig verhoogde vrijstelling kan ook worden toegepast als uw eigen kind ouder is dan 35 maar de huwelijkspartner nog niet.

• Door nog dit jaar vermogen te schenken aan een meerderjarig kind kunt u in 2008 en 2009 inkomstenbelasting in box 3 besparen. Iedere belastingplichtige heeft in 2008 namelijk recht op een heffingsvrij vermogen van € 20.315 in box 3.

• Het kan aantrekkelijk zijn om tot box 3 behorende schulden zoveel mogelijk vóór 1 januari 2009 met eigen geld af te lossen. Dit is van toepassing als deze schulden in totaal lager zijn dan het drempelbedrag van € 2.800 (voor partners € 5.600).

Met de Groeiversneller naar een omzet van twintig miljoen

Assistentie bij de doorgroei



Service

- De toekomst van het waterbedrijf
- Afschrijven investeringen
- MKB-tarief omlaag
- Internal Audit masterclasses

De toekomst van het waterbedrijf

De Nederlandse watersector presteert goed in vergelijking met buitenlandse waterbedrijven. De infrastructuur en de technische kennis staan op een hoog peil en de beschikbaarheid van financiering voor investeringen is goed. Ook de naleving van de milieunormen is geen probleem. Harde prikkels om te zorgen voor verdere verbetering van de doelmatigheid ontbreken echter in de Nederlandse watersector. Wat is in dit kader voor uw waterbedrijf de juiste toekomststrategie? De publicatie 'Eerst water, de prijs komt later?' geeft hier een antwoord op.

Voor meer informatie: paul.nillesen@nl.pwc.com.

*** Het programma Groeiversneller biedt ondernemingen met een omzet van enkele miljoenen de mogelijkheid om door te groeien. Daarbij wordt deskundig advies geleverd door diverse partners.**

*** 'Ondernemers vragen zich zelden of nooit af wat ze over vijf jaar willen hebben bereikt en hoe ze daar denken te komen. Daarom stellen wij samen met hen een einddoel vast.'**

IN VERGELIJKING MET de ons omringende landen kent Nederland verhoudingsgewijs maar weinig succesvol doorgroeiende bedrijven. Daarom heeft het Innovatieplatform het bevorderen van de doorgroei mogelijkheden voor middelgrote en kleinere ondernemingen tot speerpunt benoemd. Vervolgens schreef het ministerie van Economische Zaken een tender uit voor een ontwikkelingsprogramma, die werd gewonnen door een consortium waarvan PricewaterhouseCoopers en Philips Applied Technologies deel uitmaken. 'Voor ons is dit een heel mooie opdracht,' zeggen Coen Wagner en Willy Enzing, namens de twee bedrijven medeverantwoordelijk voor inhoud en uitvoering van wat de 'Groeiversneller' is gaan heten. In overleg met de overige partijen die deel uitmaken van het uitvoerende consortium is voor een bijzondere programmaopzet gekozen. Uitgangspunt is dat honderd Nederlandse bedrijven met een omzet van enkele miljoenen, actief worden ondersteund om in vijf jaar tijd versneld door te groeien naar ten minste twintig miljoen per jaar. 'Dat concrete doel moeten ze mede bereiken door hun eigen ondernemende kwaliteiten verder te ontwikkelen, en meer grip te krijgen op wat misschien wel de moeilijkste levensfase is van een onderneming: de

periode na het aanvankelijke succes, waarin de slag van entrepreneur naar bestuurder wordt gemaakt,' aldus Wagner en Enzing. 'Samen met de deelnemers stippelen we voor ieder bedrijf een apart ontwikkeltraject uit, met duidelijke ijkpunten. Het is nadrukkelijk de bedoeling dat de ondernemers zelf aan het stuur van hun onderneming blijven. Het programma ondersteunt ze hierbij. We verwachten van de deelnemers dat ze de volle looptijd van vijf jaar meedoen, en dat ze elkaar gedurende die periode en het liefst ook erna inspireren en coachen.' Het tijdsbeslag is gemiddeld drie uur per week en de financiële bijdrage per saldo nog geen promille van de verwachte omzetgroei. 'De deelnemers mogen daarvoor rekenen op de expertise van de consortiumleden en inspiratie door het intensief werken met andere groeiondernemers.'

Miljoenennota

De verwachtingen van de Groeiversneller zijn hoog. Zo werd in de meest recente Miljoenennota een speciale paragraaf aan de mogelijkheden van het programma gewijd, en verantwoordelijk minister Maria van der Hoeven laat geen gelegenheid onbenut om aanpak en ambities te prijzen. Ook de programmamakers zelf hebben het volste vertrouwen. Wagner en Enzing

zijn er zelfs van overtuigd dat ze op termijn meer dan de beoogde honderd ondernemingen kunnen helpen met een succesvolle doorgroei. 'We gaan in januari van start met de eerste twee groepen van elk 25 ondernemingen. Als het programma medio volgend jaar in volle gang is, en we de eerste resultaten hebben geboekt, verwachten we nog meer aanmeldingen. Dat is ook de bedoeling, want we streven ernaar om dit tot een blijvend programma te maken. Dat is eveneens de intentie van onze opdrachtgever.'

Samen met de overige partners van het al langer bestaande samenwerkingsverband (groeiplatform Port4Growth, trainings- en adviescentrum De Baak en advocaten- en notarissenkantoor AKD Prinsen Van Wijmen) is een getrapte programmaopzet ontwikkeld. In de eerste periode wordt van ieder bedrijf een zogeheten 'strategische foto' gemaakt. 'Dat is een belangrijk vertrekpunt,' zegt Willy Enzing, die bij Philips Applied Technologies veel ervaring heeft opgedaan met de ontwikkeling van groeibedrijven. 'Ondernemers vragen zich zelden of nooit af wat ze over vijf jaar willen hebben bereikt en hoe ze daar denken te komen. Daarom stellen wij samen met hen een einddoel vast,' vult groeismarktspecialist Coen Wagner aan, 'en onderzoeken we de benodigde acties, zoals de organisatie-inrichting en eventuele overnames. We splitsen het pad op in overzichtelijke tijdmodules, en voor elke fase stellen we haalbare en meetbare doelen vast. Daardoor alleen al krijgt de ondernemer meer houvast. Want als je weet waar je naartoe wilt, wordt het tussentijds nemen van beslissingen eenvoudiger. 'Neem het personeelsbeleid. Als je weet dat je over vijf jaar een onderneming wilt zijn met een proactieve en extern gerichte cultuur, dan richt je je in je werving al eerder op potentiële medewerkers die over de juiste eigenschappen beschikken. In die zin werkt zo'n strategische foto dus ook weer als leidraad.'

Programma-aanbod

Vervolgens wordt door deelnemers en begeleiders periodiek een voor elke onderneming passende keuze gemaakt uit het brede programma-aanbod. Allereerst zijn dat diverse kennismodules en *special issue* workshops. Dit zijn kleinschalige

sessies waarin ondernemers met vergelijkbare uitdagingen ideeën uitwisselen en oplossingen zoeken. Wagner: 'Als consortium hebben we het voordeel dat onze kennis en ervaring complementair is, en dat we de deelnemers dus in alle fasen van de doorgroei kunnen bijstaan. Zo assisteert PricewaterhouseCoopers onder meer bij strategische vraagstukken, financieringskwesties of het aanscherpen van de bedrijfsvoering. Philips Applied Technologies heeft weer veel toegevoegde waarde bij onderwerpen als innovatie, internationalisatie en primaire processen: Hoe richt ik mijn innovatie in? Wat kom ik tegen als ik markten buiten Nederland ga bedienen en hoe zorg ik ervoor dat productie niet de bottleneck wordt voor mijn groeiambities, dat soort vragen. De juristen van AKD adviseren over de meeste geschikte fiscaal-juridische entiteit, en de persoonlijke ontwikkeling wordt afgedekt door de mensen van De Baak.' Afhankelijk van de uitgangssituatie van een bedrijf, kan zo per semester een programma worden samengesteld dat past bij de feitelijke ondernemingssituatie van dat moment. Bovendien worden ook een aantal 'vaste' groepsessies belegd, zoals interview ('wat kunnen we van elkaars veranderende inzichten leren?') Maar de Groeiversneller onderscheidt zich het meest, benadrukken Enzing en Wagner, doordat de deelnemende ondernemers elkaar actief inspireren en scherp houden. 'Elke deelnemer is mentor van een collega-ondernemer. Zo'n buddysysteem inspireert en disciplineert, is onze ervaring. In de praktijk is het vooral belangrijk dat ondernemers zichzelf de tijd gunnen om hun eigen situatie eens kritisch tegen het licht te houden en zich toe te staan om alternatieve oplossingen te overwegen. 'De waarde van dit programma is dan ook niet alleen dat je toegang krijgt tot een breed kennisnetwerk, maar zeker ook dat je wordt gedwongen eerdere keuzes ter discussie te blijven stellen. Juist tijdens een hectische doorgroei is zo'n brede en open blik extra belangrijk.'



Mail voor meer informatie naar coen.wagner@nl.pwc.com of surf naar www.programmagroeiversneller.nl.

Afschrijven investeringen

Bedrijven kunnen investeringen die tussen 1 januari en 31 december 2009 plaatsvinden in twee jaar afschrijven, dus maximaal 50% in 2009 en 50% in 2010. Het gaat om investeringsverplichtingen die in 2009 worden aangegaan of voortbrengingskosten die in 2009 worden gemaakt. De afschrijving is van toepassing voor ondernemers die onder de vennootschapsbelasting en onder de inkomstenbelasting vallen, en geldt voor zaken als bestelauto's, vrachtauto's, computers, machines en installaties. Mogelijk gaat de maatregel ook gelden voor zeer zuinige personenauto's.

MKB-tarief omlaag

Het MKB-tarief van de tweede schijf in de vennootschapsbelasting wordt verlaagd van 23% tot 20% voor de jaren 2009 en 2010. Dit tarief geldt tot een bedrag van € 200.000. Daarmee zijn in beide jaren de tarieven van de eerste en tweede schijf aan elkaar gelijk. De benodigde fiscale wetgeving is in voorbereiding.

Internal Audit masterclasses

De kredietcrisis zorgt niet alleen voor grote verschuivingen in de financiële wereld, maar ook voor veranderingen in andere sectoren en in de wet- en regelgeving. Het is voor internal audit en finance professionals dus van belang op de hoogte te blijven. Daarom organiseert PricewaterhouseCoopers opnieuw Internal Audit masterclasses voor klanten en relaties. Dit jaar worden aan de deelnemers PE-punten van een erkende onderwijsinstelling gegeven. Er zijn in de periode december 2008 tot december 2009 elf masterclasses, alle in Amsterdam. Voor meer informatie: marcel.prinsenberg@nl.pwc.com.

Meer stress door minder eenvoudig werk



Door Steef Klop

accountant en voortrekker van de praktijk voor private companies

Het is een nog nauwelijks onderkend neveneffect van kredietcrisis en recessie. Door de dreiging van nieuwe herstructureringsrondes en door aanhoudende onzekerheid over hun financiële toekomst, zullen medewerkers gebukt gaan onder nog meer stress. En dat terwijl een als te hoog ervaren werkdruk toch al wordt gezien als de belangrijkste bedreiging van de gezondheid van de doorsnee medewerker én van de efficiency van organisaties. Zo werd vorig jaar veertig procent van het aantal verzuimmeldingen verklaard door stressgerelateerde aandoeningen, wat neerkomt op een directe economische schade van twintig miljard euro. En dan laten we de minstens zo grote persoonlijke en maatschappelijke schade nog buiten beschouwing.

Is stress dus een belangrijk economisch en maatschappelijk probleem, merkwaardig genoeg worden de verklaringen vooral in de incidentensfeer gezocht. Maar recent las ik een artikel van een aan de Universiteit van Maastricht verbonden econoom, die met een verrassende verklaring kwam. Zij toonde aan dat de grotere stressgevoeligheid van onze samenleving voor een deel

wordt verklaard doordat onze economie kwalitatief verandert. Kort en goed komt het erop neer dat er in de meeste bedrijven en instellingen nauwelijks nog eenvoudige, routineuze werkzaamheden bestaan. Door het rijke aanbod aan technologische mogelijkheden en de opkomst van de lagelonenlanden worden de meeste simpele werkzaamheden tegenwoordig uitbesteed. Bovendien wordt van mensen verwacht dat ze in steeds wisselende samenstellingen samenwerken, en in staat zijn om meerdere taken tegelijkertijd aan te kunnen.

De gevolgen van dit alles zijn in elke organisatie merkbaar. Functieomschrijvingen worden breder en verantwoordelijkheden en communicatie-eisen zwaarder, en er is steeds minder tijd en ruimte voor een evenwichtige loopbaanopbouw. Daar komt bij dat van de gemiddelde medewerker wordt verwacht dat hij of zij volledig zelfstandig kan opereren, en bovendien het eigen ambitieniveau op peil weet te houden. Voeg daar nog bij dat onze tijdgeest nu eenmaal wordt gekarakteriseerd door een sterk geïndividualiseerde levenshouding en verhardende zakenmores, en het is wel duidelijk dat er hoge eisen worden gesteld aan de mentale weerbaarheid. Logisch dus dat de verzuimcijfers door stress oplopen.

Helaas zijn nog lang niet alle werkgevers zich hiervan bewust, laat staan dat ze passende tegenmaatregelen nemen. Ook u zult meer werk moeten maken van het mentaal weerbaarder maken van uw mensen. Zoals u investeert in het vergroten van de kennis van uw medewerkers, zult u ook tijd en middelen moeten steken in een betere omgang met tijdsdruk en het stellen van de juiste prioriteiten. En u zult uw management ervan moeten doordringen dat ze sneller en adequater moeten reageren op stressfactoren, en daar ook bij het stellen van targets rekening mee moeten houden. Zo'n investering betaalt zich op termijn dubbel en dwars terug. Want een enkel procentje minder ziekteverzuim betekent hogere winst. En dat is weer goed voor uw eigen stressniveau.

Publicaties

Belastingwet en maatschappelijk ondernemerschap



PricewaterhouseCoopers heeft onderzoek gedaan naar de fiscale behandeling van maatschappelijke ondernemingen in de vennootschapsbelasting. Zorgorganisaties en onderwijsinstellingen discussiëren steeds vaker met de belastingdienst over de belastingplicht. Deze discussies ontstaan doordat deze organisaties nieuwe activiteiten ontplooiën. In de praktijk rijst de vraag of de bestaande fiscale regelgeving nog wel voldoende aansluit op de praktijk waarin maatschappelijke ondernemingen hun werk moeten doen. Het doel van de publicatie *Belastingwet als stimulans voor maatschappelijk ondernemerschap* is die discussie te faciliteren.

Voor meer informatie: marc.van.dijl@nl.pwc.com.

Op weg naar een regionale waterautoriteit



De publicatie *Op weg naar een regionale waterautoriteit* beschrijft de actuele ontwikkelingen die op de waterschappen afkomen. PricewaterhouseCoopers heeft hiervoor in samenwerking met de waterschappen een trendanalyse uitgevoerd. In de publicatie wordt de vertaalslag van de trends naar de praktische gevolgen voor de waterschapsorganisatie gemaakt. Nieuwe eisen worden bijvoorbeeld gesteld aan de aanwezige competenties en kennis, aan sturing en control en aan het niveau van dienstverlening. Ook wordt het belang van samenwerking met andere organisaties groter en blijft de vraag naar zelf doen of uitbesteden actueel.

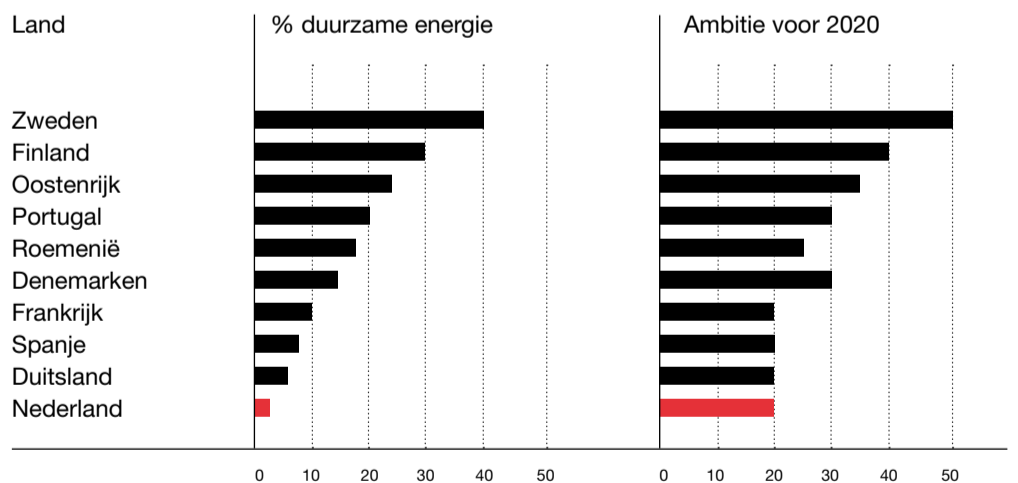
Voor meer informatie: jan.gronouwe@nl.pwc.com.

Statistiek

Weinig duurzaam

Hoewel soms het idee bestaat dat Nederland een trendsetter is op het gebied van duurzame energie, blijkt de werkelijkheid heel wat weerbarstiger. Nog maar 2,8% van onze energiebehoefte is afkomstig van windmolens en andere milieuvriendelijke energiebronnen, en daarmee bevindt Nederland zich in de Europese achterhoede. Ook onze ambities voor 2020 – naar 20% duurzaam – zijn in vergelijking met andere landen bescheiden.

BRON: EUROSTAT/NATUUR EN MILIEU (2008)



Colofon

inzake uw zaken is het relatieblad van PricewaterhouseCoopers en verschijnt zes keer per jaar. Artikelen mogen alleen met de toestemming van de redactie worden overgenomen. Bronvermelding is verplicht. De inhoud van deze nieuwsbrief is met zorg samengesteld; PricewaterhouseCoopers aanvaardt geen verantwoordelijkheid voor hetgeen naar aanleiding van deze publicatie wordt ondernomen zonder deskundig advies. Alle rechten voorbehouden.

REDACTIEADRES PricewaterhouseCoopers, Jacqueline Schoonhoven, Postbus 90351, 1006 BJ Amsterdam. T (020) 568 58 19 / F (020) 568 49 45 HOOFDREDACTIE Hans Kops EINDREDACTIE Bert Bukman BEELDREDACTIE Ferdi Wieling ONTWERP Paul van der Groen / Daniëlle van Steenberg / Sabine Verschuieren FOTOGRAFIE Hollandse Hoogte / Gerry Hurkmans / Rogier Veldman DRUK Hollandia Printing ISSN 13812920 PricewaterhouseCoopers 2008.12.14.02.46

www.inzakeuwzaken.nl

- Hebt u naar aanleiding van de inhoud van deze uitgave vragen, dan kunt u een e-mail sturen naar de redactie: inzakeuwzaken@nl.pwc.com
- Adres onjuist? Bij fouten in de tenaamstelling, adressering of bij wijzigingen, stuurt u de adresdrager met de verbeterde gegevens aan: PricewaterhouseCoopers, Antwoordnummer 46440, 1060 WD Amsterdam.