

FINAN

Opleidingsgids



Brengt finance professionals verder

NCE

22/23

Vind vandaag uw droombaan

Bezoek nu Finance.nl

Tijd voor een nieuwe job in Finance?
Zet nu uw eerste stap. Benut vele carrièrekansen
op **Finance.nl**

Finance.nl
De vacaturesite voor financials

- Ontvang de Finance.nl Banenspecial
- Vind honderden financiële vacatures
- Solliciteer direct bij uw favoriete werkgevers
- Plaats simpel en gratis uw 'online CV'
- Maak gebruik van het interactieve platform voor u en alle medewerkers

Voorwoord



Ivo ten Hoorn
Directeur Educatie

Voor je ligt de compleet vernieuwde opleidingsgids waarin we voor het eerst het volledige opleidingsaanbod voor financials (Alex van Groningen), accountants (NBA Opleidingen) en financial executives (Amsterdam Institute of Finance) hebben gebundeld. Eén gids waarin het volledige aanbod overzichtelijk wordt samengevat.

Ook in dit voorwoord is er weer genoeg gebeurd om te bespreken en nieuwe ontwikkelingen om te benoemen. Voor het eerst sinds 2019 ziet het er naar uit dat we een volledig jaar open zijn, dat is al een ontwikkeling op zich die zeer het benoemen waard is. Toegegeven, ten tijde van het schrijven van dit voorwoord is alles nog rustig maar lees ik alweer genoeg over aankomende nieuwe vaccinatierondes. We zullen moeten afwachten wat de winter ons gaat brengen. Wat we in ieder geval wel weten is dat de honger naar kennis bij financials onverminderd groot is. Ondanks de afschaffing van de verplichte PE-regeling voor accountants, mogen we rekenen op veel animo en volle zalen wanneer het thema actueel is, de inhoud goed en de spreker het boeiend overbrengt.

Welke thema's zijn dat zoal hoor ik je denken? Met stip op 1 staat duurzaamheid. Met de naderende introductie van richtlijnen voor de verslaggeving en überhaupt een sterk groeiend maatschappelijk bewustzijn voor duurzaamheid is de vraag naar een breed scala aan programma's rondom duurzaamheid explosief groeiende. De CSRD regelgeving is weliswaar uitgesteld maar alleen al een introductie masterclass over CSRD mocht dit voorjaar al rekenen op volle zalen en extra sessies om aan de vraag te voldoen. Ook op executive niveau staat duurzaamheid hoog op de agenda en introduceert het Amsterdam Institute of Finance dit najaar een geweldig programma van kwalitatief hoog niveau: Beyond ESG: purpose and sensemaking in complex finance.

De 'VUCA wereld' waar we ons voorlopig in begeven maakt ook dat de wens naar programma's die hierin vergezichten en voorspellingen geven (waar gaat het naar toe) flink in de lift zitten. Zeker wanneer we dit vertalen naar wat dat toekomstperspectief betekent voor de organisatie én de financiële functie.

Ik nodig je graag uit in deze gids te ontdekken waar jij jouw kennis, kunde en vaardigheden kunt aanscherpen. Veel leesplezier.



06

Fred Conijn

Door datagedreven -snel en goed
onderbouwd- beslissingen te nemen,
kan een onderneming overleven

Inhoud

10

Ingemar Diericks

Zorg voor beweegruimte in
onderhandelingen



12

Stefan Betting

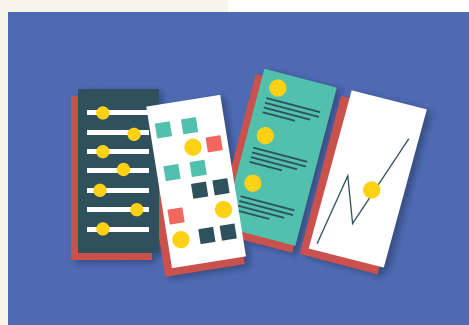
CSRD gaat enorme gevolgen hebben



14

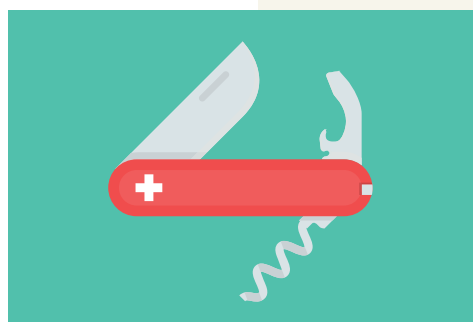
Jan de Kroon

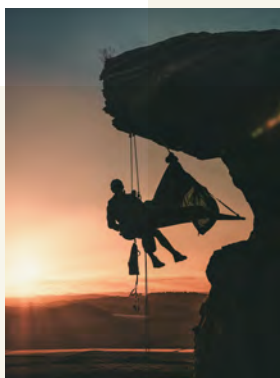
Different controllers for
different purposes



18

5 vaardigheden die iedere
accountant moet beheersen



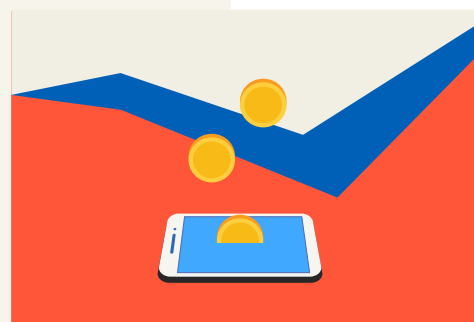


20

Risicobereidheid moet weer
terug naar de kern

22

Maarten de Borst
Hoe cryptocurrencies ons
geldsysteem gaan veranderen

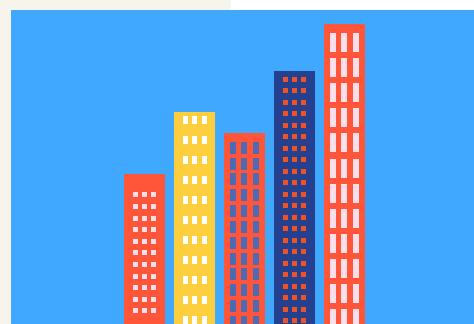


24

High performance worden?
Stop met de helft van wat je doet

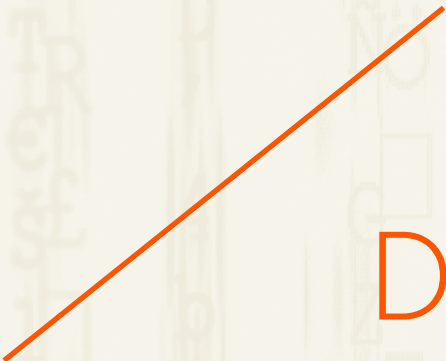
28

Stappenplan voor het succesvol
waarderen van een bedrijf



34-63

Volledig cursusoverzicht



Door
datagedreven
- *snel én goed*
onderbouwd -
beslissingen te
nemen, kan een
onderneming
overleven.



"Niemand kan de toekomst voorspellen, maar iedereen is in staat om in te spelen op veranderingen", zegt Fred Conijn, docent van de NBA Opleidingen -cursus Data-gedreven Management Control. Tijdens de cursus leert de controller hoe hij zijn bedrijf op weg kan helpen naar de toekomst, hoe turbulent die ook is.

“Prestaties uit het verleden bieden geen garantie voor prestaties in de toekomst.”

Turbulente tijden

"Nog nooit is de rol van de controller zo helder beschreven als in Dynamische sturing in turbulente tijden." Dat schrijft Christel Deckers, zorg- en onderwijsbestuurder en lid van het bestuur van de NBA in een recensie op managementboek.nl van het laatste boek van Fred Conijn.

Conijn is register accountant, organisatieadviseur met ruime ervaring op het gebied van finance en IT en docent van de cursus Datagedreven Management Control van NBA Opleidingen. Een cursus die op het lijf is geschreven van de controller die eraan wil bijdragen dat zijn organisatie slagvaardiger wordt. Die slagvaardigheid is levensbelang. De wereld is – de coronacrisis toont dat maar weer eens aan – 'volatile, uncertain, complex and ambiguous' oftewel VUCA, volgens het acroniem dat sinds de aanslagen in New York van 11 september 2001 wordt gebruikt.

Allerlei veranderingen voltrekken zich steeds sneller en minder voorspelbaar dan vroeger. Pogingen om hier lijn in te brengen en om de toekomst beter te kunnen voorspelen en controleren - denk aan de Kondratieff-golven die bedoeld zijn om perioden van voorspoed, recessie, depressie en herstel te systematiseren - zijn nooit helemaal gelukt. De bekende drie- of vijfjarenplannen uit de tijd dat de maatschappij nog maakbaar werd geacht worden tegenwoordig niet meer serieus genomen. De maatschappij is voortdurend

in de maak, maar dan zonder bouwplan en zonder duidelijke opleveringstermijn. Prestaties uit het verleden bieden geen garantie voor prestaties in de toekomst.

Extra gevaar

En toch: hoe 'VUCA' de omgeving ook is, hoe moeilijk het ook is om je voor te bereiden op wat komen gaat, je kunt als organisatie best 'naar buiten' blikken en goed naar de omgeving kijken en een inschatting maken van toekomstige ontwikkelingen. Welke kansen zijn er nu? Welke mogelijkheden biedt de toekomst? Daarnaast kunnen we onze weerbaarheid vergroten om veranderingen beter te kunnen verhapstukken. Onze responsiviteit, adaptief vermogen en veerkracht vergroten.

Wie niet weet wat de toekomst zal brengen, kan zich er moeilijk tot in detail op voorbereiden. Maar hij kan wel leren van nieuwe ontwikkelingen en ervoor zorgen dat hij in staat is zich snel aan te passen aan veranderende omstandigheden.

"Niemand kan de toekomst voorspellen, maar iedereen is in staat om in te spelen op veranderingen", vat Conijn samen. Iedereen die slagvaardig is tenminste. Nóg slagvaardiger dan enkele jaren geleden. Conijn wijst erop dat de meeste ondernemingen na het uitbreken van de kredietcrisis gemiddeld pas na 18 maanden in beweging kwamen. Een dergelijke traagheid kunnen zij zich nu niet meer veroorloven - wie wel een instelling heeft van 'rustig aan breekt het lijntje niet', overleeft de volgende pandemie niet, gaat ten onder in de voortdurende concurrentiestrijd, verliest de digitaliseringsslag of legt om een andere reden het loodje. "De waan van de dag gaat dan regeren. Uiteraard bestond dat gevaar in het verleden ook. Maar toen was dat gevaar vooral intern, dat mensen binnen de onderneming zich lieten meeslepen door een of andere gril en dat controllers en anderen zich daarbij moesten aanpassen. Nu is daar de turbulentie in de omgeving bijgekomen." Door datagedreven - lees: snel én goed onderbouwd - beslissingen te nemen, kan een onderneming overleven.

Controller kansrijk

Voor de controller betekent dit een enorme kans: om zich nadrukkelijk met de business moeten bemoeien, om business cases te formuleren of er juist op aan te dringen een project stop te zetten als dit

niet voldoet aan de eerder geformuleerde doelstellingen. Hij kan, kortom, als regisseur optreden in het proces van dynamische sturing. Die rol kan hij pakken door de data aan te leveren die de business nodig heeft om slagvaardig te kunnen opereren. Dat klinkt misschien vanzelfsprekend, maar is het allerm minst.

"Een eerste stap is om de strategische doelen en de kernactiviteiten van de onderneming te formuleren. Dus: wat doet een bedrijf, en waarin onderscheidt het zich van de rest."

Vervolgens kan uitvoerig nader op één van die activiteiten worden ingegaan. Hoe draagt een specifieke activiteit bij aan de strategie? Je bepaalt wat het gewenste gedrag is en welke middelen, informatie en data mensen nodig hebben om werk goed te kunnen doen.

"Stel een onderneming heeft duurzame ambities? Hoe kan de verkoopafdeling daar een bijdrage aan leveren? Welke producten moet het dan verkopen?" Een volgende stap is om de prestatie indicatoren in kaart te brengen, met eenduidige, voor de hele onderneming geldige definities. Op basis daarvan kan worden bepaald welke data daarvoor beschikbaar moeten komen. De controller kan een grote rol spelen bij het opstellen van die prestatie indicatoren.

Hij weet niet alleen dat 'marge is gelijk aan omzet minus directe kosten', zoals Conijn zegt. Hij realiseert zich ook dat het begrip omzet eenduidig is weergegeven in de regelgeving, maar dat voor 'directe kosten' intern goede afspraken moeten worden gemaakt. Tevens weet hij welke data moeten worden verzameld om hierover te kunnen rapporteren. Hij heeft dus niet alleen een helicopterview maar ook een duidelijk beeld van de 'essential details'.

Spin in het web

Bovendien is een goede business controller een soort spin in het web. Op basis van zijn kennis van het bedrijf zet hij de kaders neer. Hij valideert en completeert dit door bij mensen in de business te rade gaan en om hun 'input' vragen wat volgens hen belangrijk is.

"Misschien blijkt dan dat klanten service heel belangrijk vinden. Om precies te zijn: dat als een apparaat dat ze hebben aangeschaft stuk gaat, is het natuurlijk heel belangrijk dat dit snel wordt gerepareerd. Bij het in kaart brengen van de indicatoren bleek dat klanten het heel erg op prijs stellen dat ze op de hoogte worden gebracht wanneer het apparaat weer klaar is. In de indicatoren moet dus ook tot uitdrukking komen in hoeverre aan de verwachting van de klant over de reparatiesnelheid is voldaan." Een operationele indicator waar een controller niet snel opkomt als hij niet achter zijn bureau vandaan komt en informatie bij anderen inwint.



Fred Conijn

Fred Conijn is managing consultant bij DynamicControl.NL. In 2014 heeft hij het 'Business Design Developing Expert Program' van de Henley Business School afgerond. Sinds 1997 doet Fred onderzoek naar ontwikkelingen in de besturing van organisaties. Zijn praktijkervaringen en onderzoeksresultaten zijn gepubliceerd in meer dan honderd artikelen en zeven boeken.

Bekijk de trainingen



NBA Opleidingen
Datagedreven dynamische sturing



Alex van Groningen
Controller in een Week



'Zorg voor beweegruimte in onderhandelingen'



Ingemar Dierickx

Ingemar Dierickx was bijna vijftwintig jaar hoogleraar Negotiation Analysis aan INSEAD en werkte vervolgens tot 2010 bij The Moscow School of Management (Skolkovo) voordat hij bij INSEAD kwam werken bij de Division of Research, Harvard Business School en bij professor Schelling (2005 Nobel-prijswinnaar, Economie) aan de Harvard University.

Waardevol ruilmiddel

Dierickx, die drie decennia lang onderhandelingen heeft meege maakt als onderzoeker, deskundige en deelnemer, heeft maar al te vaak het volgend scenario geobserveerd: een groot bedrijf legt eenzijdig de betalingstermijn vast, as a matter of company policy. Terwijl een betalingstermijn een waardevol ruilmiddel kan zijn in onderhandelingen. Stel, er staat maar één punt op de agenda. De onderhandeling zal dan al snel vastlopen in een patstelling. Als de betalingstermijn ook te bespreken is, is er wat beweegruimte. En als partijen erin slagen om de agenda verder uit te breiden kan er écht constructief onderhandeld worden.

Zorg voor beweegruimte

Het verruimen van de agenda is volgens Dierickx een van de moeilijkste, maar ook belangrijkste onderdelen van onderhandelen. "In onderhandelingen waar weinig punten te bespreken zijn, nemen mensen al gauw hun standpunten in en gaan ze doordrammen. Dus: zorg voor beweegruimte."

Hij geeft een voorbeeld uit zijn ervaring, van een grote buitenlandse retailer die onderhandelt met een kleine maar sterk

groeierende leverancier. "Zoals veel bedrijven in die situatie had de leverancier te kampen met een liquiditeitsprobleem. De retailer vond dat de betalingstermijn niet onderhandelbaar was. Als grote partij kon die druk zetten: 'jouw liquiditeitsprobleem is niet mijn probleem'.

"In onderhandelingen moet je selectief druk zetten", zegt Dierickx. "De retailer zette overal maximale druk. Terwijl ze

Package deals

Hoe meer punten er in de onderhandeling besproken worden, hoe groter de kans is dat beide partijen een goed gevoel hebben bij het onderhandelingsproces én zich kunnen vinden in de deal. Daarom is Dierickx een grote voorstander van package deals.

"Het is heel goed mogelijk om het over elk onderdeel oneens te zijn en vervolgens een package deal te realiseren die voor allebei de partijen gunstig is."

"CFO's mogen hun gezichtsveld niet beperken tot enkel financiële overwegingen" Ingemar Dierickx

voor een kortere betalingstermijn een hoop terug hadden kunnen krijgen, bijvoorbeeld door gunstiger hoeveelheidskortingen te bedingen." Dan waren beide partijen erop vooruit gegaan. "Er is niets naïefs aan geven en nemen."

Bekijk de trainingen



Amsterdam Institute
of Finance
Negotiation Dynamics



Alex van Groningen
Onderhandelen



NBA Opleidingen
*Onderhandelen
en conflicthantering*



*"Er is niets naïefs aan
geven en nemen."*

'CSRD gaat enorme gevolgen hebben'

Finance als financieelmaatschappelijk geweten van het bedrijf is geen keuze meer, maar een verplichting.

Vanaf boekjaar 2024 moeten alle bedrijven met meer dan 250 medewerkers, meer dan 40 miljoen euro omzet en meer dan 20 miljoen op de balans in Europa voldoen aan de nieuwe Corporate Sustainability Reporting Directive.

Stefan Betting

Stefan Betting is Register Accountant en kerndocent en examiner (Internationale) Externe Verslaggeving aan de Nyenrode School of Accounting & Controlling en is auteur van tientallen publicaties. Stefan heeft meer dan 20 jaar ervaring met het geven van trainingen, masterclasses en cursussen op het gebied van externe verslaggeving.



Bedrijven nog niet klaar voor

ESG-rapportages

"Bedrijven nog niet klaar voor ESG-rapportages", kopte Financieel-Management onlangs. Uit het artikel blijkt dat vermogensbeheerders zich zorgen maken over het ontbreken van bedrijfsgegevens over duurzaamheid bij beursgenoteerde ondernemingen. Dat mag misschien vooral een probleem voor die vermogensbeheerders lijken, bedrijven zouden het zich ook kunnen aantrekken.

De CFO, de interne accountantsdienst, controllers en andere financiële functionarissen helemaal. Want de financiële afdeling moet zich in de komende jaren steeds sterker ontwikkelen tot het financieel onderlegde maatschappelijk geweten van het bedrijf. Van de CFO en zijn collega's wordt immers steeds vaker verwacht dat zij er actief aan bijdragen dat hun bedrijf 'impact' maakt: dat het bedrijf maatschappelijk verantwoord kan ondernemen en aan Environmental, Social en Governance-doelstellingen kan voldoen en ESG-rapportages maakt. Moeten, inderdaad. Want de wet- en regelgeving die dit afdwingt wordt de komende jaren aangescherpt.

Corporate Sustainability Reporting Directive

De belangrijkste wettelijke verandering op ESG-gebied is de aanstaande invoering van de Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) in Europa. Deze regelgeving - die geïnspireerd is op de zeventien Sustainable Development Goals (SDG's) van de Verenigde Naties - verplicht bedrijven te rapporteren over de milieu- en sociale impact van bedrijfsactiviteiten. Met als doel de kwaliteit van informatie en transparantie over milieu- en sociale impact te vergroten, om de transitie naar een duurzame economie te ondersteunen.

De CSRD-rapportagestandaard is ontworpen volgens de zogenaamde regels van drie. Er moet worden gerapporteerd over de drie ESG-thema's, op drie rapportagegebieden (strategie, implementatie en

over performance) en over de drie 'lagen' (industrieonafhankelijk, industrie specifiek, organisatie specifiek). De precieze uitwerking van de CSRD-rapportagestandaard volgt hoogstwaarschijnlijk eind 2022. Pas onlangs heeft de Project Task Force on European Sustainability Reporting Standards (PTF-ESRS) een eerste opzet gepubliceerd. Voor enkele sectoren, zoals de olie- en telecomsector, zijn deze al nader ingevuld, andere sectoren moeten nog volgen. Duidelijk is nu al dat bedrijven die zo'n rapportage naar behoren willen verrichten zeker zo'n 300 tot 400 vragen zullen moeten beantwoorden.

Ingrijpende gevolgen

Dit gaat ingrijpende gevolgen hebben voor veel bedrijven, en dan vooral de CFO en andere financials, waaronder de interne accountants. En, indirect, voor controlerende accountants en andere partijen die bedrijven kunnen adviseren hoe ze aan de CSRD-richtlijn kunnen voldoen of juist moeten toetsen of bedrijven voldoen aan die richtlijn. "En de reikwijdte van de CSRD en aanverwante Europese regels neemt de komende jaren alleen maar toe", zegt drs. Stefan Betting RA, oprichter van educatie- en adviesbureau PROFEDA. Betting is ook docent van de cursus CSRD van Alex van Groningen, die bestemd is voor al die financials en in- en externe accountants die de komende tijd met de CSRD te maken krijgen.

Zowel voor financials binnen grote bedrijven als voor controlerende accountants is er veel werk aan de winkel, zegt Betting:

"Alle ondernemingen moeten straks, waarschijnlijk vanaf 2026, aan de CSRD voldoen."

"Zij hebben minder ervaring met rapportage en controle van niet-financiële gegevens, de focus heeft altijd gelegen op financiële gegevens tot nu toe. Tijdens hun genoten opleiding was daar nauwelijks aandacht aan besteed, behoudens de theorie rond COSO I en II. Het is voor een deel van de accountantspopulatie soms enigszins onbekend terrein.

Ook het midden- en kleinbedrijf moet zich gaan opmaken voor deze richtlijn. "Alle ondernemingen moeten straks, waarschijnlijk vanaf 2026, aan de CSRD voldoen. Dat betekent dat elk bedrijf straks bijvoorbeeld moet kunnen aangeven hoeveel mensen er in dienst zijn, de verhouding tussen het aantal mannen en vrouwen, wat het aannamebeleid is, hoe de beloning van man en vrouw wordt vastgesteld, wat de impact van het bedrijf op het milieu is - dat soort vragen." Een en ander betekent dat het mkb al in 2025 'CSRD-ready' zou moeten zijn.

Bekijk de trainingen



Alex van Groningen

CSRD: Verslaggeving
Duurzaamheid in de Praktijk



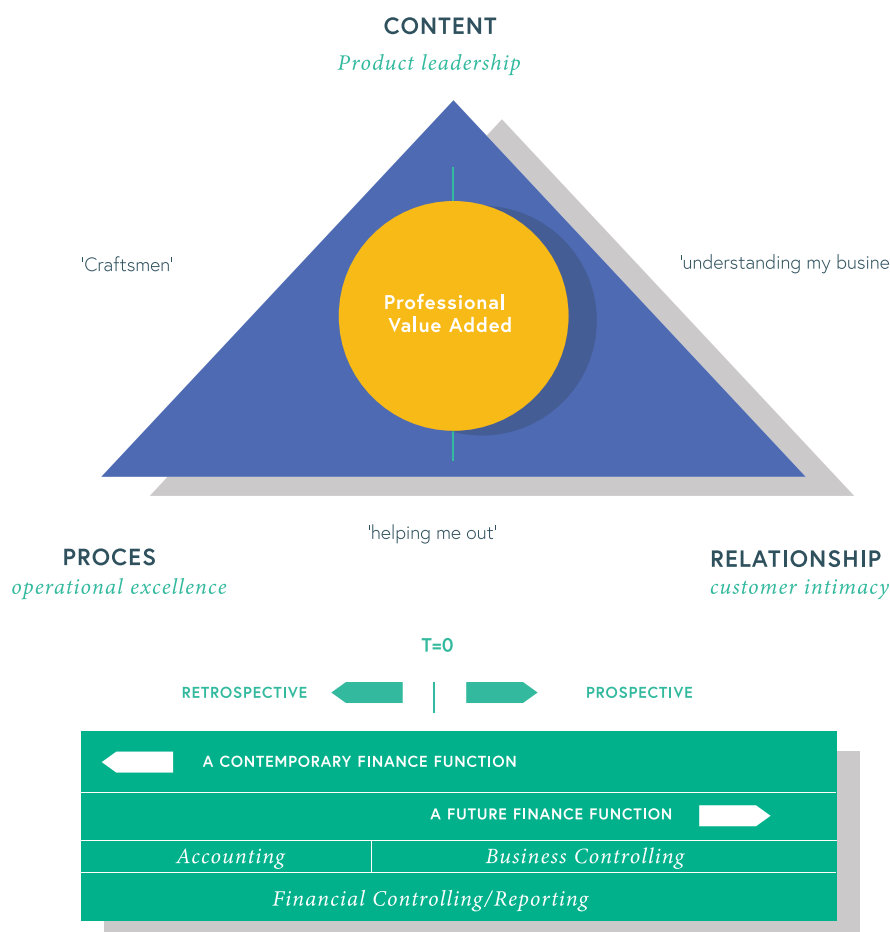
NBA Opleidingen

CSRD / ESRS



Different controllers for different purposes

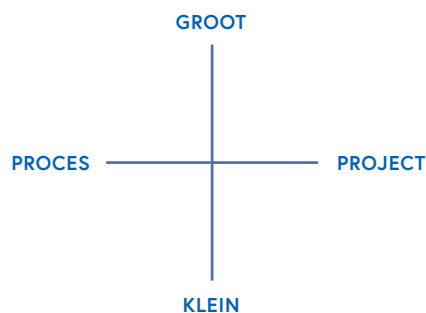
Is de enorme variëteit aan functiebenamingen voor controllers wenselijk en noodzakelijk? Is er niet een eenduidige omschrijving te geven? Het antwoord is nee, er is niet een algemeen geldende omschrijving te geven. Anderzijds is een te grote variëteit ook ongewenst. Er zijn verschillende controllers voor verschillende rollen. Er is een sterke roep om meer grip en dus een betere beheersing. En bij meer control heb je een controller nodig. Die controller is hot en dus buitelen de functies, de functieomschrijvingen en de job titles over elkaar heen. Maar er is vooral veel inflatie.



Figuur 1 Waar staat je bolletje Professional Value Added? (copyright J. de Kroon)

Different purposes

Om iets meer duidelijkheid te brengen in waar en waarin die controller zijn toegevoegde waarde kan leveren, is het van belang om iets meer op de context en de behoeften van de 'klant' in te zoomen. Laten we om te beginnen het landschap eens praktisch verdelen naar enkele segmenten, door een assenkruis met op de x-as groot/klein en op de y-as proces/project.



Een procesorganisatie kenmerkt zich dan door een hoge mate van herhaling en daarmee een zekere mate van voorspelbaarheid. Door processen te monitoren en op belangrijke plaatsen als het ware een extra camera te hangen, kan er telkens tijdig worden bijgestuurd. Feitelijk een klassieke regelkring uit de cybernetica en het Plan-do-check-act van Deming is hier prima passend.

Aan de andere kant van het spectrum is niets hetzelfde en eigenlijk ieder project anders. Al is er sprake van eenzelfde

aanpak, dan nog zijn de omgevingsfactoren (voortdurend) anders. Door de aanhoudende onzekerheid en dus het gebrek aan voorspelbaarheid is het van belang de beheersing vanuit het project te organiseren omdat alleen dat voldoende waarborgen biedt om snel te kunnen handelen in situaties. Alleen monitoren lukt dus niet. Op de andere as vinden we de schaalgrootte van de betreffende organisatie. Hoe groter deze organisatie is, hoe meer functiespecialisatie er aan de orde zal zijn. Een grote organisatie zal al snel een onderscheid kunnen aanbrengen in soorten

controlling, accounting, treasury en risicomanagement. Een kleinere organisatie vraagt om een staf met een breder palet aan taken en dus minder specialisatie. Leg daar de besturingsfilosofie overheen en je weet ook waar die functiespecialisatie zijn grenzen kent.

Waar heeft de 'klant' behoefte aan?

Een andere kijk is mogelijk als we er de interne klant en zijn verwachtingen bij betrekken. Het World Class Finance model van het Engelse Hackett onderscheidt een drietal basisrollen voor de financiële functie:

1. Transacting: kort door de bocht het verwerken van de geld-goederen kringloop in de administratie en het ontsluiten van verantwoordingsinformatie.
2. Guiding: het navigeren en ondersteunen van beslissingen.
3. Protecting: het beschermen van resultaat- en vermogenscomponenten en het borgen van compliance.

Different controllers

Uit dit alles blijkt dat de 'one size fits all' controller niet bestaat. Telkens zijn de accenten anders. Hetzij meer op proces- of juist projectbeheersing, hetzij meer op financiële beheersing, hetzij meer op bedrijfskundige beheersing. Ieder type controller zal zichzelf op een andere plaats in de piramide positioneren. Confronterend is echter vaak hoe de 'interne klant' denkt over het vermeende 'business partnerschap'. We laten de verschillende rollen kort de revue passeren.

1

De financial controller

De functienaam geeft aan waar het merendeel van de functie uit bestaat; het beheersen van alles wat met 'transacting' te maken heeft en het leveren van vooral verantwoordingsinformatie; wat waren we van plan, deden we het beter of slechter en waar kwam dat door? In de praktijk is de financial controller dan ook vaak eigenlijk het hoofd van de administratie, overwegend retrospectief bezig en een geaccepteerde vakman of -vrouw.

2

De business controller

De business controller is een toekomstgerichte financieel-bedrijfskundige professional die zijn diensten bewijst bij het implementeren van strategie en plannen. Hij toetst plannen aan de strategie en beoordeelt de haalbaarheid ervan gegeven de te besteden resources. Hij faciliteert besluitvorming op diverse niveaus en voorziet in scenario's met elk eigen gevolgen voor de ontwikkeling van de business. Hij beoordeelt zaken vanuit zowel een financial als een non-financial perspectief en brengt als antagonist tegenwicht en realisme daar waar opportunisme dreigt.

3

De procescontroller

De procescontroller is feitelijk een auditor die de formele inrichting van de organisatie toetst aan de feitelijke werking. Daartoe monitort hij het verloop van processen op basis van key controls, dat wil zeggen dat binnen de processen vooral wordt gelet op afbreukrisico's en compliance. Hij signaleert afwijkingen op de procesgang, analyseert en rapporteert. Is daarbij niet alleen waakhond maar vooral ook 'verbeteragent'. De procescontroller heeft dan ook een belangrijke link naar kwaliteit van processen, producten en diensten.

4

De projectcontroller

Als laatste maar zeker niet de minst belangrijke variant is er de projectcontroller. Actief in dynamisch tot zeer dynamische omgevingen, zorgt hij ervoor dat een project-verantwoordelijke manager binnen de hem gestelde kaders (cost, time & scope) het beoogde projectresultaat oplevert.

De projectcontroller is een hybride rol en een combi van grofweg 1/3 financial en 2/3 business control. Gedurende het project monitort de projectcontroller of de voortgang van het project in lijn is en blijft met de gebudgetteerde opbrengsten en kosten. Daarvoor signaleert hij of zij risico's en kansen en vertaalt deze naar impact op het te bereiken resultaat.



“Is de functie van controller aan inflatie onderhevig?”

Variaties

De hoeveelheid functienamen die in omloop is, biedt aanmerkelijk meer variatie dan hier genoemd. Er kan een controllers-functie zijn die enerzijds in persoon de business controller is maar anderzijds leidinggeeft aan een financial controller die de administratie aanstuurt. Je kunt ook de operations of plant controller tegenkomen, of de strategic of management controller, de CRM of de HR-controller. Ieder in meer of mindere mate een variant op de business controller.

Verwachtingen managen

Er is in de vakliteratuur veel te lezen over de controller en dat hij partner in business moet zijn. Iets dat eigenlijk voor alle staven geldt; ze ondersteunen immers allemaal het primaire proces.

Het landschap wordt er wel diffuser en complexer van en de interne klant weet niet altijd wat hij mag/moet verwachten. Voor zowel de controller als zijn interne klant gaat het dan ook over het managen van verwachtingen. En dat vanuit realisme en niet vanuit one-size-fits-all. De praktijk wijst uit dat juist dat niet gaat werken. Wat in ieder geval helpt is het (her)definieren van je profiel. Wat zijn je rollen en taken en wat hoort er in je functie thuis en wat niet? Vooral rolzuiverheid helpt je in de communicatie met de interne klant en het tegemoet komen aan zijn/haar verwachtingen.



Jan de Kroon

Jan de Kroon is organisatie-adviseur en DGA van Improfin Groep, een onderneming die zich specialiseert op het ontwikkelen en verbeteren van financiële functies en financiële professionals door een uitgekiende combi van advies, begeleiding, opleiding & training en hands-on ondersteuning. Bij NBA Opleidingen is hij docent van o.a. de cursus Controller & Continuïteit.

Bekijk de trainingen



NBA Opleidingen

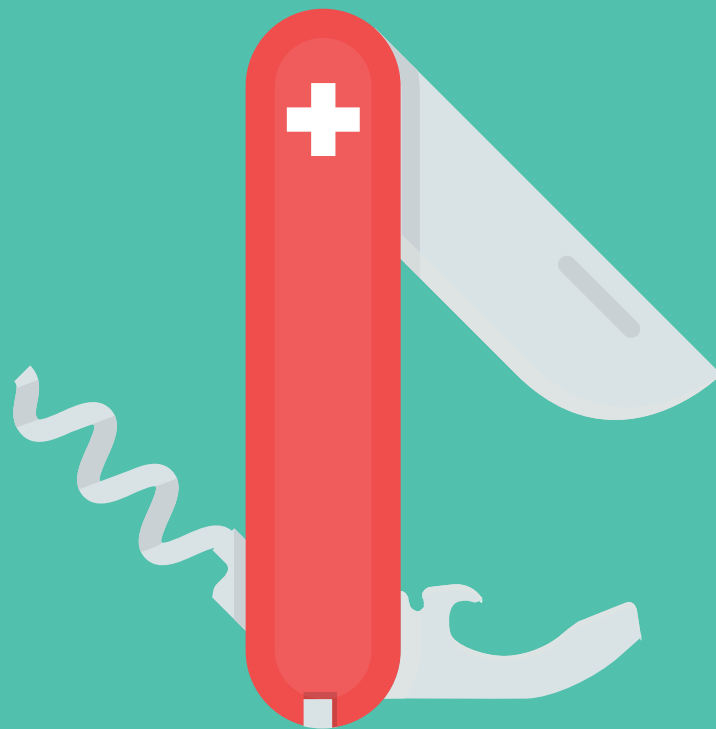
Controlling voor accountants



Alex van Groningen

De Controller als Business Partner

5 vaardigheden die iedere moderne



accountant moet beheersen

Het bezitten van financiële kennis is slechts het puntje van de ijsberg wanneer het draait om groeien als finance professional. Sterker nog, de accounting/financiële aspect van het vak zijn de grond, niet het plafond. Wanneer je niet kan presteren in andere belangrijke vaardigheden voor je functie, zul je het niet halen. Om op topniveau te presteren en vooruit te blijven in finance, moet je deze essentiële niet-financiële vaardigheden beheersen.

Communicatieve vaardigheden

Accountants kunnen niet alleen maar goed zijn in cijfers, zij moeten ook communicatief zeer vaardig zijn. De professional dient te begrijpen wat de gesprekspartner doet en nodig heeft. De zeer bekende communicatietechniek luisteren, samenvatten en doorvragen is hiervoor uitermate geschikt en effectief.

Dit model bestaat uit drie opeenvolgende stappen:

1. Het actief kunnen luisteren naar klanten (wat bedoelen ze precies, wat is de vraag die de ander heeft). Hierbij is de aandacht volledig gericht op de ander en dient ook te worden gelet op lichaamstaal en intonatie.
2. Het samenvatten van wat de ander heeft gezegd in eigen woorden, om te bepalen of de verteller nog gevolgd en begrepen wordt in zijn verhaal.
3. Doorvragen, om precies te begrijpen wat de ander bedoelt. Door middel van het stellen van open vragen die beginnen met wat, wie, waar, hoe en waarom. Let op dat hierbij geen suggesties worden gewekt, de kracht van open vragen is dat de ander hierop elk mogelijk antwoord kan geven. Indien je als accountant deze techniek kunt toepassen in gesprekken met ondernemers, zal je zien dat de gesprekspartner zich erkent voelt omdat je naar hem luistert. Daarnaast begrijp je zelf heel goed wat hij of zij bedoelt, doordat je vaagheden concreet hebt kunnen maken (d.m.v. doorvragen), waardoor je effectief kunt inspelen op de informatie die je verkregen hebt.

Een accountantskantoor dat alleen komt te staan is nergens. Je hebt een krachtig netwerk nodig van partners en klanten. Van de individuele accountant betekent dit dat relatiemanagement vaardigheden cruciaal zijn.

Bij Facet hebben ze dit goed begrepen. "We gaan uit van de klant als mens", aldus mkb-adviseur Ilonka Kelder. "We willen niet dat collega's met oogkleppen en oordoppen op bij klanten zitten. Dus niet: binnenkomen, goedemorgen zeggen, de hele dag achter de laptop zitten en goedenavond zeggen als je vertrekt. Dat is niet de bedoeling. Het kopje koffie met de klant hoort er echt bij, inclusief de koetjes en kalfjes. Dat kun je niet overslaan. Toon oprechte interesse in wat mensen doen. Daar krijg je vertrouwen mee en dat is de basis van ons vak. Bovendien leer je er ontzettend veel van over de klant en de onderneming."

Probleemoplossend vermogen

Je zult altijd problemen tegenkomen bij iedere opdracht. Klanten verwachten dat hun accountants/adviseur oplossingen aandraagt die werken. Accountant Marian Koek: "Ik kom nog regelmatig accountants tegen die 'iets vinden' als belangrijkste drijfveer hebben, maar wat heeft de klant daaraan? Ga in gesprek met de klant en zoek naar de win-win. Luister naar ze. Als je geen klik hebt met de klant, word je zo vervangen."

Marketing- and sales skills

Waarde creëren is voor accountants niet genoeg. Zij moeten het ook verkopen. Waarom? Simpel. Iedereen die geld kost, moet zichzelf terugverdienen.

Vragen die iedere financial zich zou moeten stellen:

- Hoe effectief ben je nu?
- Wat is jouw product?
- Welke voordelen bied je eigenlijk?
- Hoe verkoop je jezelf en jouw product?
- Wat is jouw persoonlijke impact op de ontwikkeling van de organisatie?

Financiële professionals zijn geen holle vaten. Ze beschikken over enorm veel inhoud en daar begint het ook mee. Je moet goed zijn in je vak. Maar dat

is niet genoeg om mensen te laten luisteren.

Adviseren: iemand iets aanraden.

Adviseren is een toenemende taak van de accountant naar de ondernemer toe. De ondernemer hecht veel waarde aan het advies van de professional ten aanzien van veranderingen in de organisatie én de markt.

Adviseren begint met het toepassen van de communicatietechniek uitgelegd bij punt 1, luisteren, samenvatten en doorvragen. Dit is nodig om de vraag of het probleem van de onderneming helder te krijgen. Vervolgens kun je jouw expertise inzetten om een advies te formuleren.

Het sleutelwoord in advisering is sensitiviteit. Dit speelt in iedere advies situatie een grote rol. "Soms kun je er heel erg naast zitten", vertelt Wil Moeskops, trainer beïnvloeden en adviseren. "Ik zat een keer bij een klant, een technisch ingenieursbureau. Ik deed dat samen met een collega en zei over hem; 'hij is heel goed en heeft zulke projecten al heel vaak gedaan voor gemeenten.' Daarop reageerde de klant met: 'wij zijn geen gemeente'. Dan zit je meteen niet meer lekker in het gesprek, voel je wel? Er zat bij die klant een gevoeligheid die ik niet had gedetecteerd. Dan moet je vervolgens hard werken om dat weer te herstellen."

Bekijk de trainingen



Alex van Groningen
Beïnvloeden en Adviseren



NBA Opleidingen
Professioneel stemgebruik

Risicobereidheid moet weer terug naar de kern

"Ik zou het niet erg vinden als premier Rutte dit ook eens zou horen", zegt hoogleraar Arco van de Ven over de verkeerde focus op risicomanagement. De docent van de NBA Opleidingen-cursus 'Risicobereidheid in de publieke sector' vindt dat organisaties bij risicomanagement meer moeten kijken naar de maatschappelijk aanvaardbare ondergrens.

Er is steeds meer aandacht voor risicomanagement. Maar de nadruk ligt te veel op het hanteren van methodieken en protocollen. Die zorgen echter voor een schijnveiligheid, stelt Van de Ven. "De focus ligt verkeerd", zegt hij dan ook. Er gaat steeds meer geld naar risicomanagement, maar daarmee worden slechts de risico's afgedekt die vrij makkelijk te voorspellen zijn en dat zijn over het algemeen niet de belangrijkste problemen."

"Omdat er veel aandacht is voor risicomanagement, denken we dat we een risicomijdende samenleving zijn", zegt Van de Ven. "Als er iets misgaat, schieten we meteen in een risicoregelreflex. Maar als je goed kijkt naar wat er dan gedaan wordt om gevaren uit te sluiten, zie je dat de risico's die we daardoor nemen juist groter zijn."

List management

Risk management is list management geworden, stelt Van de Ven. "We houden lijstjes bij met zaken die mis zouden mogen gaan. Van daaruit worden berekeningen gemaakt over schade en kansberekeningen. Daarna wordt er een bepaald bedrag vrijgemaakt om het probleem op te lossen."

Maar als het echt over belangrijke maatschappelijke zaken gaat, lijken die ons te

overkomen en de effecten maken het ook steeds moeilijker om daar goede maatregelen tegen te treffen, zowel financieel als op bestuurlijk niveau. Als voorbeeld noemt Van de Ven de woningnood. Iedereen is ervan doordrongen dat er te weinig huizen zijn, maar bijbouwen is in veel gevallen een probleem vanwege de stikstofproblematiek. Daardoor worden woningen schaars en dat heeft een oververhitte woningmarkt tot gevolg waarvan starters de dupe zijn.



"We zitten gevangen in allerlei regels en protocollen", verduidelijkt de hoogleraar. "Veel van die procedures zijn voortgekomen uit het borgen van voorspelbare risico's. We willen alles gedegen doen om die voorspelbare risico's uit te sluiten, maar juist daardoor worden er veel andere, vaak ernstigere risico's genegeerd. Zoals in dit geval de totale ontwrichting van de woningmarkt."

Risicobereidheid moet weer terug naar de kern. Dat is wat Van de Ven zijn cursisten voorhoudt. Publieke organisaties vervullen een speciale rol vanwege hun maatschappelijke opdracht. Ze moeten zorgen dat hun doelstellingen of publieke waarden weer centraal staan. Dat is ook het uitgangspunt van public value management en iedereen is daarvan doordrongen, maar toch gebeurt dat niet.

Ondergrens

Belangrijk bij risicobereidheid is niet alleen de publieke waarde die bewaakt moet worden, maar ook waar de ondergrens ligt. Wat mag er absoluut niet gebeuren en hoe ver wil en kan het management daarvoor gaan.

Samen met zijn cursisten gaat Van de Ven op zoek naar de risicobereidheid binnen de organisaties van de deelnemers. "Publiek-maatschappelijke organisaties hebben allerlei waarden, vaak al vanuit historie of overtuiging. De vraag die wij tijdens de cursus stellen is waarbinnen dat hele stelsel van publieke waarden en doelstellingen de ondergrens ligt en hoe financiële professionals daarmee om moeten gaan", zegt hij.

Financials kunnen daar een veel grotere rol in spelen dan ze waarschijnlijk voor ogen hebben. Zo zal budgettering altijd ten dienste moeten staan van het bereiken van een doelstelling. Het is daarbij vanzelfsprekend dat je financiële doorrekeningen maakt van hetgeen je wilt doen. Maar komt er eenmaal budget vrij, dan gebeurt er volgens Van de Ven iets

heel anders. "Financieren wordt een doel en niet het middel", betoogt hij. "Er is geld gereserveerd, en als dat op is, is het op. Of het probleem nu opgelost is of niet."

Budgetteren

Als het gaat om risicobereidheid betekent 'in control zijn' dat je goed moet budgetteren. Daar hoort volgens Van de Ven bij dat je niet alleen op financiële indicatoren let. Andere indicatoren, zoals klanttevredenheid en procesmonitoring kunnen een voorspellende waarde hebben. In de publieke sector zouden die niet-financiële indicatoren een veel belangrijkere functie moeten hebben, meent de hoogleraar. Dat is wat er volgens hem ook misging bij de Toeslagenaffaire. "Financials nemen financiële indicatoren als doel en bewaken ze zonder naar andere zaken te kijken", stelt Van de Ven. "Dat de Belastingdienst procedures vastzet en vervolgens alleen kijkt naar de naleving ervan, zie je wel vaker. Terwijl het veel belangrijker is om te kijken of de gehanteerde procedures werken voor de burger."

Prof. dr. Arco van de Ven RA

is hoogleraar Bestuurlijke Informatievoorziening aan TIAS School for Business and Society, partner ACN Management Consultants en voormalig hoogleraar Controlling aan de Open Universiteit Nederland. Voor NBA Opleidingen verzorgt hij o.a. het programma 'Risicobereidheid in de publieke sector'.

Bekijk de trainingen



**Academie
Publieke Sector**
*Risicobereidheid in
de publieke sector*



Alex van Groningen
Risicomangement

*"We zitten
gevangen in
allerlei regels en
protocollen"*



Hoe cryptocurrencies ons geldsysteem gaan veranderen



Rekent over tien jaar iedereen de boodschappen af in bitcoin en ether?
Nee, zegt Maarten de Borst, financieel specialist in cryptocurrencies
en blockchaintechnologie. *“Dan zijn de dollar en de euro er nog altijd. Maar centrale
banken werken volop aan de digitale euro en de digitale dollar.”*

In februari schreef De Borst samen met financieel consultant Marijn Romme het boek 'Bouwen aan digitaal vertrouwen'. Daarnaast is hij docent van de cursus De toekomst van geld bij NBA Opleidingen. "Verdiep je erin, want iedereen gaat hier iets van merken", zegt hij. "Overal wordt aan stoelpoten gezaagd van financiële partijen als banken en verzekeraars. Niet alleen door de komst van cryptovaluta, ook door fintechs. Veel betaalmogelijkheden zijn niet door banken verzonnen maar raken wel ingeburgerd. Voor financials is dit een interessante tijd."

Op vier punten ondergaat geld grote veranderingen, voorspelt De Borst. Het geld van de toekomst is digitaal, decentraal, democratisch en diffuus. "Bij digitalisering van het geld gaat de aandacht vooral uit naar cryptovaluta en blockchain. Dat zijn echter technologieën. Digitaal geld is niets anders dan een goed beveiligde computercode die je van A naar B stuurt en die we als geld zijn gaan kwalificeren. Je kan een paar miljard naar de andere kant van de wereld sturen en het is geregeld binnen een paar minuten tegen minimale kosten. Betaal je zulke bedragen via het Swift-betalingsstelsel, dan doet het er dagen over. Daarom willen ook centrale banken een digitale versie van hun eigen munt, want die maakt het betalingsverkeer efficiënter."

De decentralisering van geld betekent volgens De Borst dat private partijen zelf geld kunnen uitgeven. Bitcoin is het grote voorbeeld van een private munt, maar er zijn er meer. "Ze zijn grenzeloos, niet meer gebonden aan landsgrenzen van naties", zegt De Borst. "Geld wordt ook democratisch, want het wordt van en voor het publiek, zonder dat er nog een overheid aan te pas komt. Maar centrale banken geven ook hun eigen munteenheden uit waar ze toezicht op kunnen houden. Zo krijg je verschillende vormen van geld waar je uit kan kiezen."

En als vierde punt van verandering wordt geld veel diffuser, vervolgt De Borst. "Het

volume en het aantal transacties van digitaal geld explodeert, er ontstaat een oneindig aantal cryptowallets. Daarmee wordt het ook complex, want waar komt het geld vandaan, wat is het waard? Bepaalde cryptovaluta zullen na verloop van tijd de overhand krijgen, daar gaat iedereen op zitten."

Wanneer worden crypto's mainstream?

Zo lijken de cryptocurrencies binnenkort het geldverkeer over te gaan nemen. Zo ver is het echter nog niet, stelt De Borst.



"We zijn nog maar net begonnen." Maarten de Borst

"Crypto's hebben ook nadelen. Verlies je een code, dan ben je je geld kwijt. Het staat niet op naam, dus je kan niet bewijzen dat het van jou is. Daardoor is het ook lastig te verwerken in de boeken. Onder welke post boek je crypto's in de jaarrekening als ze niet op naam staan?"

Voorlopig zijn crypto's nog geen echt geld, betoogt De Borst. "Dat worden ze pas als mensen het ook als betaalmiddel gaan gebruiken, maar dan moet het eerst beter zijn dan het alternatief. Zolang alleen een handjevol nerds met crypto betalen is er niets aan de hand en doen financieel toezichthouders er niet moeilijk over."

Risico's van cryptocurrencies

Voorlopig vinden veel mensen de crypto's een beetje eng, omdat ze met zoveel onzekerheid zijn omgeven. Maar wantrouwen is niet nodig, sust De Borst. "Alle betalingen in bitcoins zijn te controleren in een digitaal grootboek waar 750 miljoen transacties zijn opgeslagen die teruggaan tot 2009. Daar lopen ook criminelen tegenaan. Toen er vorig jaar een gehackte oliepijpleiding weer werd vrijgegeven na

betaling van twee miljoen dollar in bitcoin, was de server waar de wallets ontstonden in twee weken achterhaald. Het betalingsverkeer is zo transparant dat het hele betalingsverkeer is na te gaan."

Maar elke vooruitgang die een probleem oplost, schept weer nieuwe problemen, zo besluit De Borst. "Betalingsverkeer wordt efficiënter en transparanter, maar de opsporing van fraude wordt juist complexer. Bitcoins staan niet op naam, waardoor onbekend is wie er achter digitale transacties zitten. NFT's, digitale eigendomsbewijzen op de blockchain, worden nu ook gebruikt voor witwassen. Als je denkt dat we het hoogtepunt naderen van alle veranderingen rond geld, dan heb je het mis. We zijn nog maar net begonnen."

Bekijk de training



NBA Opleidingen
Toekomst van geld

High performance worden? *Stop met de helft van wat je doet*

Nieuwe verdienmodellen, verduurzaming, digitalisering, steeds meer organisaties zien hele grote veranderingen op zich afkomen. De beste manier om daarmee om te gaan is te zorgen voor maximale slagkracht en wendbaarheid, zegt René Savelberg. Maar veel organisaties worstelen met allerlei onnodige ballast waardoor ze moeite hebben om te groeien. De sleutel is om deze ballast overboord te gooien en de focus te leggen op de groeikracht van de organisatie.

Slagkracht en wendbaarheid

Groeï is een beetje een beladen begrip geworden. Het zou ten koste gaan van waarden als goed werkgeverschap en duurzaamheid. "Mensen vragen mij regelmatig waarom ze eigenlijk moeten groeien?", zegt ondernemer en business coach Savelberg. "Maar organisaties hebben eigenlijk geen keuze. De wereld is in beweging en veel veranderingen zijn geen trends maar transities. De grote uitdaging is om al die veranderingen bij te houden, de echte kunst is om hierin voorop te lopen. Dat betekent dat je ontzettend veel slagkracht nodig hebt en heel wendbaar moet zijn. Je zult voortdurend moeten bewegen en veranderen om te kunnen blijven groeien."

Om op de lange termijn succesvol te kunnen blijven groeien zijn verschillende zaken belangrijk. Gebaseerd op zijn ervaringen als CEO bij McDonald's en als serie-ondernemer heeft Savelberg acht bouwstenen gevonden die belangrijk zijn voor groei en die hij gebruikt in zijn cursussen en trainingen daarover. Een van die bouwstenen is het creëren van lange termijnrelaties met toeleveranciers.

"Leveranciers moeten groeipartners worden, dus niet alleen uitvoerders maar zeker ook aanvoerders. Je moet als organisatie duidelijk maken dat je een lange termijn relatie met je leveranciers wilt. Als ze dat weten gaan ze op een hele andere manier met je om. Dan gaan ze in hún specifieke vakgebied kijken waar ze voor jou problemen en kansen zien omdat jouw groei ook hún groei betekent."

Niet alleen *command and control* maar *climate control*

De leiderschapscultuur binnen een organisatie is een ander cruciaal punt. Goed leiderschap draait niet alleen om 'command and control' maar steeds meer om 'climate control', zoals Savelberg het noemt. Het gaat erom dat leidinggevend in de organisatie weten hoe het met hun mensen gaat en zorgen dat er geen politieke spelletjes worden gespeeld op de werkvloer. Leiders moeten goed luisteren en slagvaardig kunnen handelen als dat nodig is.

Ook is het belangrijk dat bedrijven medewerkers motiveren en stimuleren door ze kansen te bieden. "Vooraf jonge mensen willen zichzelf bewijzen en ontplooiën en als ze dat niet in jouw bedrijf kunnen doen gaan ze ergens anders heen. Goede mensen vasthouden is heel belangrijk maar ook lastig. Een groot voordeel van bedrijfsgroei is dat je jonge mensen kansen biedt om zelf ook mee te groeien waardoor ze langer bij je zullen blijven", zegt Savelberg.



"De wereld is in beweging en veel veranderingen zijn geen *trends maar transities.*"

Verlies van focus en verlies van energie

Een belangrijke reden dat veel organisaties in de praktijk vastlopen en onvoldoende groeien is dat ze te veel verschillende dingen doen. Ze verliezen focus. Veel doen is een begrijpelijke reflex op alle veranderingen in de buitenwereld. Als die de organisatie voor grote uitdagingen stellen, ligt het voor de hand om nieuwe dingen uit te proberen. Maar daarmee snijden organisaties zichzelf vaak lelijk in de vingers. Want teveel onduidelijke veranderingen en gebrek aan focus heeft op medewerkers vaak een grote negatieve impact, legt Savellberg uit.

"Als mensen de focus verliezen, verliezen ze ook hun energie. Het is bijna een natuurwet, zonder energie geen actie en zonder actie geen prestaties. Je moet dus zorgen dat mensen geen ballast ervaren die nauwelijks iets extra's brengt maar wel heel

stagnerend werkt. Ik zie vaak dat vooral grotere bedrijven zichzelf zo enorm in de weg kunnen zitten. Er is heel veel kennis en kunde aanwezig, maar ook heel veel onnodige rompslomp. Mijn tip: stop met de helft van wat je doet, doe de andere helft twee keer zo goed en je gaat drie keer zo snel."

In één middag groeikracht ontdekken

Hoe krijgen organisaties meer focus en kunnen ze overbodige rompslomp uit de weg ruimen? Door medewerkers actief te betrekken, stelt Savellberg. Zij weten namelijk heel goed welke werkzaamheden, projecten en initiatieven weinig opleveren en welke juist veel potentie hebben. "Als mensen zelf actief mogen meedenken komen ze volop met ideeën en komt er belangrijke discussie op gang. Er komt ook ontzettend veel energie vrij. Als je samen brainstormt over wat er goed gaat, wat moet stoppen



en, heel belangrijk, wat verbeterpunten zijn dan komen er wel vijfenzeventig tot honderd actiepunten naar boven. En dit herijken, terug naar groeikracht kan heel snel. Geen ellenlang traject waar je maanden mee bezig bent, je kunt in één middag met je team effectief inventariseren waar de essentie van groeikracht zit en welke acties daarvoor nodig zijn."

Pas op voor de waan van de dag

Na deze inventarisatie is de volgende stap om ermee aan de slag te gaan. Het grootste gevaar daarbij is dat de waan van de dag snel weer de boventoon krijgt en er niets verandert. Om dat te voorkomen adviseert Savelberg om een klein 'KickStartTeam' de verantwoordelijkheid te geven voor het uitwerken en implementeren van alle verbeterpunten. "Geef vijf of zes mensen die er echt voor willen gaan het mandaat om zelfstandig beslissingen te nemen. Kijk ook altijd eerst naar de quick wins. Wat kunnen ze morgen al doen wat direct resultaat oplevert? Het mooie is dat er intern een olievlek ontstaat, want het KickStartTeam gaat bij hun acties steeds meer collega's betrekken. Als mensen de vrijheid krijgen om dingen echt op te pakken en te veranderen dan gebeurt er echt heel veel. Alle onnodige ballast wordt overboord gekieperd en alles wat belangrijk en relevant is krijgt een versnelling."

Groeierende organisatie is high performance organisatie

Veel organisaties streven ernaar om een high performance organisatie te worden. Savelberg ziet daarbij veel parallellen met een snelgroeierende organisatie. "Voor mij is een high performance organisatie een organisatie die het structureel en substantieel beter doet dan de concurrentie. Met hogere omzetgroei, betere productiviteit, grotere klantgerichtheid en hogere medewerkersretentie. Het gaat erom je organisatie zo in te richten dat die op lange termijn succesvol kan blijven groeien. Dat betekent in feite dat je naar een high performance organisatie toe groeit. Dat is het mooiste wat je kunt hebben."

Bekijk de trainingen



NBA Opleidingen

Groeikracht en High Performance



Stappenplan voor het succesvol waarderen van een bedrijf



Wanneer moet je je bedrijf waarderen? Hoe waardeer je je bedrijf? Waar moet je op letten? Met deze vragen houden advocaten, investeerders en ondernemers zich regelmatig bezig. In dit artikel gaan we in op de vraag hoe een bedrijf gewaardeerd moet worden. Tevens zetten we de verschillende methodes van bedrijfswaardering uiteen. Vervolgens kijken we naar de vraag in hoeverre de digitale wereld een rol speelt bij bedrijfswaardering.

De essentie van bedrijfswaardering

Bedrijfswaardering heeft de volgende definitie: de waardering, oftewel het toekennen van waarde, van een bedrijf. Of nog specifieker gezegd: de waardering van bedrijfsonderdelen, of andere activa van ondernemingen. De economische waarde vormt vaak het uitgangspunt, maar niet altijd, zoals zal blijken uit de verhalen van de experts.

In verschillende delen van het bedrijfsleven wordt bedrijfswaardering toegepast, zoals bijvoorbeeld bij een overname, maar daar blijft het natuurlijk niet bij. "Het begint al bij de vraag: is het zinvol om een bedrijf te starten? Je handelt immers op basis van de gedachte dat je waarde kan toevoegen", aldus Jan Vis, die is gespecialiseerd in waarderingsvraagstukken. "Een ander element is een schadeberekening. Als iemand onrechtmatig handelt en daardoor schadeplechtig wordt, moet er een schadestaat opgesteld worden. Een deskundige moet vervolgens de schade berekenen. Dat betekent dat de vraag naar de waarde vaak wordt gesteld, zowel in het begin als aan het eind. Dus niet alleen bij fusies en overnames, maar eigenlijk bij ieder investerings- en beleggingsvraagstuk komt dat terug."

Onderscheid tussen verschillende methodes

Er zijn methodes die vooral in de praktijk worden toegepast. Op de eerste plaats komt de oudste aanpak: de boekhoudkundige methode. Daarbij moet gekeken worden naar de intrinsieke waarde. Daarnaast

is er de methode waarbij wordt gekeken naar de rentabiliteitswaarde. Deze methode houdt rekening met de toekomst. Het uitgangspunt is dat de winst die nu wordt gerealiseerd ook in de toekomst moet worden gerealiseerd. De derde methode is de methode waarbij naar de markt wordt gekeken.

Winst is niet per definitie de graadmeter voor het waarderen van een bedrijf, want de cruciale vraag is wat er in de toekomst verdiend kan worden, volgens Jan Vis. "Het gaat er niet om of je op papier winst maakt, maar of je aan het eind van het jaar je bankrekening ziet groeien in de goede richting. Dat heeft ertoe geleid dat er in de literatuur iedereen tot de conclusie is gekomen dat er een toekomstgerichte benadering moet zijn."

De methode waarbij naar de markt wordt gekeken, wordt ook wel de marktbenadering genoemd. Deze methode steunt sterk op wat je kunt waarnemen op de beurs, vertelt Jan Vis. Maar wat te doen met niet-beursgenoteerde bedrijven? Een optie binnen deze methode is om te kijken naar de prijzen die zijn betaald in het recente verleden. Dit wordt de multiples-methode genoemd. Ook hier heeft Jan Vis een kritische kanttekening bij. "Daar heb je wel een probleem, want dat zijn niet dezelfde objecten. Het zijn twee verschillende objecten. Je hebt ook te maken met verschillende marktpartijen die op een ander moment met een transactie bezig zijn" Deze methode wordt vooral gebruikt in de vastgoedwereld. Huizen worden dan

referentiepunten genoemd. Je kijkt dan naar de tot stand gekomen prijzen bij vergelijkbare objecten.

Modelberekeningen

Wat kun je doen om toekomstverwachtingen enigszins te voorspellen? Een mogelijkheid is om scenario's te bouwen waarin een bepaalde waarschijnlijkheid optreedt. Een voorbeeld hiervan is het maken van een Monte-Carlosimulatie. "Dit is weer het gebied van de modelmakerij. Er zijn veel bedrijven waar een zekere stabiliteit in zit. Mensen hebben vaak een bestedingsgewoonte, bijvoorbeeld met eten, drinken én uitgaan. Dat zijn allemaal bekende factoren. De wereld is niet helemaal onvoorspelbaar, maar er zitten natuurlijk wel variaties in." Vervolgens is het van belang om te kijken – of beter gezegd toetsen – naar wat er mis kan gaan. Wat is de kans dat je materialisatie afwijkt van je verwachting? Dat is, volgens Jan Vis, de officiële definitie van risico. "Is het aannemelijk dat wat er gaat gebeuren ook gaat afwijken van hetgeen ik als verwachting heb? Dat is van belang, omdat je het risico uit gaat drukken in een percentage en dat ook in je disconteringsvoet meeneemt."

Welke rol speelt de digitale wereld bij het waarderen van een onderneming?

We kunnen er tegenwoordig niet meer aan ontkomen dat ons dagelijks leven wordt beïnvloed door de digitale wereld. Instagram, Facebook, LinkedIn, Uber, om maar een paar platformen te noemen,

'Cyberbedreigingen in de publieke sector'



spelen een steeds grotere rol in de economie. In hoeverre speelt de digitale wereld een rol bij het waarderen van een bedrijf? André van IJperen van Deloitte vertelt hier meer over. "In de klassieke cursus Business Valuation van Alex van Groningen wordt geleerd hoe je moet waarderen en hoe je moet omgaan met modellen en hoe je financiële gegevens moet gebruiken. Dat moet wat mij betreft nog steeds de basis zijn", vertelt hij.

Van IJperen benadrukt nog eens dat de Discounted Cash Flow methode de zuiverste methode is om een bedrijf te waarderen. Deze methode is weliswaar makkelijker toe te passen bij een al lang bestaand bedrijf dan bij een startup.

"Ik kan me voorstellen dat voor dat soort bedrijven, die veel meer op sociale media zijn een productievere waardering uitkomt dan alleen als je dat met de financiële gegevens doet. Je krijgt toch wel het sentiment dat het bedrijf veel produceert. Het komt dan een stuk serieuzer over."

Conclusie

Waarderen is en blijft lastig. Zekerheid is er nooit. Belangrijk is om te onthouden dat het bij bedrijfswaardering niet gaat om winst, maar om wat er in de toekomst aan cashflow gegenereerd kan worden. Bedrijfswaardering is afhankelijk van veel meer dan alleen de kernzaken. Ook moet er worden gekeken naar de randzaken, zoals het management en werknemers van het bedrijf. Zoals Jan Vis al eerder heeft gezegd: elke fase van een bedrijf vraagt om een ander soort leiderschap. De digitale wereld speelt een grote rol in ons dagelijks leven, maar speelt slechts een bescheiden rol bij de waardering van een bedrijf. Jan Vis en André van IJperen zijn het daar stellig over eens. Wel kan het jonge bedrijven het voordeel van de twijfel geven, vooral wanneer ze een groot potentieel marktbereik hebben. Bij iedere waardering geldt dat maatwerk is vereist. De waardeerder dient bij iedere waardering de specifieke omstandigheden van het te waarderen object in het oog te houden.

Bekijk de trainingen



Alex van Groningen
Business Valuation



Amsterdam Institute
of Finance
Advanced Valuation



Bezoek events speciaal voor dé finance professional

Leadership in Finance Summit

Een event voor CFO's & Financials. Laat je inspireren tijdens keynotes, Round Tables en masterclasses én ontmoet meer dan 300 financiële vakgenoten. Wij openen de deuren naar een wereld met thought leadership, kennis, verrassende visies en talrijke netwerkmogelijkheden.

FM Dag

FM Dag is het event voor financieel eindverantwoordelijken binnen bedrijven met een omzet tot 200 miljoen euro, met focus op familiebedrijven. Op FM Dag wordt jaarlijks de Huub van Rozendaal Award uitgereikt aan een CFO werkzaam bij een familiebedrijf die speciale aandacht verdient vanwege uitzonderlijke prestaties.

CFO Day

Een event voor de CFO Association: de exclusieve community van CFO's en FD's in Nederland. CFO Day vindt plaats in Grand Hotel Huis ter Duin en brengt jou een schat aan ervaring, kennis, inspiratie en netwerk.

Accountancy Expo

In een paar jaar tijd is Accountancy Expo uitgegroeid tot hét innovatie-evenement voor accountants. Het concept is in 2013 geïnitieerd om te breken met de traditionele beurzen en congressen. Of je nu op zoek bent naar concrete handvatten, inspiratie voor de toekomst of meer wilt weten over de profilering van je kantoor; op dit beursevenement komt het voor jou als accountant op bijzondere wijze samen!

Bekijk alle events en meld je nu aan via [FM.nl/events](https://fm.nl/events)

CFO

AW
AccountantWeek

FM.NL
FINANCIEEL MANAGEMENT

PART OF  SIJTHOFF MEDIA

Brengt finance professionals verder

Opleidingsgids 2022/2023



Cursusoverzicht

Alex van Groningen



TRAINING: ACTIEF IN OVERNAMES

“Goede, zeer nuttige training die het hele proces duidelijk laat passeren voor de cursist.”

Controller in een Week

Werk je als controller of wil je als controller aan de slag? Met de opleiding Controller in een Week breng je je financiële en strategische inzicht naar een hoger niveau, zonder dat je een volledige hbo- of postdoc- opleiding hoeft te volgen. Ontdek in slechts vijf dagen alle facetten van het werkgebied van de moderne controller.

LENGTE	5 dagen
INVESTERING	€ 3995
RATING	8.6 / 10

Krijg inzicht in hoe je als controller invloed uitoefent op de business

Actief in Overnames

Ben jij actief in fusies en overnames of wil je komend jaar een bedrijf kopen of verkopen? Na de cursus Actief in Overnames neem je de juiste stappen en vermijd je de valkuilen. Ontvang een fors hogere prijs bij verkoop of betaal flink minder voor je aankoop.

LENGTE	2 dagen
INVESTERING	€ 1995
RATING	8.2 / 10

Ontdek in twee dagen hoe je succesvol een bedrijf (ver)koopt

Beïnvloeden en Adviseren

Sommige managers hebben verbluffend veel invloed. Ze krijgen van alles voor elkaar, terwijl ze niet formeel de baas zijn. Volg de training Beïnvloeden en Adviseren en verbeter ook jouw vaardigheden op het gebied van communicatie, adviseren en beïnvloeden. De driedaagse training Beïnvloeden en Adviseren biedt een groot aantal praktische handvatten voor meer invloed.

LENGTE	3 dagen
INVESTERING	€ 2295
RATING	8.5 / 10

Na deze cursus kun je met minder energie meer resultaten bereiken.

Business Valuation

Krijg je bij verkoop wel genoeg geld voor de aandelen van je bedrijf? En hoe weet je zeker dat je als koper niet teveel betaalt? Topexperts geven tijdens de cursus Business Valuation praktische antwoorden op al jouw vragen. De opleiding wordt verzorgd door deskundige docenten met jarenlange ervaring in het waarderen van ondernemingen.

LENGTE	2 dagen
INVESTERING	€ 1995
RATING	8.8 / 10

Betaal niet te veel voor een overname en weet welke fouten je tegen kunt komen in waarderingen

Commissarissen en Toezichthouders

Heb je de ambitie om in je carrière de stap naar een commissariaat of toezichthouderschap te maken? Tijdens de verkorte praktijktraining ontdek je in slechts 2 dagen alle facetten die van belang zijn. Ga met goed begrip van de rol en verantwoordelijkheden aan de slag.

LENGTE 2 dagen
INVESTERING € 1895

Stel je voorbereid kandidaat als commissaris of toezichthouder en vervul je toezichthoudende rol met meer zekerheid

CSRD: Verslaggeving Duurzaamheid in de Praktijk

Binnenkort moet een grote groep bedrijven verplicht rapporteren over hun milieu- en sociale impact. Hoe bereid jij jouw bedrijf voor en hoe zorg je ervoor dat je compliant bent én blijft? Speciaal voor deze regelgeving is de training CSRD: Verslaggeving Duurzaamheid in de Praktijk ontwikkeld. Krijg inzicht in alle aspecten van de CSRD en ga na deze training goed voorbereid aan de slag met het rapporteren over het duurzaamheidsbeleid en prestaties.

LENGTE 1 dag
INVESTERING € 995

Ontdek de invloed van de nieuwe regelgeving op jou en jouw organisatie

De Controller als Business Partner

Wil jij als professional doorgroeien? Volg dan de training de Controller als Business Partner. Van vakman naar adviseur, begeleider & coach. Ontdek hoe je een onmisbare business partner wordt en ondersteun proactief bij het nemen van belangrijke beslissingen in strategische situaties.

LENGTE 2 dagen
INVESTERING € 1895
RATING 8.3 / 10

Weet beter dan ooit wat er van je verwacht wordt en welke rol daarbij past

De Nieuwe CFO; Strategisch Financieel Management

Maak kennis met de masterclass serie De Nieuwe CFO; Strategisch Financieel Management. In vijf dagen word je als CFO of financieel manager door absolute experts in hun respectievelijke vakgebieden klaargestoomd voor de toekomst.

LENGTE 5 dagen
INVESTERING € 3995
RATING 8.5 / 10

Draag actief bij aan strategierealisatie en sluit betere deals

Effectief Leiderschap

Heb je de ambitie, moed en het commitment om jouw (leiderschaps)impact te vergroten? Hanteer je het principe van leading by example, weet je waar je voor staat en ben je bereid daar vol in te investeren? De training Effectief Leiderschap heeft een transformerende impact op je prestaties, houding en leiderschap.

LENGTE	4 dagen
INVESTERING	€ 2995
RATING	9.2 / 10

Krijg het inzicht en de tools om je effectiviteit naar een volgend niveau te brengen en vergroot je gezag en 'leadership presence'

Excel voor Financials

Werk je regelmatig met Excel? Ben je daarbij veel energie kwijt aan het opstellen van analyses en presentaties? Ontdek in de cursus Excel voor Financials verbluffende mogelijkheden die jou direct veel voordeel opleveren. Win tijd, verbeter je analyses en presenteer effectiever!

LENGTE	2 dagen
INVESTERING	€ 1495
RATING	9 / 10

Presenteer je analyses doeltreffend en voorkom verrassingen

Financieel Modelleren met Excel

De moderne financial professional kijkt naar de toekomst om het management te kunnen ondersteunen. Het maken van een liquiditeitsprognose en daarmee samenhangende balans is onmisbaar, maar blijkt lastig en veel tijd te kosten. Tijdens deze cursus leer je financiële modellen te maken met de nieuwste features in Excel.

LENGTE	2 dagen
INVESTERING	€ 1895

Maak efficiëntere rapportages, prognoses, budgetten, investeringen en jaarrekeningen

IFRS Essentials & Advanced

Als financieel professional ervaar je de impact van IFRS op jouw organisatie en dus is het belangrijk om te leren hoe je hiermee moet omgaan. Ontvang in-depth kennis over de nieuwe en aankomende standaarden met de grootste impact op de day-to-day business.

LENGTE	2 dagen
INVESTERING	€ 1895
RATING	9.2 / 10

Inventariseer de impact van IFRS en vertaal direct naar acties

Leergang Controlling

De rol van business controller wordt steeds meer gevraagd en verandert snel. Met de leergang Controlling breng jij jouw financiële inzicht naar een hoger niveau en ondersteun je proactief bij het nemen van belangrijke beslissingen in strategische situaties.

LENGTE 7 dagen
INVESTERING € 5695

Krijg inzicht in hoe je als controller invloed uitoefent op de business

Leergang Excel

Als financial werk je iedere dag met Excel. Wil je dit slimmer en sneller kunnen toepassen? Volg dan de Leergang Excel en word in slechts 5 dagen Excel-expert. Na deze vijfdaagse opleiding bouw je professionele cashflow-forecast-modellen, visualiseer je alle KPI's in interactieve dashboards en presenteert je jouw verbeterde analyses effectiever.

LENGTE 5 dagen
INVESTERING € 3895

Maak een professioneel cashflow-forecastmodel in Excel

Leergang M&A (Fusies & Overnames)

Ontdek in de leergang M&A (Fusies & Overnames) alles over bedrijfsovernames, bedrijfswaardering en succesvolle integratie na een fusie of overname. Experts uit het vakgebied nemen je mee door het gehele overnameproces. Bereken de juiste waarde voor een bedrijf en ontdek hoe je de beste deal maakt.

LENGTE 5 dagen
INVESTERING € 4395

Vermijd valkuilen in jaarrekeningen en due diligence-onderzoeken

Leergang Persoonlijk Leiderschap

Hoe zorg je er als leider voor dat er naar je wordt geluisterd en hoe haal je het beste in je mensen naar boven? De leergang Persoonlijk Leiderschap biedt een groot aantal praktische handvatten voor meer gezag en 'leadership presence'. Bereik meer, communiceer effectiever en adviseer met meer impact.

LENGTE 7 dagen
INVESTERING € 5290

Doorzie de systeemdynamiek van je team en weet waar wel/niet en hoe te interveniëren

Leergang Presentatie- en Onderhandelvaardigheden

Wil je zelfverzekerd en doelgericht overkomen in presentaties en onderhandelingen? Wil je werken aan een krachtige uitstraling? In de leergang Presentatie- en Onderhandelvaardigheden ga je praktisch aan de slag met jouw skills. De training stelt je in staat deals succesvol af te ronden en een onvergetelijke indruk te maken tijdens presentaties.

LENGTE 6 dagen
INVESTERING € 4195

Overtuig iedereen zowel met de inhoud als je non-verbale uitstraling

Onderhandelen

Bij een goede onderhandeling moet je balanceren tussen het behalen van een doel en het behoud van de relatie. Een goede voorbereiding, vakinhoudelijke kennis en de juiste vaardigheden zijn cruciaal. Hoe stuur je een onderhandeling in jouw richting en creëer je tegelijkertijd een win-win situatie? In de driedaagse training Onderhandelen ontdek je alle ins-en-outs van onderhandelen.

LENGTE 3 dagen
INVESTERING € 1995
RATING 8.3 / 10

Kies in iedere situatie de juiste onderhandelings tactiek

Overtuigend Presenteren

Wil je leren presenteren zonder angst? Zoek je een presentatietraining boordevol presentatietechnieken en tips? Leer presenteren met overtuiging en resultaat. Schrijf je in voor de cursus Overtuigend Presenteren en krijg talloze presentatietips en leer verschillende presentatietechnieken. Zo ontdek je de presentatievaardigheden waarmee je overtuigend spreekt in het openbaar.

LENGTE 3 dagen
INVESTERING € 2495
RATING 9.3 / 10

Houd je publiek geboeid en betrokken van begin tot einde

Post-Merger Integration

Elke overname is anders en vergt een tailor-made aanpak. Hoe krijg je controle over het gekochte bedrijf? Hoe zorg je dat de deal optimaal synergievoordeel oplevert? Na de ééndaagse Training Post-Merger Integration heb je het antwoord.

LENGTE 1 dag
INVESTERING € 995

Behoud het momentum van de deal

Power BI voor Financials Essentials

Met de komst van big data zijn gegevens uit verschillende bronnen beschikbaar voor transformatie, analyse en presentatie. Power BI is een krachtig hulpmiddel om data op een interactieve manier toegankelijk te maken. Tijdens de cursus ga je aan de slag met praktijkvoorbeelden uit de wereld van de moderne financial. Verbeter je Power BI kennis in één dag.

LENGTE 1 dag
INVESTERING € 995

Ontdek nieuwe mogelijkheden toegepast op de praktijk van de financial

Risicomanagement

Of je nu een financiële functie hebt of niet, tijdens je werkzaamheden heb je altijd te maken met onzekere factoren. Deze factoren kunnen een negatief effect hebben op je bedrijfsvoering. Scan jouw organisatie op risico's en stel een beheersplan op. Verstevig groei en waarborg continuïteit.

LENGTE 5 dagen
INVESTERING € 2995

Leer wat belangrijkste stappen zijn naar succesvol risicomanagement

US GAAP Expert

Waar de meeste trainingen zich focussen op de verschillen tussen Local/Dutch GAAP en US GAAP gaan we in de training US GAAP Expert veel verder dan een vrijblijvende vergelijking van standaarden. Je krijgt inzicht in alle aspecten van de Amerikaanse rapportage waarbij zowel de FASB-regels als de SEC-Forms en regels uit de doeken worden gedaan.

LENGTE 3 dagen
INVESTERING € 2295
RATING 8.8 / 10

Krijg inzicht in alle aspecten van de Amerikaanse rapportage

Big Data & Analytics voor Financials

Hoe stippel je een gedegen Big Data-strategie uit? Hoe richt je een Big Data-gedreven beslissingsproces in zonder overdaad? Wat kun je met je eigen (Big) Data en hoe zet je dat om in 'predictive analyses' die het succes van jouw organisatie vergroten? Ontdek alles wat je moet weten van Big Data en Analytics.

LENGTE 3 dagen
INVESTERING € 2295
RATING 8 / 10

Doorgrond Big Data & Analytics en pas de juiste middelen succesvol toe

CURSUS	LENGTE	INVESTERING	RATING
Betere M&A Deals	1 dag	€ 895	
BI voor Financials	1 dag	€ 895	9
Corporate Recovery	2 dagen	€ 1895	
Effectieve Rapportages	1 dag	€ 895	8
Financieel Management voor niet-financiële managers	3 dagen	€ 1995	8.5
Financiële Analyse	3 dagen	€ 2295	8.5
Grip op Compliance / Corporate Governance	1 dag	€ 895	
IFRS Advanced	1 dag	€ 995	
IFRS Essentials	1 dag	€ 995	8.7
In Control met Risicomanagement	1 dag	€ 895	
Interactieve Dashboards met Excel	1 dag	€ 995	8
Power BI voor Financials Advanced	1 dag	€ 995	
Project Control (Post-HBO)	9 dagen	€ 3455	
Project Management Ondersteuner	4 dagen	€ 1245	
Succesvolle strategierealisatie	1 dag	€ 895	
Turnaround Management	1 dag	€ 895	
Werk Slimmer, niet Harder	2 dagen	€ 1495	9.7

*Ga voor het complete cursusoverzicht
naar alexvangroningen.nl*

Cursusoverzicht

NBA Opleidingen



TRAINING: HACKING VOOR ACCOUNTANTS

“Prima cursus om meer te weten te komen van hacken en hetgeen hackers doen. Cursus geeft je echt het gevoel van hackers, door hier zelf mee bezig te zijn.”

Dynamiek in Cyberveiligheid

Veel organisaties hebben hun digitale veiligheid onvoldoende op orde. Onjuiste risico-inschattingen en investeringsafwegingen kunnen zodoende leiden tot significante, additionele kosten voor correctie en herstel; in sommige situaties zelfs tot bedreiging voor de continuïteit. Hier is een relevante rol voor de financial weggelegd.

LENGTE	2 dagen
INVESTERING	€ 995 voor leden € 1.150 voor niet-leden

Leer hoe je een belangrijke bijdrage kan leveren aan een solide en duurzame cyberveiligheidsstrategie

De toekomst van geld

Deze cursus is bedoeld voor iedere finance professional die begrijpt dat er grote veranderingen gaande zijn rondom geld en de financiële sector en daarom op de hoogte wil zijn van de nieuwste ontwikkelingen. Leer meer over tokenization, smart contracts, DeFi, NFT's, CBDC's, de blockchaintechnologie en meer.

LENGTE	1 dag
INVESTERING	€ 550 voor leden € 625 voor niet-leden

Na afloop ben je op de hoogte van de nieuwste ontwikkelingen rondom geld en de financiële sector

Business Process Management in één dag

Je bent betrokken bij vraagstukken op het snijvlak van Finance en IT en hebt behoefte aan meer inzicht in de bedrijfsprocessen om de effectiviteit van deze processen te helpen verbeteren. In deze cursus leren we je knelpunten in processen te herkennen en bieden concrete handvatten om verbeteringen te realiseren.

LENGTE	1 dag
INVESTERING	€ 550 voor leden € 595 voor niet-leden

Je herkent knelpunten in de bedrijfsprocessen en kunt verbeteringen in gang zetten

Een update rondom fraude voor controllers en cfo's

Welke (on)mogelijkheden bieden organisaties voor het plegen van fraude? Welke (on)mogelijkheden heb je als cfo of controller om fraude tijdig te ontdekken? Welke fraudepatronen komen (veelvuldig) voor? Wanneer is het verstandig een expert in te schakelen? Tijdens deze cursus krijg je een update rondom fraude met veel voorbeelden uit de praktijk.

LENGTE	1 dag
INVESTERING	€ 600 voor leden € 675 voor niet-leden

Verbeter je kennis rondom fraude en herken zodoende eerder frauderisico's in de organisatie

Sustainable finance

In het kader van het Europese programma over duurzame financiering is er veel wet- en regelgeving verschenen. Dit heeft veel invloed op de bedrijfsvoering van organisaties. Deze cursus geeft je inzicht in de wetgeving omtrent sustainable finance en hoe jij dit moet aanpakken.

LENGTE 2 dagen
INVESTERING € 400

Ontdek hoe je om moet gaan met de nieuwe regels omtrent sustainable finance

Hacking voor accountants

Organisaties zijn in toenemende mate doelwit van cybercriminaliteit, maar wat kan je doen? Tijdens deze training creëren we bewustzijn ten aanzien van hacking en cyber security en geven we de noodzakelijke kennis om je organisatie weerbaarder te worden tegen hacking.

LENGTE 1 dag
INVESTERING € 595 voor leden
€ 695 voor niet-leden

Na deze training heb jij de kennis om weerbaarder te zijn tegen hacking

Corporate Governance in de boardroom

Als (toekomstig) lid van de directie of raad van commissarissen van een vennootschap word je geacht het belang van de vennootschap te behartigen. Is je kennis over corporate governance nog up-to-date? Heb je helder voor ogen welke rol je vervult en wat je daarbij behorende rechten en verplichtingen zijn? Hoe navigeer je succesvol tussen de conflicterende belangen?

LENGTE 1 dag
INVESTERING € 750 voor leden
€ 850 voor niet-leden

Na afloop kun je beter beoordelen welke afwegingen directies en raden van commissarissen kunnen, mogen, en soms moeten maken

Masterclass trusted advisor

Wil jij de klant nog beter van dienst zijn? En wil jij gezien worden als een trusted advisor? Tijdens deze training maak je kennis met theorieën, modellen en technieken die je in staat stellen om jouw klant nog beter van dienst te zijn.

LENGTE 1 dag
INVESTERING € 395 voor leden
€ 450 voor niet-leden

Met deze kennis word je een interessantere en waardevollere gesprekspartner en advisor

Terugdringen afboeken uren

Het hoge percentage afgeboekte uren is voor veel kantoren een uitdaging. Hoe kun je dit oplossen en aan welke knoppen kun je draaien? We kijken naar hoe je het percentage afgeboekte uren kunt verlagen, aan de hand van het jaarrekeningproces en praktische tools.

LENGTE	1 dag
INVESTERING	€ 395 voor leden € 445 voor niet-leden

Krijg handige tools om het percentage afgeboekte uren te kunnen verlagen

Financial Excel voor Accountants

Sneller en efficiënter werken met Excel? Er is veel meer mogelijk dan de meeste accountants denken. Excel biedt eindeloos veel mogelijkheden voor rapportages, analyse en interpretatie. Na deze cursus weet je hoe je deze kunt benutten.

LENGTE	2 dagen
INVESTERING	€ 995 voor leden € 1.095 voor niet-leden

Je leert de mogelijkheden van Excel optimaal benutten voor je dagelijkse werk als accountant

Strategie voor Digitale Transformatie

Digitalisering staat op de strategische agenda van bijna elke organisatie. Wat zijn good practices voor de strategie en organisatie en wat is er bekend over bad practices die we maar beter kunnen vermijden? En welke rol pak je hierin als financieel professional?

LENGTE	3 dagen
INVESTERING	€ 2.450 voor leden € 2.600 voor niet-leden

Met behulp van strategische inzichten ga je concreet aan de slag met (versnelling van) de digitalisering.

Werken 3.0

Hoe krijg je grip op je werk en rust in je hoofd? Je bent de hele dag bezig, maar niet met de taken die er echt toe doen. Het kan anders: door op een slimme manier je werk te organiseren creëer je meer tijd en ruimte voor de high-value taken.

LENGTE	2 dagen
INVESTERING	€ 600 voor leden € 650 voor niet-leden

Resultaatgericht werken vormt de kern van Werken 3.0 en is actueler dan ooit

Basisopleiding NLP

De basisopleiding NLP is speciaal gericht op adviserende en leidinggevende functies. Dankzij NLP technieken vergroot je je daadkracht met meer tevreden klanten en collega's als resultaat. Word vertrouwenspartner door goed aan te sluiten en te verbinden met je gesprekspartner.

LENGTE 8 dagen
INVESTERING € 2.900

Ontdek hoe je een vertrouwenspartner wordt met meer tevreden klanten en collega's als gevolg

CSRD / ESRS

De cursus CSRD/ESRS gaat over de voorschriften waaraan duurzaamheidsverslagen vanaf 2024 moeten voldoen. De docenten nemen jou mee langs de hoofdlijnen omtrent CSRD/ESRS en aan de hand van een praktijk casus wordt een beeld geschetst van de mogelijke werkzaamheden.

LENGTE 1 dag
INVESTERING € 695 voor leden
€ 795 voor niet-leden

Na deze cursus weet jij aan welke voorschriften duurzaamheidsverslagen na 2024 moeten voldoen

IT voor auditors en risk officers

Steeds vaker wordt van de financial professionals verwacht dat zij ook IT-aspecten meenemen in hun werk. Tijdens deze cursus behandelen we enkele belangrijke elementen die standaard onderdeel dienen uit te maken van de gereedheidskist van de moderne auditor en risk officer op het gebied van IT.

LENGTE 3 dagen
INVESTERING € 1.895 voor leden
€ 2.095 voor niet-leden

Na afloop van deze cursus is de deelnemer in staat om een bijdrage te leveren aan de IT-beheersing binnen de eigen organisatie

Planning & Control 2.0

Dit programma biedt een brede praktische oriëntatie op het functioneren van planning & control binnen de eigen organisatie en de wijze waarop je dit naar een next level brengt. Een verfrissende herijking van hoe je als financial Planning & Control 2.0 ontwerpt, implementeert en onderhoudt.

LENGTE 2 dagen
INVESTERING € 1.175 voor leden
€ 1.275 voor niet-leden

Je doet inzichten en inspiratie op om de P&C cyclus te optimaliseren en naar een next level te brengen

CURSUS	LENGTE	INVESTERING
Actualiteiten Externe Verslaggeving	1 dag	€ 475 leden / € 545 niet-leden
Appreciative Auditing	1 dag	€ 710 leden / € 795 niet-leden
Auditmethodiek	3 dagen	€ 1895 leden / € 2095 niet-leden
Basisbeginselen IFRS	2 dagen	€ 1.250 leden / € 1.395 niet-leden
Data-analyse in de praktijk	3 dagen	€ 720 leden / € 865 niet-leden
Online Leergang Data-Driven Auditing	10 dagen	€ 4.500 leden / € 4.500 niet-leden
E-learning Hacking voor accountants	1 dag	€ 150 leden / € 200 niet-leden
Leergang Fraude en non-compliance	5 dagen	€ 2.940 leden / € 3.380 niet-leden
Governance, due diligence en risicomanagement rondom langetermijnwaardecreatie	2 dagen	€ 400 leden / € 400 niet-leden
Verdieping IFRS	2 dagen	€ 1.250 (leden) / € 1.395 niet-leden
Inbedding van duurzaamheid in de organisatie en sturen op duurzaamheid	2 dagen	€ 400 (leden) / € 400 niet-leden
ISAE 3402 en 'in control	1 dag	€ 695 leden / € 745 niet-leden
Klimaat en betrouwbaar rapporteren over CO2	2 dagen	€ 400 leden / € 400 niet-leden
Duurzaamheid, de SDG's en langetermijnwaardecreatie	2 dagen	€ 400 leden / € 400 niet-leden
Leergang deelnemingen en consolidatie	3 dagen	€ 1.250 leden / € 1.450 niet-leden
Masterclass Cyber security	3 dagen	€ 450 leden / € 550 niet-leden
Masterclass Data science	3 dagen	€ 450 leden / € 550 niet-leden
Masterclass Diversiteit, inclusie en psychologische veiligheid	3 dagen	€ 450 leden / € 550 niet-leden
Masterclass Project- en programmamanagement	3 dagen	€ 450 leden / € 550 niet-leden
Masterclass Sustainability	3 dagen	€ 450 leden / € 550 niet-leden
Masterclass Toekomst van de accountancy	3 dagen	€ 450 leden / € 550 niet-leden
Online collegereeks Duurzaamheid: Management en Rapportage	12 dagen	€ 2.000 leden / € 2.000 niet-leden
Personal Branding en effectief reputatiemanagement	1 dag	€ 595 leden / € 695 niet-leden
Positieve psychologie voor meer veerkracht & werkenergie	1 dag	€ 595 leden / € 695 niet-leden
Process mining in de praktijk	1 dag	€ 240 leden / € 285 niet-leden
Risicomanagement	3 dagen	€ 1.895 leden / € 2.095 niet-leden
Soft controls, verdiepende vaardigheden	2 dagen	€ 1.895 leden / € 2.150 niet-leden
Soft controls, de basis	1 dag	€ 785 leden / € 940 niet-leden
Audit efficiency met statistische steekproeven	1 dag	€ 300 leden / € 325 niet-leden

CURSUS	LENGTE	INVESTERING
Transparantie over niet-financiële informatie en langetermijnwaardecreatie	2 dagen	€ 400 leden / € 400 niet-leden
IFRS Up-to-date	1 dag	€ 695 leden / € 760 niet-leden
US GAAP versus IFRS	1 dag	€ 475 leden / € 575 niet-leden
Visual analytics in de praktijk	1 dag	€ 240 leden / € 285 niet-leden
Webinar US GAAP versus IFRS	2 dagen	€ 450 leden / € 540 niet-leden
Aanvulling vervolgopleiding NLP	4 dagen	€ 1.100 leden / € 1.300 niet-leden
AO nieuwe stijl voor financials	1 dag	€ 650 leden / € 725 niet-leden
Bedrijfsovername Due Diligence	1 dag	€ 895 leden / € 1.045 niet-leden
Aanvulling basisopleiding NLP	4 dagen	€ 1.100 leden / € 1.300 niet-leden
Het thuiswerkende brein – online training	1 dag	€ 350 leden / € 395 niet-leden
Business Process Management in één dag	1 dag	€ 550 leden / € 595 niet-leden
Communicatie in complexe en strategische functies	3 dagen	€ 2.300 leden / € 2.450 niet-leden
Cultuur in kaart brengen	1 dag	€ 550 leden / € 650 niet-leden
Cultuur, integriteit en risicomanagement	1 dag	€ 650 leden / € 725 niet-leden
Corporate treasury management	1 dag	€ 550 leden / € 625 niet-leden
Crypto door de bril van de financial	1 dag	€ 275 leden / € 325 niet-leden
Data Science: een introductie	1 dag	€ 550 leden / € 625 niet-leden
DCF - bedrijfswaardering	1 dag	€ 550 leden / € 625 niet-leden
De innovatieve controller	2 dagen	€ 1.195 leden / € 1.295 niet-leden
Webinar Dynamiek in Cyberveiligheid	3 dagen	€ 600 leden / € 675 niet-leden
FinOps Essentiële ICT-taal voor financials	1 dag	€ 275 leden / € 325 niet-leden
FinOps ICT-investeringen beoordelen	1 dag	€ 275 leden / € 325 niet-leden
Finance Transformation masterclass	1 dag	€ 650 leden / € 725 niet-leden
Financiële functie 2.0: how to change	2 dagen	€ 1.375 leden / € 1.495 niet-leden
FinOps Predictive models voor ICT-kosten	1 dag	€ 275 leden / € 325 niet-leden
Grip op Cyberrisico's voor riskmanagers	2 dagen	€ 995 leden / € 1.150 niet-leden
HPO Workshop: Groeikracht en High Performance	1 dag	€ 550 leden / € 625 niet-leden
HR Control: grip op de mensfactor van organisaties	2 dagen	€ 1.450 leden / € 1.550 niet-leden
Introductie nieuwe wet bescherming klokkenluiders	1 dag	€ 200 leden / € 225 niet-leden
Webinar Continuïteit en inzicht liquiditeit	1 dag	€ 200 leden / € 225 niet-leden
Maak Learning on-the-job onderdeel van je PE-plan	2 dagen	€ 550 leden / € 600 niet-leden

CURSUS	LENGTE	INVESTERING
Operational Excellence with Lean Six Sigma for Financials	2 dagen	€ 1.350 leden / € 1.475 niet-leden
Datagedreven dynamische sturing	2 dagen	€ 995 leden / € 1.200 niet-leden
Grip op angst in organisaties	1 dag	€ 275 leden / € 325 niet-leden
Online KPI Design Masterclass	2 dagen	€ 475 leden / € 575 niet-leden
Power BI voor Bestuurders en CFO's	1 dag	€ 900 leden / € 995 niet-leden
Persoonlijk leiderschap in een veranderende organisatie	3 dagen	€ 1.650 leden) / € 1.800 niet-leden
Webinar Workshop NLP	2 dagen	€ 450 leden / € 495 niet-leden
Professioneel stemgebruik	1 dag	€ 350 leden / € 395 niet-leden
De psychologie van financiële besluitvorming	1 dag	€ 600 leden / € 675 niet-leden
Online: de psychologie van fraude en geheimen	1 dag	€ 300 leden / € 350 niet-leden
Advanced Fast & Quality Closing	1 dag	€ 650 leden / € 725 niet-leden
Risicomanagement in tijden van onzekerheid	1 dag	€ 650 leden / € 725 niet-leden
Snellezen en mindmapping	1 dag	€ 550 leden / € 625 niet-leden
Strategie en de cijfers	1 dag	€ 850 leden / € 950 niet-leden
Storytelling	1 dag	€ 550 leden / € 625 niet-leden
Strategie voor Businessmodel innovatie	1 dag	€ 750 leden / € 850 niet-leden
Webinar Omgaan met stress	1 dag	€ 275 leden / € 325 niet-leden
Structured Software Selection	1 dag	€ 550 leden / € 625 niet-leden
Controller & Continuïteit	1 dag	€ 650 leden / € 725 niet-leden
De toekomst van geld	1 dag	€ 550 leden / € 625 niet-leden
Toegepaste statistiek voor bedrijfskunde en economie	2 dagen	€ 950 leden / € 1.100 niet-leden
Value based management: waardering onderneming	1 dag	€ 550 leden / € 625 niet-leden
Vervolgopleiding NLP	8 dagen	€ 2.900 leden / € 2.900 niet-leden
De controller in een verwaarloosde organisatie	2 dagen	€ 995 (leden / € 1.195 niet-leden
Webinar Gesprekstechnieken en interviewen	1 dag	€ 275 leden / € 325 niet-leden
Vergroot je impact als gesprekspartner	1 dag	€ 650 leden / € 750 niet-leden
Planning en control in een VUCA wereld	4 dagen	€ 750 leden / € 825 niet-leden
Business Analytics and Reporting (Excel i3BAR)	6 dagen	€ 1.450 leden / € 1.575 niet-leden
Webinar DCF Bedrijfswaardering	1 dag	€ 200 leden / € 225 niet-leden
Webinar Financieel modelleren in Excel	1 dag	€ 200 leden / € 225 niet-leden
Workshop carbon footprint	2 dagen	€ 750 leden / € 795 niet-leden
Workshop NLP	1 dag	€ 500 leden / € 550 niet-leden

CURSUS	LENGTE	INVESTERING
Webinar Presenteer je cijfers met impact	1 dag	€ 350 leden / € 395 niet-leden
Webinar Professioneel stemgebruik	1 dag	€ 350 leden / € 395 niet-leden
Webinar Storytelling in 2 minuten	1 dag	€ 200 leden / € 225 niet-leden
Webinar Visual Analytics & Dashboard Design-Excel	4 dagen	€ 1.100 leden / € 1.175 niet-leden
Aangifte erfbelasting: een invuloefening?	1 dag	€ 195 leden / € 225 niet-leden
Actualiteiten regelgeving samenstelpraktijk	1 dag	€ 395 leden / € 450 niet-leden
Adviesomzet verhogen	1 dag	€ 395 leden / € 445 niet-leden
Het geheim van een goed auditrapport	1 dag	€ 495 leden / € 545 niet-leden
Beoordelings- en functioneringsgesprekken	1 dag	€ 775 leden / € 825 niet-leden
Beoordelen en financieren van vastgoed	1 dag	€ 495 leden / € 595 niet-leden
Blockchain, Crypto-valuta, NFT's en EV	1 dag	€ 425 leden / € 475 niet-leden
Bouwen aan echte vernieuwing	1 dag	€ 275 leden / € 325 niet-leden
BTW en buitenland	1 dag	€ 405 leden / € 465 niet-leden
BTW en horeca	1 dag	€ 250 leden / € 285 niet-leden
BTW en subsidies	1 dag	€ 175 leden / € 250 niet-leden
Communicatieve vaardigheden Nieuwe Stijl MKB	5 dagen	€ 2.390 leden / € 2.390 niet-leden
Communicatieve vaardigheden Nieuwe Stijl Assurance	5 dagen	€ 2.390 leden / € 2.390 niet-leden
Keuzemodule: Conflicthantering	1 dag	€ 495 leden / € 545 niet-leden
Webinar Continuïteit voor de Samenstelpraktijk	1 dag	€ 315 leden / € 325 niet-leden
Denkfouten	1 dag	€ 450 leden / € 490 niet-leden
Dag van de BV	1 dag	€ 495 leden / € 550 niet-leden
Druk weerstaan in klantrelaties	2 dagen	€ 675 leden / € 735 niet-leden
E-commerce en de nieuwe BTW regels	1 dag	€ 150 leden / € 175 niet-leden
Efficiënter werken: De jaarrekening als groeimotor	1 dag	€ 395 leden / € 445 niet-leden
Externe verslaggeving: vastgoed	1 dag	€ 425 leden / € 500 niet-leden
Fiscale aspecten woningfinanciering	1 dag	€ 550 leden / € 595 niet-leden
Franchise, een rechtsgebied in beweging	1 dag	€ 325 leden / € 355 niet-leden
Fiscale toekomst in onrustige tijden	1 dag	€ 195 leden / € 225 niet-leden
Fusies en overnames	1 dag	€ 425 leden / € 475 niet-leden
Grenzen stellen (aan veeleisende mensen/collega's)	2 dagen	€ 675 leden / € 735 niet-leden
Huwelijksvermogensrecht en de beleggingsleer	1 dag	€ 550 leden / € 595 niet-leden
Keuzemodule: Leidinggeven	2 dagen	€ 935 leden / € 935 niet-leden

CURSUS	LENGTE	INVESTERING
Leergang financiële planning	3 dagen	€ 1.065 (leden) / € 1.125 niet-leden
Leidinggeven vanuit vertrouwen in een hybride omgeving *NIEUW*	1 dag	€ 525 (leden) / € 575 niet-leden
Masterclass trusted advisor	1 dag	€ 395 leden / € 450 niet-leden
Keuzemodule: Onderhandelen	1 dag	€ 495 leden / € 545 niet-leden
Nulmeting	E-Learning	€ 99 leden / € 99 niet-leden
Omgaan met morele dilemma's en oordeelsvorming	1 dag	€ 425 leden / € 475 niet-leden
Onderhandelen en conflicthantering	2 dagen	€ 1.100 leden / € 1.150 niet-leden
Peak performance	1 dag	€ 450 leden / € 495 niet-leden
Renteaftrekbeperkingen in de Vpb	1 dag	€ 550 leden / € 550 niet-leden
De Samenstellingsopdracht in 2022 en 2023	1 dag	€ 395 leden / € 450 niet-leden
Seminar BTW Actualiteiten	1 dag	€ 250 leden / € 285 niet-leden
Stoomtraject 'Innerlijk leiderschap voor leidinggevendenden'	10 dagen	€ 3.650 leden / € 3.900 niet-leden
Toegevoegde waarde door advies	1 dag	€ 395 leden / € 445 niet-leden
Keuzemodule: Commerciële vaardigheden	1 dag	€ 495 leden / € 545 niet-leden
Webinar Externe Verslaggeving voor kleine en micro-BV	1 dag	€ 325 leden / € 355 niet-leden
Webinar Dagelijkse administratie en btw	1 dag	€ 250 leden / € 280 niet-leden
De WHOA	1 dag	€ 495 leden / € 545 niet-leden
Webinar NOW - Samenstellen met standaard 4415N	1 dag	€ 160 leden / € 175 niet-leden
Workshop Referral Recruitment *NIEUW*	1 dag	€ 350 leden / € 385 niet-leden

*Ga voor het complete cursusoverzicht
naar nbaopleidingen.nl*

Cursusoverzicht

Academie Publieke Sector



Academie
Publieke Sector

TRAINING: DYNAMIEK IN CYBERVEILIGHEID

“Dynamiek in Cyberveiligheid helpt je om het juiste gesprek te voeren in organisaties. De multidisciplinaire aanpak (security, controller, auditor, business) komt goed naar voren. De afsluiting met uitgewerkte actuele cases zijn verhelderend.”

Inkoop en aanbesteden

Aanbesteden is 'een veelkoppig monster'. Hoe kun je als financial je organisatie bijstaan in het navigeren door dit woud aan regels en procedures? En hoe kun je op gedegen wijze verantwoording over afleggen na afloop? In deze cursus doorlopen we de diverse stadia en aspecten van het inkoopproces, welke plaats het aanbesteden daarin inneemt en hoe zich dit verhoudt tot de rol en de verantwoordelijkheden van de accountant en die van de financial.

LENGTE	1 dag
INVESTERING	€ 675 voor leden € 795 voor niet-leden

Leer over de verschillende stappen in het inkoopproces en hoe die zich verhouden tot de aanbestedingswet en -regelgeving

Actualia public auditing en accounting

Hoe beïnvloeden ontwikkelingen in het bestuurlijk denken de principes en praktijken van publieke verantwoording en public auditing? Welke nieuwe auditvormen zijn in opkomst? Hoe doe je recht aan de 'eigenheid' van de publieke sector? En wat pak je als individuele financial/(internal) auditor zelf op? Over o.a. deze vragen gaan Koos Vos en Martin Dees met jou in gesprek tijdens deze Public auditing en accountingdag.

LENGTE	1 dag
INVESTERING	€ 575 voor leden € 650 voor niet-leden

Krijg inzicht in de ontwikkelingen op verslagleggingsgebied in de publieke sector en optimaliseer de samenwerking tussen externe auditors en (interne) financials

De psychologie van samenwerken

Voor optimaal resultaat is goede samenwerking essentieel. In deze cursus staat de psychologie achter samenwerking centraal. Wat is er op organisatorisch niveau nodig om de samenwerking in de eigen organisatie-omgeving op een hoger plan te krijgen? Ontdek wat je kunt doen en moet laten om samenwerking van de grond te krijgen en levend te houden.

LENGTE	1 dag
INVESTERING	€ 650 voor leden € 695 voor niet-leden

Leer wat je kunt doen en moet laten om samenwerking van de grond te krijgen en levend te houden

Cyberbedreigingen in de publieke sector

Er zijn maar weinig sectoren waarbinnen het aantal frauduleuze cyberaanval- len de laatste jaren harder groeide dan de gezondheidszorg (ziekenhuizen) en de overheid (gemeenten). Waarom zijn juist zij zo vaak de dupe van cyberaan- vallen? En wat kan daar van geleerd worden, ook voor andere sectoren in het publieke domein? In de cursus Cyberbedreigingen in de publieke sector krijg je uitgebreide kennis over de trends en ontwikkelingen in cybercriminaliteit in het publieke domein en hoe je het effectief aanpakt in jouw organisatie.

LENGTE	1 dag
INVESTERING	€ 675 voor leden € 750 voor niet-leden

Krijg uitgebreid kennis over de trends en ontwikkelingen in cybercriminaliteit in het publieke domein

ESG-ontwikkelingen en -rapportering

Er komen voor publieke sector organisaties steeds meer vereisten en verwachtingen rondom ESG. In deze masterclass gaan we in op de ESG (rapporterings)kennis die nu nodig is en dat wat er gaat komen. Wat betekent de corporate due-diligence directive en wat zouden logische vervolgstappen in toepassing, maar ook in regelgeving kunnen gaan zijn? Hoe formuleer je eigen beleid, hoe ga je meten en waarop baseer je je aankoop- en/of investeringsbeslissingen?

LENGTE	1 dag
INVESTERING	€ 695 voor leden € 775 voor niet-leden

In deze masterclass leer je over (aanstaande) ESG wet- en regelgeving voor organisaties in het publieke domein, nu van toepassing en in de toekomst

Masterclass Zorgfraude

Van gesjoemel met declaraties tot het zich ten onrechte voordoen als een zorgverlener. Van het opzetten van ondoorzichtige constructies tot het sluiten van dossiers om de liquiditeit tijdelijk te vergroten. Het begrip zorgfraude is zeer breed en het omvat een diversiteit aan verschijningsvormen. Aan de hand van praktijkcases doen we inzicht op over de wijze waarop fraude in de zorg plaatsvindt en hoe financials hun verantwoordelijkheid kunnen pakken om zorgfraude te voorkomen.

LENGTE	1 dag
INVESTERING	€ 675 voor leden € 775 voor niet-leden

Pak als financial je verantwoordelijkheid om zorgfraude te voorkomen

Grip op (financiële) impact van burgerparticipatie

De betrokkenheid van financials bij burgerparticipaties is niet alleen gewenst, maar ook noodzakelijk. Hoe draag je als financial bij aan het grip houden op proces en financiële impact van dit onderdeel van het publieke besluitvormingsproces? In deze cursus krijg je uitgebreide kennis over het realiseren van burgerparticipatieprogramma's als basis voor het ondersteunen van publieke besluitvorming en verkrijgen draagvlak.

LENGTE	3 dagen
INVESTERING	€ 2.550 voor leden € 2.795 voor niet-leden

Kom alles te weten over de impact van burgerparticipatie en de rol van financials

Risicobereidheid in de publieke sector

Publieke organisaties hebben hun maatschappelijke opdracht te vervullen. De ambitie tot het realiseren van deze opdracht is zeer hoog. Waarom zakken organisaties 'door hun hoeven'? En hoe kunnen we voorkomen dat de taken die maatschappelijk relevant zijn in onvoldoende mate worden uitgevoerd? In de cursus Risicobereidheid en het belang van ondergrenzen tillen we het risicodenken en de risicodialoog naar een hoger plan.

LENGTE	1 dag
INVESTERING	€ 695 voor leden € 775 voor niet-leden

Verkrijg de handvatten om de risicobereidheid van jouw organisatie in kaart te brengen

CURSUS	LENGTE	INVESTERING
Morele oordeelsvorming in de publieke sector	2 dagen	€ 975 leden / € 1.100 niet-leden
Organisatie en politieke sensitiviteit	1 dag	€ 650 leden / € 695 niet-leden
Public appreciative riskmanagement en audit	1 dag	€ 675 leden / € 750 niet-leden
Planning en control in het publieke domein	1 dag	€ 695 leden / € 775 niet-leden
Psychologie van de oordeelsvorming	1 dag	€ 750 leden / € 850 niet-leden
Psychologische veiligheid: basis voor prestaties	1 dag	€ 550 leden / € 625 niet-leden
Risicomanagement in de publieke sector	3 dagen	€ 1.895 leden / € 2.095 niet-leden
Strategisch samenwerken in de keten	4 dagen	€ 3.275 leden / € 3.275 niet-leden
Transformerend leiderschap in de publieke sector	4 dagen	€ 3.750 leden / € 3.950 niet-leden
Toekomstverkennen in het publieke domein	2 dagen	€ 850 leden / € 925 niet-leden
Webinar Toekomstverkenning voor financials	1 dag	€ 150 leden / € 200 niet-leden
De paradoxale publieke sector	2 dagen	€ 995 leden / € 1.095 niet-leden

*Ga voor het complete cursusoverzicht
naar academiepubliekesector.nl*

Cursusoverzicht



Amsterdam Institute of finance

Amsterdam
Institute of
Finance

TRAINING: ADVANCED FINANCIAL STATEMENT ANALYSIS

“Very useful – a practical overview of key topics and an inspiring teacher. The instructor did a great job getting some big items in accounting across.”

Competitive Strategy in a Digitizing World

This program will give you the models, tools and best practice on how to build a competitive strategy for your company in the digitizing world. It will help you develop a long-term perspective on how industry dynamics are changing and how to master the new mechanisms of competitive success, while dealing with the short-term pressures of the current business.

LENGTE	3 days
INVESTERING	€ 3.600
RATING	4.6 / 5

Acquire models, tools and best practice on creating competitive advantage and strategy in the digitizing world

Private Equity

In this intense learning experience you will gain a solid and critical understanding of the inner workings of venture capital, growth capital, buyouts and turnarounds. Learn how private equity can create significant value in deals, and which key governance and control mechanics are at play.

LENGTE	3 days
INVESTERING	€ 3.600
RATING	4.4 / 5

Analyze and understand the private equity industry: size, trends, issues affecting the market and major players

Entrepreneurial Finance

Investment in startups plays a key role in the current economy. New companies create most of the new employment, generate innovations and disrupt existing markets. From the investors' point of view, there is an opportunity to get high returns, while having an impact in society. The Entrepreneurial Finance program covers the whole cycle of investing in new ventures.

LENGTE	2 days
INVESTERING	€ 2.500
RATING	4.4 / 5

Understand the process of startup financing and the venture capital business model

Acquisition Finance

Create value in your next deal. The three-day program provides the necessary quantitative tools to understand and apply the financial side of preparing the deal. It will cover both public and private deals involving large corporations and SMEs as market participants.

LENGTE	3 days
INVESTERING	€ 3.600
RATING	NEW

Explore several cash flow and balance sheet models for valuing and structuring a deal

Mergers and Acquisitions

Mergers and Acquisitions is a comprehensive, 4-day program designed to provide you with an understanding of both the strategic and financial aspects of mergers and acquisitions, and covers all key aspects of the process. Participants will build a solid M&A basis through a combination of theory and practice in the form of case studies, group work and a negotiation exercise.

LENGTE 4 days

INVESTERING € 4.400

RATING 4.8 / 5

Learn how to value a target and financing the deal

Valuation

Understanding company valuation is a key competitive advantage in M&A as well as fundamental for any corporate investment decision making. In this program we cover valuation from all aspects: from successful application of the Net Present Value Rule in capital budgeting to obtaining reasonable estimates of firm value in an M&A context using either the multiples or the discounted cash flow method.

LENGTE 3 days

INVESTERING € 3.600

RATING 4.8 / 5

You will learn how firms are valued in financial markets and what drives their value. This allows you to better evaluate the value impact of any corporate decision that you are involved with

Understanding Global Macroeconomics

Since almost all financial decisions in this increasingly interconnected world depend on both macro and foreign developments, it is important for managers to understand how to integrate this information into a coherent framework. In the Understanding Global Macroeconomics program the participants will be introduced to various aspects of macroeconomics and will get acquainted with the main concepts and policy debates.

LENGTE 2 days

INVESTERING € 2.500

RATING 4.8 / 5

Construct logical relationships between all major macroeconomic variables and entities: technology, productivity, economic growth, demographics, interest rates, income distribution, exchange rates, domestic politics, international institutions

Fintech - The disruption of finance by technology

Over the last decade, a number of new technologies have transformed the finance industry. This is causing the firms to reorganize themselves. The program Fintech – The disruption of finance by technology is designed to present a basic overview of fintech, and how fintech is disrupting the financial industry, and to ensure that you understand both the benefits and risks associated with the trading of data.

LENGTE 3 days

INVESTERING € 3.600

RATING 4.7 / 5

Understand why finance is being disrupted by technology and which areas of your own organization might be at risk from automation

Advanced Financial Statement Analysis

Are you interested in building deeper skills in analyzing accounting information? Are you interested in a firm's growth in revenues and earnings, and how that growth drives share prices? The Advanced Financial Statement Analysis program will provide you with an analytical framework and practical tools to analyze and exploit information in corporate financial statements.

LENGTE	5 days
INVESTERING	€ 5.250
RATING	4.5 / 5

Analyze and use the information that firms report in balance sheets, income statements, statements of cash flows, and related notes

Negotiation Dynamics

Negotiations have a direct and measurable impact on profits and long-term business relations. Improve your skills, identify opportunities to create value and achieve the best deals for your organization. Using real life cases, Ingemar Dierickx facilitates you learning supreme competencies to get the negotiation done, the best way possible.

LENGTE	3 days
INVESTERING	€ 3.900
RATING	4.7 / 5

Master price negotiations and structure complex package deals

Managing Corporate Turnarounds

Companies end up in financial distress for a variety of reasons. It's essential to avoid further deterioration of financial distress and subsequently regenerate value for old and new stakeholders by turning the business around and restoring its cash-generating capacity.

LENGTE	4 days
INVESTERING	€ 4.400
RATING	4.6 / 5

Assess turnaround situations. Define short-term actions for survival while working on a long-term recovery plan. Create a turnaround plan by relating financial restructuring to operational restructuring

Advanced Valuation

Discover the difference between long-term value-creating strategies and short-term indicators, such as stock price, earnings per share, market share, revenue growth, and customer satisfaction. Learn to ask the right questions to create value for the future.

LENGTE	4 days
INVESTERING	€ 4.800
RATING	4.7 / 5

Develop the capability to distinguish value creation from value destruction to ensure competitive success and the long-term survival of your company

Fixed Income Investment

Deepen your understanding of risks and risk management in the fixed income markets, in particular of managing bonds and in bond portfolio management. What measures can be deployed to mitigate risks? And how can you take full advantage of fixed-income derivatives, futures, options and swaps?

LENGTE	3 days
INVESTERING	€ 3.600
RATING	4.6 / 5

Increase your understanding of the different types of risk faced by bond portfolio managers

Foundations of Finance

What principles are at the heart of finance? What are the drivers of value creation? Which key aspects of corporate Finance and financial management are essential for you to grasp? Join this program and become thoroughly acquainted with the Foundations of Finance.

LENGTE	5 days
INVESTERING	€ 6.100
RATING	4.6 / 5

Learn to identify and forecast the key drivers of a company's (or project's) future cash flows and risks, with the ultimate goal of making value-enhancing financial decisions

Project Finance and PPPs

In 4 days' time you acquire a clear and practical framework and methodology for looking at project financing as a viable financing option from both the debt and equity perspective. What are the key risks and the key opportunities when you structure, finance and value large capital projects?

LENGTE	4 days
INVESTERING	€ 4.400
RATING	4.6 / 5

Identify the key financing sources: bank loans, multilateral funding and bond issue

Initial Public Offerings

In a blend of lectures, case analysis, and practical exercises you experience an in-depth analysis of the inner workings of the market for Initial Public Offerings. What are current trends and what do they signify? And what's essential in the IPO's preparation, marketing and post-performance?

LENGTE	2 days
INVESTERING	€ 2.500
RATING	NEW

Gain an up-to-date overview of the current state of the international market for Initial Public Offerings

Distressed Investing and Advisory

In a profound 'value investing' analyzing approach, you will learn to assess the degree of financial distress, estimate the extent of the investment opportunity, and determine what turnaround steps might be required to ensure an acceptable return on investment in a distressed situation.

Take a deep dive with Kevin Kaiser.

LENGTE	3 days
INVESTERING	€ 3.900
RATING	NEW

Explore the theory and practical application of investing in distressed situations

Bank Asset-Liability Management

This 3-day program guides participants through the key areas of bank ALM: integrated ALM origination framework, capital management, liquidity risk, Funds Transfer Pricing (FTP) and interest rate risk in the banking book (IRRBB).

LENGTE	3 days
INVESTERING	€ 3.600
RATING	4.7 / 5

Implement an integrated liabilities strategy that will optimize the liability structure while enabling efficient compliance with NSFR and LCR

Finance for Lawyers

The program Finance for Lawyers provides people with a legal background with the knowledge to better understand the financial decision-making of their corporate clients, to support with negotiations, and structuring and handling financial arrangements.

LENGTE	3 days
INVESTERING	€ 3.600
RATING	4.8 / 5

Add more value to your client when negotiating with the other party, as you will be able to estimate the financial implication of specific changes in the deal

Beyond ESG: purpose and sensemaking in complex finance

The complexity of society's dynamics and demands from fiduciary responsibilities in finance requires a mindset which bolsters your decision-making quality. This program provides you with essential insights and tools to structure and enhance your thinking for lowering risks and improving results.

LENGTE	2 days
INVESTERING	€ 2.500
RATING	NEW

Enriched analytical tools to assess situations/scenarios to decide upon a better course of action

Finance for Non-Financial Managers

Whether you are managing a division, a team or yourself, it is crucial to have a good understanding of finance in your business. This short, two-day program provides you with the essentials that you need.

LENGTE	2 days
INVESTERING	€ 2.500
RATING	4.7 / 5

Analyze and interpret financial statements within the context of industry analysis and macroeconomic fundamentals

Leadership: Influencing People & Managing Change

This program focuses on improving participants' influence & leadership capabilities, both at the interpersonal level and at the organizational level. Participants will enhance their skills in influencing people in business interactions as well as in leading and managing change throughout an organization.

LENGTE	3 days
INVESTERING	€ 3.600
RATING	4.8 / 5

Develop & practice your influence and leadership capabilities

Psychology of Risk

In finance, risk is an everyday aspect. Retaining risk overview and control, assessment, mitigating and reporting is at the core of the financial responsibilities. However, the psychological component in these processes is often underexposed. The Psychology of Risk program enables you to better understand the psychological elements at play which systematically influence our financial decisions.

LENGTE	2 days
INVESTERING	€ 2.500
RATING	NEW

Enhance your understanding of the underlying psychological principles that systematically impact our financial decisions

*Find your program and reserve
your place at **aif.nl***



Financehub.nl het platform voor financials

Kom bij het snelstgroeiende online platform voor financials. Ontdek het ruime aanbod aan e-learningmodules, artikelen, webinars, en podcasts.



Topdocenten

Ontwikkeld door vakdeskundigen



altijd en overal

Volg online modules, waar en wanneer je wilt



e-learning en artikelen

Meer dan 10.000 actuele kennis

Start direct gratis je eerste module op FinanceHub.nl

NCE

Opleidingsgids



Brengt finance
professionals
verder

FINAI