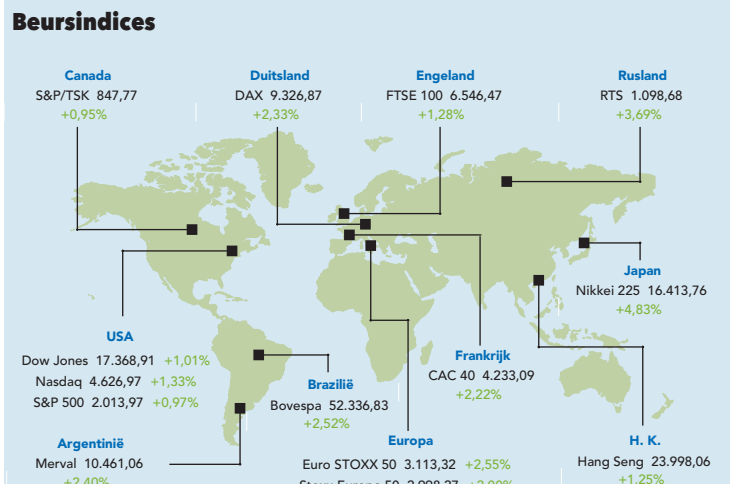
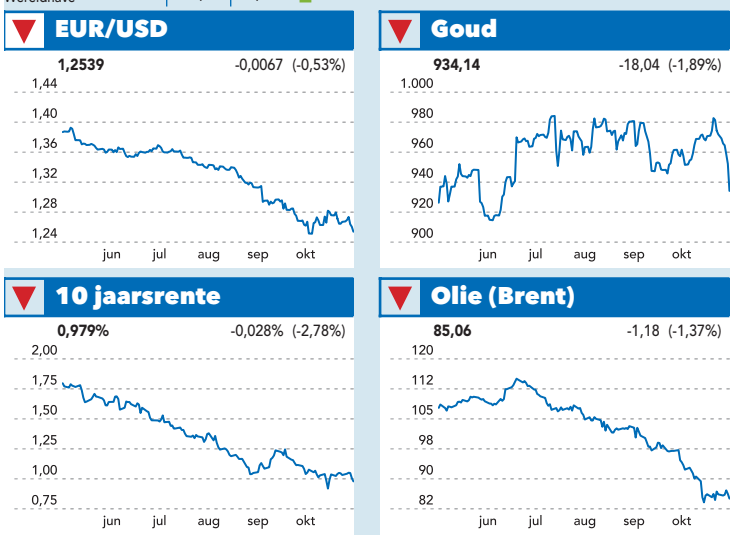


AEX	sloot 31/10	+/-% 30/10	return	52 week vergelijking laagste	hoogste	MX in milj.
Aegon	13,34	2,49	14,83	5,69	6,99	13.925,78
Ahold Koninklijke	53,01	1,37	6,00	11,56	14,72	11.930,94
Akzo Nobel	10,44	2,65	-9,14	9,01	13,40	16.295,95
ASML Holding	79,45	3,16	14,79	53,51	79,94	34.764,37
Boskalis Westminster	42,52	1,52	23,67	33,70	47,18	5.226,70
Corio	38,81	2,15	28,50	30,18	41,78	3.911,15
Delta Lloyd	18,18	1,03	23,00	15,54	21,20	3.622,84
DSM Koninklijke	49,96	1,40	-7,43	43,60	60,19	9.064,90
Fugro	11,02	-0,74	-75,22	10,41	48,74	931,99
Gemalto	61,01	0,53	-25,77	53,12	91,15	5.369,85
Heineken	59,59	0,46	19,06	44,14	61,98	34.324,00
ING Groep	11,41	3,07	21,60	8,93	11,95	44.019,97
KPN Koninklijke	2,62	0,96	12,10	2,13	2,80	11.175,26
OCI	27,79	-0,27	-1,87	22,68	38,58	5.855,69
Philips Koninklijke	22,29	2,44	-11,50	20,69	28,31	21.323,89
Randstad	35,17	0,79	-20,87	30,12	49,84	6.334,46
Reed Elsevier	18,36	1,52	26,19	14,51	18,40	13.528,17
Royal Dutch Shell A	28,49	0,76	21,95	26,00	31,13	106.499,58
SBM Offshore	9,98	1,56	-35,31	9,10	15,65	2.092,90
TNT Express	4,63	2,59	-31,10	4,28	7,32	2.538,75
Unibail-Rodamco	204,45	2,46	10,76	174,25	213,70	20.044,56
Unilever Certificate	30,94	2,35	10,17	26,97	32,78	53.062,25
Wolters Kluwer	21,29	1,50	10,30	19,42	22,33	6.427,38
Ziggo	38,98	0,63	23,35	30,50	38,74	7.997,00



AMX	aandeel	sloot 31/10	+/-% 30/10	Adv. Metallurgical Group	aandeel	sloot 31/10	+/-% 30/10
Aalberts Industries	21,24	3,13	1,19	6,58	1,29	1,29	1,29
Accell Group	12,73	4,34	1,44	17,92	1,44	1,44	-1,49
Air France-KLM	6,74	2,84	1,49	2,52	8,63	8,63	-0,52
Aparam	22,92	0,39	1,64	15,17	1,64	1,64	0,02
Arcadis	24,52	1,64	-2,64	16,40	2,64	2,64	2,00
Arseus	31,90	0,68	1,22	24,50	0,68	0,68	0,67
ASM International	31,92	0,68	1,22	18,10	2,00	2,00	1,44
SAM Groep Koninklijke	1,91	1,22	0,55	1,64	0,67	0,67	0,56
BlindBank	17,90	0,55	-0,53	1,63	0,56	0,56	-0,85
Brunel International	17,91	-0,53	-0,16	11,14	3,67	3,67	-0,81
Corbion	12,88	-0,16	0,47	3,67	0,00	0,00	0,00
Eurocommercial Prop.	36,40	0,47	0,50	34,10	0,00	0,00	3,34
Essex Holding	31,36	0,50	3,74	10,84	3,34	3,34	0,26
Nieuwe Steen Investments	3,96	3,74	-0,26	5,45	0,93	0,93	-1,43
Nutreco	39,96	-0,26	9,62	4,93	1,43	1,43	-2,20
PostNL Koninklijke	3,38	2,73	-5,43	22,25	0,00	0,00	0,26
Royal Inttech	4,35	0,36	1,44	27,70	0,67	0,67	0,26
Silgo Food Group	29,46	0,36	1,44	1,64	0,67	0,67	0,26
Ten Cate Koninklijke	17,98	-0,14	5,35	8,01	0,26	0,26	-0,93
TKH Group	24,18	1,45	1,30	1,30	0,26	0,26	-4,12
TomTom	5,78	0,23	1,11	12,88	2,96	2,96	-0,54
USC People	7,99	-10,65	1,11	6,21	11,10	0,77	-0,54
Vastmed	36,44	1,11	1,83	5,10	0,77	0,77	-0,22
Vopak Koninklijke	39,96	1,83	1,18	5,10	0,22	0,22	
Wereldhave	65,40	1,18					



Voor actuele koersen zie www.dvhn.nl/koersen
 Koersinformatie afkomstig van **vdwgroup**

Risico's herkennen, wegen en verkleinen

Terwijl de financiële sector tijdens de crisis stevig kromp, groeide de zakelijke dienstverlening. Dat leren de cijfers van bureau E & E advies in deze aflevering van de serie 'Het Noorden en de crisis'. Wouter Zijlmans vertelt hoe het Fries-Groningse bureau Helder bedrijven helpt aan het goede verhaal waarmee ze het vertrouwen van de bank winnen.



John Geijp

GRONINGEN/HEERENVEEN Toen het bureau Helder Corporate Finance in 2007 in Heerenveen van start ging, waren het gemakkelijke tijden voor bedrijven die financiering zochten. „Zelfs met een onmogelijk verhaal kon je voor een krediet bij de bank terecht”, zegt Wouter Zijlmans (40), die zich ruim een jaar geleden als vijfde partner bij het bureau aansloot.

Die tijd is voorgoed voorbij. Banken krijgen veel kritiek omdat ze te streng zijn geworden, waardoor ondernemers kansrijke initiatieven niet van de grond krijgen. Dat is volgens Zijlmans een te eenzijdig beeld. Door de traag herstellende economie rendeert een investering nu minder snel dan voorheen, waardoor een kredietverstrekkende ook eerder riskant is. „Van die kant moet je het ook bekijken.”

Bovendien, legt Zijlmans uit, is het in verband met de strengere eisen van de bank van belang dat je in één keer een verhaal voorlegt dat overtuigt. „Wij weten hoe je zo'n verhaal goed opbouwt.”

Financiële risico's in kaart brengen, wegen en waar mogelijk verkleinen - dat is in de kern het werk van Helder Corporate Finance. Het bureau speelt een sleutelrol bij het verwerven van financiering en risicodragend kapitaal voor ondernemingen. Inmiddels is Helder Corporate Finance ook vanuit een vestiging in Groningen actief. In teams van wiselende samenstelling ondersteunen de vijf partners bedrijven op financieel, juridisch en strategisch gebied. Met name bij het aantrekken van financiering en risicodragend kapitaal, maar ook bij overnames, fusies en herstructureringen. De partners brengen ieder hun specifieke kennis in, bijvoorbeeld van de energiemarkt, juridische aspecten en financiële sturing.

Hun namen waren eerder verbonden aan gerenommeerde bureaus in de consultancy, accountancy, advocatuur en banken. Zijlmans noemt het 'de grote wereld'. Het bureau is destijds begonnen vanuit de gedach-

te dat in de plannen die cliënten voorbereiden voor hun bank, vaak juist die elementen ontbreken die je als financier wilt weten. Daardoor ontstond de gedachte dat je ondernemers zou kunnen helpen, door het voor hen eens vanaf de andere kant te bekijken. Met als gevolg een hogere slagingskans van het plan als geheel.

Zijlmans: „De relatieve vrijheid naar je eigen ideeën en inzichten te werken, ervaren we als mooi. We hebben geen groei-doelstelling. De zaken die we oppakken moeten wel impact hebben. Daar moeten we echt onze expertise kunnen inzetten.”

Voorbeelden van recente klussen? Zijlmans: „We werken in stilte en kunnen meestal niets zeggen over klanten. Vertrouwelijkheid is in ons werk essentieel. Dingen die ik kan aangeven zijn een recente *management buy out* van een transportonderneming, een grote investering in energieopwekking uit biomassa en het assisteren van een onderneming in een duurzaamheidsinitiatief.”

De cliënten zit doorgaans in het Noorden. „Tachtig procent van onze klanten zit boven de lijn Zwolle. Het zijn meestal wat grotere bedrijven.



▲ Wouter Zijlmans. Foto Kees van de Veen

Zeg maar vanaf de bovenkant van het mkb met minimaal een stuk of tien werknemers. Er zijn natuurlijk uitzonderingen. Ik begeleid bijvoorbeeld ook een papa-mama-bedrijfje in de horeca; de vrouw in de keuken, de man bij de gasten. Dat zijn leuke mensen. Als ik daar affiniteit mee heb, ga ik daar ook mee aan de slag. Het is fantastisch om te zien hoe je met een beperkte tijdsbesteding kan helpen.”

In de afgelopen jaren van crisis heeft Helder veel bedrijven geholpen te overleven. „Op de piek betrof 40 procent van het werk zwaar-weer-dossiers. Nu is dat ongeveer 25 procent.”

Het probleem en de omstandigheden zijn elke keer weer anders. De kern is evenwel altijd: het beheersen van de risico's. En die liggen nagenoeg altijd ook op het gebied van de financiën.

Zijlmans: „Bedrijven gaan doorgaans failliet op hun gebrek aan liquiditeit. Als iemand geld zoekt voor bijvoorbeeld een innovatie, zegt de bank: 'Het moet bewezen levensvatbaar zijn. Er mag geen extra risico in zitten.' Financiering is nu vaak een minstens even groot obstakel als de technische haalbaarheid van een plan. De uitdaging is om de zaken zo te structureren en te verduidelijken dat het toch kan. Als de eerste opzet

van de ondernemer met een 6 wordt gewaardeerd, moet ons bureau zorgen dat dat minstens een 8 wordt.”

Bij elke opdracht wordt overlegd wiens specifieke kennis en vaardigheden nodig zijn om die tot een goed einde te brengen wordt. Zijlmans: „We werken in teams van minimaal twee mensen. Dat biedt de klant zekerheid. Die moet weten dat als er één uitvalt, het dossier keurig overgenomen wordt.”

„We moeten afspreken wanneer we elkaar willen ontmoeten voor overleg, want we zijn niet vaak tegelijk op kantoor. We werken zo ongeveer een derde van de tijd thuis, een derde op kantoor en een derde bij het bedrijf waarvoor we werken. Dat is gemakkelijk. Dan hoeft je niet voor elk wisewasje contact op te nemen. Onze kantoren zijn meestal onbezet. We proberen zo ongeveer eens in de drie weken samen te komen. We spreken elkaar dagelijks, met name 's avonds telefoneren we veel. En we maken gebruik van de modernste technieken om samen te werken. Het is handig om in de cloud samen tegelijkertijd documenten te maken, met de chatfunctie erbij aan. Dat werkt erg snel en efficiënt.”

Of er wel eens iets niet goed gaat? „Natuurlijk”, zegt Zijlmans. „Maar als het over financieren gaat, hebben we een enorm hoge successcore. Voordat we een opdracht accepteren, kijken we ook heel goed of we er iets mee kunnen.

Er zijn natuurlijk meer factoren waarvan het succes van een bedrijf afhankelijk is. Het kan gebeuren dat er een goed plan ligt, maar dat het management naar onze indruk niet de bijpassende vaardigheden heeft. Of we dat dan zeggen? Soms wel. Dat hangt af van de inhoud van de opdracht.”

Geen namen

De partners van bureau Helder willen in stilte en discreet hun werk doen. Het bedrijf treedt in dit artikel bij uitzondering naar buiten en bij monde van alleen Wouter Zijlmans. De namen van de overige partners worden op verzoek van het bureau niet vermeld.

'Mijn gevoel zit bij de techniek'

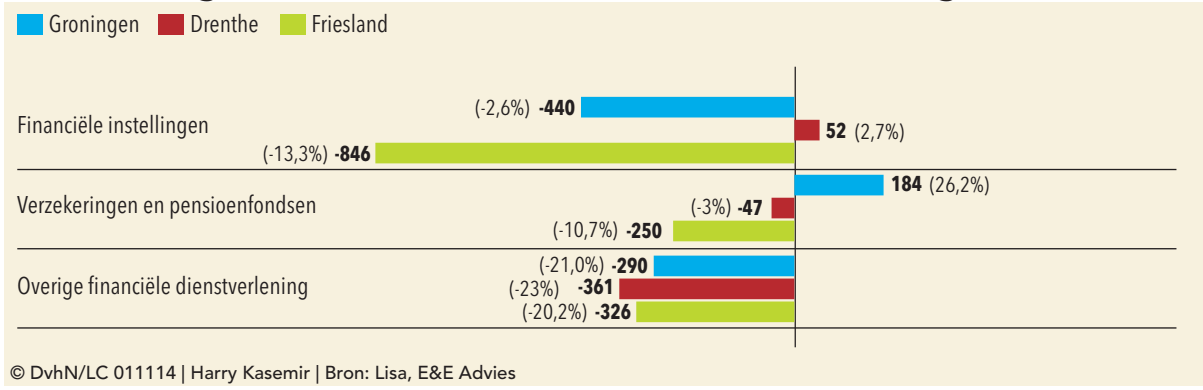
De geboren Leeuwarder Wouter Zijlmans heeft werktuigbouwkunde gestudeerd aan de TU Delft. „Ik heb ook fiscaal recht gedaan in Leiden, maar ik voel me 'een Delftenaar'. Mijn passie ligt bij de techniek, het tot stand brengen van dingen die werken”, zegt hij. Met die achtergrond trad hij na zijn studie als consultant in dienst bij het bureau OC&C Strategy Consultants, dat management van grote organisaties adviseert. Met de financiële wereld kwam hij in aanraking, toen hij vergelijkbaar werk ging doen bij ABN Amro. Daar wachtte hem later in een andere functie het echte bankierswerk. Vervolgens werd hij regiodirecteur business banking Noord-Nederland bij ING. „Ik wilde weg uit de Randstad”, vertelt hij. „Voor mij is in de regio de kwaliteit van leven hoger.”

Na ING maakte hij de overstap naar Helder Corporate Finance. Zijlmans: „Bij de bank werd de zoveelste reorganisatie aangekondigd. Ik was toe aan iets anders. Ik kon hier bovendien weer iets met techniek doen. De brug slaan tussen een goed idee en de realisatie door mijn ervaring in de financiering. Mijn specialisme is innovatie en energie. Dat heeft mede te maken met mijn behoefte iets te betekenen voor de planeet. Ik ben ook weer gaan studeren, de Master Energy Business aan mijn oude faculteit aan de TU Delft. Dat betekent dat ik daar elke maand een week ben.”

Samenwerking

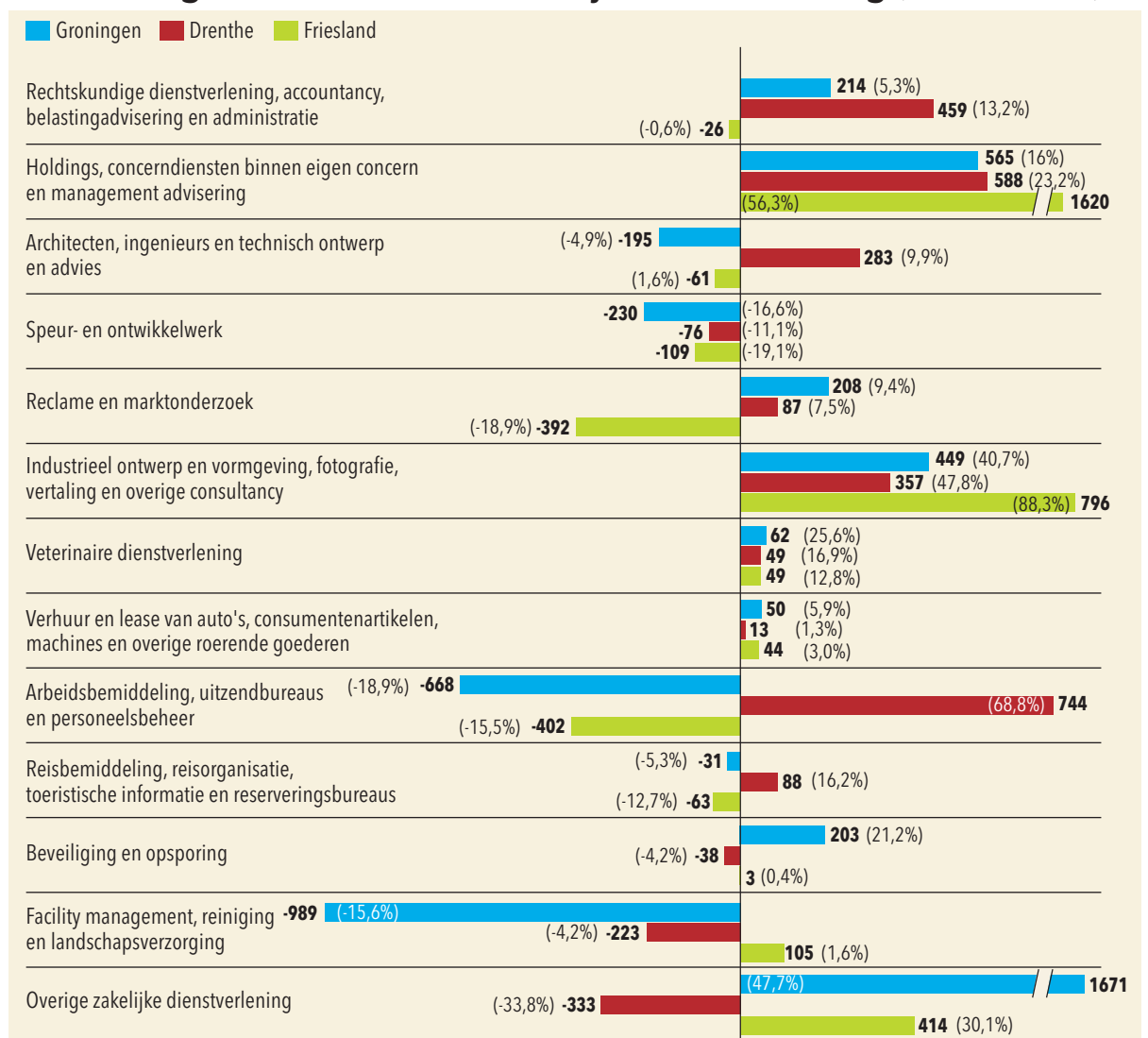
De serie 'De crisis en het Noorden' komt tot stand in samenwerking met bureau 'E & E advies' in Groningen en het werkgelegenheidsregister Lisa.

Verandering aantal banen in de financiële dienstverlening (2008 - 2013)



© DvH/LC 011114 | Harry Kasemir | Bron: Lisa, E&E Advies

Verandering aantal banen in de zakelijke dienstverlening (2008 - 2013)



© DvH/LC 011114 | Harry Kasemir | Bron: Lisa, E&E Advies

Financiële sector: deuk in het vertrouwen

Jelmer Pijlman



▲ Jelmer Pijlman

In Nederland is de financiële sector in de periode 2008-2013 zwaar getroffen en zijn 36.000 banen verloren gegaan. Wereldwijd hebben overheden en centrale banken ingegrepen. Ook de Nederlandse staat is verschillende financiële instellingen zoals ING, ABN, Aegon en SNS te hulp geschoten, wat tot de nationalisatie van een van de grootste banken heeft geleid.

De financiële sector staat onder druk en heeft met de kredietcrisis en de daarop volgende economische crisis een aanzienlijke deuk in vertrouwen opgelopen. De verwachting is dat deze negatieve ontwikkeling van de werkgelegenheid zich de komende jaren voortzet.

Hoewel de sector financiële dienstverlening voor de economie steeds belangrijker is (toename aan-

del brutto binnenlands product), is de sector dat voor de arbeidsmarkt steeds minder. Naast het verlies aan banen is ook

het vestigingsnetwerk in de financiële sector fors gereduceerd door de sluiting van lokale bankfilialen en doordat administratieve processen worden geautomatiseerd. Hierdoor zijn grote instellingen gekrompen.

In Noord-Nederland is in de financiële sector ruim 12 procent van het aantal banen (2300) verloren gegaan. Het Noord-Nederlandse beeld is iets minder negatief dan het Nederlandse beeld, waar in totaal 14 procent van de banen is verdwenen. Alleen in Friesland, met een sterke concentratie in de financiële sector in Leeuwarden, was de daling procentueel gelijk aan Nederland. Een verlies van 1450 banen in vijf jaar tijd. In Drenthe en Groningen viel de teruggang mee vergeleken met het Nederlandse beeld (respectievelijk minus 540 en 350 banen).

In de zakelijke dienstverlening

was er de afgelopen jaren sprake van een sterke toename van het aantal kleinere bedrijven. Dit komt onder meer door een verschuiving van het aantal medewerkers van grote naar kleinere bedrijven, zoals bij advies-ingenieursbureaus. Daarnaast doordat de zakelijke dienstverlening fungeert als een toevluchtsoord voor werknemers die hun baan verliezen in een andere sector, zoals de financiële sector of de overheid en een eigen bedrijf starten. Deze nieuwe bedrijven zijn meestal zzp'ers. De zakelijke dienstverlening is daardoor in Nederland de laatste vijf jaar gegroeid met 37.000 banen en maar liefst 74.000 vestigingen.

In Noord-Nederland nam in de zakelijke dienstverlening het aantal banen in vijf jaar tijd toe met 5300 en het aantal bedrijven met 6700. Deze groei in werkgelegenheid is met 6 procent het dubbele van de

procentuele toename in Nederland als geheel.

De sterkste stijging vond plaats in de provincie Drenthe met 2000 banen (9 procent). Deze groei bevindt zich grotendeels bij kleine bedrijven (zzp'ers) en bedraagt 6700 bedrijven. Het is echter onbekend of al deze nieuwe bedrijven voldoende omzet hebben om in een inkomen te voorzien.

De sector financiële en zakelijke dienstverlening is dus zeer divers. Terwijl in de financiële sector veel banen verloren zijn gegaan bij voor al grote instellingen in de periode 2008-2013, is het aantal banen in de zakelijke dienstverlening sterk gegroeid. Hierbij moet worden opgemerkt dat dit hoofdzakelijk bij kleine eenmansbedrijven is.

Jelmer Pijlman is adviseur bij E & E advies