

De financiële functie in ontwikkeling



De bouw wordt zwaar op de proef gesteld. De omvang van de orderportefeuille en de winstgevendheid van het werk staat bij veel bedrijven onder grote druk. Een recente toename van het aantal faillissementen laat zien dat het in 2011 menens is in de sector. Voor nogal wat bedrijven wordt het erop of eronder. TNO en het Economische Instituut voor de Bouw (EIB) voorspelden onafhankelijk van elkaar dat 'de val gebroken is' en dat een langzaam herstel zich zal gaan inzetten waarbij pas weer in 2016 een bouwvolume van circa € 62 miljard wordt bereikt. Met andere woorden: de bouwproductie veert niet op, maar krabbelt op.

Tegen deze uitdagende achtergrond hebben wij ons afgevraagd hoe de financiële functie het meest optimaal kan worden ingericht. In deze publicatie delen wij graag onze inzichten hierover met u. Ze zijn gebaseerd op onze ervaringen in de sector en op een recent gehouden onderzoek onder een dertigtal bouwbedrijven in Nederland.

Vanzelfsprekend bestaat er niet zoiets als één beste inrichting. De te maken keuzes zijn afhankelijk van onder meer de aard en de omvang van de organisatie, het ontwikkelingsstadium en de behoeften van het management en eventuele toezichthouders. Maar voor elke organisatie zal de ambitie soortgelijk zijn: hoe kan met zo min mogelijk kosten zoveel mogelijk meerwaarde worden geleverd?

Aan de leiding van de financiële functie binnen een dertigtal bouwbedrijven is een beknopte vragenlijst voorgelegd. Deze publicatie vormt hiervan de weerslag en geeft u inzicht in enkele van onze ideeën hierover. We geven eerst onze bevindingen op enkele deelresultaten weer. Hierna verbinden wij deze uitkomsten en geven we aan in welke richting de financiële functie zich nader kan professionaliseren.

Mocht u aan de hand van deze publicatie vragen of reacties hebben dan kunt u ons altijd benaderen. We gaan graag nader met u in gesprek.

Pieter van der Zwet
Segmentleider Building & Construction

Belangrijkste verbeterpunten

In ons onderzoek zijn we onder meer op zoek gegaan naar de belangrijkste thema's waarop de inrichting van de financiële functie kan worden verbeterd. Ofwel, waar gaat binnen de organisatie de meeste aandacht naar uit én op welke terreinen liggen de beste verbetermogelijkheden? De belangrijkste vier verbeterthema's zijn de volgende:

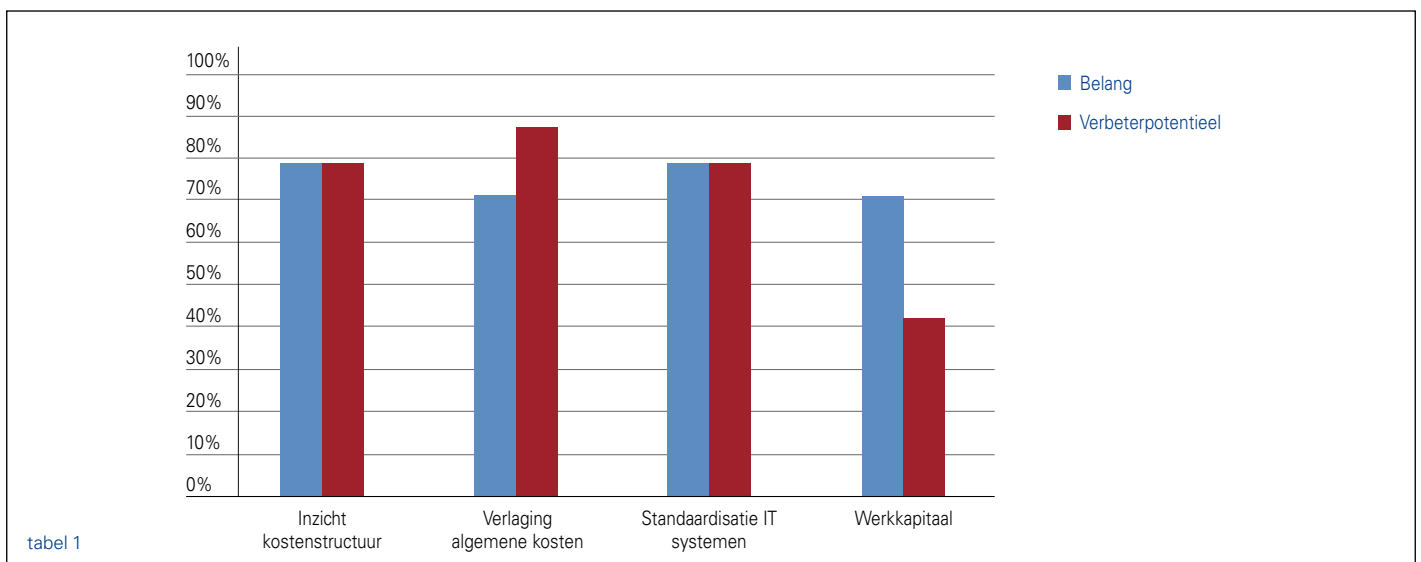
- 1 Inzicht in de kostenstructuur
- 2 Verlaging van de (algemene) kosten
- 3 De standaardisatie van de IT-systemen
- 4 Het werkkapitaal

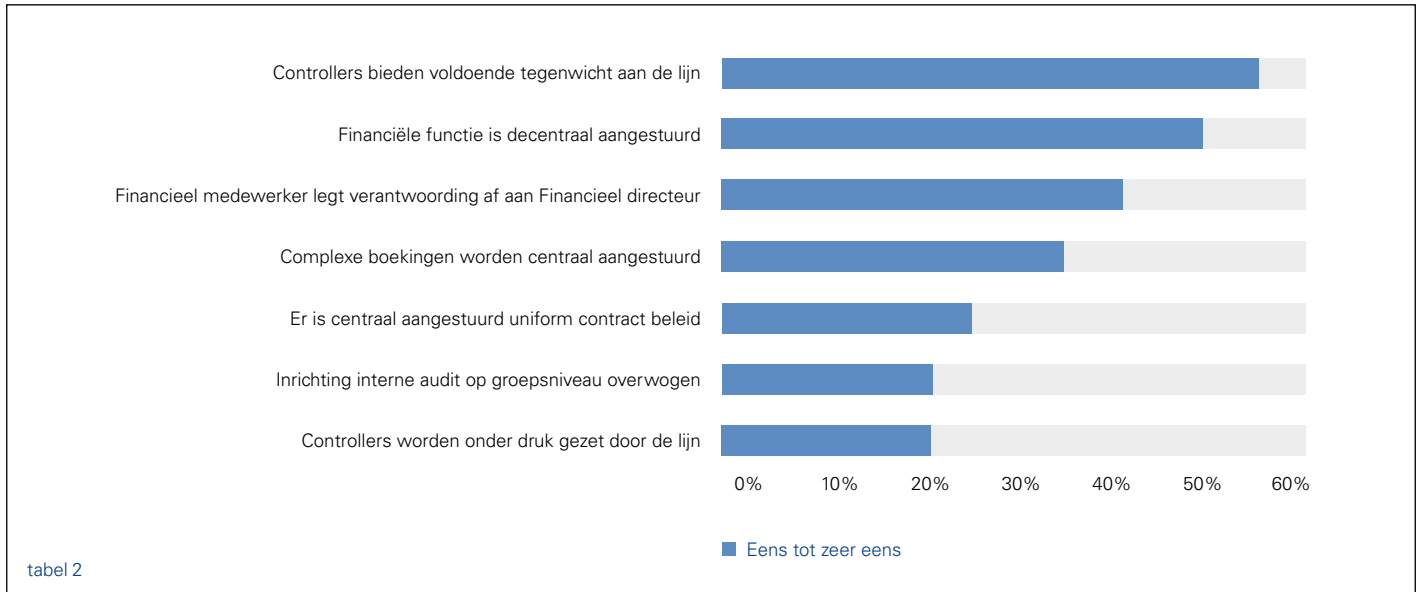
Onderstaande tabel 1 geeft zowel het toegekende belang van deze onderwerpen als het verbeterpotentieel weer.

Uit het onderzoek blijkt dat er binnen ruim driekwart van de bouwbedrijven verbetering van inzicht in de kostenstructuur mogelijk is. Zo'n 85% geeft aan verbeterpotentieel te zien binnen de organisatie met betrekking tot de verlaging van de algemene kosten. Als mogelijkheden om de algemene kosten te verlagen worden vooral de vorming van shared service centers en outsourcing genoemd. Tevens geeft ruim een derde aan dat verlaging van het aantal juridische entiteiten tot aanzienlijke kostenverlaging kan leiden. Ruim drie kwart van de deelnemende bouwbedrijven is van mening dat er efficiencyverbetering kan worden bereikt door meer gebruik te maken van gestandaardiseerde IT systemen. Kennelijk wordt er decentraal nog veel met een verscheidenheid aan systemen gewerkt. De scores over werkkapitaal zijn opvallend. Hier behoort volgens de deelnemers aan het onderzoek veel aandacht naar uit te gaan en het belang hiervan is hoog. Maar men weet kennelijk minder goed hoe hierop nog verbeterd kan worden. De invloed om dit verder te verbeteren ligt mogelijk buiten de financiële functie en meer bij 'de lijn'.

De financiële functie wordt te laat betrokken

In de sector wordt wel eens gesteld dat de meeste marge vooral in het voortraject kan worden gemaakt, namelijk in de fase van de contractering en dus nog voordat er met de uitvoering van het werk is aangevangen. Daarbij is het opvallend dat de helft van de deelnemers aan ons onderzoek ontevreden is over de mate waarin de financiële functie wordt betrokken bij dit voortraject van inschrijving en contractering. Kennelijk is hier veel te winnen.





Centrale of decentrale financiële functie?

Een specifiek onderdeel van ons onderzoek betreft de mate waarin de financiële functie meer centraal dan wel decentraal is ingericht. De bouw is over het algemeen immers zeer decentraal en lokaal ingericht met een groot netwerk van verschillende zelfstandige groepsondernemingen en veelal een kleine organisatie op holdingniveau. Ook het grootbedrijf is soms niet veel anders dan een verzameling MKB-bedrijven. De vraag is of dit model ook het meest geschikt is voor de inrichting van de financiële functie. Hoe kan de organisatie binnen een bouwbedrijf het best ingericht worden zodat de juiste informatie tijdig, volledig en voldoende inzichtelijk bij het lokale én het centrale management terechtkomt? Ontwikkelingen in projectresultaten moeten immers zo snel mogelijk inzichtelijk worden gemaakt opdat tijdig kan worden bijgestuurd. Bovendien is het zaak om zowel op decentraal als op groepsniveau adequaat inzicht te hebben in waar het geld wordt verdiend en waar niet.

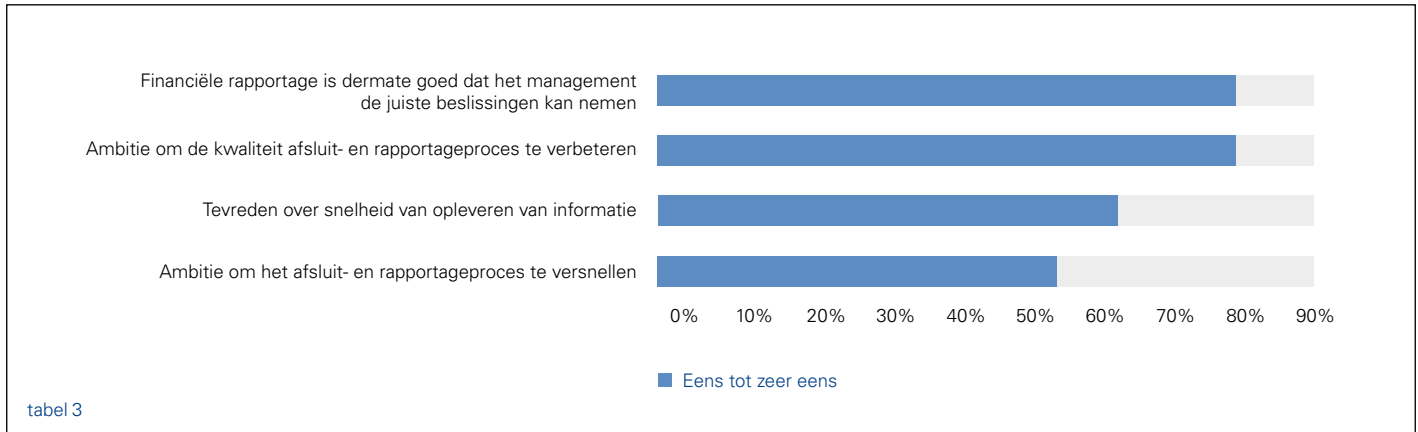
Zoals weergegeven in bovenstaande tabel 2 heeft in ons onderzoek de helft van de organisaties aangegeven dat de financiële functie decentraal wordt aangestuurd. Bij 44% van de bouwbedrijven leggen financieel medewerkers primair verantwoording af aan de holding en niet aan de groepsondernemingen.

Bij zo'n 20% wordt de inrichting van een Interne Audit Dienst (IAD) op groepsniveau serieus overwogen.

De bedrijven geven aan dat naast deze formele inrichting ook de informele aansturing van belang is. Zelfs bij een formeel centraal ingerichte organisatie, waarbij de financiële medewerkers verantwoording afleggen aan de groepscontroller, kan er sprake zijn van een serieus loyaliteitsconflict. Wanneer cijfers over een bedrijfs onderdeel

toegelicht moeten worden aan de groep, kan informeel druk worden uitgeoefend vanuit de decentrale leiding over de te maken inschattingen. Deze zouden er immers baat bij kunnen hebben de stand van zaken rooskleuriger aan de groep voor te stellen dan deze werkelijk is. Ruim 20% van de deelnemers geeft aan dat financiële medewerkers druk ervaren vanuit 'de lijn'. Ruim 40% van de bedrijven geeft aan dat de eigen financiële medewerkers onvoldoende tegenwicht kunnen bieden aan het oordeel en de wensen vanuit de leiding van het bedrijfs onderdeel.





Het afsluitproces

Bij zo'n 60% van de bedrijven is men tevreden over de snelheid waarmee financiële informatie binnen de organisatie kan worden opgeleverd, zie tabel 3. Hoewel ruim driekwart ook positief is over de kwaliteit van deze informatie, geldt specifiek ten aanzien van het afsluit- en rapportageproces dat bijna 80% van de bouwbedrijven alsnog de ambitie uitspreekt de kwaliteit hiervan te verbeteren.

Kwaliteit van de mensen

Ten aanzien van de kwaliteit van de medewerkers die betrokken zijn bij het financiële proces zijn de deelnemende bouwbedrijven ambitieus: 70% heeft de ambitie om deze kwaliteit te verbeteren, zie tabel 4. Met het oog op steeds ingewikkelder en meer integrale projecten wordt eveneens de wens uitgesproken om de kwaliteit van het projectmanagement te verbeteren (zelfs 80%) en aanvullende kennis te ontwikkelen om met succes te kunnen participeren in Publiek-Private Samenwerkingsverbanden (35%).

Overwegingen

Sterker in het voortraject

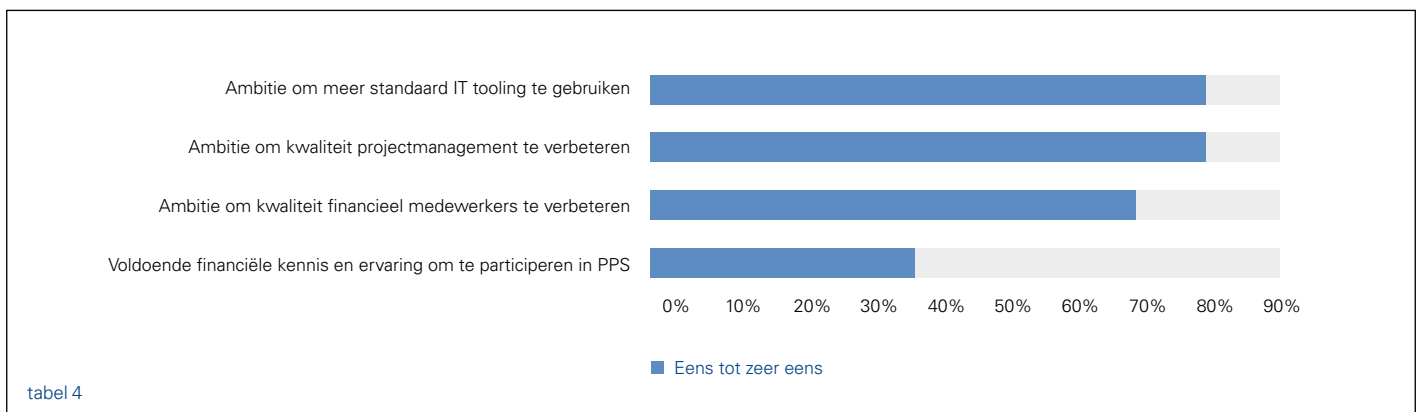
Het is zaak dat de financiële functie in het voortraject aan positie wint. En dat na verwerving van de opdracht een

goede overdracht (ook op financieel vlak) met de uitvoering plaatsvindt. Met alleen al meer doordachte aandacht voor bijvoorbeeld een voldoende gedetailleerde en te verantwoorden calculatie, de facturatievoorwaarden, betalingstermijnen, en rentevergoedingen, lijkt de winstgevendheid van een project eenvoudig te verbeteren.

Een dergelijk belang van versterking van de financiële functie in het voortraject wordt tevens ervaren bij samenwerkingsverbanden. Nogal eens blijkt te laat, als het leed al is geschied, dat er tussen samenwerkingspartners verschillen bestaan over de scope van ieders aandeel en over de wijze waarop kosten, winsten en risico's zijn verdeeld. Bovendien leiden geschillen die hierover ontstaan de aandacht af van het primaire proces. Een sterke inzet van de expertise vanuit de financiële functie in het voortraject van verwerving en contractering kan dit type misverstanden helpen voorkomen.

Centraliseren

In het algemeen zien we in de bouw een ontwikkeling naar centralisering van de staffuncties. Toch past hier voorzichtigheid. Meer centraliseren heeft misschien ook zijn prijs en zou ten kosten kunnen gaan van de benodigde slagvaardigheid in de uitvoering. Het zou ervaren kunnen worden als een inbreuk op decentraal ondernemerschap.



Juist lokaal zitten de klanten en vindt de uitvoering van de werken plaats. Hier moeten in de dagelijkse praktijk en de waan van alledag snel de juiste keuzes kunnen worden gemaakt. Maar is deze vermeende tegenstelling wel een terechte voorstelling van zaken?

In onze visie is het de kunst om via het centraliseren van procedures en systemen juist het ondernemerschap te stimuleren en het lokale management te ontzorgen. Binnen veel bouwondernemingen past een combinatie van maximaal ondernemerschap aan de basis en in projecten met een bestuur op afstand dat in staat is proactief te sturen. Dit vereist in ieder geval uniformiteit van werkwijzen en van definities over de verschillende decentrale bedrijven heen. Anders worden centraal appels met peren vergeleken. Op decentraal én op centraal niveau dient zichtbaar te zijn waar het geld wordt verdiend en waar niet. Door uniform contractmanagement, standaardprocedures en bijvoorbeeld IT-tooling aan te reiken kunnen decentrale organisaties worden ontzorgd en kan richting en houvast worden geboden.

We zien nogal eens dat deze standaardisatie van tooling en procedures wordt tegengehouden vanuit het idee dat de decentrale ondernemingen van één groep naar hun aard te veel verschillend zijn. Bijvoorbeeld het onderhouds- en infrabedrijf die samen deel uitmaken van één groter geheel. Dit verweer wordt ons inziens iets te vaak ten onrechte gevoerd. In de basis kennen deze verschillende bedrijven namelijk veel van dezelfde primaire bedrijfsprocessen.

Kortom, de centralisatie van de financiële functie dient geen doel op zich. De aandacht zou zich vooral moeten richten op het verkrijgen van eenduidigheid in de management-informatie, van één dashboard waarmee kan worden gestuurd, en de daarbij behorende werkwijzen. Een dergelijk dashboard dient gevoed te worden met data vanuit de bron. En geen dashboard waarvan de accuratesse afhankelijk is van de openheid van de decentrale ondernemingen. Met slimme IT-tooling is een dergelijk dashboard zelfs op basis van de bestaande IT systemen te maken.

Aandacht voor gedrag

De vraag rondom centraal of decentraal organiseren is verder zeker geen kwestie van de formele inrichting alleen. Bovenal hangt de effectiviteit van de financiële functie af van de houding en het gedrag van de betrokken mensen. Het is onze ervaring dat dit gedrag niet vanzelf mee verandert met een structuurverandering. Oude gewoonten en loyaliteiten kunnen lang blijven bestaan ondanks de formeel opgelegde werkwijzen. Dit vraagt derhalve om investeringen in de ontwikkeling van gewenst gedrag. Ook onze bevindingen in relatie tot het onderwerp werkkapitaal onderstrepen dit

belang van gedrag. De bouwbedrijven geven immers aan dat er nog veel verbeterpotentieel op dit onderwerp te halen is, terwijl ze ook aangeven (ruim driekwart) dat er goed inzicht bestaat in de veroorzakers van dit beslag op werkkapitaal. Bekend zijn met de oorzaak is blijkbaar nog geen voldoende voorwaarde voor de oplossing van het probleem. Het te veranderen gedrag is kennelijk weerbarstig en vraagt om aandacht, training en ondersteuning voor de betrokkenen.

De weg naar voren:

Drie ontwikkelrichtingen

Het optimaal inrichten van de financiële functie is vooral mensenwerk, waaraan uniforme procedures en IT-tools ondersteunend zijn.

Met deze focus op gedrag, eenduidigheid in werkwijzen en de juiste tooling is verdere ontwikkeling van de financiële functie ons inziens mogelijk. In een overwegend decentraal ingerichte organisatie kan hiermee het lokale ondernemerschap worden ondersteund, versterkt en ontzorgd en kan



tegelijkertijd adequaat op afstand worden gestuurd.
We zien hierbij drie ontwikkelingsrichtingen:

- 1 Meer de diepte in: van doorgeefluik naar raadgever;
- 2 Meer vooraan in het proces: van achteraf verantwoord naar een volwassen pro-actieve rol;
- 3 Meer gericht op de toekomst: van vooral terugkijkend naar vooruitkijkend.

Meer de diepte in

Uniformiteit in werkwijzen, definities en hoogwaardig gebruik van ondersteunende processen stelt de financiële functie beter in staat om betekenis te geven aan de beschikbaar gekregen informatie. Er kunnen bijvoorbeeld analyses gemaakt worden van de belangrijkste veroorzakers van beslag op werkkapitaal. Er kan meer inzicht worden gekregen in de kostenstructuur en beter in kaart worden gebracht welke werken het meest en welke het minst winstgevend zijn.

Meer vooraan in het proces

Met kennis van zaken op basis van bovengenoemde analyses kan en mag de financiële functie een belangrijkere positie claimen in de verwerving en contractering van projecten. Juist deze fase legt de basis voor de mate waarin een project winstgevend kan zijn. En dus zou er met betrekking tot de besluitvorming in deze fase een goede balans moeten zijn tussen commerciële, technische, juridische én financiële overwegingen.

Meer gericht op de toekomst

Uit het voorgaande volgt als vanzelf dat vanuit de financiële functie meer vooruit gekeken kan worden. Meer diepgaand en meer actueel inzicht in de winstgevendheid van het werk maakt dat de financiële functie een belangrijke strategische partner wordt. Juist vanuit deze inzichten kunnen de beste keuzes worden gemaakt ten aanzien van de markten en diensten waarin het bedrijf in de toekomst actief wil zijn. Naast dit partnerschap op strategisch niveau is dan ook meer partnerschap op operationeel niveau mogelijk. De uitvoering kan dan met meer praktische inzichten bewust worden

gemaakt en geholpen de winstgevendheid te verbeteren. Geen opgeheven vinger die aandringt op tijdige facturatie, maar een partner die laat zien hoe het beter kan, hierbij helpt, de juiste voorwaarden creëert en duidelijk weet te maken wat hiervan de effecten zijn.

Fred van der Waa en Pieter van der Zwet



KPMG

Laan van Langerhuize 1
1186 DS AMSTELVEEN
T +31 (0)20 656 78 90

Pieter van der Zwet

vanderzwet.pieter@kpmg.nl

Fred van der Waa

vanderwaa.fred@kpmg.nl

www.kpmg.nl

De in dit document vervatte informatie is van algemene aard en is niet toegespitst op de specifieke omstandigheden van een bepaalde persoon of entiteit. Wij streven ernaar juiste en tijdige informatie te verstrekken. Wij kunnen echter geen garantie geven dat dergelijke informatie op de datum waarop zij wordt ontvangen nog juist is of in de toekomst blijft. Daarom adviseren wij u op grond van deze informatie geen beslissingen te nemen behoudens op grond van advies van deskundigen na een grondig onderzoek van de desbetreffende situatie.

© 2011 KPMG Accountants N.V., een Nederlandse naamloze vennootschap ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263683, is een dochtermaatschappij van KPMG Europe LLP en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative. Alle rechten voorbehouden. Gedrukt in Nederland.172_1210