

A man with short, light-colored hair, wearing a dark suit, white shirt, and a striped tie, stands in front of a large window. He is looking towards the camera with a slight smile. The background shows a blurred view of a building and some greenery.

Finance transformatie als katalysator

'Back to basics' is geen sexy boodschap



De CFO van vandaag worstelt met een levensgroot dilemma. Hij of zij moet continu zoeken naar de optimale balans tussen het beheren van de financiën en het managen van risico's; dient verantwoording af te leggen over de geboekte resultaten uit het verleden, maar tevens te zorgen dat de begroting voor het komende jaar adequaat is; moet het ondernemerschap in de business ondersteunen, maar heeft ook een centrale verantwoordelijkheid als financieel geweten van het bedrijf. En terwijl de druk op de CFO toeneemt, rest er onvoldoende tijd voor reflectie.

“
*De winnaars zijn de
bedrijven die erin slagen
meer waarde toe te voegen
tegen minder kosten*
”

Martijn van Wensveen en Herman van Meel, beiden partner bij KPMG, pleiten voor een continue transformatie van de financiële functie om dit groeiende dilemma te doorbreken. Hierbij staat 'back to basics' centraal, wat inhoudt dat het op orde hebben van transactionele processen essentieel is als solide fundament voor verdere transformaties.



Rust voor reflectie en structurele verbetering ontbreekt



CFO's staan midden op een druk kruispunt van belangen, agenda's en doelstellingen. Zij zien zich gedwongen om transparant en snel inzicht te geven in de opbouw van de balans en operationele winst, moeten daarbij verantwoording afleggen over het geboekte resultaat en aangeven waar de mogelijkheden zitten om de toekomstige verdien capaciteit van de organisatie te verhogen. En kosten te besparen natuurlijk. Daarbij is het aantrekken van extra kapitaal voor het realiseren van deze plannen geen eenvoudige opgave, gezien de strenge krediet eisen die banken stellen aan de onderneming (die onder Basel III alleen nog maar zullen toenemen). Bovendien hebben CFO's van vooral beursgenoteerde bedrijven te maken met een aanzwellende stroom van nieuwe wet- en regelgeving. Met als gevolg dat de snelheid en hoeveelheid van financiële informatiestromen en rapportages toenemen. Hierdoor ontstaat een vicieuze cirkel, waarin de rust voor reflectie en structurele verbetering ontbreekt.

DOORBREKEN VICIEUZE CIRKEL

“Een CFO die zich bewust is van de eisen en wensen van alle interne en externe stakeholders, is beter in staat met de financiële functie waarde toe te voegen aan de organisatie”, aldus Martijn van Wensveen. Maar vaak is de financiële functie daar nog niet klaar voor en is een brede transformatie nodig om hierin te excelleren. “Veel CFO's slagen er niet in uit deze vicieuze cirkel te raken. Zij hebben een katalysator nodig. Een goed doordacht transformatieprogramma kan zo'n katalysator zijn.” Op basis van vele gesprekken die Martijn van Wensveen en zijn collega Herman van Meel met CFO's in Nederland en daarbuiten voerden, kwamen zij tot een aantal belangrijke basisvoorwaarden voor een geslaagde finance transformatie. Gemakkelijk is een dergelijk traject nooit. Martijn van

Wensveen: “Tijdens de transformatie blijft de winkel geopend en gaat de verkoop gewoon door, maar aan het eind van de rit wacht afhankelijk van wat je startpunt is wel een beloning, namelijk aantoonbare kostenbesparingen. Je haalt de kosten onder in de finance piramide weg om deze bovenin – daar waar de meeste waarde wordt gecreëerd – weer toe te voegen.”

BOUWSTENEN VAN DE FINANCIËLE FUNCTIE

Het primaire doel van een financetransformatieprogramma is om de financiële operaties helpen te verbeteren (zie figuur). In de onderste laag van de finance piramide vindt namelijk de (financiële) vastlegging van alle transacties plaats. Hier legt de CFO het fundament voor betere prestaties van de gehele (financiële) informatiehuishouding door te zoeken naar slimme, efficiënte dataverwerkingsvormen, standaardisatiemogelijkheden, locatiekeuzes en informatiebeheertechnieken. In deze onderste laag moet tevens de betrouwbaarheid van de transacties worden gewaarborgd door de juiste controlemaatregelen in te richten.

De belangrijkste basisprocessen van de financiële functie – zoals 'order to cash' (accounts receivable), 'procure to pay' (accounts payable) en 'ledger to report' (general ledger) – dienen eerst op orde te zijn, zodat er een solide en efficiënte basis kan worden gelegd in de financiële huishouding. In de middelste laag van de piramide worden financiële data uit de basisprocessen omgezet in verrijkte financiële informatie. Interne en externe rapportages worden hier gefabriceerd en de volledigheid en juistheid van de informatie worden getoetst. De bovenste laag levert de toevoegde waarde van de financiële functie in het (strategische) besluitvormingsproces van de organisatie. Deze laag is idealiter zeer nauw betrokken bij de business en wordt regelmatig vanuit de business benaderd om actief mee te helpen bij bijvoorbeeld nieuwe bedrijfsinitiatieven.

VISIE FORMULEREN, TEAMWERK CREËREN

Alles staat of valt met een duidelijke visie, de basisvoorwaarde voor

een geslaagde transformatie. Waar wil de CFO heen met de financiële functie? En hoe ziet het masterplan eruit? Herman van Meel: “De CFO ontwikkelt de visie zelf, maar moet daarna intern de boer op om commitment te verkrijgen. Daarbij moet worden aangetoond dat het niet alleen om een investering gaat, maar ook tot grotere winstgevendheid zal leiden. Finance transformatie is teamwork. De CFO heeft naast architecten ook boekhouders nodig en bruggenbouwers tussen de finance functie, de business en andere stakeholders. Maar ook de steun van de raad van commissarissen mag niet ontbreken als het aankomt op bijvoorbeeld investeren in een nieuw ERP-systeem.”¹

DE INFORMATIEKLOOF DICHTEN

Martijn van Wensveen: “Het financetransformatieproces verschilt per organisatie, maar vrijwel altijd is er sprake van een informatiekloof tussen beschikbare informatie en informatie die de business echt nodig heeft.” Hierdoor staan finance afdelingen onder druk om steeds betere managementrapportages te leveren. Zij gaan op zoek naar ontwikkelde ERP-systemen en BI-tools² voor het verzamelen, verwerken, analyseren en ontsluiten van verrijkte data. De technologie mag de afgelopen jaren sterk verbeterd zijn, medewerkers moeten wel over voldoende analytische vaardigheden beschikken om deze informatieverrijkingsslag te kunnen maken. Het gebeurt nog vaak dat managers van businessunits en de finance afdeling zelf rapporteren aan de hand van zelfgemaakte Excel-documenten.

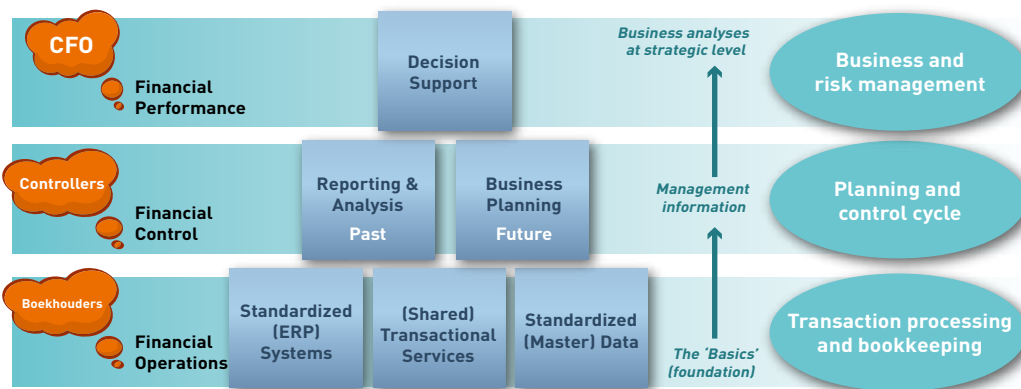
TECHNOLOGIE ALS OPLOSSING, NIET ALS PROBLEEM

De aanschaf en implementatie van een ERP-systeem is kostbaar, maar geeft – indien goed geïmplementeerd – de CFO beter inzicht in het reilen en zeilen van de onderneming. Juist dit inzicht is een belangrijke toe-

¹ ERP: Enterprise Resource Planning

² BI: Business Intelligence

Achtergronden & Ontwikkelingen Bouwstenen van de financiële functie



gevoegde waarde van de financiële functie, waarmee de business ondersteuning krijgt bij het nemen van belangrijke beslissingen en wordt verzekerd van een 'single version of the truth'. Herman van Meel: "Rapportage is natuurlijk alleen effectief als de masterdata op orde zijn." Zijn boodschap is: de stap naar finance transformatie kan niet zonder standaardisatie en afspraken op het gebied van dataverzameling, procesinrichting, een eenduidig rekening-schema en goede controlemaatregelen. Vaak blijken legacy-systemen een sta-in-de-weg, oude bedrijfskritische systemen die vervlochten zijn met andere systemen.

Martijn van Wensveen: "Een belangrijke voorwaarde voor succesvolle transformatie is het afbreken van oude silo's en het uitwisselen van best practices. Veel bedrijven hebben gestandaardiseerde activiteiten uit de financiële functie overgebracht naar shared service centres, wat dat proces kan versnellen. Wanneer de organisatie niet bereid is rigoureuze stappen te nemen, blijven de oude gewoonten in stand en zal de finance transformatie niet slagen."

DE JUISTE MENSEN OP DE JUISTE PLAATS

Tot voor kort leek de financiële functie ruwweg twee typen professionals te herbergen: de transactiegerichte, routinematige cijferaar en de analytische met strategische vaardigheden. Dat onderscheid is aan het vervagen. Er is meer interactie met de stakeholders vereist, zo weet ook de CFO zelf. Dat vraagt om finance professionals met andere achtergronden en skills, zoals een MBA-

opleiding. Diepgaande IT-kennis is mooi meegenomen. Herman van Meel: "Steeds meer CFO's laten hun finance professionals roteren tussen posities in finance en de business. Van CFO's zelf wordt verwacht dat zij als 'people manager' niet alleen hun directe finance collega's kunnen aansturen, maar ook boekhouders in een shared service center, de IT-functie, het consolidatieteam, het bureau vaktechniek, operaties - en dat in meerdere landen."

STERKERE INTERNE PROFILERING

De CFO moet meer moeite doen om businessunit-managers ervan te overtuigen dat de financiële functie een waardevolle bijdrage levert aan de operationele besluitvorming, bijvoorbeeld door het verstrekken van analytische informatie aan operationele projecten. Transactionele informatie en gegevens over accountposities zeggen immers veel over de cijfers achter de cijfers. Dit kan bijdragen aan een ander beeld van de financiële functie: dat van 'probleemoplossers' in plaats van 'lastigvragenstellers'. Martijn van Wensveen: "Wanneer er kruisbestuiving ontstaat, zal over en weer de interactie en waardering toenemen. Standaardisering van rapportages is daarbij wel een voorwaarde."

Als voorbeeld noemt hij de bijdrage van de CFO aan nieuwe productintroducties in markten waar de onderneming actief is. "De CFO en de financiële functie zijn als geen ander in staat de business van belangrijke stuurinformatie te voorzien die nodig is voor zo'n introductie."

De bouwstenen van de financiële functie; bron KPMG

Finance transformatie beoogt de bouwstenen van de financiële functie structureel te verbeteren, te beginnen aan de onderkant in de 'financial operations' ('back to basics'). Daartoe moeten organisaties continu op zoek zijn naar mogelijkheden om de financiële diensten van elk onderdeel van de financiële functie beter, goedkoper en sneller te maken.

DE JUISTE BALANS VINDEN

Finance transformatie stelt de CFO in staat evenwicht te vinden tussen lokaal samenwerken met de business en centraal monitoren en optreden. Bij de tweede activiteit moeten dataverzameling en consolidatie op internationaal niveau gerealiseerd worden. Daarbij ontstaan nogal eens spanningen. Herman van Meel: "Terwijl dataverzameling en -analyse op operationeel niveau steeds meer plaatsvinden in shared service centers, zie je bij de CFO op corporate niveau een verschuiving van transactiegeoriënteerde naar meer strategische verantwoordelijkheid." Zijn advies: zorg eerst dat de basisprocessen op orde zijn. Het inrichten van een efficiënt, betrouwbaar en volledig dataverzamelingsproces is belangrijk, omdat het de finance afdeling verlost van het opsporen en corrigeren van fouten. Martijn van Wensveen: "Er moet ook een balans zijn tussen de CFO en de CEO. De CFO moet in feite het financiële geweten zijn in de raad van bestuur. Liever de luis in de pels dan iemand die geen vragen stelt." Hij ziet ook



Voorwaarde voor succesvolle transformatie is het afbreken van oude silo's en het uitwisselen van best practices



Finance transformatie is het vinden van de juiste balans tussen:

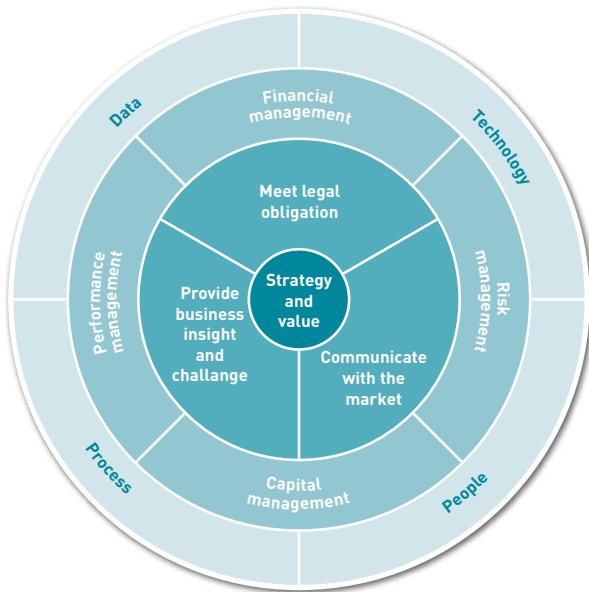
- het streven naar hogere kwaliteit in de dienstverlening van de financiële functie en het realiseren van efficiencyvoordelen;
- het goed uitvoeren van de primaire, transactionele/ operationele taken van de financiële functie en het streven naar het toevoegen van waarde op strategisch niveau;
- een geleidelijke transformatie op basis van langetermijnplanning versus de disruptieve verandering die dit veroorzaakt, en benodigde investering op de korte termijn (waarbij de kosten ook hier voor de baten uit gaan);
- het grijpen van de kansen die verandering biedt versus het beheersen van de daarmee gepaard gaande risico's.

Bron: KPMG, *From Scorekeeper to Business Partner – Global CFOs On the Art Of Constructive Change*

Opvallende uitkomsten

55 procent van de ondervraagde senior finance executives beschouwt de vaardigheid om goed met de raad van bestuur te communiceren als een sterk punt (dit was in een eerder onderzoek vier jaar geleden 40 procent).

50 procent meent reeds in staat te zijn een goede bijdrage te leveren aan de langetermijn(bedrijfs)strategie van de onderneming (dit was vier jaar geleden 33 procent).



steeds vaker een combinatie van de functie van chief finance officer en chief risk officer. "Bij sommige ondernemingen is het inherent aan de omvang en werkt het wel, maar ik pleit toch voor een functiescheiding op operationeel niveau. Risico is altijd de andere kant van de financemedaille en beide moeten in evenwicht zijn."

BUDGETING EN FORECASTING, JAARLIJKSE KWELLING OF STUURINGSINSTRUMENT?

In toenemende mate zijn prospectieve projecties van belang om een onderneming adequaat te kunnen sturen en beheersen. Uit KPMG-

onderzoek blijkt dat nog veel CFO's zichzelf op dit gebied een onvoldoende geven. Herman van Meel over het jaarlijkse budgeting & forecasting-circus: "Iedereen zegt: Volgend jaar gaan we het anders doen. Maar het jaar erop verschijnen er gewoon weer dezelfde Excel-documenten, die zich met name richten op resultaat en niet op balansposities. Blijkbaar accepteert men dat dit proces niet goed geïmplementeerd is. Al met al wordt er disproportioneel veel tijd in gestopt en luidt het adagium 'aim low, finish high'. Contingencyplanning of scenarioplanning ontbreekt vaak. Stel je voor dat de vraag voor 15 procent uitvalt, waar gaan we dan kosten besparen? Met dergelijke scenario's wordt in de praktijk te weinig rekening gehouden, terwijl dit vaak cruciale vragen zijn."

Het is belangrijk om een en ander beter in te richten en aandacht te schenken aan het proces en de betrokkenen, die niet alleen uit de finance kolom moeten komen. Tevens bestaat er goede tooling, maar moet worden opgemerkt dat dit slechts een hulpmiddel is.

'NIET SEXY, WEL NOODZAKELIJK'

Door voortdurende veranderingen in regelgeving en de groeiende informatiebehoeften van stakeholders verkeert de financiële functie in feite continu in een staat van transitie. Daarom is de stap naar finance transformatie niet zo groot als vaak

wordt gedacht. Wanneer CFO's de basisvoorwaarden voor succes in acht nemen, kunnen zij als trekker van het veranderingsproces de financiële functie transformeren tot een 'agile' center of excellence. Dit zal ertoe leiden dat de financiële functie een belangrijkere rol in de organisatie gaat spelen en dat CFO's betere beslissingen kunnen nemen. Martijn van Wensveen: "Dit is in feite een 'back to basics'-pleidooi. Niet nieuw, niet sexy, maar wel noodzakelijk. Beschouw finance transformatie als een unieke kans om gezamenlijk achter de nieuwe visie te gaan staan en voor het operating model te kiezen waar iedereen zich in herkent." Herman van Meel, tot slot: "Er is altijd wel een excuus om een transformatie uit te stellen. Maar de winnaars zijn de bedrijven die erin slagen meer waarde toe te voegen tegen minder kosten. Bedrijven met een goed ontwikkelde financiële functie presteren beter, een mooier argument is er niet." ■

Herman van Meel is partner bij KPMG Advisory, Corporate Clients. Martijn van Wensveen is partner bij KPMG Advisory, Financial Services.