

Randvoorwaarden voor de CFO als business partner

Door Casper van Leeuwen

We praten er met z'n allen al een tijdje over: de CFO en zijn team als business partner. Het is een lang gekoesterde wens om niet langer gezien te worden als boekhouder maar om mee te helpen de toekomst gestalte te geven door financiële kennis in te zetten om plannen te toetsen op impact en haalbaarheid. Om die ambitie te realiseren is het van belang dat de informatievoorziening binnen de organisatie van hoog niveau is. Uit de survey van CFO Day 2016 is gebleken dat meer dan de helft van de deelnemers van mening is dat het de financiële concernfunctie te veel tijd kost om de geconsolideerde managementrapportage op te leveren. Een duidelijk signaal dat de informatievoorziening in veel gevallen z'n optimum nog niet heeft bereikt.

Het uitdenken van een goede en concernbrede informatievoorziening is geen sinecure. Enerzijds zijn er meerdere stakeholders om rekening mee te houden, waaronder de Raad van Bestuur, de Raad van Commissarissen, aandeelhouders, banken en andere verstrekkers van vreemd vermogen, en wet- en regelgevers. Anderzijds zijn er binnen de organisatie verschillende informatiebehoeften op strategisch, tactisch en operationeel niveau. Het verbeteren van de informatievoorziening gaat gepaard met het maken van een aantal relevante keuzes.



Uitgangspunt binnen de informatievoorziening zou moeten zijn dat informatie zo dicht mogelijk bij de bron wordt vastgelegd en beheerd. Dit positioneert de concernfunctie automatisch als procescoördinator.

Allereerst is het belangrijk om vast te stellen welke rol de concernfunctie moet spelen binnen de informatievoorziening. Al te vaak is de concernfunctie bezig om gerapporteerde informatie te valideren, te corrigeren of anderszins te verrijken. Belangrijke thema's hierbij zijn astroomoverzichten, verschillen tussen lokale boekhoudstandaarden en IFRS of RJ, reconciliatie van intercompany-verschillen, verslaglegging van acquisitie-effecten, en vermogensconsolidatie. Maar regelmatig gaat het ook over concerncorrecties die door de tijd heen hun eigen leven zijn gaan leiden. Uitgangspunt binnen de informatievoorziening zou moeten zijn dat informatie zo dicht mogelijk bij de bron wordt vastgelegd en beheerd. Dit positioneert de concernfunctie automatisch als procescoördinator.

Het is belangrijk een goede strategie voor ennismanagement te definiëren om als rocescoördinator te kunnen fungeren. Immers, op het moment dat de concernfunctie taken gaat overhevelen naar de collega's bij de deelnemingen zal daar het juiste kennisniveau aanwezig moeten zijn. Training en coaching



zullen gemeengoed moeten worden waarbij de inzet van social media en e-learnings een faciliterende rol speelt. Het overhevelen van taken gaat in de regel ook gepaard met een aanscherping van het internal control framework. Business controllers krijgen een prominentere rol om de kwaliteit, tijdigheid en juistheid van de informatie te borgen.

Technologie is in deze opzet het fundament waarop de efficiëntie wordt gebouwd. Uitgangspunt moet zijn om Excel te gebruiken waarvoor het bedoeld is: als persoonlijk hulpmiddel voor analyse. De grote zwakte van Excel is dat het ongeschikt is om een proces te ondersteunen en te structureren. Daarvoor is veel betere technologie voorhanden. Binnen de organisatie moet de juiste keuze gemaakt worden voor de gecombineerde toepassing van ERP voor transactionele verwerking, CPM voor rapportage, consolidatie en prognostisering, en Datawarehouse en BI voor data-analyse en -visualisatie. Een onderwerp als intercompany-reconciliatie kan met de juiste technologie op een verantwoorde manier lokaal worden belegd. Hiermee komt op concernniveau al snel kostbare tijd vrij.

De keuze om meer taken en verantwoordelijkheden lokaal neer te leggen staat in principe los van de keuze voor een centraal of decentraal organisatiemodel. Uiteraard is dit een actueel thema in een decentraal organisatiemodel maar ook voor een centraal model geldt nog steeds het principe dat informatie bij de bron moet worden vastgelegd en beheerd. In elke organisatievorm doorloopt een rapportage immers een aantal processtappen.

Optimaliseren gaat hand in hand met standaardiseren. Het is de taak van de concernfunctie een centraal datamodel te definiëren waarmee op tactisch en strategisch niveau aan de informatiebehoeften wordt voldaan.

In het hart van deze discussie ligt het financiële datamodel en het beleid rond master data management. Optimaliseren gaat hand in hand met standaardiseren. Het is de taak van de concernfunctie een centraal datamodel te definiëren waarmee op tactisch en strategisch niveau aan de informatiebehoeften wordt voldaan. Vervolgens kan op operationeel niveau, binnen het centrale raamwerk, naar behoefte een verdiepingsslag gemaakt worden om aan de eigen specifieke wensen te voldoen. Het datamodel moet naast een goede weergave van omzet, marge, werkkapitaal en geïnvesteerd vermogen vooral ook zorgdragen voor een volledig automatisch en kwalitatief hoogstaand indirect kasstroomoverzicht. Dit vraagt om een geïntegreerde en detaillistische benadering bij de definitie van het centraal datamodel alvorens deze uit te rollen in de organisatie.

Het optimaliseren van de informatievoorziening hoeft geen ingewikkelde of kostbare exercitie te zijn. Het vraagt wel visie om de organisatie de juiste weg te wijzen en discipline om niet van deze weg af te wijken. Organisaties die hun informatievoorziening op deze manier hebben geoptimaliseerd ervaren een snellere rapportage met betrouwbaardere informatie, waardoor de tijd overblijft en de informatie beschikbaar is om die rol van business partner ook echt te gaan invullen. ●



Casper heeft, in aanloop naar de oprichting van Satriun Group, 12 jaar ervaring opgedaan op het gebied van financiële consolidatie, corporate finance & control, en concernrapportage bij verschillende multinationals waaronder ProSiebenSat.1 Media SE, SBS Broadcasting Europe, Vodiorgroup, en International Railway Systems. In 2011 heeft Casper Satriun Group mede-opgericht.

casper.van.leeuwen@satriun.com
+31 6 13 08 49 72

Doordat Casper vanuit de eerste hand vele jaren ervaring heeft opgedaan in zijn vakgebied is hij in staat om oplossingen te ontwerpen die direct waarde toevoegen aan de planning & control- en rapportageprocessen van zijn klanten. Casper heeft specialistische kennis waar het aankomt op managementrapportage, kasstroomoverzichten, financiële consolidatie, en financieel management. Zijn aanpak heeft tot tastbare resultaten geleid bij klanten als Randstad Holding, Grontmij, Brunel, GLS, NewCold, TeamViewer, Wessanen, Accell Group en Versatel.

AMSTERDAM

Barbara Strozzi laan 101
1083 HN Amsterdam • Netherlands

GENEVA

Route de Pré-Bois 29
1215 Geneva • Switzerland

SATRIUN.COM

info@satriun.com

