

E-BOOK

De Office of Finance op weg naar 2030

Axians

Eemsgolaan 15
9727 DW Groningen

Esp 120
5633 AA Eindhoven

info.bi.nl@axians.com



Van boek-
houder naar
business
partner

De Office of Finance op weg naar 2030

Er kan niet genoeg benadrukt worden dat de financiële functie momenteel in een flinke transitie zit. Een transitie die weliswaar, laten we eerlijk zijn, al twintig jaar wordt aangekondigd maar die nu – zo laten alle voortekenen zien – echt gaat doorzetten.

Er is geen tijd meer te verliezen voor Finance om, nu het weer steeds beter gaat met organisaties, zich volledig te ontplooiën en een echt onmisbare steunpilaar voor het managementteam te worden. Daarbij gaat dit e-book je helpen!



Smart Finance - de office of finance op weg naar 2030

“Bedrijfsprocessen verlopen met ERP software een stuk sneller wanneer je controle hebt vanuit één systeem. Het onderhoud en de ondersteuning is eenvoudiger en ook de kosten vallen zo lager uit.”

Het speelveld van de financiële afdeling is sterk aan het veranderen. Focus op financiële rapportage en compliance alleen, is niet meer voldoende. Organisaties verwachten een office of finance die kansen identificeert en strategische keuzes onderbouwt met waardevolle informatie. En die snel inspelt op veranderende wet- en regelgeving en voor stakeholders het verhaal achter de financiële cijfers tot leven laat komen.

Financieel managers staan voor de uitdaging om de transitie te maken van ‘boekhouder’ naar ‘business partner’. Geen eenvoudige opgave in een complexe en snel veranderende wereld. Een uitdaging die vraagt om grote veranderingen op het gebied van personeel, organisatie, processen én technologie. Met dit e-book

bieden we je een structuur aan om die veranderingen vorm te geven. Een Smart Finance framework dat alle aspecten bevat waar een moderne office of finance aan voldoet. Zodat je snel kunt bepalen hoe jouw afdeling ervoor staat en in beheersbare stappen een roadmap kunt uitstippelen richting 2030.



Van boekhouder naar business partner

De ontwikkeling naar Smart Finance vindt plaats over twee assen. De verschuiving van puur financieel georiënteerd naar een sterke business oriëntatie, waarbij financiële medewerkers steeds minder bezig zijn met het vastleggen en samenstellen van informatie en steeds meer met het analyseren en interpreteren van de achterliggende data. En daarnaast een houdingsverandering van dienstverlenend en vraaggestuurd, naar proactief en adviserend. Zo verandert de financial van een boekhouder in een bewaker en verteller om uiteindelijk daadwerkelijk de rol van business partner in te vullen.

Bij de transitie naar Smart Finance spelen drie partijen een belangrijke rol: de office of finance, de business en de externe stakeholders.

“Met een ERP systeem zijn afdelings-overstijgende processen standaard gekoppeld aan elkaar en dus 100% onder controle.”

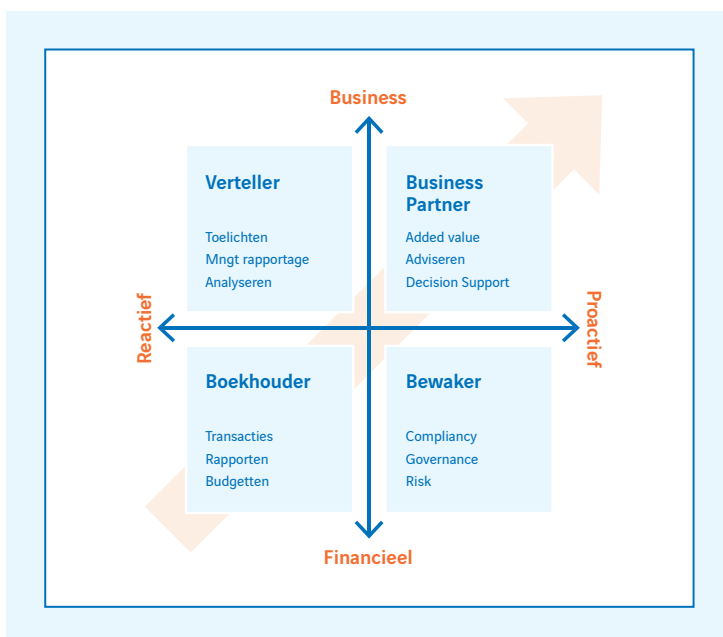
**PARTIJ #1
DE OFFICE OF FINANCE - HET FUNDAMENT**
Smart Finance vraagt om een stevig fundament. Een financiële afdeling met goed ingerichte basisprocessen voor consolidatie, budgettering, rapportage, verslaglegging en forecasting. Met volledig geautomatiseerde datastromen die garanderen dat informatie betrouwbaar en controleerbaar is. Zodat er vanzelf tijd ontstaat voor what-if analyses en datavisualisatie.

**PARTIJ #2
DE BUSINESS - HET VERHAAL
ACHTER DE CIJFERS**

Traditioneel heeft de CFO vooral een faciliterende rol in de organisatie, maar meer en meer wordt verwacht dat hij de aanjager is van verandering en besluitvorming. Directie en management verwachten dat hij niet alleen weet wat er gebeurt in de organisatie, maar ook waarom het gebeurt, wat er gaat gebeuren, wat daarvan de impact is en hoe de organisatie daarmee om moet gaan. Hij wordt geacht het verhaal áchter de financiële cijfers duidelijk en overtuigend te vertellen en daar strategische adviezen aan te verbinden. De vraag om goede en betrouwbare informatie én kennis neemt razendsnel toe en komt vanuit alle onderdelen van de organisatie. Bovendien wil je informatie snél leveren, met een betrouwbaar en controleerbaar fast close proces.

**PARTIJ #3
EXTERNE STAKEHOLDERS -
VERWACHTINGEN OVERTREFFEN**

Financiële afdelingen hebben ook steeds meer te maken met partijen buiten de organisatie. Klanten, bestuurders, aandeelhouders, toezichhouders en wetgevende instanties vragen of eisen steeds meer informatie over het functioneren van de organisatie. Juist naar deze externe stakeholders wil je de verwachtingen overtreffen. Alleen voldoen aan wet- en regelgeving als IFRS, NL GAAP of Sarbanes-Oxley is niet voldoende. Je wil uitleggen, inzicht geven, rapportages verrijken met analyses en visualisaties die oorzaken en verbanden blootleggen.



Het smart finance framework

Het framework voor Smart Finance is georganiseerd rondom de hiervoor beschreven betrokken partijen, die ieder hun eigen processen, procedures en tools vragen om op een goede manier bediend te worden. Intern, binnen de office of finance, ligt de nadruk op financial control. Andere afdelingen binnen de organisatie verwachten vooral een goede invulling van business control. En voor de externe stakeholders gaat het om professioneel disclosure management.

FINANCIAL CONTROL – DE BASIS OP ORDE

Het fundament voor Smart Finance bestaat uit controleerbare, geautomatiseerde en efficiënte processen voor het opstellen van budgetten en het afsluiten van financiële periodes. Financial control zorgt voor betrouwbare inzichten op het juiste moment, in de juiste presentatievorm.

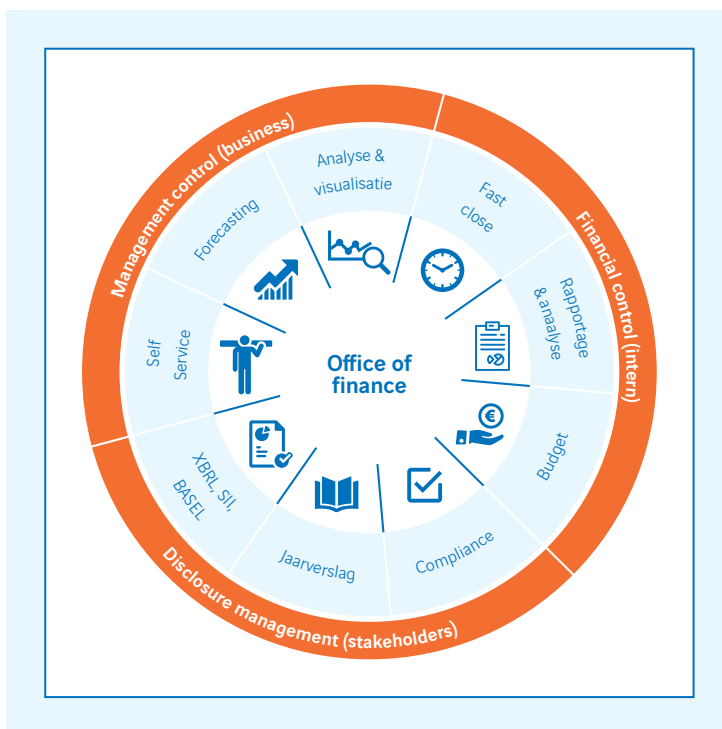
BUSINESS CONTROL – OORZAAK EN GEVOLG

Waar financial control een momentopname is, geeft business control inzicht in heden, verleden en toekomst. Business control legt het verhaal achter de cijfers bloot door naar oorzaak en gevolg te zoeken. Zowel financieel als vanuit de achterliggende business drivers.

DISCLOSURE MANAGEMENT – MEER INZICHT, MINDER RISICO'S

Informatie leveren aan externe stakeholders gaat over inzicht geven, maar ook het afdekken van risico's. Disclosure management omvat het volledige management van de processen om op de juiste manier, zoveel mogelijk geautomatiseerd, informatie te verstrekken aan de buitenwereld. Van de jaarrekening tot wettelijk verplichte verslaglegging als XBRL en SBR rapportages voor overheidsinstanties.

Het lijkt voor de hand liggend om Smart Finance ook in deze volgorde te implementeren, maar dat is niet altijd noodzakelijk of de beste optie. Uiteindelijk draait het erom daar te beginnen waar jouw organisatie de grootste behoefte heeft en het meeste voordeel kan halen. Voordat we uitleggen hoe je dat aanpakt, gaan we eerst in op de details van de drie bovenstaande hoofdelementen van het Smart Finance framework.



Financial control – de basis op orde

Smart Finance vraagt om een stevig fundament. Een financiële afdeling met goed ingerichte basisprocessen voor consolidatie, budgettering, rapportage en verslaglegging. Met volledig geautomatiseerde datastromen die garanderen dat informatie betrouwbaar en controleerbaar is. Zodat er vanzelf tijd ontstaat voor “what-if” analyses en datavisualisatie.

CONSOLIDATIE & FAST CLOSE

Financiële consolidatie wordt steeds complexer. Wet- en regelgevers eisen transparantie, betere verslaglegging en heldere audittrails op grond van nationale en internationale afspraken zoals IFRS en NL GAAP. Daar komt nog eens bij dat de druk om steeds sneller cijfers aan te leveren toeneemt. Je wilt als bedrijf immers op voorsprong blijven door flexibel in te spelen op actuele veranderingen. Hoe sneller jouw organisatie over de meest actuele cijfers beschikt, hoe sneller je kunt inspelen op de meest recente ontwikkelingen.

Om informatie voor iedereen op tijd te leveren, moet je snel kunnen afstemmen, afsluiten en consolideren. Maar hoe implementeer je zo’n fast close in een grote onderneming met een complexe organisatiestructuur? Of binnen een bedrijf met nationale en internationale dochters en deelnemingen? Natuurlijk zijn er allerlei obstakels, maar met slim nadenken en een gestructureerde aanpak is er voor de meeste bedrijven nog veel te winnen in de snelheid waarmee ze hun financiële periodes afsluiten. Daarvoor moet je wel uit de dagelijkse hectiek stappen en van een afstand naar je processen, werkwijzen en systemen kijken.

Daarbij doorloop je de volgende stappen:

- 1** Bepaal wat je in welke volgorde wil opleveren
- 2** Analyseer de knelpunten in de huidige aanpak
- 3** Onderzoek best practices
- 4** Herontwerp je processen
- 5** Creëer de juiste cultuur en betrokkenheid
- 6** Instrueer medewerkers
- 7** Neem je nieuwe proces in gebruik

Als je deze stappen doorloopt en je processen en systemen iteratief verbetert, zal je zien dat periode-afsluitingen veel sneller kunnen dan ze nu gaan. Met slimmere processen, betere automatisering en opgeleide medewerkers. Dat levert tijd en energie op bij alle betrokkenen. Tijd en energie die je vervolgens kunt besteden aan het analyseren van de cijfers.



“Doordat iedereen binnen de organisatie vanuit hetzelfde systeem werkt, verdwijnen eilandjes binnen de organisatie en werkt iedereen op een eenduidige manier waardoor fouten worden voorkomen.”

BUDGET & PLANNING

De financiële afdeling is meestal de kartrekker bij het jaarlijks opstellen van de budgetten. Vaak met een top-down benadering vanuit de strategie en doelstellingen, geformuleerd door de directie. De jaardoelen worden vertaald naar een budget in P&L-vorm dat besproken wordt met de budgethouders (vaak afdelingsmanagers). Zowel het verzamelen van alle informatie om tot een goed budget te komen als het afstemmen van dat budget zijn tijdrovend en – op meerdere fronten – frustrerend. Iedereen in de organisatie heeft het gevoel dat het anders kan, maar hoe dan? Hoe zorgen we ervoor dat budgetteren iets wordt om naar uit te kijken?

Door de volgende principes toe te passen:

- 1 Kies wat bij je past: top-down of bottom-up.
- 2 Pak eerst het proces aan, zoek dan pas naar software.
- 3 Probeer niet alles in één keer aan te pakken.
- 4 Zorg dat datapreparatie en consolidatie geautomatiseerd is.
- 5 Spreek in business termen, niet in grootboekrekeningen.
- 6 Schaf een planningstool aan.
- 7 Rapporteer en stuur bij.

Door het budgetteringproces beter in te richten, anders te communiceren en de juiste tools in te zetten, verminder je de tijdsdruk en frustratie. En belangrijker: budgetteren wordt er ook veel leuker door! Finance en de business krijgen de tijd om samen plannen te maken om de bedrijfsdoelen te verwezenlijken. Door het verhaal achter de cijfers beter te vertellen en afdelingen meer invloed te geven bij de totstandkoming van hun budget ontstaat vanzelf veel meer wederzijds begrip. Dat begrip zorgt voor het draagvlak en de betrokkenheid in de organisatie die nodig zijn om ambitieuze doelen werkelijkheid te maken!

RAPPORTAGE & ANALYSE

Het laatste onderdeel van je fundament is het snel en efficiënt opleveren van de vaste rapportages en analyses. Efficiënte en geautomatiseerde consolidatie en rapportage zorgen ervoor dat financials tijd krijgen om echt aan de slag te gaan met de informatie. Zodat je eindelijk bereikt wat je al zo lang wil: van 80% verzamelen en 20% analyseren naar 20% verzamelen en 80% analyseren!

Alleen snel en efficiënt is niet genoeg. Uiteraard is het belangrijk dat je rapporteert over de juiste, relevante informatie waar je als afdeling echt op kunt sturen en beslissen. Je wilt rapportages die een duidelijke koppeling hebben met de strategie en bedrijfsdoelen: met welke informatie meet je of je nog op het juiste pad bent om je doelen te behalen? En welke acties kun je ondernemen op basis van de inzichten die je hebt gekregen?

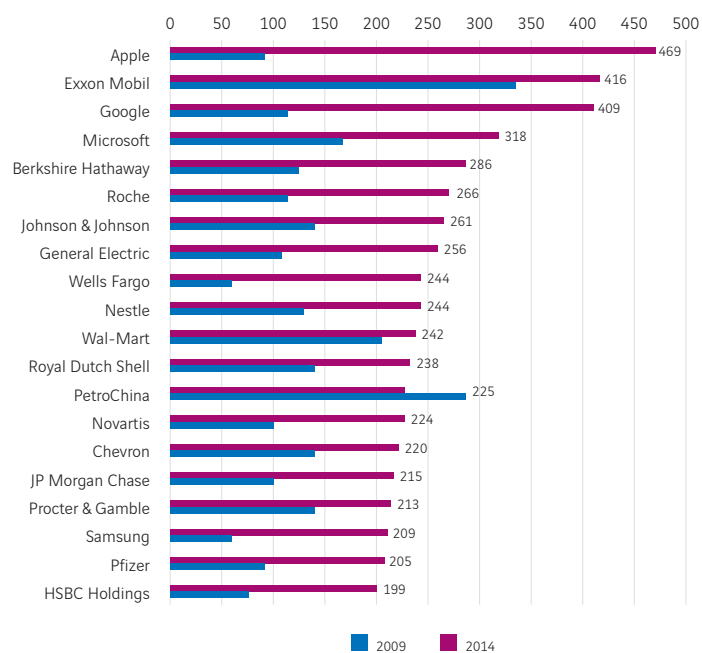
Er zijn een paar belangrijke vuistregels bij het inrichten van een efficiënt en relevant rapportageproces:

- 1 Zorg voor snelle en eenduidige ontsluiting van de gegevensbronnen.
- 2 Zorg voor een duidelijk en efficiënt proces voor consolidatie en eliminatie.
- 3 Beperk rapportages tot de belangrijkste overzichten, (Profit & Loss, Balans, Cash Flow, Brugstaat) en de relevante business drivers voor de omzet.
- 4 Koppel financiële en niet-financiële informatie tot relevante Key Performance Indicatoren (KPI's).
- 5 Gebruik trends en visualisaties in je rapportages voor snelle inzichten.
- 6 Gebruik gespecialiseerde tools voor rapportage en (ad-hoc) analyse.
- 7 Gebruik highlight reports zodat positieve en negatieve afwijkingen meteen duidelijk zijn.
- 8 En tenslotte: presenteer informatie die aanzet tot actie en maak keuzes, want less is more!



Top 20 Global Companies	2014		2009	
	Market Cap	Rank	Market Cap	Rank
Apple	469	1	94	33
Exxon Mobil	416	2	337	1
Google	409	3	110	22
Microsoft	318	4	163	6
Berkshire Hathaway	286	5	134	12
Roche	266	6	119	18
Johnson & Johnson	261	7	145	8
General Electric	256	8	107	24
Wells Fargo	244	9	60	55
Nestle	244	10	129	15
Wal-Mart	242	11	204	3
Royal Dutch Shell	238	12	139	9
PetroChina	225	13	287	2
Novartis	224	14	100	29
Chevron	220	15	135	11
JP Morgan Chase	215	16	100	28
Procter & Gamble	213	17	138	10
Samsung	209	18	61	53
Pfizer	205	19	92	36
HSBC Holdings	199	20	79	43

VAN TABEL NAAR VISUALISATIE



Management control – oorzaak en gevolg

Als de basisprocessen op orde zijn en je hebt tijd om je echt in de data achter de financiële informatie te verdiepen, kun je je echt ontwikkelen tot een sparringpartner voor de business. Je moet als financial heel wat in huis hebben om de vertaalslag te maken vanuit de data naar forecasts en what-if scenario's. Wat je laat zien, moet slim en goed te interpreteren zijn voor business units. Het moet aantrekkelijk zijn. Niet-financials moeten jouw werk in één oogopslag begrijpen, doordat je informatie op uiteenlopende manieren weet te visualiseren. Hoe beter je dat kunt, hoe krachtiger je bijdrage.

DRIVER BASED FORECASTING

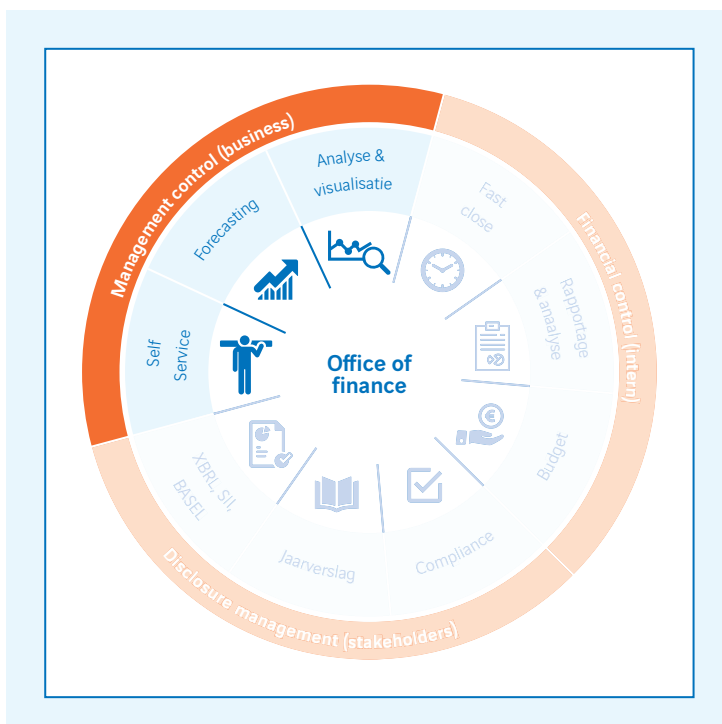
Een budget drukt vooral je ambitie uit. Je forecast is de reële verwachting op basis van alle informatie waar je op dat moment over beschikt. Lopen bepaalde producten harder dan verwacht? Bevat de sales pipeline onvoldoende opportuniteiten voor de rest van het jaar? Blijven bepaalde (risico)regio's achter? Zijn er grote veranderingen in de koers van de dollar of de olieprijs? Allemaal voorbeelden van gebeurtenissen die grote invloed op omzet of kosten hebben. Alleen als je goede forecast modellen bouwt die alle business drivers in acht nemen, ontstaat voor de business echte actionable informatie!

Met een financial forecast gedurende het jaar kun je met een bepaalde zekerheid zeggen of je het budget wel of niet gaat halen. Door realistisch naar je bedrijf en de markt te kijken en niet alleen maar achter de ambitie van de directie aan te lopen. Neem bij het opstellen van je forecast de volgende regels in acht:

- 1 Volg met de frequentie van forecasts het ritme van je business.
- 2 Vergeet niet ook de geldstroom te forecasten.
- 3 Denk niet te simpel, graaf in de onderliggende business drivers.
- 4 Neem geen details mee die je toch niet kunt beïnvloeden.
- 5 Reken altijd verschillende scenario's door.

Goed forecasten vergt een efficiënt ingericht proces en de inzet van slimme software voor het verzamelen, integreren, controleren en analyseren van data. Zonder die voorwaarden zul je al snel merken dat je 80% van de tijd bezig bent met informatie verzamelen in plaats van het analyseren van die informatie. Dan is zelfs één keer per jaar forecasten al een te grote opgave.

Realiseer je ook dat de antwoorden uit je forecast direct tot vervolgvragen leiden om tot goede acties te komen. Je moet als organisatie dus in staat zijn ad-hoc analyses te kunnen uitvoeren op al die onderliggende data. Erg interessant voor financiële professionals zijn de snelle ontwikkelingen op het gebied van artificial intelligence, machine learning en predictive analytics. Technologie die ons helpt om slimme voorspellingen uit enorme hoeveelheden data te halen, komt binnen handbereik van iedereen.



ANALYSE EN VISUALISATIE

Het menselijk brein heeft een enorm vermogen voor het herkennen van patronen. Daarvoor moeten de hersenen echter wel gevoed worden met begrijpelijke, visuele informatie. Om verbanden en trends te ontdekken in grote hoeveelheden data hebben we dus slimme visualisaties van die data nodig. Niet alleen visualisaties in de vorm van dashboards en monitors die laten zien hoe je er op dit moment voor staat, maar vooral ook visualisaties waaruit je kunt afleiden wat er te gebeuren staat en hoe je relatieve performance is in de tijd en ten opzichte van de buitenwereld. Zodat je als het ware de ‘beweging’ in de data ontdekt.

Een visualisatie is niet bedoeld als illustratie, maar moet daadwerkelijk aanzetten tot handelen. Data in een dashboard stoppen, betekent niet automatisch dat je waarde toevoegt in je organisatie. Misschien heb je een visualisatie of dashboard gemaakt die je zelf prachtig vindt, maar wordt de informatie door gebruikers volledig verkeerd geïnterpreteerd en gebruikt. Wat in het ergste geval leidt tot foute beslissingen. Of iedereen lijkt enthousiast, maar uiteindelijk wordt het dashboard nooit gebruikt. Hanteer daarom de volgende vijf stappen voordat je daadwerkelijk start met het ontwikkelen van een dashboard:

- 1 Doe een gebruikersonderzoek, maak persona's.
- 2 Maak goede user stories.
- 3 Bouw een (papieren) prototype.
- 4 Bepaal welke data en tooling je nodig hebt.
- 5 Maak onderbouwde keuzes wat je wel en niet gaat bouwen.

SELF SERVICE ANALYTICS

De informatiebehoefte van je business gebruikers is niet statisch. Elk antwoord op een vraag roept weer nieuwe vragen op. IT en finance afdelingen hebben vaak moeite

om die vervolgvragen snel en efficiënt te beantwoorden. Daarom zijn veel gebruikers de afgelopen jaren aan de slag gegaan met intuïtieve en gebruiksvriendelijke tools waarmee ze zelfstandig data kunnen combineren, visualiseren en analyseren.

Maar wanneer iedereen zelfstandig met data aan de slag gaat, brengt dat ook risico's met zich mee. Gegevens zwerven onbeheerd door de organisatie, herkomst en definities van informatie zijn vaak niet duidelijk en voor je het weet heb je te maken met 'meerdere versies van de waarheid'. De kans op misleidende informatie – en dus foute beslissingen – wordt groter.

Als organisatie is het daarom van groot belang een duidelijke visie op self service analytics te hebben, waarin de volgende aspecten aan bod komen:

- 1 **Vrijheid/flexibiliteit:** hoe zorg je dat gebruikers zelf kunnen bepalen wat ze willen hebben?
- 2 **Zelf doen:** hoe zorg je dat gebruikers zelf werkzaamheden kunnen uitvoeren die eerder door iemand van de financiële afdeling werden gedaan?
- 3 **Ondersteuning:** hoe zorg je dat iedereen in de organisatie terug kan vallen op ondersteunend personeel voor advies, hulp en ondersteuning?
- 4 **Governance:** hoe waarborg je de integriteit en veiligheid van al je (risico)data?

Self service analytics vul je niet in met een vaste gedefinieerde manier van werken. Je kunt het op oneindig veel manieren invullen. In de praktijk zijn er wel drie verschijningsvormen die vaak voorkomen:

- ▶ **Perfekte, interactieve en intuïtieve dashboards** voor de business user, toegesneden op zijn functie en de besluiten die hij moet nemen.
- ▶ **De analist die zelf dashboards bouwt.** Hij weet waar hij naar op zoek is en kan dat zelf vinden door te speuren in de voor hem klaargezette en voorgedefinieerde data.
- ▶ **De data scientist die niet precies weet waarnaar hij op zoek is, maar wil experimenteren met de data:** data combineren, mooie inzichten ontdekken en modellen bouwen.

“De implementatie is misschien nog wel belangrijker dan het systeem zelf. Je wil namelijk niet dat data verloren gaat en je streeft naar een zo snel mogelijk implementatieproces, zonder hobbels op de weg.”



Disclosure management - meer inzicht, minder risico's

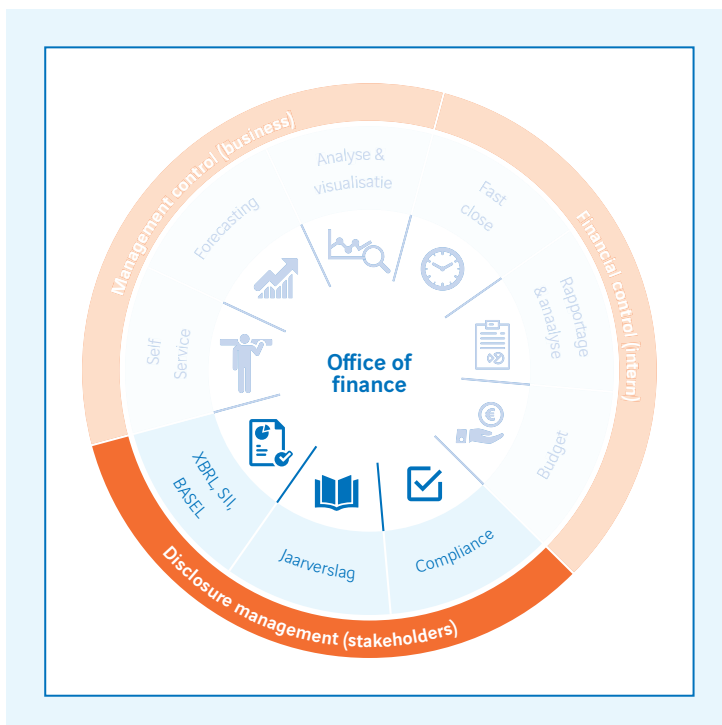
Disclosure management, het op orde brengen van de stukken die je als bedrijf wil of moet publiceren naar je externe stakeholders. Het klinkt simpel, maar voor veel organisaties voelt alleen al het opleveren van een jaarverslag als een jaarlijkse marathon. Want veel jaarverslagen worden nog altijd met de hand in elkaar gezet. In de laatste fase van het rapportageproces zijn medewerkers aan het knippen en plakken vanuit Word en Excel. De onderdelen van het jaarverslag worden heen en weer gemaïld en verschillende versies staan her en der verspreid, met alle kans op storende fouten en inconsistenties. En dan gaat het nog maar om het jaarverslag.

Bij verslaglegging in het kader van compliancy met wet- en regelgeving kunnen dat soort fouten tot grote problemen en zelfs boetes leiden.

Daarom zou iedere organisatie een geolied en geautomatiseerd disclosure management proces moeten hebben dat:

- ▶ Een directe link legt tussen brondata en rapportages (jaar-/kwartaal-/maandverslag).
- ▶ Zorgt voor één versie van de waarheid, doordat iedereen in hetzelfde rapport werkt. Zowel cijfers als toelichting op die cijfers omvat.
- ▶ Een logische en geautomatiseerde workflow volgt waarin duidelijk is wie wat doet.
- ▶ Een gedetailleerde audit trail bevat zodat duidelijk is wie wat wanneer heeft gedaan.

Met een goed disclosure management proces kunnen hoogopgeleide financials zich bezighouden met het verklaren van de cijfers in plaats van het knippen en plakken van data en teksten. Want iedere volgende periode staat de gehele rapportage al voor ingevuld klaar, en hoeven ze alleen specifieke teksten nog aan te passen. Zo ontstaat orde in de chaos.



“Axians is de grootste Exact partner van Nederland. Als Exact Gold Partner ontzorgen wij bedrijven met onze software oplossingen.”

STRESSVRIJ JAARVERSLAGEN MAKEN

Disclosure management heeft zijn toegevoegde waarde bij elke periodieke rapportage, maar zeker bij de vaak stressvolle creatie van het jaarverslag. Door eenmalig te investeren in het gestructureerd opzetten van het rapportageproces en het direct koppelen van rapportages aan de brongegevens voorkom je een heleboel jaarlijkse stress. Het resultaat van die investering? Snelle en foutloze integratie van de input uit financiële rapportagepakketten en consolidatieapplicaties van allerlei afdelingen in je organisatie. Consistentie van data door alle processen heen. Snelle verwerking en integratie van aanpassingen, ook op het laatste moment. Daarnaast verminder je de kans op fouten dankzij standaardisering, ingebouwde controles en een fikse afname van de hoeveelheid handwerk. Zo versnel je de oplevertijd van het jaarverslag bovendien enorm.

Tools voor disclosure management bieden krachtige functionaliteiten voor het combineren van redactionele tekst met financiële data uit uiteenlopende bronnen. De analyses en toelichtingen die in verslagen opgenomen worden, bevatten daardoor altijd de meest recente gegevens. Dat voorkomt dat je per ongeluk verkeerde cijfers publiceert en vergroot het vertrouwen in de documenten die je oplevert.

COMPLIANCY, SBR, XBRL EN MEER

De afgelopen decennia zijn verschillende regelgevers steeds strengere eisen gaan stellen aan de compliancy-rapportages die bedrijven op moeten leveren. Door boekhoudschandalen en economische crises is de behoefte aan betrouwbare, vergelijkbare rapportages

groter geworden. Eén van de manieren waarmee regelgevers (SEC / BASEL / EIOPA) de rapportages binnen het bedrijfsleven willen uniformeren is het verplichten van een nieuwe rapportage-taal: XBRL.

In steeds meer sectoren moet naast de gebruikelijke ‘boekjes’ ook opgeleverd worden in dit XML-formaat. Waar je als bedrijf met de traditionele rapportages nog voldoende had aan alleen Microsoft Office, heb je door deze ontwikkeling in rapportage-eisen ook echt een XBRL-tool nodig. Deze XBRL-tooling zit vaak standaard inbegrepen in de meeste disclosure management software. Implementatie van regelgeving is helaas geen eindig proces.

Niet alleen is de regelgeving strenger geworden sinds de financiële crisis, ook zullen de regels blijven wijzigen door nationale en internationale ontwikkelingen. Niet alleen grote veranderingen op de langere termijn (zoals Basel III en Solvency II), maar juist ook voortdurende kleinere aanpassingen. Kleine aanpassingen die overigens grote gevolgen kunnen hebben voor je processen en systemen. Besef daarom dat de implementatie van regelgeving niet meer uit je leven zal verdwijnen en denk vooral na over structurele oplossingen voor de lange termijn in plaats van kortetermijnprojecten voor de volgende wijziging in regelgeving. Als je daar namelijk mee door blijft gaan, zak je steeds verder weg in het ‘drijfzand’ van de regelgeving, tot je echt niet meer kunt bewegen. Je bouwwerk wordt steeds duurder om te onderhouden, aanpassingen zijn steeds moeilijker door te voeren en zelfs een kleine aanpassing in de regelgeving kan een kostenpost van enkele miljoenen euro’s betekenen. Zonde, als je beseft dat er echt wel mogelijkheden zijn om structurele oplossingen te implementeren die nieuwe en aangepaste regelgeving veel eenvoudiger kunnen adopteren. Hoe eerder je met een structurele oplossing begint, hoe beter. Misschien doet dat nu extra pijn, maar het gaat je heel veel ellende besparen in de toekomst.



De vier dimensies van smart finance

Een veel gemaakte fout bij de implementatie van Smart Finance is een te eendimensionale benadering van problemen. Oplossingen worden alleen maar in technologie gezocht, of puur vanuit de financiële processen of vanuit de kennis en kunde van medewerkers. De enige manier om Smart Finance succesvol te implementeren is een consequente benadering vanuit de vier invalshoeken 'strategie & informatie', 'organisatie & proces', 'cultuur & gebruikers' en 'tools & architectuur'. Zorg dat in iedere stap die je zet in je ontwikkeling deze vier dimensies goed aan bod komen. En begin daarbij altijd vanuit het startpunt 'strategie & informatie'.

DIMENSIE #1

STRATEGIE & INFORMATIE

De ontwikkeling naar Smart Finance moet uiteindelijk een duidelijke en meetbare bijdrage leveren aan de groei, resultaten en het onderscheidend vermogen van je organisatie. Het startpunt voor veranderingen ligt dus altijd in de doelstellingen van de organisatie en de strategie die is bedacht om die doelen te behalen. Door die doelstellingen te vertalen naar concrete key performance indicators en daarover periodiek te rapporteren, kun je tussentijds monitoren of de organisatie nog op koers ligt en bijsturen waar nodig.

DIMENSIE #2

ORGANISATIE & PROCES

Bij de transitie van boekhouder naar business partner ontkom je niet aan het aanpassen van organisatiestructuren en bedrijfsprocessen. Werkzaamheden en functies veranderen (of verdwijnen zelfs) en verantwoordelijkheden verschuiven. Al die veranderingen moeten verankerd, geformaliseerd en gecommuniceerd worden binnen de organisatie. Ook worden bestaande processen binnen de financiële afdeling flink aangepast en komen er nieuwe processen bij. Denk bijvoorbeeld aan processen voor intercompany afstemming of forecasting. Bij iedere stap kijk je welke processen prioriteit moeten krijgen, wat de beste volgorde voor processtappen is, hoe je processen eenvoudiger en transparant kunt maken en waar nog tijd te besparen valt.

DIMENSIE #3

CULTUUR & GEBRUIKERS

Alle veranderingen die plaatsvinden hebben een grote impact op de mensen in de organisatie. Niet alleen op de financiële afdeling, maar ook op allerlei andere plekken in de organisatie. Van financials wordt ineens verwacht dat ze gaan meedenken over business drivers als klanten, producten en verkoopkanalen. Bovendien worden er andere vaardigheden van ze gevraagd. Meer communicatie met en coaching van business users en een kritische houding om veranderingen echt door te voeren. Dat betekent niet alleen aandacht voor opleiding en begeleiding, maar ook tijd en moeite investeren in de omslag naar een cultuur die past bij een Smart Finance organisatie.

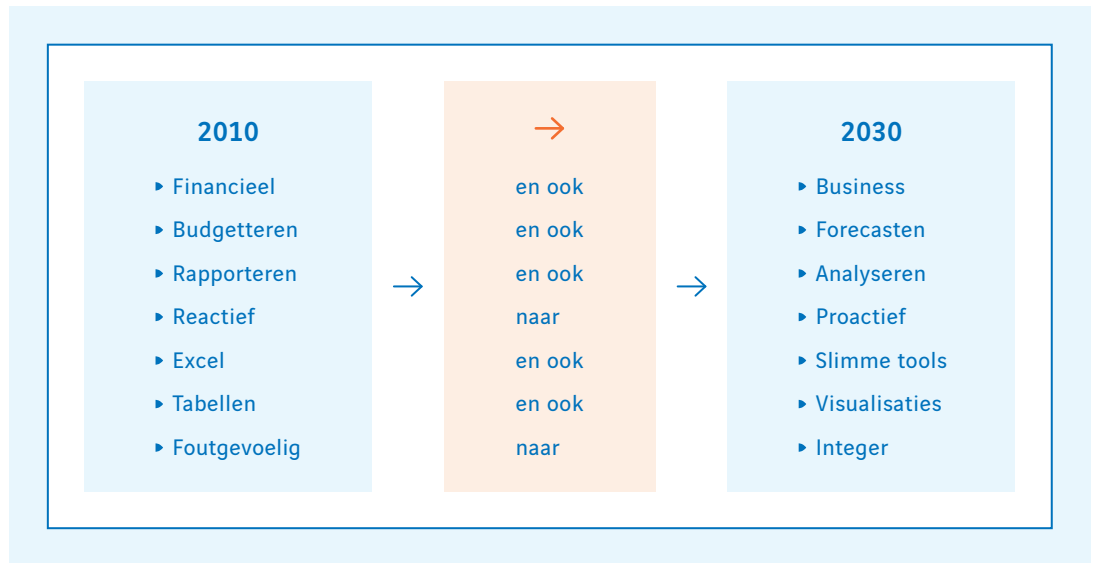
DIMENSIE #4

TOOLS & ARCHITECTUUR

Smart Finance is onmogelijk zonder goede software tools. Processen en datastromen moeten geautomatiseerd worden zodat je altijd snel en betrouwbaar de juiste - financiële en niet-financiële - informatie tot je beschikking hebt. En er is slimme software nodig voor consolidatie, budgettering, rapportage, data-analyse, forecasting etc. En al die tools moeten ook nog op een slimme manier met elkaar integreren, om chaos te voorkomen. Een goede en moderne IT architectuur is dan ook onmisbaar bij de implementatie van Smart Finance.

Het finance maturity model

Wat zijn de belangrijkste kenmerken van een volwassen Smart Finance organisatie? Waar zou je moeten staan in 2030 met je organisatie. De onderstaande visualisatie vat het mooi samen.



Als je wil weten waar jij staat in de ontwikkeling naar een Smart Finance organisatie kun je de huidige situatie van je organisatie toetsen aan het Finance Maturity Model. Met dit model kijk je hoe volwassen je organisatie is op de belangrijkste factoren uit het Smart Finance Framework vanuit de hiervoor geschetste vier dimensies. Zo krijg je een snel overzicht waar de hiaten zitten en kun je prioriteiten en doelen stellen en plannen maken voor verbetering. Met het maturity model bepaal je het volwassenheidsniveau van ieder onderdeel van je financiële proces met een score van 1 tot 5.

NIVEAU #1

BASIC

Processen voor financieel management zijn niet consistent en efficiënt. Er wordt vooral ad-hoc gewerkt, wat leidt tot chaos en allerlei knelpunten in de dagelijkse werkzaamheden.

NIVEAU #2

DEVELOPING

De financiële basisprocessen zijn efficiënt en consistent ingericht. Dagelijkse werkzaamheden verlopen redelijk goed, maar er zijn nauwelijks mogelijkheden voor groei en ontwikkeling van mensen.

NIVEAU #3

DEFINED

Processen voor financieel management zijn efficiënt en consistent ingericht. De financiële afdeling is ondersteunend aan de business, maar alleen in een stabiele situatie. De organisatie kan nog niet snel inspelen op veranderingen en nieuwe ontwikkelingen.

NIVEAU #4

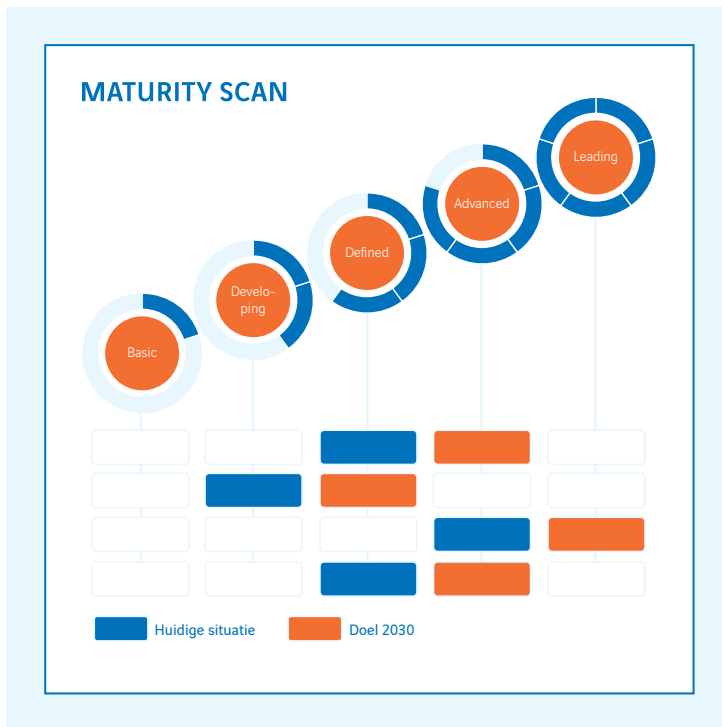
ADVANCED

De organisatie kan effectief omgaan met veranderingen en spannende situaties met behulp van een professioneel systeem voor financieel management.

NIVEAU #5

LEADING

De organisatie gebruikt state-of-the-art processen en middelen voor financieel management en kan omgaan met veranderingen en nieuwe uitdagingen, maar ook strategische kansen herkennen en oppakken. Prestaties worden voortdurend geoptimaliseerd om de geplande doelen te behalen.



Aan de slag!

Met behulp van de vragenlijst in dit hoofdstuk kun je zelf al een eerste stap maken met het bepalen van je Finance Maturity en je een beeld vormen waar de meeste verbetermogelijkheden liggen (deze lijst is een selectie uit de volledige vragenlijst die bij het maturity model hoort). Misschien geeft het je zelfs al een idee voor de eerste quick wins.

Voer verbeteringen altijd uit in kleine overzichtelijke trajecten met een duidelijk begin en einde, en concrete resultaten. Maak er een continu proces van waarbij je opgeleverde producten ook meteen in gebruik neemt om ervaring op te doen. Deze agile aanpak zorgt voor voortdurende tussentijdse evaluatie en bijsturing. Las af en toe ook een pauze in om veranderingen goed te laten landen in je organisatie. Zo ontwikkel je je in overzichtelijke, beheersbare stapjes naar een volwassen Smart Finance organisatie.

MEER INFORMATIE?

Wil je meer informatie over hoe we jou kunnen helpen het planningsproces van jouw organisatie te verbeteren? Een afspraak maken voor een vrijblijvend gesprek of een demonstratie? We helpen je graag!

Mail ons via info.bi.nl@axians.com of bel ons via 088 597 55 00



The best
of ICT with
a human
touch



axians

Eemsgolaan 15
9727 DW Groningen

Esp 120
5633 AA Eindhoven

info.bi.nl@axians.com