

jaarcongres  
**finance transformation**

2015 // Your next move: making the business case for finance

ALEX VAN  
GRONINGEN



**ANDRE  
SALOMONS**  
Fast Close Expert



**JANPIETER  
KONING**  
Partner Tacstone  
la Rive

Fast close is simpel, want finance is simpel



# Fast Close is simpel want Finance is simpel

Gefaciliteerd door Microsoft

Gepresenteerd door:

André Salomons: Eigenaar Financial Suite® - FastCloseManager®

Drs Janpieter Koning RA: Partner Tacstone

*Maarssen, 12 november 2015 Finance Transformation*



# De sprekers



ANDRÉ SALOMONS → FINANCIAL SUITE® -  
FASTCLOSEMANAGER® - REPORTINGMANAGER®

- 40+ jr ervaring in financiën, accounting, reporting w.o. Fast Close
- Fast Close praktijk
- Trainer, spreker en auteur Fast Close



JAN PIETER KONING → TACSTONE (X-PACT, PAL-V,  
HOOTTUYN)

- 25+ jr ervaring in financiën, accounting en credit management
- Vele Fast Close versnellingen voor opdrachtgevers (perf based)
- Docent en spreker Fast Close

# Agenda

- Stellingen
- Praktijkcasus
- Tips
- Vragen en discussie





**Reset your brain**  
(Soulvation)

**Gebruikt u Excel?**

**U bent CFO van een sterk  
groeiende onderneming en heeft  
behoefte aan snelle informatie**



**Kiest u voor Fast Close of Slow Close?**

# Wat houdt snel rapporteren tegen?

Mijn baas



Geen business case, we kunnen nauwelijks besparen



# Wat houdt snel rapporteren tegen?

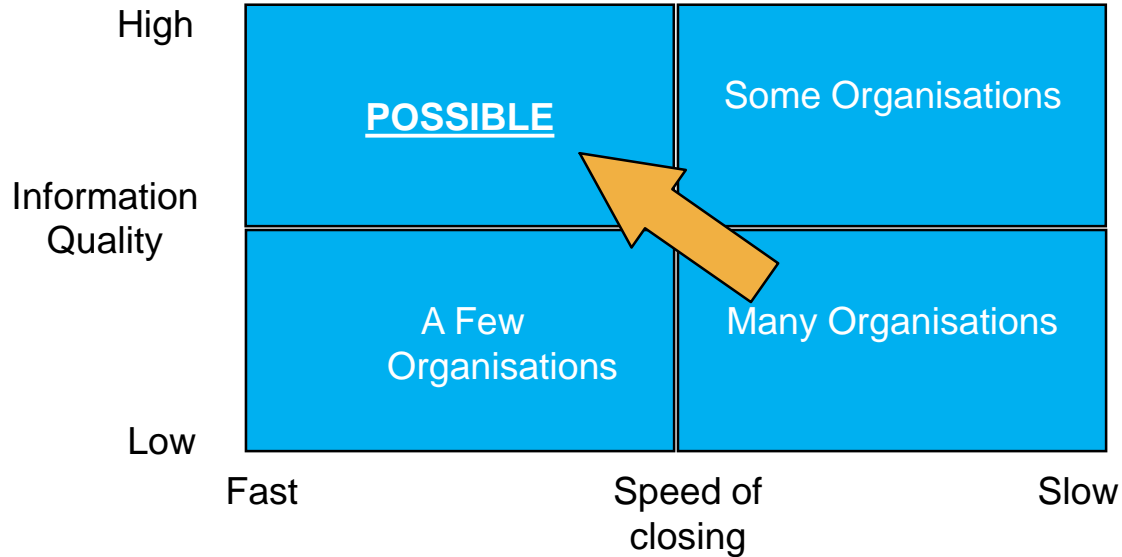
- Onvoldoende kwaliteit van data en medewerkers
- Verouderde EDP systemen / Verouderde applicaties (legacy)
- Verrassingen
- Legal reporting en management reporting worden tegelijkertijd gemaakt
- Slecht procesbeheer met Excel met onduidelijke procedures
- Geen eenduidige chart of accounts en waarderingsgrondslagen bij deelnemingen

# Stelling:

- Fast Close gaat meestal ten koste van de kwaliteit



Veel organisaties denken dat betrouwbare informatie niet snel gerapporteerd kan worden



**GEEN** uitruil tussen snelheid en kwaliteit...

# Stelling:

- Fast Close levert veel kostenbesparing op



# Voorbeeld kostenbesparing per jaar bij internationaal bedrijf

	#	Versnelling werk dg Bo's	Gem aantal fte Bo's	Versnelling werk dg divisie	Gem aantal fte divisie	Versnelling werk dg centraal	Gem aantal fte centraal	Besparing per jaar
<b>Maand</b>	8	4	50	2	15	4	25	€ 614.794,52
<b>Kwartaal</b>	4	5	50	3	15	6	25	€ 414.520,55
<b>Jaar</b>	1	12	50	9	15	20	25	€ 287.602,74
								<b>€ 1.316.917,81</b>

# De harde voordelen zijn aantrekkelijk...

- Sneller: ca 30-70%
  - AkzoNobel: Jaarproces: 20 WD, kwartaalproces 6
  - ING: Kwartaalproces: 5 dagen, van werkdag 14 naar werkdag 9. Externe inhuur is gedaald naar 0. Efficiency besparing aanzienlijk.
  - P-direct: Maandproces: 5 dagen. Geen externe inhuur meer nodig
- FTE besparing: ca. 30% in de financiële functie
- Introductie van krachtige FCS modellen maakt dure investeringen in ERP modules overbodig
- Besparing accountantskosten: ca 30%

*....maar de meerwaarde is afhankelijk van het huidige niveau.*





## ...de zachte voordelen zijn onbetaalbaar..

- Beter imago financiële functie en vertrouwen bij investeerders.
- De rol van de financiële afdeling t.o.v. andere afdelingen verbetert.
  - betere gesprekspartner / adviseur
  - makkelijker high potentials te werven
- Grotere betrouwbaarheid:
  - meer analysetijd,
  - automatische klantspecifieke rapportages,
  - minder handwerk, kortom meer tijd voor andere zaken dan afsluiten en verslaggeving
- Verhoogde tevredenheid en ambitie personeel en minder overwerk

# HET *f*INANCIEELE DAGBLAD

'Al het geene tot het financieele eenige betrekking heeft' – sinds 1796

## Akzo neemt voorschotje op Tabaksblat

Razendsnel is Akzo met de publicatie van zijn jaarverslag. Met het toepassen van de code-Tabaksblat loopt het niet zo'n vaart.

LEON WILLEMS

AMSTERDAM — Als eerste hoofdfonds presenteerde chemieconcern Akzo Nobel gisteren zijn jaarverslag. Op internet, want verspreiding van een digitale versie via breedband werkt natuurlijk stukken sneller dan dikke papieren exemplaren via 'tante Pos'.

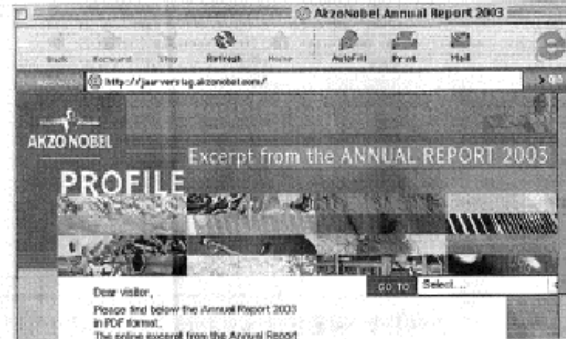
Tot nu toe kwam Philips altijd als eerste van de grote Nederlandse beursgenoteerde bedrijven met de cijfers. Dit jaar — dat wil zeggen vandaag — is het elektronicaconcern een goede tweede. Is dat toe-

val of het resultaat van een lang gekoesterde ambitie?

Eigenlijk beide. Akzo Nobel wil behoren tot de leidende groep van best presterende, beleggersvriendelijke bedrijven, legt een woordvoerder uit. Snelheid van handelen hoort daarbij. Dat geldt dus ook voor de financiële rapportages. Maar de kwaliteit daarvan mag niet in het geding komen, haast hij zich erbij te zeggen.

De aanleiding voor het 'Fast Close Project' — het sneller sluiten van de boeken — ligt in het jaar 2000. Kan het niet ietsje rapper, moppert de externe accountant in zijn jaarlijkse bericht aan de raad van bestuur. Die pakt de hand-schoen op. Elk jaar moet het sneller. Ten opzichte van vorig jaar heeft Akzo nu een week gewonnen.

Minder vlug is het chemieconcern met het toepassen van de code-Tabaksblat met gedragsregels voor goed ondernemingsbestuur.



Project 'Fast Close' op de website van Akzo Nobel

Pas toe of leg uit waarom je afwijkt, zo luidt de opdracht van de code aan beursgenoteerde ondernemingen. Officieel hoeven zij pas in het jaarverslag over 2004 verantwoording af te leggen over zaken als onafhankelijkheid van commissarissen, certificering van aandelen en topsalarissen. Maar een beetje zichzelf respecterende multinational met gevoel voor transparantie geeft beleggers natuurlijk dit jaar reeds een voorproefje.

Wij ondersteunen het merendeel

van de beginselen en toepassingen van de code, schrijft Hans Wijers. De Akzo-topman bereidt zijn kapitaalverschaffers er alvast op voor dat het bedrijf op punten gaat afwijken van de code. Meer dan vier andere commissariaten voor Akzo-commissarissen, bindende voordracht van bestuur en commissarissen (dus geen invloed voor aandeelhouders) en een oud-bestuurder die als commissaris zowel belonings- als benoemingscomité voorziet. Dat laatste zijn volgens Tabaksblat zelfs twee zonden tegelijk.

We gaan hierover nader discussiëren tijdens de aandeelhoudersvergadering, zeggen bestuur en commissarissen. Bovendien zijn sommige afwijkingen tijdelijk, stellen zij. Die discussie met aandeelhouders vindt plaats op 22 april. Dan moet duidelijk worden wat 'tijdelijk' betekent op de snelheidsmeter van Akzo.

...heeft geleid tot een aantal best practices

# Fast Close is actueel, en blijvend



## Onderzoek:

- >50% van Nederlandse beursgenoteerde ondernemingen publiceert in 2014 sneller dan in 2013
- Gemiddeld daalt de publicatie tijd van 48 naar 43 dagen
- 15 van de 25 AEX bedrijven versnellen: dat is een trend
- Unilever: 21 dagen
- **AEX sneller dan AMX!**
- **VS en India aanzienlijk sneller dan AEX: Er is dus nog wel wat mogelijk**

Stelling:

Fast Close is simpel



# Low hanging fruit

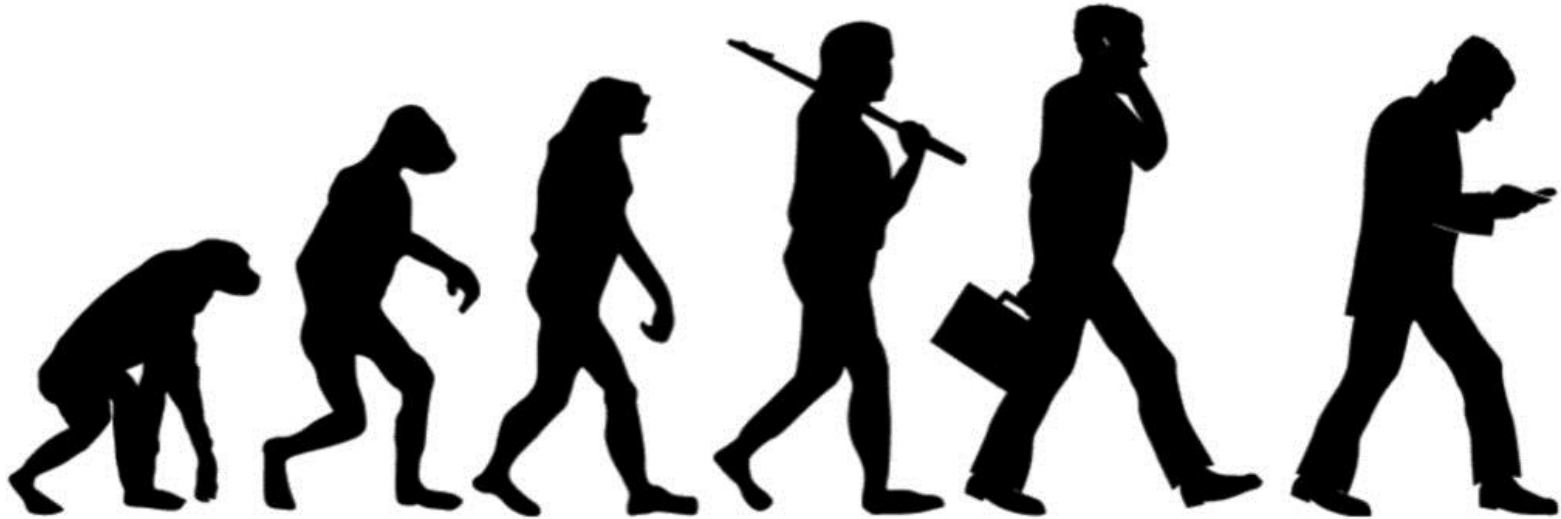
- Verbeter kwaliteit van data en leidt de medewerkers op
- Verander cultuur in : Geen Verrassingen, eerste keer juist
- Legal reporting temp ontkoppelen van management reporting en schrap overbodige rapportages
- Gebruik een tool voor procesbeheer en balansdossiers
- Introduceer eenduidige chart of accounts en synchroniseer waarderingsgrondslagen

# Kost iets meer tijd



- Vervang Verouderde EDP systemen / Verouderde applicaties (legacy)

Stelling:



Fast Close is een langdurig project

# Project aanpak is vernieuwd

- Perceptie nog niet
- Analyse van cultuur en communicatie
- Geen langdurige inhoudelijke analyses, maar direct aan de slag met data verzameling uit de praktijk
- Hands on aanpak



# Agenda

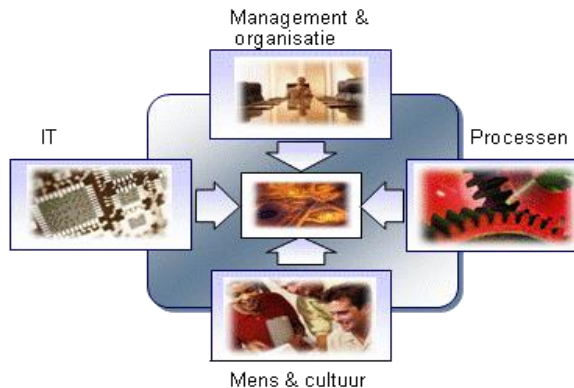
- 3 Stellingen
- Praktijkcasus: NN
- Tips
- Vragen en discussie



# Situatie

- Geen ownership voor het afsluitproces
- Geen overkoepelende planning van het afsluitproces
- Weinig formele afspraken met stakeholders
- Eilandencultuur: weinig samenwerking en kennisdeling

- Complexe IT infrastructuur
- Zeer veel terugkerende incidenten
- Traag netwerk, verouderde systemen
- Sterke afhankelijkheid van IT



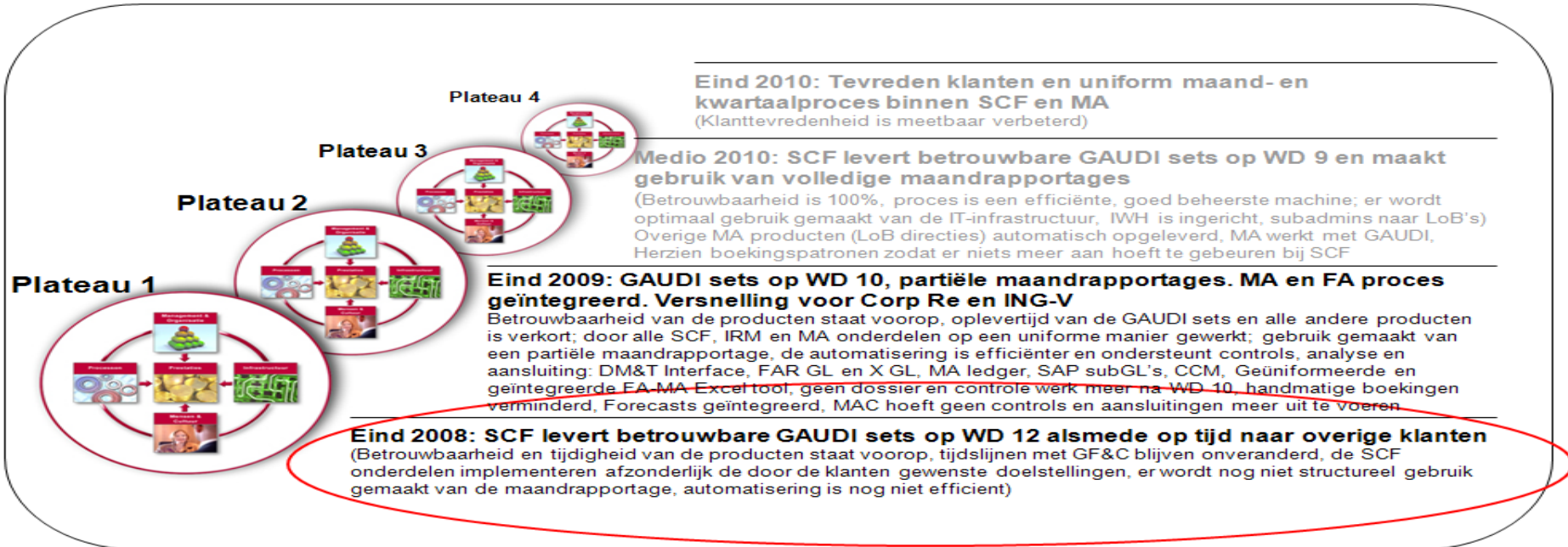
- Reactieve houding medewerkers
- Geconcentreerde specifieke kennis en vaardigheden
- Complexe, kennisintensieve werkzaamheden moeilijk vast te leggen
- Verantwoordelijkheden worden snel verschoven.

- Ontbreken gedegen planning van rapportageproces (keten denken)
- Ontbreken (volledige en uniforme) procesbeschrijvingen en werkinstructies
- Weinig routine, veel wachttijden

# Doelstelling

Op WD 5 12:00 het gros van de cijfers gereed, voor verwerking in de nachtbatch van WD 5

Doel: op WD 6 start controles/ bewerkingen (grootboek stabiel).  
Uiteindelijke doel : WD 12 betrouwbare rapportages



## Aanpak: fasering Fast Close project

Analyse:  
Interviews en  
werkshops

Phase 2  
(1 week)

- Volgende slide

Realisatie Quick  
Wins  
en  
verbeterpunten

Phase 3  
(2 weken)

- Beoordeling aanwezigheid Quick Wins
- Direct uitwerksessies gepland per team met relevante deelnemers.
- Doel realisatie Quick Wins binnen enkele weken
- Werkgroepplannen en totaal implementatieplan

Realisatie  
Borging met  
FCM

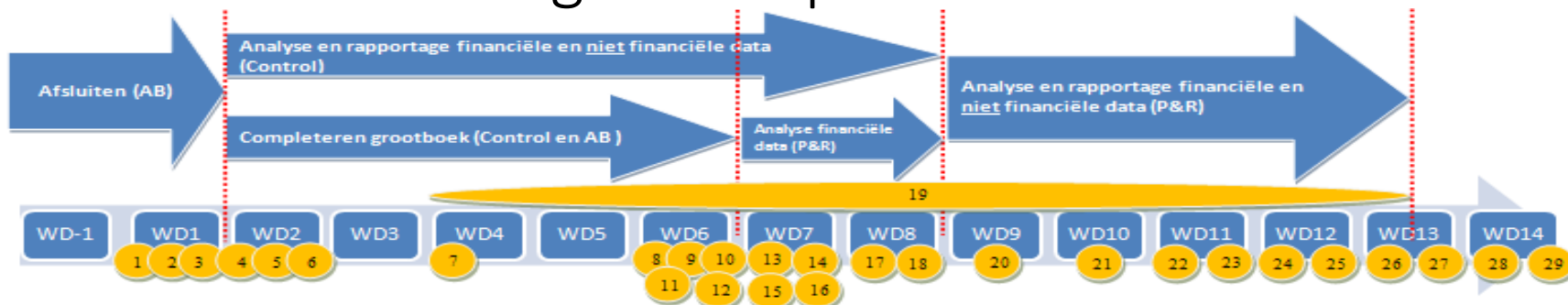
(2 a 3  
weken)

- Teamsessies
- Verbeteren procedures, IT, control, formulieren, afspraken rapportages, aanpassen planning en volgorde, etc. Testen
- Monitoren afsluitproces en Finetunen met afsluitingservaring

# Fase 1: Analyse: interviews en workshops

- Bestuderen/verdiepen aanwezige info/procesgangen
- Presentatie bevindingen en opstellen planning
- Vervolgworkshop per cluster en vervolggesprekken
- Opstellen en presenteren totaalplan
- Presentatie aan management

# Voorbeeld aanwezig maandproces



NR	MIJLPAAL	AFD.	WD AS/IS
1	Draaien afreken- + afschrijvingsrun	IM	1
2	Controle volledigheid/juistheid	I&S	1
3	Sluiten Grootboek (FICO)	I&S	1
4	BW rapportage beschikbaar stellen	IM / I&S	2
5	Globale analyse BW-rapportage	Control	2
6	Sluiten KNEXIS en AIS	AB	2
7	IC afstemming	AB	4
8	Doorgeven correctieboekingen aan AB	Control	t/m 6
9	Bereken brutomarge	Control	-7 t/m 6
10	Verwerken memoriaalposten	AB	6
11	Sluiten Grootboek (FICO)	I&S	6
12	Ontvangen en analyseren financiële informatie	Control	t/m 6
13	SAP BW = SAP BPC = SAP FICO	P&R	7
14	SAP BPC beschikbaar stellen	AB	7
15	2e BW rapportage beschikbaar stellen	IM / I&S	7

NR	MIJLPAAL	AFD.	WD AS/IS
16	Opstellen BKO-overzicht adhv BW rapportages	P&R	7
17	Ontvangen en analyseren financiële en niet financiële informatie	Control	t/m 8
18	Aanleveren decentrale maandrapportage	Control	8
19	Bespreken decentrale rapportage met management*	Control	4 t/m 13
20	Eerste analyse MARAP afdelingen	P&R	9
21	Uitvoeren nadere analyses (LE, BM etc)	P&R	10
22	Opstellen MARAP	P&R	11
23	Versturen MARAP naar CFO en Control	P&R	11
24	Bespreken MARAP met CFO	P&R	12
25	Aanpassen en versturen RvB	P&R	12
26	Bespreken rapportage met RvB	P&R	13
27	Versturen MARAP naar RvC	P&R	13
28	Versturen MARAP accountant, OR en groot overleg	P&R	14
29	Aansluiten Saldibalansen SAP- SAPBPC	P&R	14

\* = besprekingen per onderdeel zijn gepland op verschillende dagen.

IM: Informatiemanagement, I&S: Informatievoorziening, Procedures & Schade, Control: ~~financiële~~ en business control, AB: Accounting Beheer, P&R: Planning & ~~Rapportage~~

## Fase 2: Realisatie Quick Wins

- Uit analyses van fase 1 is gedestilleerde Quick Wins zijn binnen enkele weken geïmplementeerd.
- Topmanagement bepaalt strakke deadlines (“dicht is dicht”)
- Ochtendgebeden tijdens eerste dagen van periode
- Zichtbaar maken van (elkaars) voortgang en afhankelijkheden
- Continu afspraken maken met “leveranciers” van informatie en deze aanjagen

# Fase 3: Realisatie en borging

## • **Inrichten Procesbeheer**

- Implementeren procesbeschrijvingen (acceptatieomgeving)
- Ontwerpen financiële modellen
- Opleiden gebruikers
- Testen acceptatieomgeving
- Uitvoeren (kwartaal)afsluiting met behulp van CCM



# Fase 3: Realisatie en borging

- **Begeleiden afsluitprocessen**

- Dagelijks bijhouden voortgang processen adhv CCM en hierover rapporteren (naam, % etc.)
- Dagelijks bijhouden van realisaties in grootboeken adhv systeemlogs (wie heeft wat wanneer geregisteerd)
- Bewaken deadlines en rapporteren “overtreders”

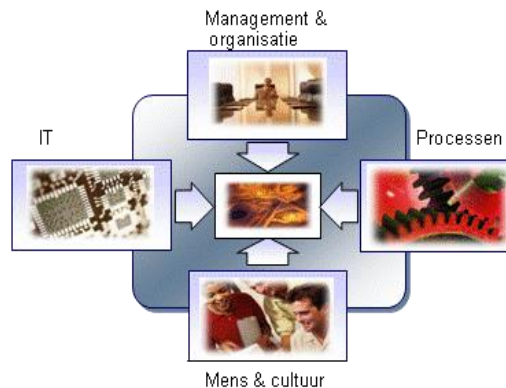
# Fase 4: Realisatie en borging

- Introductie Accountability
- Aanspreken “leveranciers” op non delivery en bijstelling planning en deadlines (continuous Fast Close)

# Resultaat

- Door inzichtelijke planning in CCM zijn de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden duidelijker
- Vertrouwen in de cijfers
- Kans op onvoorziene verrassingen is geminimaliseerd

- Er is veel gestuurd op IT-incidenten
- Er zijn modellen geïntroduceerd: GAUDI-mapping, brugstaten, topsheets etc.
- Er is een visie op IT ontwikkeld
- Tool is technisch ingericht en klaar voor gebruik



- Kortere doorlooptijden door verbeterde afstemming, communicatie en reductie wachttijden
- Betere besluitvorming door actuele informatie
- Geen verrassingen
- Veranderde cultuur: van reactief naar proactief en meer een winning culture om de 6e dag te halen

- Door “ochtendgebeden” strakkere afstemming
- De “eilandcultuur” is ontmanteld
- Voor de leveranciers is duidelijk wat geleverd moet worden en wanneer
- Voor de klanten is helder wanneer ze welke informatie krijgen
- Door de modellen is het analyserend vermogen van de afdeling sterk vergroot

# Agenda

- Stellingen
- Praktijkcasus
- Tips
- Vragen en discussie



# Top 5 Tips

- Verzeker je van Sponsorship van CFO en CEO
- Zorg dat je de cultuur snapt en pas de communicatie over Fast Close daarop aan
- Introduceer Accountability, zero defects en no surprises
- Zorg voor Betrouwbare bronsystemen, bij voorkeur geïntegreerd in ERP en zorg voor optimale data quality
- Faciliteer gebruikers door eenvoudige software (FCM)

Nog minstens 45 andere tips

- **Maar dan zitten we hier vanavond nog.,  
of we komen bij u op de koffie.**

**Wilt u kans maken op een gratis exemplaar  
van:**

**Van Slow Close naar Fast Close van André  
Salomons?**

**Verschijnt begin 2016**

**Laat dan uw visitekaartje achter**

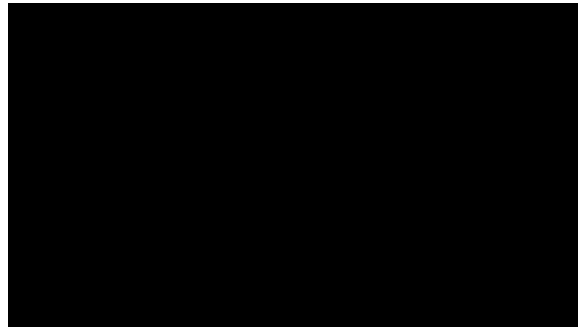
U vindt ons hier

<http://www.financialsuite.net/Paginas/FastClose-NL.aspx>

<http://tacstone.nl/diensten/consulting-solutions/fast-close-reporting/>



**Bedankt voor uw bijdrage,  
heeft u nog vragen?**



# Tip: Zorg voor goede ICT

- Betrouwbare bronsystemen, bij voorkeur geïntegreerd in ERP
- Data quality
- Aansluiting van alle bronsystemen in de juiste details naar een data warehouse
- Reporting tools op het data warehouse
- Consolidatie software
- Fast Close (process) management software
  - Vastleggen proces, formulieren, formats en werkinstructies
  - Monitoren process
  - Autorisaties
  - Vastleggen control evidence en documentatie (audit trail)
- Optie in complexe gevallen of waar veel Excel wordt gebruikt: FCS achtige oplossing: embedded controls, datawarehouse, consolidatie tool, analyse tool (bijv. tussenrekeningen) reporting tool, workflow tool, Excel in een (Tbv: snelheid, betrouwbaarheid, versie beheer, standaardisatie,...)

**Tip: Verzamel best practices op het internet**

## **Accounting & Procedures**

- Worldwide policies and procedures
- Monitor and continuously clear suspense accounts
- User-friendly accounting manual on-line with clear materiality levels.  
Manage the closing process
- Perform soft closes
- Routine accounting and consolidation entries are booked pre-close
- Accruals, receivables/inventory provisions established in last week of month
- Agree inter-company balances 5 days before month-end

**Tip: Verzamel best practices op het internet**

## Business Structure

- Consolidation done in one location with one worldwide tool
- Limit the number of consolidation levels
- One worldwide calendar
- Rationalised legal entity structure
- Give responsibility of journals to non-Finance staff, as appropriate

**Tip: Verzamel best practices op het internet**

## Culture/People/Attitude

- Accountability for data integrity lies with the local reporting unit but shared responsibility for the total chain (and bonus criteria)
- Cooperation between MA and FA
- 'First time right'-attitude
- Pre- and Post-closing reviews, Share Best pr.
- People back-ups
- Closing cycle metrics are measured and acted upon

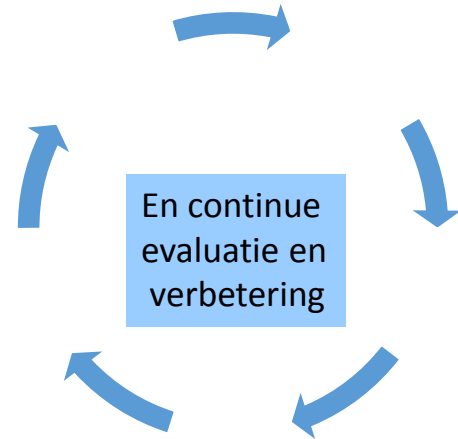
**Tip: Verzamel best practices op het internet**

## Technology & Systems

- Datawarehouse/data quality, efficient consolidation and reporting tools and fast close management tool
- ERP, web enablement and drill down capability
- Embed controls within the system
- Integration/alignment of operational, managerial, risk, financial information and forecasting
- Automated inter-company process

# Kwaliteitsverbetering

- Omgaan met fouten
  - 0-Fouten (Zero Defect Program)
  - Geen garbage in = geen garbage out
  - Output = Verwachte Input
  - Deadline = deadline
- Routine
  - Gedetailleerde checklijsten en controle momenten
  - Altijd 'up-to-date' en in control
  - Meer analyse en scholing mogelijk
- Geen verrassingen:
  - Deadline = deadline
  - Tijdige communicatie
  - Gedragsregels
  - Geen grote veranderingen voor de afsluiting



# Logistieke optimalisatie

- Plannen, aansturen & monitoren
- Online monitoring (tool)
- Optimalisatie van de keten van boeking tot volledige afsluiting
- Analyse van de kritische proces factoren
  - Overslaan van overbodige activiteiten
  - Activiteiten verwijderen
  - Parallele processen
  - Efficiëntere uitvoering van de activiteiten (geen 'handwerk')
  - Meer capaciteit op piekmomenten
  - Verschuiving van capaciteit realiseren
  - Verwijder "stille" momenten
  - Verwijder afhankelijkheden & proceslussen



## PLATINUM PARTNERS



## GOLD PARTNERS



## SILVER PARTNERS



## KENNIS PARTNERS

