

Marktstudie financiële functie

Goed voorbereid op de toekomst

Maart 2014







Inhoud

Introductie	6
Samenvatting	8
Financiële functie als business partner	9
Inzicht	12
Menselijk talent	14
Technologie	16
Financiële functie per industrie	20
Blijvend veranderen	21

*De kosten van gemiddeld functionerende financiële functies zijn meer dan **60%** hoger dan bij leidende financiële teams.*

*De gemiddelde doorlooptijd van een budgetteringsproces is het afgelopen jaar verbeterd met **14%**.*

***80%** van de financiële professionals geeft aan dat accuraatheid van prognoses cruciaal is voor hun business.*

*Maar slechts **45%** gelooft dat hun prognoses betrouwbaar zijn.*

*Slechts **1** van de **3** organisaties zegt dat ontwikkelplannen van medewerkers zijn gestandaardiseerd.*

Leidende ondernemingen hebben meer dan het dubbele aantal geautomatiseerde key controls dan gemiddeld functionerende financiële functies.





Introductie

Voor u ligt de vijfde editie van de jaarlijkse marktstudie van PwC, getiteld *Goed voorbereid op de toekomst*. Dit rapport beschrijft de meest recente bevindingen van de marktstudie die wij uitvoerden bij meer dan 200 deelnemende bedrijven. Het rapport is samengesteld uit gedetailleerde gegevens van de deelnemende organisaties, samen met onze observaties uit de dagelijkse praktijk. De marktstudie bevestigt dat leidende financiële organisaties anders zijn dan de rest. Ze leveren meer waardevolle inzichten op voor de business. Ze gaan effectiever om met talent en hebben de juiste mensen met de juiste rollen. Ze zijn minder tijd kwijt aan het verzamelen van gegevens en hebben veel meer tijd om te analyseren. Ook zijn hun kosten veel lager dan het gemiddelde.

De uitdaging voor de financiële functie is door de jaren heen niet fundamenteel veranderd. Meer leveren voor minder, het stroomlijnen en het verminderen van transactiekosten, het verstrekken van een effectief control raamwerk en het helpen van de business om de juiste beslissingen te maken. Dit weten wij allemaal. De uitdaging ligt in de uitvoering ervan. De gegevens uit onze marktstudie bevestigen dat de toonaangevende financiële teams betere resultaten bereiken dan het gemiddelde. In dit rapport richten we ons op organisaties die significant verbeteringen bereiken.

Dit rapport geeft inzicht in de trends die wij uit de marktstudie kunnen halen en gaat in op welke manier de leidende financiële organisaties presteren. Ook hebben wij met financiële leiders gesproken om te onderzoeken wat zij doen om het verschil te maken, wat zij hebben bereikt en wat hun plannen zijn. Leidende financiële ondernemingen hebben vooruitgang geboekt op een aantal terreinen. De meest succesvolle financiële organisaties zijn effectievere business partners met volwassen business intelligence.

“De financiële functie moet zich blijven ontwikkelen op transparantie, betrouwbaarheid en efficiëntie, en tegelijkertijd meer kijken hoe ze de organisatie kan ondersteunen als businesspartner.”

Alexander Staal, Partner PwC

De mogelijkheden voor de financiële functie om een centrale rol te pakken in de strategievorming zijn onbeperkt, maar er zijn veel barrières om een volwaardig business partner te worden. Ondernemingen hebben veelal te maken met verouderde technologieën en slechte kwaliteit van de data. Daardoor kunnen zij hun traditionele rol vervullen, maar komen niet toe aan het verschaffen van het juiste inzicht. Ook hebben velen moeite met het vinden van hoger gekwalificeerd personeel die de veranderde rol kunnen vervullen.

Tegelijkertijd, heeft de snelle ontwikkeling van data analyse tools gezorgd voor een overweldigende hoeveelheid gegevens die moet worden vertaald in bruikbare informatie voor de klanten, zowel intern als extern.

Deze complexiteit wordt versterkt door de continue globalisering en nieuwe uitdagingen ten aanzien van risicomanagement.

De succesvolle financiële functies veranderen hun operationele modellen om efficiënt te blijven. Zij gebruiken technologieën op een innovatieve manier om betere informatie te leveren en het silo-denken van de afdelingen te laten verdwijnen. Deze ondernemingen heroverwegen hun strategie in opkomende markten, dat waardevolle kansen oplevert. In dit rapport beschrijven wij hoe de financiële functie op deze uitdagingen reageert en ontwerpen de operationele modellen voor de financiële functie die toekomstbestendig zijn.

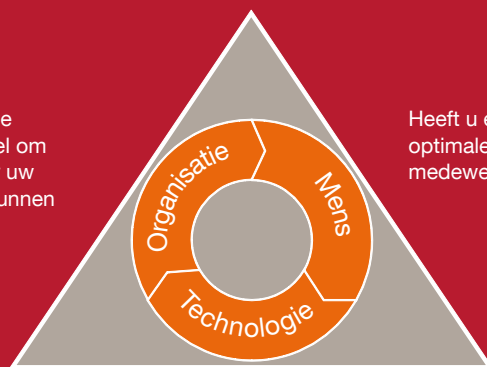


Hoe beoordelen wij de financiële functie?

Hoe kunt u aansluiten bij de behoefte van de organisatie om effectief prestatie management te leveren?

Organisatorisch inzicht

Heeft u het juiste besturingsmodel om als partner voor uw organisatie te kunnen fungeren?



Heeft u een optimale inzet van medewerkers?

Controle

Efficiëntie

Hoe kunt u er zeker van zijn dat u de juiste balans heeft tussen beheersingsmechanismen zonder de organisatie te beperken?

Hoe goed gebruikt u technologie?

Welke verbeteringen kunt u doorvoeren om de efficiëntie en effectiviteit van uw financiële processen te verbeteren?

PwC's standaard financiële processen

Organisatorisch inzicht

- Strategie & planning
- Budgetten en prognoses
- Analyse
- Verbetertrajecten

Transactionele efficiëntie

- Debiteuren
- Reis- en overige kosten
- Crediteuren
- Boekhouding
- Financiële/externe rapportage
- Managementrapportage

Compliance en Control

- Treasury
- Interne audit
- Proces controls & compliance
- Tax accounting & compliance

Hoe vindt u de balans tussen de vraag naar zowel inzicht, efficiëntie als control?

Samenvatting

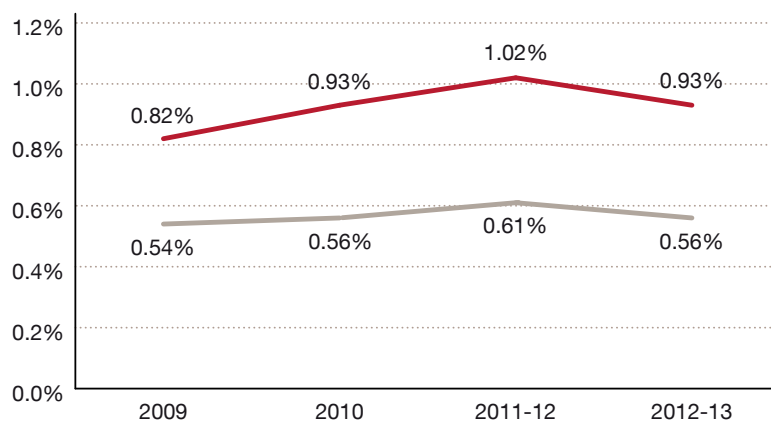
De potentiële voordelen die kunnen worden gerealiseerd door de synergie tussen een volledig ontwikkelde financiële organisatie en de business zijn groot. Bedrijven die in staat zijn om de financiële functie verder te ontwikkelen zullen waarschijnlijk efficiënter zijn, tijdiger en nauwkeuriger voorspellen, meer inzicht creëren met managementrapportages en belangrijke operationele winst behalen door verbeterde besluitvorming en een business partner rol met de business units.

Het bereiken van deze toonaangevende prestaties betekent niet noodzakelijkerwijs dat de kosten van de financiële functie stijgen. De kosten van de financiële functie als percentage van de omzet heeft zich de afgelopen jaren gestabiliseerd (zie figuur 1) maar blijft een belangrijke kostenpost voor ondernemingen. De gemiddeld presterende bedrijven hebben 60 % hogere kosten voor de financiële functie dan leidende bedrijven. De kosten dalen onder meer door outsourcing en shared services centers, zodat de focus kan komen te liggen op de business partner rol en het creëren van inzicht.

Besparingen worden ook gerealiseerd door efficiënte en tijdige rapportage. De gemiddelde doorlooptijd van het budgetproces daalde 14 % en voor de prognosecyclus zijn ook kleine verbeteringen zichtbaar (zie figuur 2). Deze winsten zijn grotendeels te danken aan incrementele verbeteringen in de technologie en automatisering. De kloof tussen gemiddelde en best presterende ondernemingen (die geavanceerde ERP systemen hebben) is significant. Leidende ondernemingen hebben over de jaren heen een stabiele doorlooptijd voor rapportages.

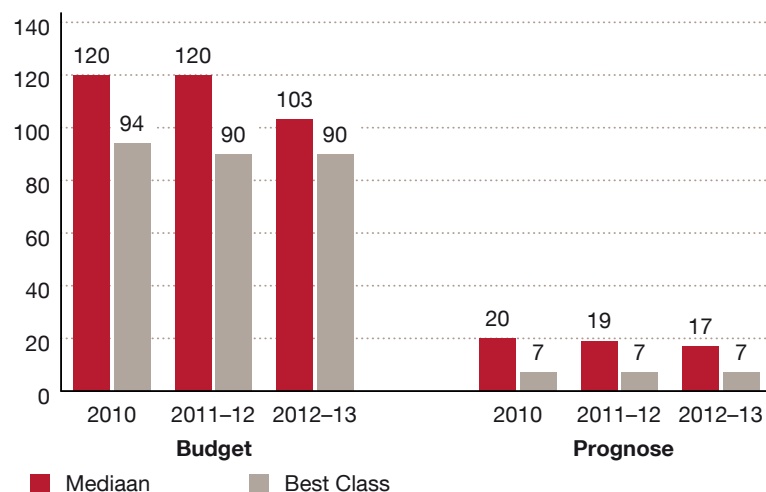
De kosten van de gemiddeld presterende financiële functies zijn meer dan 60% hoger dan bij leidende financiële teams.

Figuur 1 Kosten financiële functie in % van de omzet



Bron: PwC finance benchmark data

Figuur 2 Budgetterings- en prognosecyclus (dagen)



Bron: PwC finance benchmark data

Financiële functie als business partner

Financiële functies vervullen in het algemeen hun traditionele rol in het ondersteunen van de business. Financiële professionals en de klant van hun diensten bekijken de financiële functie veelal vanuit de boekhoudfunctie (dat wil zeggen reconciliatie en consolidatie van financiële informatie) en externe rapportage als gevolg van wet- en regelgeving. Drie op de vier bedrijven zien ook in dat de strategie van de onderneming nauw verbonden is met de strategie van de financiële functie.

De financiële functie worstelt met een tweetal belangrijke zaken voor wat betreft inzicht. Op de eerste plaats komt uit onze marktstudie naar voren dat 'management rapportage die besluitvorming ondersteunt' als belangrijk wordt beschouwd voor de financiële dienstverlening. Maar de daadwerkelijke prestaties blijven op dit gebied sterk achter (zie figuur 3).

Het tweede ontwikkelpunt voor de financiële functie is 'analyses en ondersteuning aan business partners'. Financiële professionals vinden dit aspect belangrijk, terwijl de daadwerkelijke prestatie op dit vlak laag is. De interne klant van de financiële functie vindt het hoogst noodzakelijk dat de prestaties van de financiële functie verbeteren op het gebied van financiële strategie en het ontwikkelen van het strategische plan.

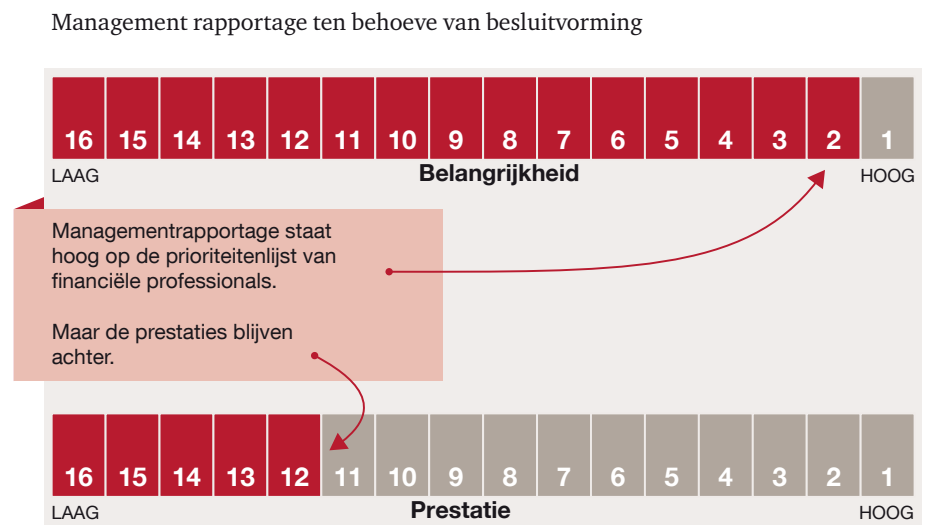
“Je slaagt er alleen in de rol van business partner goed in te vullen, als je de basisfuncties van de financiële functie op orde hebt.”

Bas Weber, Director PwC

Hoewel verbeteringen zijn gerealiseerd, met name bij leidende organisaties, is er potentieel in centralisatie en verspreiding van financiële en niet financiële informatie. In veel organisaties beweegt de informatie niet zo snel als noodzakelijk is, veroorzaakt door tekortkomingen van de technologie en silo-denken

van de verschillende afdelingen. Een aantal ondernemingen heeft werkelijk de uitdagingen van technologie en informatievoorziening overwonnen. Wij geven later in dit rapport voorbeelden van best practices ten aanzien van technologie en informatie.

Figuur 3 Financiële professionals: belangrijkheid & prestatie



Bron: PwC finance benchmark data

De evolutie van ondersteunende dienst naar initiator van een veranderproces

Traditioneel heeft de financiële functie geacteerd als een dienstverlenende organisatie, die reageert op de behoefte op tactisch gebied in plaats van het creatieve brein achter inzicht en verandering. Toch zien veel organisaties dat de financiële functie een prominentere rol inneemt bij strategie en besluitvorming. Ongeveer 4 van de 10 (42%) ondernemingen wordt de financiële functie gezien als drijvende kracht achter het strategisch planningsproces. Tegelijkertijd ziet ongeveer de helft (53%) van de respondenten de financiële functie nauw samenwerken met de CEO bij het ontwikkelen van de strategie.

Financiële organisaties verleggen hun focus van boekhouding naar geavanceerde budgettering en planning. Nadat organisaties de snelheid en accuraatheid van de afsluiting hebben verbeterd, wordt de financiële functie meer en meer betrokken in organisatiebrede vraagstukken zoals: 'wat zijn de beste indicatoren om succes te meten?' en 'hoe kunnen wij de rapportage afstemmen op de behoefte van de klant?'

Bovendien realiseren organisaties zich dat zij niet effectief kunnen sturen op alleen financiële indicatoren. Er komt steeds meer interne en externe informatie beschikbaar voor ondernemingen. Niet financiële informatie (bijvoorbeeld klanttevredenheid en productinformatie) levert meer inzicht in het verbeterpotentieel van de onderneming. Een innovatieve klant van ons prognosticeert volumes van het call center en gebruikt dit voor het optimaliseren van inzet van personeel. Andere innovatieve organisaties meten klanttevredenheid. Zij bouwen modellen om de relevante factoren te identificeren die de klanttevredenheid kunnen verhogen.





*‘Financiële
organisaties
verleggen hun focus
van boekhouding
naar geavanceerde
budgettering en
planning.’*

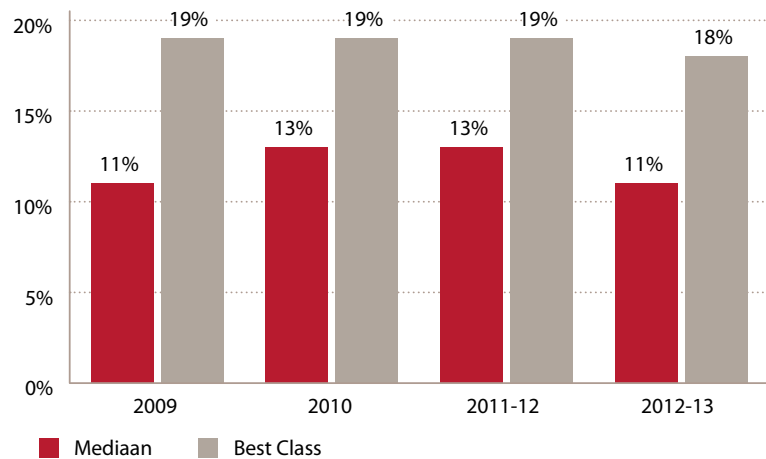
De hedendaagse CFO moet verder kijken dan budgettering en control. Hij neemt de rol aan van 'Chief Performance Officer' om verantwoordelijkheid te nemen voor het helpen bij de verbetering van prestaties van de onderneming. Hij maakt strategische analyses voor zowel interne als externe belanghebbenden.

In een recente PwC publicatie met de titel 'Finance Matters: Finance function of the future', hebben wij geconcludeerd dat financiële leiders de voorwaarden voor effectieve navigatie moeten creëren. In plaats van alleen ondersteuning bieden, moet de financiële functie de business sturen naar de gekozen bestemming voor een bredere groep van belanghebbenden, vanuit verschillende perspectieven met verschillende verwachtingen¹.

Uit onze marktstudie blijkt dat organisaties hiernaartoe bewegen, maar dat er genoeg uitdagingen blijven. Zoals eerder genoemd, meer dan 4 van de 10 financiële professionals zien de financiële functie als drijvende kracht achter strategische planning in plaats van een rapportagerol en de reguliere maandafsluiting. Zo liggen er nog steeds kansen voor meer samenwerking tussen de financiële functie en de business, met potentiële verbeteringen in de bedrijfsstrategie en binnen de financiële functie zelf. Ongeveer 43% van de bijna 1500 deelnemers aan de marktstudie geloven dat het verbeteren van samenwerking binnen de financiële processen zelf zal leiden tot een efficiëntere financiële functie.

¹ 'Finance Matters: Finance function of the future', gepubliceerd door PwC, 2013

Figuur 4 % fte's financieel team met een business partner rol



Bron: PwC finance benchmark data

De praktijk blijkt weerbarstiger te zijn. Het aandeel full-time equivalenten (FTEs) met een business partner rol is nagenoeg onveranderd gebleven over de laatste 5 jaar (zie figuur 4). Opvallend hierbij is dat de leidende organisaties hier het voortouw nemen met 30%-40% meer FTEs in een business partner rol dan de gemiddelde onderneming. Maar de betekenis van het woord business partner verandert langzaam.

Deze grafiek is de laatste jaren weinig veranderd, ondanks beloften van automatiseren van informatievoorziening. Desondanks zijn er organisaties die er in geslaagd zijn om de tijd die benodigd is voor het verzamelen van gegevens terug te brengen naar bijna nul. Slechts 2 van de 10 (18%) ondernemingen geeft aan dat er een team is aangesteld voor prestatieverbetering. Veelal is dit dan een ad hoc project in plaats van een continue rol.

“Ondanks inspanningen om efficiëntie te verhogen, spenderen gemiddeld presterende ondernemingen twee keer zo veel tijd aan het verzamelen van gegevens vergeleken met het analyseren van gegevens.”

Iris de Jongh, Director PwC

Financiële teams blijven verstrikt in hun standaard taken en blijven brandjes blussen in plaats van zich te richten op de lange termijn factoren die de prestaties van de onderneming beïnvloeden.

Analisten zijn nog steeds ongeveer twee derde van hun tijd kwijt aan verzamelen van gegevens in plaats van analyseren van informatie (zie figuur 5).

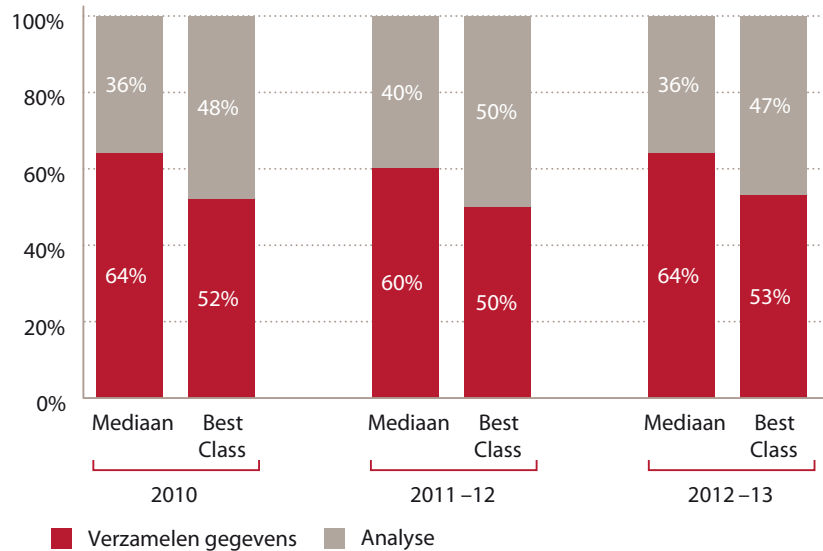
Zonder specifieke inspanningen die gericht zijn op het behalen van continue verbeteringen op het gebied van efficiëntie en kwaliteit zien wij veel verbeterinitiatieven stranden.

Sinds 2009 is het percentage tijd dat gespendeerd wordt aan inzicht gerelateerde activiteiten met ongeveer 40% toegenomen (zie figuur 6). Er is een gapend gat tussen leidende financiële organisaties met een volwassen business partner rol en ondernemingen die blijven hangen in hun traditionele rapportagerol. Leidende financiële organisaties spenderen ongeveer een derde (32%) van hun tijd aan inzicht gerelateerde activiteiten.

Financiële teams besteden nu 25% van hun tijd aan de invulling van de businesspartnerrol.

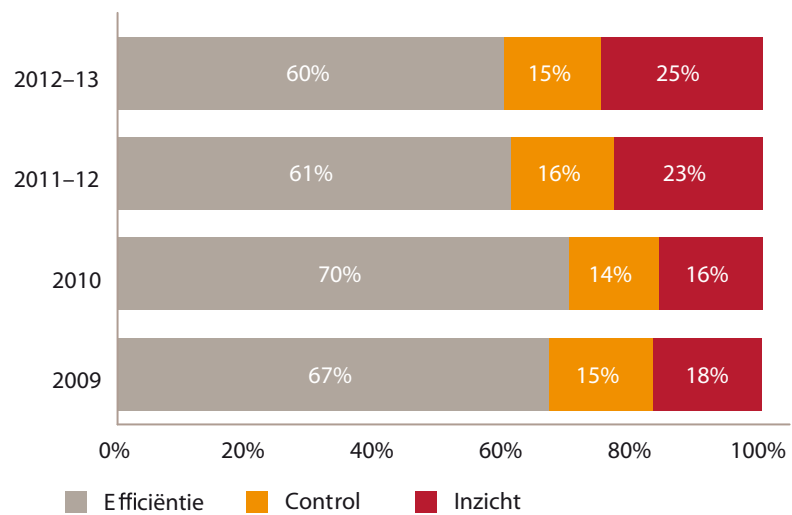
In de eerder genoemde publicatie 'Finance Matters: Finance function of the future' wordt de hypothese gemaakt dat in 2030 leidende organisaties geen tijd meer kwijt zijn aan het verzamelen van gegevens. Financiële informatie is beschikbaar voor alle belanghebbenden in een robuuste real time databron.

Figuur 5 % van de tijd besteed aan verzamelen vs. analyseren van gegevens



Bron: PwC finance benchmark data

Figuur 6 Tijdsindeling financieel team



Bron: PwC finance benchmark data

Menselijk talent

Om betrouwbare informatie te rapporteren en om de juiste inzichten te verschaffen, zijn creatieve en vakbekwame financiële professionals nodig. Organisaties blijven worstelen met het vinden en behouden van de juiste mix aan mensen voor de financiële functie. Salarissen in de financiële functie blijven stijgen (zie figuur 7), gedeeltelijk doordat financiële afdelingen meer personeel in business partner rollen hebben. De hogere investering in hoog gekwalificeerde rollen benadrukt de belangrijkheid van de juiste mensen op de juiste plaats. Personeel, dat het juiste inzicht verschaft op basis van een grote hoeveelheid gegevens en tegelijkertijd effectief communiceren met een brede doelgroep, is schaars. Organisaties moeten extra inspanningen verrichten om de juiste mensen te identificeren en te trainen.

De circa 1500 financiële professionals die hebben meegedaan aan de marktstudie, hechten veel belang aan een financiële functie die de juiste kennis en vaardigheden heeft. Tegelijkertijd waarderen zij de werkelijke prestaties op kennis en vaardigheden zeer laag. De interne klanten van de financiële functie denken hier hetzelfde over. Bovendien zegt 57% van de respondenten dat kennis en vaardigheden het belangrijkste middel zijn om de effectiviteit van de financiële functie te verhogen, dus nog boven het verbeteren van technologie.

Ook hier blijken de goede voornemens in de praktijk niet te worden gerealiseerd. Slechts 1 van de 3 (34%) organisaties geeft aan dat de persoonlijke ontwikkelplannen zijn gestandaardiseerd en gelinkt met de doelstellingen van de manager of de afdeling.

Figuur 7 Gemiddelde kosten per financieel fte (€ 1000)



Bron: PwC finance benchmark data

Voor het ontwikkelen van talent is een zorgvuldig opgesteld stappenplan nodig. Daarbij moeten de organisaties breder kijken dan de traditionele eisen ten aanzien van specifieke boekhoudvaardigheden. Er worden goede analisten gezocht, die intellectueel uitgedaagd willen worden en die goed zijn in het bouwen van relaties.

Een aantal organisaties dat zich richt op continue verbeteringen (bijvoorbeeld: Coca-Cola en Diageo) zetten financiële training academies op om business vaardigheden te ontwikkelen. Een andere techniek om de vaardigheden van de financiële professionals te ontwikkelen is taakrotatie. Bijvoorbeeld: binnen een onderneming werd een regionale treasurer ingezet binnen een group audit- en risicofunctie om hem brede ervaring op te laten doen. Dit hielp hem bij de uitoefening van zijn eigen functie in een bredere context.

Organisaties die meer denken aan de sterktes van de medewerkers in plaats van hun specifieke rol, hebben de mogelijkheid om talent te onderkennen en intern te laten groeien.

De ontwikkeling van intern talent, van boekhouder naar controller, blijkt in de praktijk voor veel organisaties een uitdaging. Organisaties ondervinden dat veel traditionele boekhouders niet van nature ook goede controllers zijn.

Boekhouders worden getraind op het volgen van regels en structuren, terwijl van de controller outside the box denken wordt verwacht. Uit eerdere analyses van PwC is gebleken dat ongeveer 60% van de huidige financiële organisatie niet geschikt is voor de invulling van de veranderde rol.

Dit tekort aan business controllers die voldoen aan de veranderde wensen leidt veelal tot onvrede van de CFO over de samenstelling van zijn team. Hij ziet financiële professionals die zich richten op governance en control versus business gedreven controllers. De financiële staf heeft veelal goede technische vaardigheden maar het ontbeert aan inzicht. De ideale kwalificaties voor de CFO zelf zijn de afgelopen jaren ook drastisch veranderd. Een aantal van de best presterende CFO heeft geen traditionele financiële achtergrond.



Ondertussen blijft de outsourcing van financiële functies naar shared service centers al dan niet in lage lonen landen doorgaan. Organisaties blijven op zoek naar de nieuwe generatie van business partners. De noodzaak tot kostenverlaging is nog nooit zo duidelijk geweest: de gemiddelde kosten van de financieel FTE in de afgelopen jaren was € 72.000 en de gemiddelde kosten voor een FTE in een business partner rol was € 111.000 (zie figuur 8). De verschuiving naar shared services heeft geleid tot een zekere mate van efficiëntie, maar heeft niet geleid tot een efficiëntere manier van werken dat capaciteit vrijspeelt. In veel gevallen belemmert de cultuur van de organisatie deze ontwikkeling.

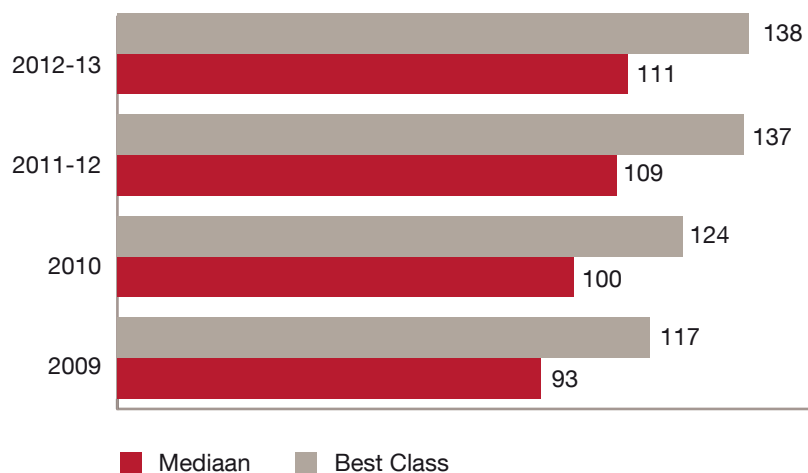
Vaak kunnen shared services en outsourcing het tekort aan financieel talent compenseren. In dat geval komt er tijd vrij voor invulling van de business partner rol, huidig personeel kan deze rol vervullen. Soms hadden medewerkers een verkeerde positie en excelleren ze in hun nieuwe rol.

Toch blijkt de praktijk voor veel ondernemingen weerbarstiger. Er is een grote groep van het huidige team niet in staat om te functioneren in de nieuwe financiële omgeving.

Wij hebben ook een aantal voorbeelden gezien waar interne verplaatsing van personeel wel succesvol was. Een aantal financiële organisaties heeft geïnvesteerd in medewerkers met een achtergrond in operationeel onderzoek, data analyse en zelfs traditionele IT.

Deze medewerkers leveren werkelijk toegevoegde waarde in het zoeken naar kansen in financiële spreadsheets en andere gegevensbestanden van de organisatie.

Figuur 8 Gemiddelde kosten per fte in business partner rol (€ 1000)



Bron: PwC finance benchmark data

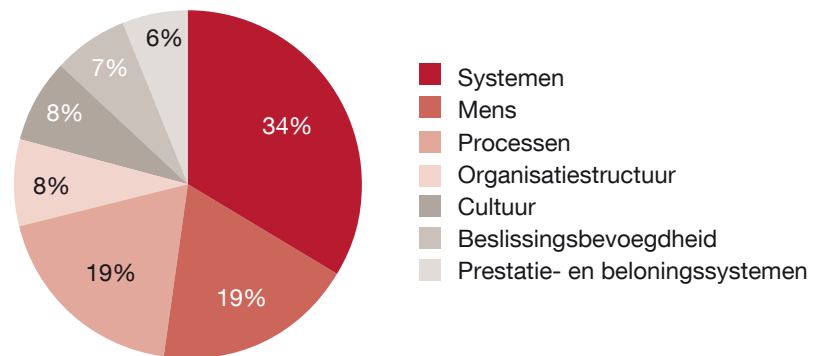
Technologie

Het maximaliseren van efficiëntie kan worden beperkt door de systemen die een organisatie in huis heeft. De financiële professionals zijn er zich van bewust dat de vooruitgang van de onderneming veelal gebonden is aan investeringen (of het gebrek daarvan) in technologie. Als je de financiële professionals vraagt een hypothetische verdeling te maken van de beschikbare middelen, dan krijgt data/systemen met een derde het grootste deel (zie figuur 9).

Ondanks het bestaan van veel platforms die het rapporteren efficiënter en toegankelijker kunnen maken, steunen veel organisaties op handmatige gegenereerde spreadsheets. Bovendien worstelen veel organisaties met ouderwetse systemen, die gebouwd zijn voor traditionele regulatorische en management rapporten. De oude systemen dragen meestal niet bij aan het verschaffen van het benodigde inzicht en het verbeteren van het voorspellend vermogen.

Organisaties moeten meer energie steken in het ontwikkelen van dashboards en andere analysetools, om gegevens op een meer efficiënte wijze om te zetten naar waardevolle informatie. De enorme groei in beschikbare informatie dwingt de financiële functie om over te gaan van eenvoudige spreadsheets naar meer geavanceerde visualisering van informatie. Slechts 17% van de bedrijven heeft een volledig geautomatiseerd rapportagesysteem en ongeveer de helft laadt gegevens in spreadsheets, waar veel handmatig werk aan te pas komt.

Figuur 9 Voorkeur met betrekking tot allocatie van beschikbare middelen



Bron: PwC finance benchmark data

Er zijn twee belemmeringen voor organisaties om complete rapporten op te leveren die een hoge kwaliteit hebben. Allereerst steken veel organisaties enorm veel tijd in het juist krijgen van de gegevens. Veelal wordt hier gewerkt met interfaces die gelinkt zijn aan verouderde systemen. Ongeveer twee derde van de tijd van analisten wordt gebruikt voor het verzamelen van gegevens in plaats van het analyseren van informatie. Ten tweede is het lastig om bestaande werkwijzen te veranderen.

Het is niet ongebruikelijk dat tijdens financiële transformaties veel tijd gestoken wordt in het bouwen van rapporten die niemand leest. De rechtvaardiging is dan: 'omdat wij het rapport altijd hebben geproduceerd'.

Het elimineren van onnodige rapporten kan leiden tot significante kostenverlagingen.

Ondanks het bestaan van veel platforms die het rapporteren toegankelijker kunnen maken, steunt de meerderheid van de organisaties op spreadsheets.

Zelfs als technologie zich ontwikkelt, dan is automatisering van key controls geen vanzelfsprekendheid. In een doorsnee onderneming is slechts 11% van de key controls geautomatiseerd (zie figuur 10). De leidende ondernemingen hebben meer dan het dubbele percentage: 25% geautomatiseerde key controls.

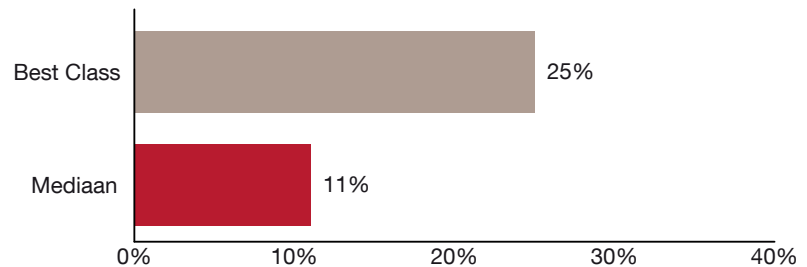
Op de vraag hoe de financiële processen efficiënter kunnen worden gemaakt, antwoordden 58% van de respondenten met 'verbeterde technologie'. De belangrijkste tekortkomingen zijn geautomatiseerde workflow systemen voor de financiële functie (zie figuur 11). Bovendien blijkt een efficiënte en centrale datawarehouse een belangrijk doel voor veel ondernemingen.

Slechts 6% van de financiële leiders, die onlangs een PwC conferentie bijwoonden, is tevreden met hun huidige financiële technologie. Maar liefst 39% van de respondenten gaven aan de zij actief op zoek zijn naar grote veranderingen, 17% willen kleine veranderingen doorvoeren en 31% hebben al een verbeterproject opgestart.

Bijna 60% van de deelnemers aan de conferentie geloven dat zij het hoofd moeten bieden aan cyber-risico's. Slechts 13% van de respondenten mitigeren deze risico's op een actieve wijze. Van de deelnemers geeft 53% onvoldoende data te hebben om cyber-risico tegen te gaan. Bovendien heeft slechts 12% van de respondenten in de PwC marktstudie een formeel proces om risico's in technologie te analyseren.

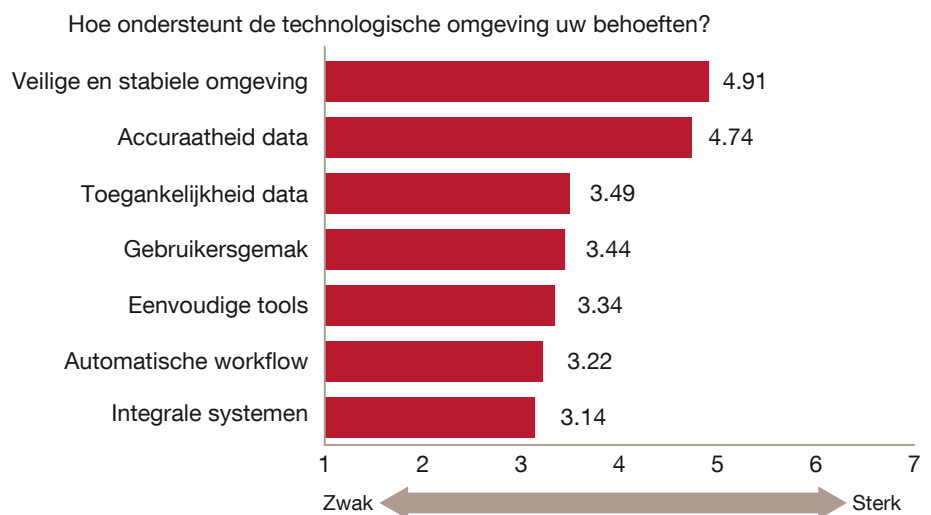
Dit wil niet zeggen dat er de laatste tijd geen ontwikkeling heeft plaatsgevonden in technologie en rapportage. Geavanceerde dashboards zijn steeds vaker beproefde methoden om kennis over te dragen en helderheid te verschaffen in bedrijfsinformatie.

Figuur 10 % geautomatiseerde key controls



Bron: PwC finance benchmark data

Figuur 11 Ondersteuning financiële functie door technologie



Bron: PwC finance benchmark data

Bedrijven die effectief gebruik maken van dergelijke dashboards, ontwikkelen een gemeenschappelijke taal voor de besluitvormers. Zij zijn niet alleen in staat om de kritische bedrijfsinformatie te traceren, maar ook om een betekenisvolle discussie te hebben over de kritische succesfactoren.

Business intelligence tools helpen bij het centraliseren van gegevens en automatisering van rapportage. Bovendien verschaffen zij een rijkdom aan informatie, dat veelal ontbreekt in traditionele financiële spreadsheerapportages.

Technologie verhoogt inzicht

Het is niet genoeg om te investeren in technologie alleen. Om capaciteit vrij te maken voor de uitoefening van de business partner rol, moeten er verbeteringen worden gemaakt op het gebied van standaardisatie van gegevens verzamelen en analyse van gegevens en rapportage. In onze marktstudie, scoorde technologie hoog op veiligheid en accuraatheid, maar laag ten aanzien van standaardisatie, integratie en workflow. Zoals eerder genoemd, zijn analisten ongeveer twee derde van hun tijd kwijt aan het verzamelen van gegevens.

Centralisatie en standaardisatie blijven ook uitdagingen. Ongeveer 3 van de 4 (72%) ondernemingen hebben niet de beschikking over één centrale database. Gegevens zijn vaak slechts beschikbaar binnen de individuele bedrijfsonderdelen of regio's van een organisatie. Dit bemoeilijkt om cijfers te reconciliëren en om financiële rapporten op te stellen over de gehele breedte van de organisatie.

Financiële professionals geven aan dat de financiële systemen het slechtst scoren op workflow en integratie. Minder dan 1 op de 10 ondernemingen heeft een volwassen Balanced Scorecard (BSC) ontwikkeld. Bij ongeveer 50% van de ondernemingen wordt een BSC slechts gebruikt ten tijde van verbeteringen. Snelheid en accuraatheid van prognostiseren worden ook steeds belangrijker voor succes.

Wij zien een beweging van 'black box' voorspellingen naar prognoses op basis van business drivers. Dit is moeilijk te bereiken zonder automatisering en integratie van gegevens.

Organisaties implementeren steeds vaker ERP-systemen die veel tijd van het management vragen en gepaard gaan met een herstructurering van het IT-landschap. Slechts 18% van de systemen worden bestempeld als standaard, een derde (34%) van de systemen wordt omschreven als zeer complex. Als deze problemen overwonnen worden, kunnen ERP systemen bijdragen aan een verhoogd inzicht en geavanceerde planning.

Cloud platforms geven nieuwe mogelijkheden voor het delen van informatie, efficiëntie, maar dit brengt ook nieuwe risico's met zich mee die gemanaged moeten worden.

Wij verwachten dat verschillende vormen van SaaS of cloud technologie een belangrijke rol zullen gaan spelen in vele financiële functies. Veel organisaties concluderen dat het veiliger is om informatie binnen de muren van de eigen organisatie te houden. De recente cyberaanvallen hebben ons laten zien dat dit niet altijd waar is.

Samenvattend kunnen wij zeggen dat geavanceerde technologie het mogelijk maakt om een betere evaluatie uit te voeren van potentiële business cases. Geïntegreerde systemen en geautomatiseerde rapportages leveren tijd op voor de financiële professionals, die kunnen worden aangewend voor het maken van betere budgetten en meer accurate prognoses.

Technologie in de financiële functie

- Bijna 50% heeft rapportageprocessen die vertrouwen op handmatige aanpassingen in spreadsheets
- 50% beschikt over data warehousing, maar slechts 11% heeft data volledig gestandaardiseerd
- Financiële professionals zien het verbeteren van de technologie als nummer 1 om de financiële processen effectiever te maken
- Slechts 6% van de financiële leiders is volledig tevreden over de status van de huidige technologie



Financiële functie per industrie

Verschillende uitdagingen

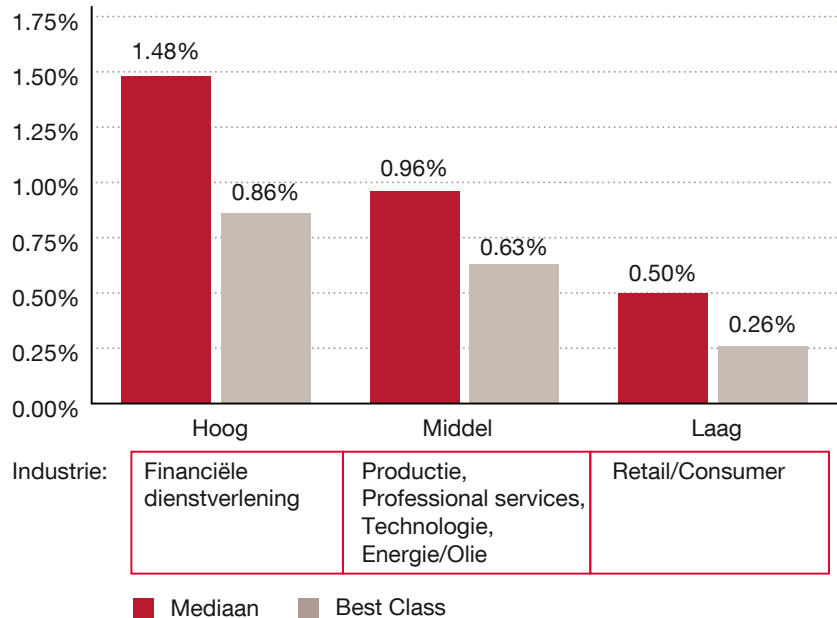
Iedere industrietak heeft haar eigen uitdagingen. De consumentenindustrie, die veelal opereert met lage marges, moeten blijvend op zoek naar efficiëntie om zodoende de kleine winstmarges te behouden. Uit de marktstudie blijkt dat technologiebedrijven een gemiddelde premie van 30% betalen als beloning per financieel FTE in vergelijking met het gemiddelde over alle sectoren. Shared services en outsourcing hebben daarom een hoge prioriteit voor deze ondernemingen.

De financiële dienstverlening heeft te maken met een hoge mate van wet- en regelgeving. Dit vertaalt zich in de samenstelling van het personeel in de financiële functie. Van het totale aantal financieel FTEs is 21% gerelateerd aan compliance, hetgeen 50% meer is dan het gemiddelde over alle sectoren. Financiële dienstverlening investeren ook gemiddeld 1,48% in de kosten van de financiële functie als percentage van de omzet.

“De kosten van de financiële functie zijn hoger in de financiële dienstverlening door hogere gemiddelde loonkosten enerzijds en door complexe rapportages en hoge eisen vanuit wet- en regelgeving anderzijds.”

Jim van Hees, Director PwC

Figuur 12 Kosten financiële functie als percentage van de omzet



Bron: PwC finance benchmark data

Wederom 50% hoger dan het gemiddelde over alle sectoren van 0,93% (zie figuur 12). Zelfs binnen industriegroepen is er een groot verschil tussen best class en mediaan. Efficiëntie wordt dus niet alleen gedreven door de kenmerken van de industrie. Bedrijven in een industrie met relatief hoge kosten kunnen systemen, processen en organisaties ontwikkelen, die leiden tot kostenverlagingen.

Om succesvol te zijn in de toekomst, zullen organisaties hun industrie specifieke uitdagingen onder ogen moeten zien, bovenop de mogelijke verbeteringen die voor iedere sector mogelijk zijn. De concurrentiekracht wordt vergroot als financiële professionals in staat zijn om tijd vrij te spelen voor de business partner rol en een verbeterd inzicht.

Blijvend veranderen

Continu streven naar verbetering

Leidende ondernemingen kenmerken zich door een sterke drang naar continue verbetering. Het senior management richt zich op procesverbeteringen en prikkelt de organisatie om deze verbeteringen te ontwikkelen. Deze ondernemingen veranderen continu op zoek naar de kansen voor de toekomst.

De eerste stap in het verbeteringsproces is het opstellen van een stappenplan, waarin een duidelijk visie is opgenomen. Organisaties die veranderingen goed doen, neigen om de veranderingen snel door te voeren. Hierdoor kunnen zij tastbare en meetbare resultaten laten zien, zonder geheel perfectionistisch te willen zijn.

Deze ondernemingen hebben het besluitvormingsproces ingebed in kleine centrale teams. Deze teams zijn bekend met de principes van verandermanagement en het realiseren van blijvende veranderingen.

Financiële afdelingen die vooruitkijken, richten zich op welke wijze de meest

waardetoevoegende veranderingen kunnen worden gerealiseerd. Steeds meer gebruikt de financiële functie beproefde methoden, zoals de Lean-methodiek. Omgekeerd geldt ook dat ondernemingen die moeite hebben met veranderingsprocessen hun visie continu blijven aanpassen.

Als de belangrijkste meetvariabelen bekend en reproduceerbaar zijn, is er voor de financiële functie meer tijd beschikbaar voor waardetoevoegende activiteiten en analyses.

De ontwikkeling van de financiële functie volgt een vast patroon. Beheers eerst goed het sluiten van de boeken, en maak dan het opstellen van goede prognoses eigen. Start vervolgens 'incentives' programma's en tenslotte stel budgetten en prognoses op basis van business drivers. Als de laatste stap is bereikt dan kan het financiële team de 'waarom' vraag beantwoorden achter de realisatie en prognoses ofwel de drivers van de winst en verlies rekening. En nog belangrijker, noodzakelijke veranderingen in de business en de processen kunnen worden bepaald om de uitkomsten in de toekomst te verbeteren.

“Het managen van de kwaliteit van de financiële functie moet gericht zijn op een duurzame verbetering.”

Paul Swanenvleugel, Director PwC

Benchmark- en verbeteranalyse



De financiële functie probeert gelijke tred te houden met de steeds hogere eisen die de bedrijfsvoering en de buitenwereld stellen. Onze benchmark- en verbeteranalyse geeft een duidelijk overzicht van sterktes, zwaktes en verbeterpunten. Daarnaast kan deze analyse ook als nulpunt fungeren voor het meten van voortgang.

Dankzij de benchmark- en verbeteranalyse kunnen de prestaties van de financiële functie op een eenvoudige en snelle manier worden gemeten.

Door de prestaties van uw financiële functie te vergelijken met de prestaties van vergelijkbare ondernemingen, wordt het verbeteringspotentieel op de diverse onderdelen zichtbaar. Wij kunnen u ook ondersteunen bij het opstellen van een businesscase en het realiseren van het besparingspotentieel.

Mocht u geïnteresseerd zijn in een benchmark- en verbeteranalyse of heeft u hierover vragen, dan kunt u altijd contact met ons opnemen.

Contact

Neem voor meer informatie contact op met:



Alexander Staal
Partner Consulting Finance
+31 (0)88 792 72 42
alexander.staal@nl.pwc.com



René Zoon
Senior Manager Finance Operations / Benchmarking
+31 (0)88 792 73 88
rene.zoon@nl.pwc.com



Bas Weber
Director Finance Operations
+31 (0)88 792 72 50
bas.weber@nl.pwc.com



Iris de Jongh
Director Financial Information Management
+31 (0)88 792 66 46
iris.de.jongh@nl.pwc.com



Jim van Hees
Director Enterprise Performance Management
+31(0)88 792 73 63
jim.van.hees@nl.pwc.com



Paul Swanenvleugel
Director Infrastructure Finance
+31 (0)88 792 32 19
paul.swanenvleugel@nl.pwc.com

Bij PwC in Nederland werken ruim 4.700 mensen met elkaar samen vanuit 12 vestigingen. PwC Nederland helpt organisaties en personen de waarde te creëren waarnaar zij op zoek zijn. Wij zijn lid van het PwC-netwerk van firma's in 158 landen met meer dan 180.000 mensen. Wij zien het als onze taak om kwaliteit te leveren op het gebied van assurance-, belasting- en adviesdiensten. Vertel ons wat voor u belangrijk is. Meer informatie over ons vindt u op www.pwc.nl.

© 2014 PricewaterhouseCoopers Advisory N.V. (KvK 34180287). Alle rechten voorbehouden. PwC verwijst naar de Nederlandse firma en kan soms naar het PwC-netwerk verwijzen. Elke aangesloten firma is een afzonderlijke juridische entiteit. 'PwC' is het merk waaronder member firms van PricewaterhouseCoopers International Limited (PwCIL) handelen en diensten verlenen. Samen vormen deze firms het wereldwijde PwC-netwerk. In dit document wordt met 'PwC' bedoeld op het wereldwijde PwC-netwerk of, als dit uit de context voortvloeit, op individuele member firms van het PwC-netwerk. Elke aangesloten firma is een afzonderlijke juridische entiteit. Kijk op www.pwc.com/structure voor meer informatie.