

Cijfers

waar de CFO op kan rekenen

Door het verscherpte toezicht op de financiële huishouding ervaren bedrijven de laatste jaren een grotere druk om tijdig tot juiste en volledige financiële verslaggeving te komen. Om aan de verscherpte eisen te voldoen moet er meer aandacht worden besteed aan het proces van de financiële analyse. Hierbij kan een model op basis van drie vragen (wie, wat en hoe?) als leidraad dienen.

Organisaties nemen op basis van hun cijfers allerlei strategische, tactische en operationele beslissingen die bepalend zijn voor de toekomst van de organisatie. Uiteraard moeten de cijfers die het management krijgt aangeleverd door de financiële afdeling juist en volledig zijn. Dit kan alleen als er een degelijke financiële analyse van die cijfers plaatsvindt. Helaas blijft die degelijke analyse vaak achterwege. Dit blijkt uit onderzoek van Protiviti en Heliview naar financiële-analyseactiviteiten van bedrijven die genoteerd zijn aan de AEX of AMX. Een opmerkelijke uitkomst van het onderzoek is dat de stelling 'Onregelmatigheden worden gerapporteerd aan het management' (slechts) 3,3 scoorde op een schaal van 0 (totaal mee oneens) tot 5 (totaal me eens). Juist het management moet op de hoogte worden gebracht van eventuele onregelmatigheden in de financiële verslaggeving. De oorzaak van een onregelmatigheid kan incidenteel zijn, maar zorgelijker wordt het als de zwakte is gedetecteerd in het financiële rapportageproces. Er zijn allerlei mogelijke oorzaken van onregelmatigheden in de financiële verslaggeving. Accountingrichtlijnen (IFRS of US GAAP) worden bijvoorbeeld uitgevaardigd door de groep, maar worden niet begrepen op entiteitniveau. Een ander voorbeeld is dat de verschillende taken en verantwoordelijkheden binnen de financiële afdelingen op groeps- en entiteitniveau niet voor iedereen duidelijk zijn. Maar ook het gebruik van spreadsheets of het niet up-to-date zijn kunnen vaak als mogelijke oorzaak worden aangewezen. Alle oorzaken zijn echter te herleiden naar de vragen: wat,

wie en hoe? Op basis van deze categorieën hebben wij het financiële-analysemodel ontwikkeld, dat als handvat kan worden gebruikt om de financiële analyse binnen een organisatie vorm te geven.

DE FINANCIËLE ANALYSE

Het uiteindelijke doel van de financiële analyse is 'getting the numbers right' en omvat: de volledige verlies- en winstrekening, de balans en het kasstroomoverzicht, inclusief alle relaties hiertussen. De output van de financiële analyse dient vervolgens als input voor de businessanalyse. Onregelmatigheden die niet worden opgemerkt tijdens of ontstaan in de financiële analyse zullen dus doorwerken in alle volgende fasen. In de praktijk blijkt dat op consolidatie- en rapportageafdelingen verschillende vormen van financiële analyse worden uitgevoerd. Wij onderscheiden hier de data-analyse en de analytische beoordeling. Dit onderscheid is ons inziens terecht, omdat deze typen van financiële analyse verschillende kennis vereisen. De data-analyse wordt vaak uitgevoerd door de afdeling Consolidatie en komt neer op een controle of alle eenheden de gevraagde informatie op tijd en correct hebben aangeleverd. Deze controles kunnen in de meeste ERP-pakketten automatisch worden uitgevoerd. Een analytische beoordeling daarentegen heeft als doelstelling het vaststellen van de betrouwbaarheid van de cijfers. De analytische beoordeling is meestal niet in een voorgeschreven set van handelingen en controles te vatten, omdat onregelmatigheden in vele vormen kunnen voorkomen.

De analist moet voor de beoordeling van de cijfers daarom geruime kennis hebben van (I) het proces van de totstandkoming van de cijfers, (II) de wet- en regelgeving en (III) de risico's. In de praktijk blijkt deze gespecialiseerde kennis bijzonder lastig te combineren binnen één afdeling, laat staan binnen één persoon. Om het risico op het rapporteren van onjuistheden in de financiële verslaggeving te beperken moeten organisaties ons inziens de financiële analyses opsplitsen en verdelen tussen enerzijds de entiteiten en anderzijds de consolidatie- en rapportageafdelingen op groepsniveau. Door deze ordening wordt de kennis en het kennisniveau efficiënt over de organisatie verdeeld.

HET FINANCIËLE-ANALYSEMODEL

Het financiële-analysemodel bestaat uit negen elementen, te weten organisatorische eenheid, risicobeoordeling, proces, functie, benodigde kennis, control environment, mate van detail, infrastructuur en documentatie. Deze elementen zijn te groeperen in de drie lagen wat, wie en hoe.

WAT?

In de eerste laag van het model moet worden vastgelegd wat het object is van de financiële analyse. Welke eenheden van de organisatie

vallen binnen de reikwijdte van de financiële analyse en welke processen kunnen worden onderscheiden bij de totstandkoming van de financiële rapportage? Deze processen beginnen bij de invoer van transactiedata in het (sub)grootboek en eindigen bij de goedkeuring van cijfers en toelichting door de raad van bestuur. Het belang-

(zie laag 1) analyseren? Een analyse leidt echter niet altijd tot een tastbaar resultaat of product. Dit heeft tot gevolg dat het moeilijk is vast te stellen of de analyse goed is uitgevoerd. Men moet vertrouwen op de analist. Het is daarom van belang de analist voldoende hulpmiddelen aan te reiken en de spelregels van de analyse te formuleren.

HOE?

De derde laag bepaalt hoe de financiële analyse uitgevoerd moet worden. Dit begint met de vastlegging van de mate van detaillering. Benoem per rapporterende eenheid hoe vaak de analyses moeten worden uitgevoerd en bij welke afwijking een verklaring gevonden en gecommuniceerd moet worden. De mate van detail kan variëren van procentuele afwijkingen tot veranderingen in bijvoorbeeld nieuwe wet- en regelgeving die van toepassing is. Het spreekt voor zich dat de verschillende organisatorische eenheden andere aandachtsgebieden

hebben. De afdeling Rapportage op groepsniveau zal bijvoorbeeld minder gefocust zijn op het transactieniveau dan een rapporterende eenheid. Verder is het van belang aandacht te besteden aan de infrastructuur van de financiële rapportage. Hieronder verstaan wij alle systemen en bestanden waaruit informatie wordt gehaald die gebruikt wordt ten behoeve van de financiële rapportage. Veel van de controles op de betrouwbaarheid van de te ontvangen informatie kunnen door middel van systeemcontroles worden uitgevoerd. Dit draagt uiteraard bij aan de kwaliteit en snelheid van de analyse, maar brengt ook verplichtingen met zich mee. De analist moet tenminste de infrastructuur begrijpen en zich ervan bewust zijn waar de risico's zitten en welke controles moeten worden uitgevoerd. Mogelijke risicogebieden zijn de transactie van data tussen twee systemen en het gebruik van spreadsheets. Ook moet periodiek worden vastgesteld dat de systeemcontroles worden uitgevoerd. Tot slot dient de financiële analyse te worden gedocumenteerd. Enerzijds heeft dit betrekking op de financiële analyse zelf. De elementen van financiële analyses dienen namelijk voorgeschreven te worden in instructies en handleidingen. Anderzijds moeten er standaard-rapportages beschikbaar zijn, waarin de bevindingen van de financiële analyse worden vastgelegd.

Doelstellingen

| | | | |
|-------|---|--|--|
| 1 Wat | Organisatie <ul style="list-style-type: none"> • Entiteiten • Consolidatieafdeling • Rapportageafdeling • (Accounting policy) | Risk assessment <ul style="list-style-type: none"> • Activiteiten • Entiteiten • Groepsconsolidatie • Groepsrapportage | Proces <ul style="list-style-type: none"> • Disclosures • Periodeafsluiting • Niet-routinetransacties • Routinetransacties |
| 2 Wie | Financiële functies <ul style="list-style-type: none"> • Local finance • Regional accountant • Financial accountant • Groepcontroller • CFO | Kennis <ul style="list-style-type: none"> • Procedures • Wet- en regelgeving • Financial statement assertions • Analysetechnieken | Control environment <ul style="list-style-type: none"> • Taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden • Informatie en communicatie • Business-/IT-architectuur • Cultuur • Monitoring • Escalatieprocedures |
| 3 Hoe | Mate van detail <ul style="list-style-type: none"> • Object • Veranderingen • Frequentie | Infrastructuur <ul style="list-style-type: none"> • Handmatige en systeemcontroles • Interfaces • MS Excel | Documentatie <ul style="list-style-type: none"> • Instructies • Handleiding • Rapportages |

rijkste is om vervolgens vast te stellen waar algemene en specifieke risico's met betrekking tot de te rapporteren cijfers liggen. Deze beoordeling dient door het management van elke rapporterende eenheid afzonderlijk te worden uitgevoerd op basis van de door de onderneming uitgevaardigde richtlijnen. Risico's kunnen worden onderscheiden per (set van) grootboekrekening(en) of per onderwerp, zoals toepassing van IFRS en US GAAP. Deze risico's worden gespecificeerd per processtap (transactie-invoer, consolidatie en rapportage) en worden vervolgens toebedeeld aan de organisatorische eenheid.

WIE?

In de tweede laag moet worden vastgesteld wie welke analyses uitvoert. Welke functies moeten welke objecten

Dit zijn de twee overige elementen van laag 2: Kennis en Control environment. Benoem per functie welke kennis noodzakelijk en/of wenselijk is om de toegewezen analyses goed uit te kunnen voeren. Denk hierbij aan kennis van wet- en regelgeving en diverse analysetechnieken.¹ Afspraken over 'wie doet wat?' moeten worden vastgelegd in een taken-, bevoegdheden- en verantwoordelijkhedenoverzicht. Dit maakt onderdeel uit van het element Control environment. Ook moet hierin worden benoemd welke personen vooraf geraadpleegd moeten worden en naar welke personen de bevindingen moeten worden gecommuniceerd. Het management ziet vervolgens toe op de uitvoering van deze taken en zorgt ervoor dat de bevindingen de juiste aandacht krijgen.

¹ Voorbeelden van analysetechnieken zijn:

- *horizontale analyse: vergelijken met voorgaande perioden*
- *verticale analyse: opsplitsen naar componenten*
- *ratioanalyse: vergelijken van kengetallen al of niet ten opzichte van een vooraf vastgestelde norm*
- *testen: steekproefsgewijs cijfers controleren op basis van onderliggende contracten*
- *benchmark: interne en externe referentiekaders.*

CARLOS VOERMANS en JEROEN BOLT zijn respectievelijk manager en senior consultant bij Protiviti