

EXTERNE VERSLAGGEVING

Fast closing

2011-004



Door: drs. P.W.A. Kasteleyn EMFC RC

Op 20 januari verschijnen de jaarcijfers van Ahold, op 24 januari die van Philips. Veelal inclusief een controleverklaring van de accountant. Er zijn echter ook veel ondernemingen die er moeite mee hebben de cijfers ('al') in april beschikbaar te hebben. Fast closing kan helpen de verslaggevingscyclus te bekorten.

Wat is fast closing?

Fast closing (snel afsluiten) is het proces waarmee de tijd tussen het einde van de verslaggevingsperiode en het rapportagemoment wordt bekort. Dit kan zowel betrekking hebben op de interne managementrapportages als op de externe verslaggeving. Bij interne rapportages tonen best practices een afsluitingsproces van circa drie werkdagen. Jaarverslagen kennen een optimale afsluitperiode van twaalf werkdagen.

Behalve fast closing onderscheidt men accelerated closing, soft closing en virtual closing. Accelerated closing betreft de realisatie van een aantal quick wins die leiden tot een snellere rapportage. Het is dus geen integrale doorlichting van het afsluitproces. Soft closing heeft met name betrekking op de interne managementrapportages en niet op de externe verantwoording. Virtual closing omvat de standaardisatie van de (administratieve) processen, systemen en de inzet van internettechnologie, zodanig dat het mogelijk is om op ieder moment relevante informatie te verkrijgen.

Fast closing past in de trend waarbij bedrijven moeten inspelen op steeds snellere ontwikkelingen in de omgeving. Hiervoor is actuele informatie essentieel. Daartegenover staat een toegenomen complexiteit bij veel ondernemingen, de gehanteerde businessmodellen en de geautomatiseerde informatiesystemen. Grotere ondernemingen hebben daarbij veelal nog te maken met verschillende verslaggevingsrichtlijnen en een veelheid aan intercompanytransacties en relaties. Dit betekent een belangrijke uitdaging voor organisaties die fast closing willen toepassen.

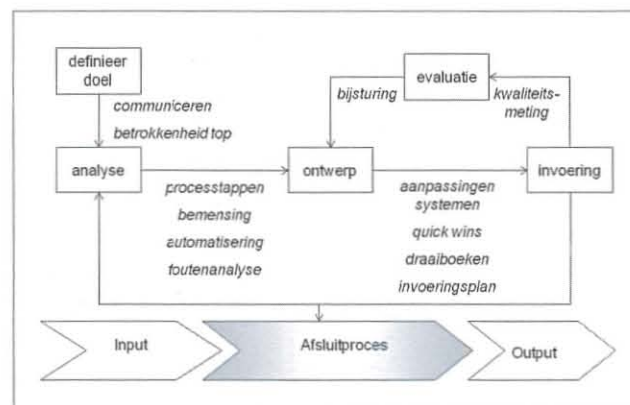
Waarom is fast closing nuttig?

- Er is een aantal redenen om fast closing toe te passen:
- Hoe recenter de informatie, hoe hoger de informatiewaarde. Dit geldt voor de informatie binnen de organisatie, maar ook voor betrokkenen en analisten die de organisatie volgen. Snel beschikbare informatie kan daarbij ook een belangrijk instrument zijn voor de totstandkoming van toekomstgerichte informatie en forecasts.
 - Het bevestigt het beeld dat de financiële functie 'in control' is. Voor veel analisten is de snelheid van afsluiten een maatstaf voor de kwaliteit van het management.
 - Het is soms vereist vanuit wet- en regelgeving (voor ondernemingen: Europese Transparanti Richtlijn, Sarbanes Oxley Act).
 - Het leidt tot meer stroomlijning van de financiële processen en uiteindelijk tot meer rust op de financiële afdelingen, omdat het afsluitproces en de resultaten beter voorspelbaar zijn. In veel gevallen ervaren bedrijven een besparing op de kosten voor de financiële functie en op de accountantskosten.

Daartegenover staat dat fast closing geen doel op zich mag zijn. Er moet voldoende tijd beschikbaar zijn om de cijfers op een betrouwbare manier op te stellen en professional judgement toe te passen op de uitkomsten van de rapportage. Bovendien brengt fast closing kosten met zich mee. Vaak zijn er investeringen noodzakelijk in de rapportagesystemen of de modules voor (ERP-)systemen. Bovendien vergt het invoeringsproces van fast closing managementaandacht, de inzet van personeel en in sommige gevallen adviseurs. Ten slotte zijn er kosten te verwachten voor de aanpassing van handboeken en de training van medewerkers.

Hoe organiseer je fast closing?

De invoering van fast closing gaat volgens een projectplanningmethode:



Fast closing lijkt op het eerste gezicht vooral een technische operatie waarin systemen worden aangepast en procedures efficiënter worden ingericht. Men moet zich realiseren dat de afsluitprocedure vooral ook afhankelijk is van de betrokken medewerkers en een goede beoordeling van de cijfers. Daarom moeten de medewerkers een belangrijke rol krijgen bij de communicatie en de invoering van fast closing en moet er rekening worden gehouden met technieken uit de veranderingkunde, de organisatiecultuur, weerstanden, kwaliteitsborging en de training en opleiding van medewerkers.

De analyse en het ontwerp richt zich vooral op de optimalisering van de gehele keten van boeking tot volledige afsluiting. Belangrijke verbeterpunten zijn:

- faseer het *afsluitproces* onder de noemers: boekingen, beoordeling en afsluiten subadministraties, beoordeling en afsluiten grootboek, consolidatie, controles, dossiervorming, cijferanalyse en rapportage;
- beoordeel de *processtappen*: sturen op het kritieke pad in de afsluiting, parallelle processen gelijktijdig uitvoeren, verwijderen van (overbodige) activiteiten, beperken van onderlinge afhankelijkheden.
- beoordeel de *bemensing*: inzet van extra capaciteit op piekmomenten en op rustige momenten in de cyclus medewerkers op een andere wijze inzetten;
- beoordeel de *geautomatiseerde systemen*: meer automatische en minder handmatige boekingen en bewerkingen alsmede de inzet van standaard-rapportagetools;
- beoordeel waardoor er *fouten* in de rapportages en *bottle necks* in het proces (zijn) ontstaan en ga na of de oorzaken hiervan kunnen worden weggenomen.

Naast de stappen die de financiële functie zelf kan zetten, kunnen er met de accountant afspraken gemaakt worden over de jaarrekeningcontrole met het oog op een optimale aanlevering en dossiervorming voor de accountantscontrole. De accountant kan de controle dynamischer inrichten waarmee er meer tussentijds wordt gecontroleerd. Bij de controle kan dan meer gesteund worden op de kwaliteit van het afsluitproces.

In bijgaand kader is een checklist opgenomen met een aantal quick wins op het gebied van fast closing.

Quick wins fast closing:

- Maak ieders rol en verantwoordelijkheid duidelijk (binnen de financiële functie, maar ook daarbuiten).
- Begin al voor periode-einde met bepaalde standaardboekingen, de vaststelling van de stand van de voorzieningen, de specificatie van bepaalde posten, e.d.
- Werk met materialiteitsgrenzen, ga niet op zoek naar de laatste euro(cent).
- Hanteer voor sommige doorbelastingen budgetcijfers, in plaats van realisatiecijfers.
- Werk met eenvoudige, betrouwbare en gestandaardiseerde rapportage- en consolidatietools.
- Richt processen voor de maandafsluiting op eenzelfde wijze in als de jaarafsluiting.

Fast closing richt zich er in eerste instantie op de bestaande rapportages sneller beschikbaar te stellen. In veel gevallen leidt fast closing tot meer fundamentele vragen:

- Wie wenst welke informatie te ontvangen?
- Hoe moet deze informatie eruit zien?
- Met welke mate van betrouwbaarheid moet deze worden opgeleverd?
- Wanneer en hoe vaak moet gerapporteerd worden?

