

VOORWOORD

SURVIVAL OF THE FASTEST

De wereld verandert en veranderingen volgen elkaar steeds sneller op. Verandering lijkt de vaste waarde in het bestaan te zijn geworden. Wie niet kan omgaan met dit tempo van verandering, legt vroeger of later het loodje. Het is de wetmatigheid van het huidige tijdsgewricht: survival of the fastest. Wie in zijn bedrijfsprocessen te traag is, wordt links en rechts ingehaald door concurrenten. Snelheid maakt het verschil tussen winnen of verliezen.

De financiële wereld verandert in eenzelfde tempo mee. Mogelijk wordt dit niet op elke plek binnen de financiële discipline ervaren, maar voortsukkelen in hetzelfde tempo als pak 'm beet tien jaar geleden, kan niet meer. De technologische revolutie die de kernactiviteiten van bedrijven ondersteboven gooit, laat ook de financiële afdeling niet onberoerd. Een hogere snelheid wordt niet alleen verwacht, maar is essentieel om de business de ruimte te geven slagvaardig op te treden.

Bedrijven die bedreven zijn in het supersnel afsluiten van de boeken hebben overduidelijk een voordeel boven bedrijven waar deze financiële managementinformatie pas na drie weken (of nog later) beschikbaar is. Deze bedrijven hebben een grotere wendbaarheid dan concurrenten, alleen al doordat zij over alle benodigde informatie beschikken om bij te kunnen sturen. Managementmethodes als Lean en Scrum maken organisaties flexibeler, maar alleen als ondernemingen weten dat bijsturen op basis van definitieve financiële feiten gewenst of noodzakelijk is.

De auteur van dit boek beschikt over alle kwaliteiten die nodig zijn om wendbaar te zijn. Ik leerde André kennen bij een workshop die ik als hoofdredacteur verzorgde voor experts op het terrein van informatietechnologie die zich hadden opgeworpen als bloggers voor de ict-vaktitel *Computable*. Onder hen bevond zich deze ex-controller, die een bedrijf leidde dat finance professionals ondersteunt met op Microsoft SharePoint gebaseerde financiële software, *Financial Suite*®.

André ontwikkelde zich in korte tijd tot één van de top-auteurs van *Computable*, die met elke blog die hij schreef meer publiek wist te trekken. Het werd al snel duidelijk dat de vragen die hij opwierp een snaar raakten in de ict-sector, met levendige discussies op het *Computable*-platform als het resultaat. Dat hij ook buiten het ict-domein als blogger hoge ogen zou gooien, was mij direct duidelijk.

André en ik hebben contact gehouden, ook nadat ik de ict-journalistiek had verruild voor een positie als hoofdredacteur van de vaktitel voor

vastgoedprofessionals, Vastgoedmarkt. Zijn passie voor Fast Close maakte dat ik hem adviseerde dit enthousiasme vaste vorm te geven in een boek.

Een boek dat zich zonder twijfel zal bewijzen voor financiële professionals die nog niet werken volgens de systematiek van Fast Close. 'Als ik dat boek schrijf, moet jij een voorwoord leveren', eiste hij. Iets wat ik met alle plezier doe.

Wie dit gepassioneerde pleidooi voor Fast Close leest, zal als vanzelf de kansen zien die de invoering van deze systematiek binnen de eigen organisatie biedt. Want als er één ding is waarin André Salomons uitblinkt, dan is het 't opwerpen van de juiste vragen die diepe inzichten laten ontstaan. Dat hebben zijn jarenlange bestseller blogs voor Computable en financiële media wel bewezen.

Als u dit boek in handen heeft, bewijst dit dat u langs de een of andere weg op het spoor bent gezet van Fast Close. Bij André Salomons bent u in veilige handen, zijn vakkennis en ruime praktijkervaring garanderen dat. Hij is een goede gids op dit avontuurlijke pad. Ik wens u als lezer van dit boek de diepe inzichten die nodig zijn om overtuigd te raken van de merites van Fast Close. En de wendbaarheid voor uw organisatie die zo essentieel is om te overleven.

Den Haag, januari 2016

Johannes van Bentum,
hoofdredacteur Vastgoedmarkt

INHOUD

Over de schrijver	13
WWW, vragen, vragen en nog eens vragen	17
Hoofdstuk 1 De geschiedenis van Fast Close	25
Hoofdstuk 2 Het voorspel	33
Hoofdstuk 3 De reis	47
Hoofdstuk 4 De marathon	65
Hoofdstuk 5 Never ending story	77
Hoofdstuk 6 Oefeningen	83
Hoofdstuk 7 Slideshares	87
Hoofdstuk 8 Tot slot	93

PLEASE BEAR
WITH ME..



Na een gedegen vorming bij EY en BDO die een decade heeft geduurd, werd ik na mijn overstap naar het bedrijfsleven direct geconfronteerd met snel afsluiten en snel rapporteren. Dit noemen we tegenwoordig Fast Close. Als beginnend controller moest ik in mijn eerste maand al direct het voorlopige resultaat op de 2e werkdag van de maand rapporteren. De Nederlandse Holding verwachtte de complete rapportageset op de vijfde dag. Als je bezig bent met een fusie, een reorganisatie en nieuwe systemen, wordt je min of meer gedwongen je afsluit proces efficiënt te organiseren. Als je alleen telex en Fedex tot je beschikking hebt, wordt je vanzelf creatief in het opzetten van een solide afsluitproces. Na enkele maanden was de rapportage op orde en op tijd. Het bleek een goede leerschool te zijn die mij van pas is gekomen toen ik later voor een Engels concern met honderden deelnemingen en >35.000 werknemers ging werken. Met veel plezier heb ik meer dan 13 jaar Fast Close mogen toepassen en softwarematige ondersteuning gemaakt om tijdig te rapporteren. Besef wel dat dit pure noodzaak was, omdat er nog geen dashboards waren.

'REGELMATIG
SPREEK IK VOOR
GROEPEN OVER
FAST CLOSE EN
GEEF IK TRAI-
NINGEN OP HET
GEBIED VAN FAST
CLOSE.'

Ik weet niet beter dan dat mijn mindset bij de rapportage in het teken van Fast Close staat. Bij mijn organisaties hadden mijn Finance teams maar 1 doel te verwezenlijken: Juist, tijdig en volledig rapporteren. Uiteraard moesten dan wel alle processen correct en tijdig zijn doorlopen en de systemen tijdig en correct gevuld zijn.

Fast Close maakt deel uit van mijn werkzame leven en is daarmee een way of living geworden. De

kennis die ik in de loop der tijd heb verworven, is gebruikt om veel bedrijven te helpen om Fast Close in de praktijk toe te passen. Zo brachten we de tijd waarin een energiebedrijf het jaarverslag van holding en 15 dochters werd uitgebracht terug van 6 maanden naar 1 maand. Brachten we de rapportage van kwartaal cycli naar maandcycli voor diverse groepen met deelnemingen.

Mijn kennis heb ik benut om met mijn development team de balansdossiers en processen om te zetten in een standaard oplossing op office365 met de naam FastCloseManager. Samen met de oplossingen ContractManager en ReportingManager die ik later met mijn team heb gebouwd, kan ik een complete Fast Close methode aanbieden aan organisaties die willen overstappen op Fast Close.

WAAROM?

Waarom leest u dit boek?

- A. Omdat u van uw baas een Fast Close project moet uitvoeren
- B. Omdat u als baas Fast Close wenst te implementeren
- C. Omdat u gefascineerd bent door Fast Close en er meer van wilt weten
- D. Omdat u projectmanager bent van een Fast Close project
- E. Omdat u deelnemer bent aan een Fast Close project

Mijn ervaring leert, dat de motivatie van de lezer bepaalt hoe hij of zij de inhoud van dit boek tot zich neemt.

Waarom schreef ik dit boek?

Sinds ik van de accountancy overstapte naar de functie van controller in het bedrijfsleven, ben ik geconfronteerd met snel afsluiten, dat toen nog geen Fast Close heette. Als ik terugkijk, is er niet veel veranderd in de termijn waarop moet worden afgesloten en gerapporteerd. Dertig jaar terug moest je op de tweede werkdag je sales, order, backlog en EBIT in een Flash report rapporteren en moest je de totale set, met de typemachine geproduceerd, op de vijfde dag op het hoofdkantoor hebben.

Er is wel veel veranderd in wat er aan werk verzet moet worden en de hoeveelheid aan gegevens die verwerkt moet worden.

Gelukkig hebben we software en zijn we inmiddels bekend met big data en hoe je daarmee moet omgaan.

Maar in de periode van dertig jaar is er één constante geweest: **De mindset**

DAAROM

Daarom wil ik in dit boek de stappen laten zien om tot Fast Close te komen en hoe je de controle over Fast Close kunt behouden.

In dit boek leid ik u door de functies van Finance of Planning en Control zoals u wilt. Om het heden te kennen is het belangrijk om kennis te hebben van het verleden. Daarmee begin ik, nadat ik u een kleine reflectie heb laten uitvoeren over uw rol, waar u in de organisatie staat en wat het belang is van uw rol. Nu u iets weet over de geschiedenis en definities maken we kennis met de nieuwe partner: Finance. Het stadium van frunniken en verkennen is aangebroken. We leren de excuses kennen en hoe we daarmee omgaan. We berekenen de terugverdienmogelijkheden en trekken al onze verleidingskunsten uit de kast om onze collega's mee te krijgen.

Na de eerste kennismakingsrituelen gaan we samen op reis en bepalen we de acties. We moeten de reis uitstippelen, het doel bepalen, uitzoeken wat we onderweg tegenkomen. We willen zonder veel bagage reizen en zoeken overbodige ballast om overboord te gooien.

Nu alles staat als een huis, is het een kwestie van het proces onder controle houden en dit iedere maand volhouden om het Fast Close als project goed af te ronden. Wat kom je tegen en wat moet je zien te vermijden?

De stappen zijn samen te vatten in de volgende hoofdstukken:

- De voorgeschiedenis
- Het voorspel, de nulmeting, de analyses, de voorbereidingen, voorwaarden, eisen en de menselijke acties
- De reis
- De marathon
- De never ending story

Als je de voorbereidingen correct hebt uitgevoerd, de software aan het begin van je traject hebt geïnstalleerd, de projectmanager, projectdeelnemers, projectteams hebt benoemd en iedereen eenduidig en zonder poespas is gebriefd, dan kan het niet misgaan. We gaan in de volgende hoofdstukken nader in op de stappen en de juiste volgorde waarmee we beter, betrouwbaarder, sneller en tegen lagere kosten de verantwoordingsrapportage kunnen opleveren.

VAN SLOW CLOSE NAAR FAST CLOSE

Dit boek

De vorm van dit boek is afwijkend van de doorsneeboeken die u gewend bent te lezen. Het staat geheel in het teken van 'Fast'. Daarom heb ik ervoor gekozen om een manier te vinden waarop u de informatie snel tot u kunt nemen. Daarom werk ik met lijstjes. Niet van die ellenlange lijsten, want het is aangetoond dat mensen tijdens een training of workshop maximaal vijf zaken goed kunnen onthouden. Soms kunnen het er twee meer zijn, soms zijn het er twee minder. U vindt in dit boek dus tal van lijstjes die u tijdens een Fast Close-traject of in de dagelijkse praktijk goed kunt gebruiken. In het boek wordt u door de processen geleid door middel van stellingen. Wij willen laten zien dat een zogeheten slow survey in de vorm van het optekenen van ervaringen tijdens de eerste stappen in het Fast Close-proces effectiever is dan een project van een jaar met een quick scan.

Ofwel:

- een 180 graden andere kijk op Fast Close
- Fast Close implementeer je in vijf weken tot drie maanden, afhankelijk van de omvang van de organisatie.

WIE BENT U?

Wat is uw rol, waar werkt u en wat kan uw invloed op Fast Close zijn? Houd in gedachten wat uw rol is in de organisatie en welk doel u wilt bereiken. Sommige organisaties zijn, misschien mede door hun omvang, zo groot geworden dat intern wordt gesproken van een slangenkuil. Pas na het zien van deze video, begreep ik pas de essentie van het woord slangenkuil.



GoPro falls into pit of Rattlesnakes, hier vind je de video op YouTube: <https://www.youtube.com/watch?v=avtZJKydB-E>

In deze video zag ik de vergelijking van een idee dat een werknemer doorspeelt aan de manager boven hem, die vervolgens dit idee door de politieke slangenkuil van de organisatie moet leiden. Een tweede geval dat mij aan de slangenkuil deed denken beschrijf ik in het hoofdstuk waar ik over de rol van de sponsor vertel. Het heet de sponsor en het mes in de rug.

Wanneer?

Wanneer sluit u af en heeft u de rapportage bij uw directie? U kunt lezen hoe u van slow close (langer dan vijftien dagen nodig om te rapporteren) naar Fast Close in vijf dagen kunt komen.

WAT IS UW DOEL?

Wat wilt u bereikt hebben als u dit boek gelezen hebt of deze dag training hebt gevolgd? Ik laat u zien dat Fast Close raakvlakken heeft met de cultuurverandering die u moet doorvoeren. Het belang van de head coach en field coach wordt toegelicht zodat u dit in de praktijk kunt toepassen.

WAAROM FAST CLOSE, WE HEBBEN TOCH DASHBOARDS?

Tegenwoordig hebben veel organisaties hun data in de vorm van dashboards dagelijks ofwel direct beschikbaar.

Een goed ingericht dashboard toont vijf tot zeven relevante KPI's. Het is daarmee gericht maar ook beperkter dan een verantwoordingsrapportage. De informatie van de kpi's moeten natuurlijk wel regelmatig met de verantwoordingsrapportage worden gesynchroniseerd.

‘PEOPLE LOVE
CHANGE, BUT
THEY DON’T
WANT TO
CHANGE’

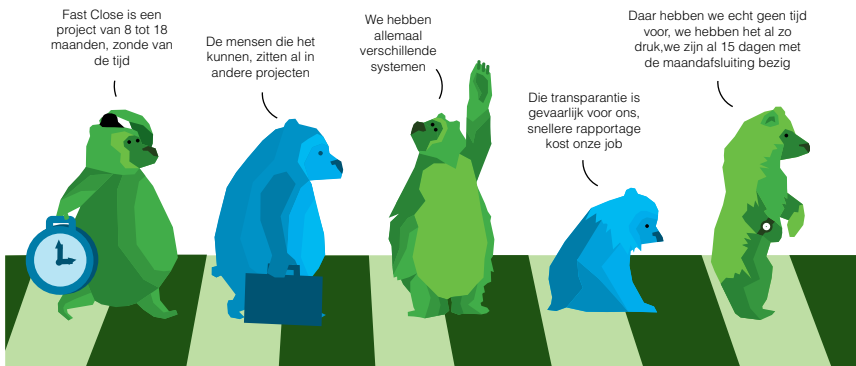
IEDER VERANDERTRAJECT STUIT OP WEERSTAND!

Dat betekent dat je alert moet zijn op de signalen die je krijgt als je met collega's gaat praten over Fast Close. Er gaat zeker iets veranderen. Niet onbelangrijk is om te weten dat de voornaamste verandering een mindset-wijziging is. Dat grijpt diep in.

Een mooie uitspraak in dit kader: People love change, but they don't want to change

Het is de kunst om te starten met luisteren, de uitvluchten aan te horen en dan vervolgens succesvol en professioneel te weerleggen, al dan niet doordirect te beginnen met verleiden.

En dan is het zover. We gaan er uitgebreid over praten, een projectteam vormen, luisteren, luisteren etc. Polderen in optima forma. En dit terwijl de CFO en CEO al hebben bepaald dat ze de informatie sneller willen en deze teams alleen bedoeld zijn om uit te zoeken hoe ze dat gaan doen. Als je een 'polder'-team zijn gang laat gaan, dan zien ze vaak alleen de beren op de weg, zoals je die hier ziet. Ze worden gevolgd door het ontzenuwen van uitvluchten.



DE NATUURLIJKE VIJANDEN VAN FAST CLOSE

Op één staat de baas. Als hij of zij niet gelooft in Fast Close, dan kun je het als CFO wel vergeten. Het is dus zaak om je Fast Close-project goed voor te bereiden en de verleidingsstrategieën te leren die verderop in het boek worden besproken.

Vijand nummer twee is de gedachte dat er geen goede businesscase voor Fast Close is te bedenken. Het grappige is dat er voor Fast Close een excellente

FAST CLOSE - DE BUSINESS CASE. WAT KOST RAPPORTEREN EIGENLIJK?

In mijn trainingen vraag ik altijd wat de cursisten denken dat het rapportageproces voor tien organisaties op jaarbasis kost. Van een financial die zich verdiept in Fast Close mag je toch verwachten dat hij weet wat zijn eigen processen kosten. Dat blijkt niet het geval te zijn. Er is meestal maar 1 persoon die heel dicht komt bij het getal dat we in de business case hieronder beschrijven.

We willen de cijfers zo snel mogelijk en wel binnen vijf dagen, maar het management zegt ook: wij willen wel eens zien of dit een gezonde business case is. Wat zeg je dan?

Example: Reduce the reporting cycle from 15 days to 5 days for 10 companies

Qty	Company type	Days	Hrs	Rate	Fte	Total annual costs
1	Holding	15	8	30	3	10,800
10	Subs	15	8	30	2	72,000
						82,000
Annual report costs						993,600

Qty	Company type	Days	Hrs	Rate	Fte	Total annual costs
1	Holding	5	8	30	3	3,600
10	Subs	5	8	30	2	24,000
						27,600
Annual report costs						331,200

Easy calculation	Annual saving
15 days reporting	993,600
5 days reporting	331,200
Released allocated costs	662,400

'EVERY
REPORTING
DAY COSTS
184 HOURS'

Organisaties realiseren zich niet voldoende dat nieuwe software heel vaak efficiënter werkt dan de oudere versie, waarbij je als organisatie workarounds hebt gecreëerd om disfunctionerende delen te omzeilen.

Je pakt het aan met het:

- i. identificeren van knelpunten in de processen
- j. benoemen van projectmanager en uitvoerders die de processen gaan verbeteren

Dit gedeelte van het Fast Close-project neemt vaak het grootste gedeelte van de doorlooptijd in beslag.

ANEKNOTE - DE IETS TE ENTHOUSIASTE CFO

Ik wil dat illustreren met het volgende voorbeeld. Er was eens een CFO die duidelijk maakte dat hij besloten had om over te gaan op Fast Close. Dat is mooi, want dat is ook het doel dat ik met dit boek wil ondersteunen. Van de ene dag op de andere werd de rapportagetermijn teruggebracht van vijftien dagen naar vijf. Hoewel goed voorbereid, ging er toch iets mis.

Het proces werd geïmplementeerd in een holding met tien dochters in verschillende tijdzones. De consolidatieafdeling had voorheen te maken met grote verschillen die met flink wat inspanning binnen twee dagen opgelost konden worden. Toen de termijn terug gebracht werd naar vijf dagen, was het intercompany-afstemmingsproces niet aangepast.

U raadt al welke gevolgen dit had. Men haalde de deadlines niet. Diverse mensen gaven aan dat het proces aangepast moest worden om de versnelling te bereiken. Er was maar één persoon die dit kon oplossen: de CFO, hij was immers verantwoordelijk voor het aanpassen van procedures die betrekking hadden op de hele groep.

Na het een paar keer geprobeerd te hebben om contact hierover met de CFO te hebben, hebben de medewerkers het opgegeven. Het duurde jaren voor het werd opgelost, namelijk tot de nieuwe CFO kwam ...

Moraal van de anekdote

'Never give up en laat je horen als er contraproductieve procedures in gebruik zijn'

ZEVEN DOELEN BIJ DE START VAN FAST CLOSE

Het opstarten kan je maar 1 keer zorgvuldig doen, houd dit lijstje daarom bij de hand als je aan je project begint.

Dit is een van de lijstjes die meer dan vijf items bevatten, probeer ze alle zeven te onthouden.

- Wat is je einddoel? Binnen vijf dagen rapporteren?
- Fase 1, wat zijn de afsluitdata in de eerste drie maanden
- Fase 2, wat zijn de afsluitdata in de periode vier tot zes maanden
- Op basis van uitkomsten fase 2 de definitieve afsluitdata vaststellen zodat Fast Close succesvol is
- Fast Close betekent voor veel mensen een verandering, ga er zo mee om: cultural and technical change
- Evalueer en reviseer elke drie maanden, stop hier nooit mee!
- Lean accounting – op zoek naar waste

VIJF FAST CLOSE-KWALITEITSEISEN

- Je proces moet volledig duidelijk en transparant zijn, de checklists zijn geïnterpreteerd
- De rapportagekalender moet vastliggen en moet 'heilig' en onaantastbaar worden verklaard
- Datakwaliteit, zijn de balansdossiers op orde? Zo niet, regel dat zo spoedig mogelijk
- Afsluiting van periodes in de transactiesystemen
- Gestructureerde rapportagedata via link verbonden met systemen of door gebruik te maken van mapping tables als vertaalslag van data uit het ene systeem naar het andere systeem

'No surprises' en 'First time right' zijn essentieel gedachtegoed.

De rapportagekalender

De kalender lijkt een open deur, maar het is goed om deze vooraf zorgvuldig te plannen, goed te communiceren en op te volgen. Je kunt daarvoor de volgende trucs hanteren. Sluit de boekhouding af op de 28e, als je op de tweede dag moet rapporteren heb je al enkele dagen gewonnen

- Gebruik een reeks van vier weken, vier weken en vijf weken, zodat je altijd op dinsdag je cijfers hebt. De maandag een feestdag? Geen probleem dus.

- Zet de rapportagekalender op de homepage van jullie werksite, niemand kan het dan missen
- Gebruik software om de taken prominent te tonen, dan is er nooit een misverstand wie het werk moet doen en wanneer het af moet zijn

Datakwaliteit

Dit is op zich een doel. Datakwaliteit verbeteren is een continu proces. Je kunt Fast Close beginnen met de datakwaliteit zoals die nu is. Het gaat immers om een procesverbetering. Vermeng de doelstelling van datakwaliteitsverbetering niet met de Fast Close-doelstelling, want daarmee breng je de aanvangsdatum van je Fast Close-project in gevaar. Wat je wel kunt doen, is een datakwaliteitverbeteringsproject direct als een project opstarten na de go live van Fast Close.

(C)LEAN CLOSING, ONDERDEEL VAN FAST CLOSE

Onderken de vormen van Waste en vernietig waste
Waste heeft twee verschijningsvormen: tangible waste en intangible waste.

Tangible waste

- Een slecht Intercompany-matchingproces
- Wachten op informatie, deze komt altijd te laat!
- Overbodige controles, deze zijn in de loop der tijd niet opgeruimd
- Toepassen van controles op het verkeerde moment – timing
- Je proces volgen in Excel in plaats van in een tool
- Je balansdossier bijhouden op je fileshares, garantie voor verspilling van zoektijd

Intangible waste

- Onrust door hoge werkdruk door extra taken zonder de juiste voorwaarden te scheppen
- Onrust door mensen gebruik te laten maken van tal van eigen checklists
- Onrust door delegeren van taken aan een groep in plaats van een individu
- Niet onderkennen dat je reportingproces bestaat uit twaalf projecten

WAITING = WACHTEN

OVERPRODUCTION = TE VEEL PRODUCEREN

EXCESS MOTION = OVERBODIGE HANDELINGEN

EXCESS INVENTORY = TE VEEL VOORRAAD

INAPPROPRIATE PROCESSING = INEFFICIENT WERKEN

UNUSED CREATIVITY = ONGEBRUIKTE CREATIVITEIT