

Vlot consolideren: een proces van tijdig oogsten

Door Charlotte Desot, William Blomme, Philippe Delcourt
in samenwerking met Luc Roesems

Sterke afspraken en automatisering bepalen doorlooptijd en werkvolume

In de voorbije jaren evolueerden zowel de processen als de vereisten bij consolidatie en rapportering enorm: de frequentie van consolidaties en de te rapporteren informatie is toegenomen, de tijdsperiode voor de oplevering van de cijfers werd steeds korter bij dezelfde of zelfs een hoger peil van kwaliteit en data-integriteit. En opgepast, consolidatie is meestal ook de basis voor de managementrapportering, of toch een deel daarvan. Dat verklaart de wil van heel wat CFO's om de afsluiting zo snel mogelijk te laten verlopen.

Naast de consoliderende afsluitingen neemt ook het aantal ad-hoc opdrachten voor consolidatiemedewerkers alomtegenwoordig toe De finance departementen en de verantwoordelijken voor de consolidatie moeten dus niet alleen de cijfers produceren, maar zij worden ook belast met integratieprojecten voor processen bij fusies & overnames, met de implementatie van sneller lopende en beter gecentraliseerde 'closings', met belangrijke bijsturingen van rapportages en...en

...en.... Lukt dit allemaal? Hoe gaan de betrokken specialisten met deze uitdagingen om? Hoe organiseren zij zich?

Om dat uit te zoeken organiseerde het Deloitte Consolidation Centre of Excellence in 2008 en 2009 een onderzoek op de Belgische markt naar de prestaties van het consolidatie- en 'closing' proces, naar de uitdagingen voor het consolidatieteam, naar de perceptie over de consolidatie en van

rapporteringssystemen en naar trends en prioriteiten op dit vlak. De steekproef bestond uit een 30-tal bedrijven uit alle sectoren waarvan iets meer dan de helft beursgenoteerd is.

WAARMEE IS MEN BEZIG?

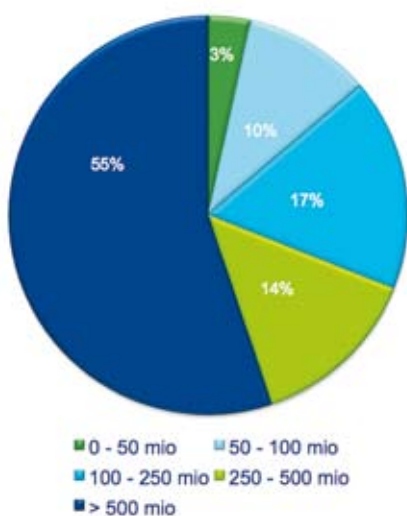
Consolideren gebeurt doorgaans door een beperkt aantal gespecialiseerde medewerkers. Naast de verantwoordelijkheid voor de externe rapportering, is 90% van de bevroegden ook verantwoordelijk voor de interne rapportering. Zij zijn verder typisch belast met het opstellen van Accounting & rapporteringsrichtlijnen en met applicatiebeheer van het consolidatie en rapporteringssysteem.

70% van de ondervraagden staat ook in voor de consolidatie van de budgetten en 55% is zelfs verantwoordelijk voor het hele budgettering- en forecasting proces. Bij de anderen staat controlling in voor de budgettering. Die dienst doet dan voor de techniciteit bij de budgetconsolidatie een beroep op de consolidatiecollega's.

Uit antwoorden op de vraag naar de rapporten die op maand/kwartaal basis geleverd worden, blijkt de volgende verdeling:

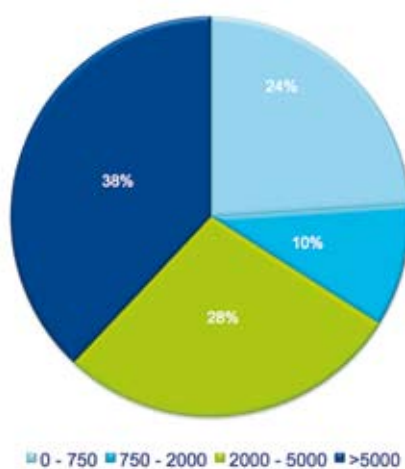
- op maandbasis: 86% P&L, 55% balans, 48% Cash flow statement,

FIGUUR 1: STEEKPROEF NAAR OMZET (EURO)



Bron: Deloitte

FIGUUR 2: STEEKPROEF NAAR PERSONEELSBESTAND (FTE)



Bron: Deloitte

59% segment rapportering, 72% working capital, 83% sales, 76% KPI, 37% debt convenience, 17% tax;

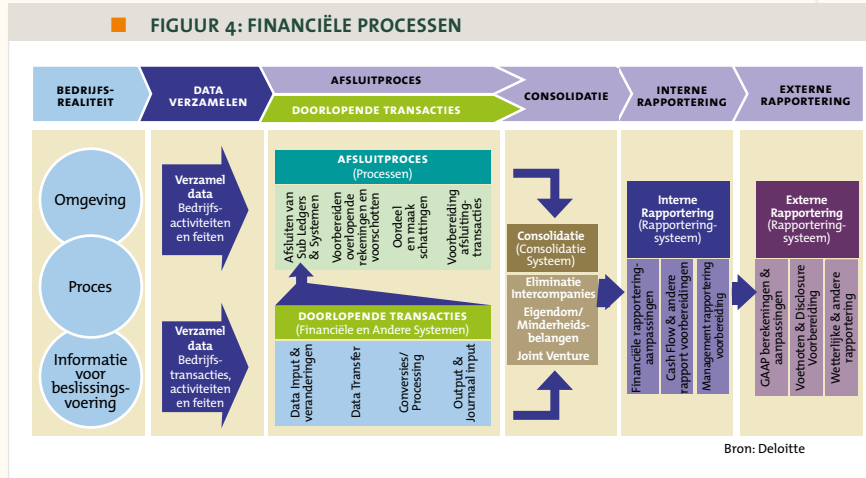
- op kwartaalbasis: 14% P&L, 41% balans, 34% Cash flow statement, 17% segment rapportering, 10% working capital, 17% sales, 14% KPI, 24% debt convenience, 38% tax.

Het geconsolideerde cash flow statement wordt bij iets minder dan de helft “top down” uitgevoerd of afgeleid uit de geconsolideerde groepscijfers. Bij de anderen leveren de filialen een cash flow statement.

De consolidatieteams blijken genoeg vaardigheden te hebben om hun opdracht goed uit te voeren. Maar de bezetting zou te krap zijn.

WIE DOET HET WERK?

Het gemiddelde aantal medewerkers (FTE) van de consolidatieafdeling is bij de ondervraagden 5,7. Dus bepaald geen kleine bedrijven. Bekeken naar het aantal entiteiten is dat +/- 15 per consolidatiemedewerker. Een wat theoretische berekening



omdat de werklust vooral gedreven wordt door omvang en aard van de processen. Volgens meer dan 25% is de werklust trouwens te hoog voor de bezetting, vooral vanwege de vele ad-hoc opdrachten zoals integratieprojecten bij fusies of overnames.

Met de kennis zit het dan weer wel goed, want 85% vindt dat de consolidatiecel voldoende competenties heeft. Figuur 3 geeft een beeld van die competenties (percentage van de bedrijven die een bepaalde mening delen).

De 14% ontevredenheid ligt vooral bij bedrijven die een nieuwe tool implementeren en nog niet alle vaardigheden in huis hebben m.b.t. dat nieuwe instrument. Uit de quotatie van GAAP kennis blijkt dat IFRS training voor consolidatiemedewerkers rond topics zoals uitgestelde belastingen,

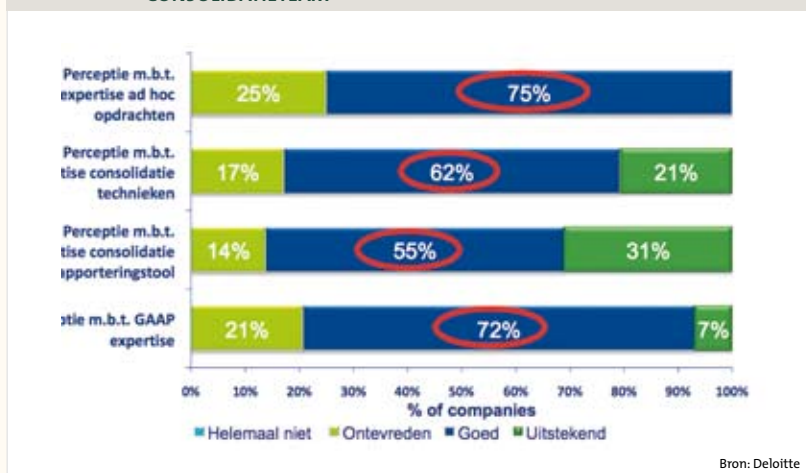
financiële instrumenten en pensioenen nodig is. Bedrijven die US GAAP rapporteren, ondervinden een tekort aan trainingen op de markt. Jonge medewerkers hebben nood aan bijkomende trainingen rond bijvoorbeeld cash flow statements, wijzigingen van de consolidatiekring en aansluiting van de geconsolideerde reserves. Slotsom: de consolidatie expertise is een heel kleine niche binnen de financiële organisatie.

En wat is het profiel van de consolidatiemedewerkers? Zij blijken vooral een financieel-economische opleiding te hebben. Kandidaten met een eerste werkervaring in externe audit en/of een aantal jaren ervaring als financieel analist zijn gegeerd. Het aanwerven loopt eerder moeilijk en zelfs interne rotatie - bijvoorbeeld van consolidatie naar de controlling of omgekeerd - valt niet mee. De helft van de bevroagden zegt wel dat retentie geen probleem is.

HET CONSOLIDATIEPROCES

Op het moment dat de filialen de cijfers afsluiten in de lokale boekhouding, worden er reeds een aantal taken voorbereid op de consolidatieafdeling. Het gaat bijvoorbeeld om wijzigingen in de groepsstructuur, inbrengen van standaardkoersen, een kopij van openningsbalansen en manuele journalen. Voor alle deelnemers van het onderzoek gebeurt dit laatste in maximaal 10 dagen. Waar een overname of fusie meespeelt, verhoogt de complexiteit

FIGUUR 3: RATING VAN NIVEAU VAN EXPERTISES VAN HET CONSOLIDATIETEAM



door de voorbereiding van goodwill boekingen, de opgave van nieuwe geconsolideerde deelnemingen etc. Na de afsluiting in de lokale boekhouding, start het aanleveren van de filiaalcijfers naar de groep (hetzij automatisch via een interface hetzij manueel hetzij een combinatie van beide). Dit gebeurt doorgaans in minder dan 6 dagen.

55% van de participerende bedrijven rapporteren de geconsolideerde cijfers in 10 dagen of minder te rekenen vanaf het moment dat de cijfers door de filialen aangeleverd zijn. Ondernemingen die er langer over doen, zijn doorgaans toch tevreden met hun afsluitingstijd. Slechts een kleine minderheid wil dat die verbetert. Opmerkelijk: beursgenoteerde bedrijven sluiten niet noodzakelijk sneller af dan niet beursgenoteerden. Een reden is waarschijnlijk dat ook niet beursgenoteerde ondernemingen de druk van stakeholders ondervinden, denk maar aan financierende

blijkt dat zij vooral vertraging oplopen omdat hun filialen de cijfers laat aanleveren, want van de ondernemingen die daarover klagen, hebben 50% minder dan 10 entiteiten. Een tip voor deze groep: de ervaring bij 'best practice' ondernemingen leert dat een rapporteringskalender met strikte opleveringsdata die late aanlevering goed oplost.

De centrale consolidatiedienst besteedt veel tijd aan het valideren en analyseren van de gegevens die filialen insturen. Dat is een belangrijke bron voor vertraging. Eén op drie van de participanten is gewoon ontevreden over de intercompany reconciliatie. De ervaring van 'snelle afsluiters' leert dat in het rekeningplan ingebouwde controlepunten, gerichte informatieve staten en overall eenzelfde rapporteringssysteem gebruiken voor een hogere doorloopsnelheid zorgt. Een andere 'versnelling' is zorgen dat het intercompany reconciliatieproces zo veel mogelijk gebeurt in één centraal systeem waartoe alle filialen toegang tot hebben en waar (indien nodig) ze op factuurniveau cijfers kunnen bevragen, documenten kunnen toevoegen als bijkomende informatie en kunnen communiceren via de tool (i.p.v. aparte e-mailing). Consolidatieactiviteiten zoals de berekening van omrekeningsverschillen, intercompany eliminaties, eliminatie m.b.t. geconsolideerde deelnemingen en aansluiting van de geconsolideerde reserves gebeuren in een beperkt aantal dagen en bij 80% van de deelnemers ook automatisch.

Tenslotte blijkt het fysiek in rapportvorm gieten van de geconsolideerde cijfers met gepaste bijlagen en commentaren nog het grootste deel van de werktijd te vragen. Bij sommigen zelfs 15 dagen! Er is dus wel degelijk nood aan consolidatie software met sterk ingebouwde rapporteringsmodaliteiten. Waar dit onvoldoende aanwezig is, is men genoodzaakt bijkomende software aan te schaffen om dit laatste deel van rapportage te ondersteunen.

In één op drie bedrijven verloopt de intercompany verwerking nog manueel! Nochtans bewijst de praktijk dat automatisering veel werk én dus tijd bespaart.

EEN PARCOURS MET HINDERNISSEN

Heel wat consolidatieprocessen blijven toch nog bezaaid met hindernissen. Uit de rondvraag blijken de drie belangrijkste:

■ Zwakke organisatie van het intercompany afstemmingsproces

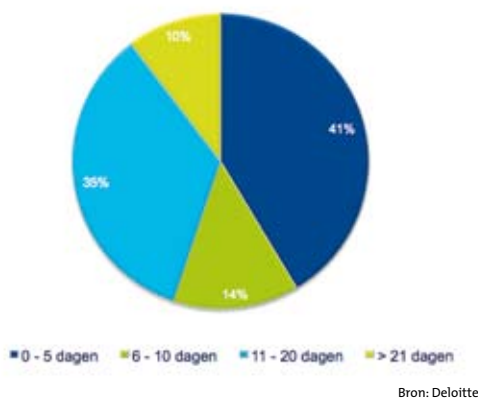
Hoewel 2/3 van de deelnemers de intercompany verrichtingen (IC) al afstemt voor de afsluiting begint, blijkt dit zowat de meest kritische oefening van de consolidatie te zijn. Terugkomende problemen zijn verkeerde categorisatie van IC transacties en afwijkingen in de verlies- & winstrekening. Goede oplossingen blijken in de praktijk:

- het IC proces beheersen door een duidelijk draaiboek met richtlijnen te publiceren en te volgen.
- Zowel in de filialen als op het hoofdkwartier een centraal beheerde consolidatie – en rapporteringstoepassing gebruiken. Eén op drie van de ondervraagden blijken de IC verwerking zelfs nog manueel te doen, 17% deels manueel en geautomatiseerd. Het gaat doorgaans om bedrijven met verschillende financiële applicaties dus databronnen en afwijkende rekeningsplannen bij filialen.

■ Veel complexe manuele boekingen

Op groepsniveau worden correctieboekingen uitgevoerd op de lokale cijfers, worden late aanpassingen verwerkt ('late adjustments'),

■ FIGUUR 5: AANTAL DAGEN BIJ AFSLUITING-CONSOLIDATIE



Van de ondernemingen waar de afsluiting langer duurt dan 10 dagen, is maar een kleine minderheid daarmee ontevreden.

banken, private equity fondsen etc.

Ondernemingen met 10 tot 100 te consolideren entiteiten behoren vooral tot de groep van "snelle afsluiters" die binnen de 10 dagen rapporteren. Bedrijven met minder dan 10 entiteiten doen het beduidend slechter. Bij nadere bevraging

gebeuren er herkwalificaties of worden er manuele transacties geboekt omdat het consolidatiesysteem ze niet aankan. Denk aan het wegboeken van de intragroep marge op voorraden of op interne verkoop van vaste materiële activa. De complexiteit neemt ook toe wanneer boekingen rechtstreeks op subgroep niveau gebeuren en niet toegewezen worden aan de filialen, met minder transparantie op de onderliggende cijfers als gevolg. Dit betekent ook een verlies aan contributie van de cijfers van de filialen tegenover de geconsolideerde groepscijfers.

De oplossing in dit geval is de combinatie van vereenvoudigende afspraken en gepaste automatisering. Afspraken over categorisatie van journalen helpt veel, maar ook het automatisch overdragen van journalen over het jaareinde. Andere ingrepen zijn duidelijke documentatie die misverstanden vermijdt, goede afspraken voor review en validatie, audit trail mogelijkheden...

■ **Aanhoudend laat opleveren van filiaalcijfers**

Volgens onderzoek ligt te laat aanleveren in de eerste plaats aan problemen in de lokale boekhoudsystemen en aan onvoldoende kennis van het consolidatieproces. Uit de bevraging blijkt dat bij slechts 17% van de bedrijven de filialen de balans en de winst- & verliesrekeningen manueel ingeven. De meeste ondernemingen hebben een deel van de bijlagen van de geconsolideerde jaarrekening geautomatiseerd. Toch loopt bij velen de verwerking vlot, vandaar de korte afsluitperiode bij de meerderheid.

Maar wat evengoed opvalt: hoewel de grote meerderheid een gerenommeerd consolidatiepakket gebruikt, moet 37% van de deelnemers een gespecialiseerde (extra) tool inzetten voor de IC reconciliatie. Blijkbaar moeten de reguliere leveranciers van consolidatiesoftware nog extra functies bouwen.

Bij 90% van de “snelle afsluiters” leveren filialen rechtstreeks hun data. Transparantie blijkt dus een ‘must’ om snel te kunnen afsluiten.

Slechts 20% van de ondervraagden krijgt cijfers vanuit een subgroep die de onderliggende filiaalcijfers maskeert. Dat laatste is vooral de nasleep van fusies & overnames waarbij de overnemer nog niet de tijd had om de nieuwe bedrijven in het eigen rapporteringsproces te integreren.

MANAGEMENT- EN WETTELIJKE CONSOLIDATIE, AL DAN NIET SAMEN?

De externe rapportering wordt sterk bepaald door de wettelijke voorschriften. Een bedrijf kan dan ook kiezen tussen twee opties:

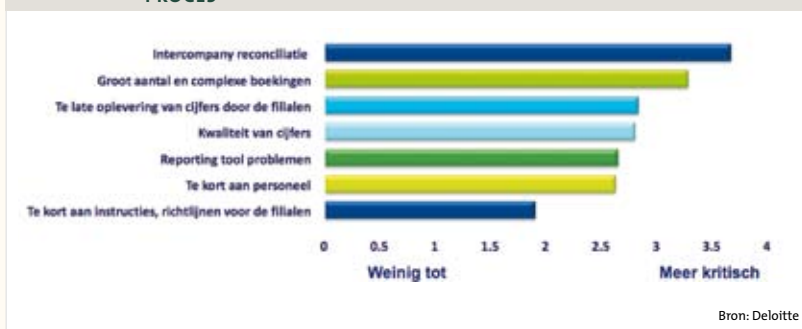
- ofwel de management rapportering integreren met de wettelijke consolidatie dus vertrekken van hetzelfde rekeningenplan en vanuit dezelfde bronnen,
- ofwel twee verschillende structuren, eventueel zelfs verschillende systemen die op het einde van de rit onderling worden afgestemd.

Bij de geïntegreerde aanpak sluiten wettelijke en managementrapportering goed aan, wat het gebruiksgemak vergroot en de analysetijd inkort. De cijfers zijn transparanter wat bijvoorbeeld ‘drill down’ vergemakkelijkt. Beiden zorgen daardoor voor een lagere kostprijs. In een dergelijke omgeving moeten de betrokken systemen en medewerkers – denk aan controllers en consolidatiemedewerkers – wel onder dezelfde leiding staan, in casu van de CFO.

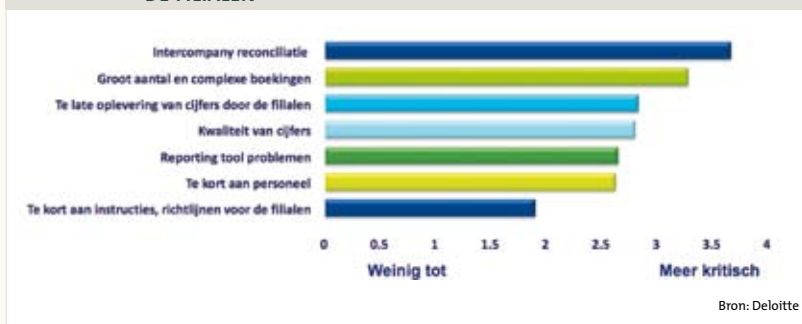
Volgens de Deloitte bevraging werken een op drie bedrijven vanuit een geïntegreerde rapportering. Nog eens 20% geeft aan om in de toekomst volgens dat principe te gaan werken. De verdeling zal daarvoor in de nabije toekomst 50/50 zijn.

Het nadeel van een gescheiden rapportering is de hogere kost, het feit dat controlling en consolidatie apart lopen en dus moeten reconciliëren, waarbij het verklaren van verschillen zeer tijdrovend kan zijn. Een voordeel

■ FIGUUR 6: OORZAKEN VAN MOEILIKHEDEN IN HET CONSOLIDATIE PROCES



■ FIGUUR 7: OORZAKEN VAN TE LATE OPLEVERING VAN DE CIJFERS VAN DE FILIALEN



is dan weer dat de cijfers door de gescheiden in steek als vanzelf dubbel gecontroleerd worden. Bovendien blijven de controllers en de consolidatie aparte disciplines die optimaal op hun opdracht kunnen ingesteld worden. Tenslotte vinden sommige CFO's dat de combinatie van wettelijke en management rapportering hen te veel dwingt tot compromissen die ofwel de wettelijke ofwel de management rapportering naar effectiviteit aantast.

ORGANISATIE VAN DE CONSOLIDATIE

Zowel de consolidatie als de rapportering behoren traditioneel tot de bevoegdheid van de financiële directie, dus van de CFO die ook instaat voor (corporate) accounting, (group) controlling, (group) treasury, (group) tax en andere typisch financiële kennisdisciplines. Consolidatiemedewerkers hebben zoals hun gespecialiseerde collega's een functionele verantwoordelijkheid, zij kunnen dus geen informatie 'afdwingen'. Die louter functionele rol is volgens sommigen de reden dat de nodige informatie niet binnen de afgesproken timing kan verzameld worden. Bij sommige ondernemingen worstelen de consolidatiemedewerkers met het feit dat hun contactpersonen in de filialen heel wat andere prioriteiten hebben, zodat de infor-



Bij de maandelijkse afsluiting is het vaak stressen voor wie op cijfers wacht. De belangrijkste redenen zijn het ontbreken van een formele procedure met tijds kalender én te weinig autoriteit voor wie de cijfers lokaal of centraal moet ophalen.

matie stevast te laat binnenloopt. Bij anderen zijn die contactpersonen dan wel financiële medewerkers, maar hebben die zelf binnen het filiaal niet de gepaste autoriteit om de informatie snel te verzamelen.

Dit is een klassiek probleem van hiërarchische versus matrixstructuren, van centralisatie of decentralisatie.

Het succes hangt bij beiden vooral af van duidelijke procedures die eens afgesproken, ook als een commitment gelden en dus in de persoonlijke evaluaties meespelen. In de twee organisatiemodellen is het cruciaal om naast de formele afspraken, regelmatig de filialen te bezoeken (erkenning, persoonlijke relatie), trainingen te voorzien, formele werksessies te houden (wegwerken van knelpunten) en goede idealiter directe communicatielijnen op te zetten ook naar infrastructuur.

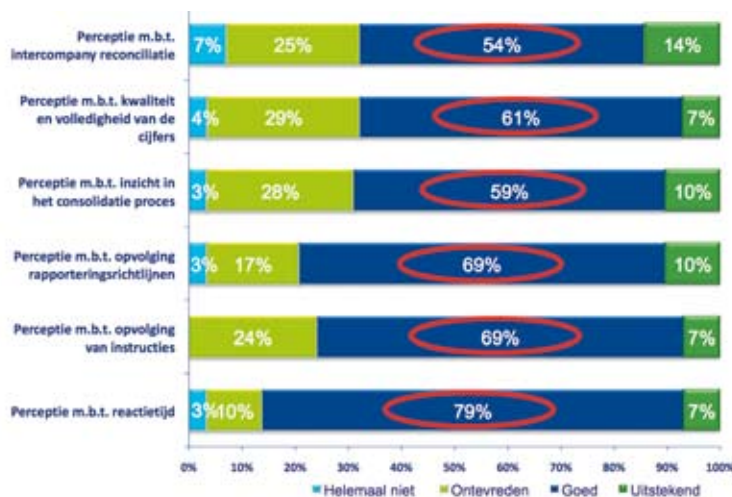
Hoewel beiden kunnen werken en beiden kunnen falen, blijkt de centrale aanpak meer in trek en schijnbaar meer succesvol: 80% van de deelnemers met een gecentraliseerde structuur behoren tot de groep "snelle afsluiters" (binnen de 10 werkdagen).

Maar ook daar blijkt dat de opvolging van instructies en de kwaliteit van dataoplevering nog veel kan verbeteren.

WIE PRESTEERT STERK?

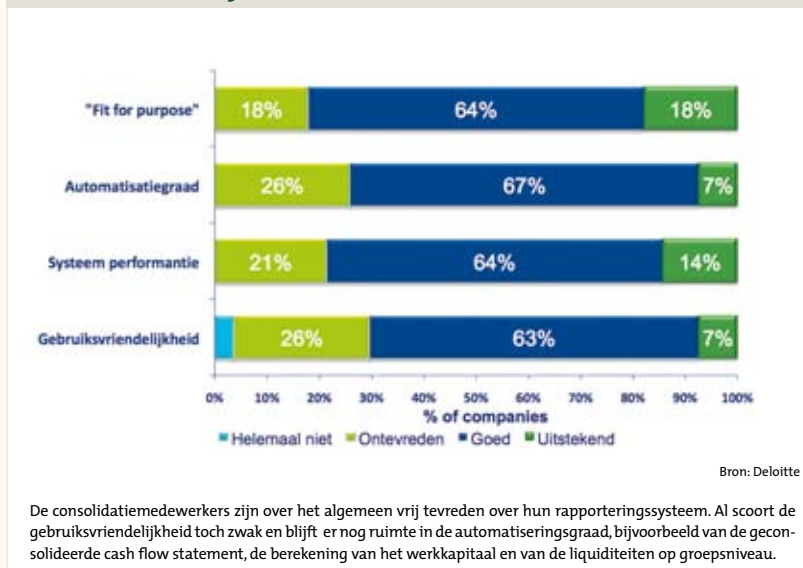
Slechts 30% van de deelnemers hanteren key performance indica-

FIGUUR 8: PERCEPTIE OVER OPVOLGING VAN RICHTLIJNEN DOOR FILIALEN



Bron: Deloitte

FIGUUR 9: EVALUATIE VAN TOOLS



tors (KPI) om de performantie van het consolidatieproces te meten, en dan vooral op niveau van filialen. Evaluatiecriteria zijn onder andere het respecteren van opleveringsdata, aantal keren dat gerapporteerde cijfers opnieuw moeten geleverd worden, aantal correctieboekingen, aantal en omvang van uitstaande intra-groepsverschillen, aantal auditaanpassingen en de kwaliteit van validatie controles. KPI's van het consolidatieteam zelf komen zelden voor, al geven heel wat ondernemingen aan daarvan werk te (willen) maken. Dan gaat het onder andere over het aantal openstaande auditopmerkingen, terug de opleveringsdata, reactietijd op vragen van directies, filialen en divisies.

DE ONDERLIGGENDE SYSTEMEN

De consolidatiesystemen worden gerangschikt bij de 'corporate performance management' of CPM discipline waaronder ook planning en forecasting, rapportering en strategische analyse tools vallen.

De CPM markt is de jongste jaren sterk geëvolueerd door overnames. SAP heeft OutlookSoft en Business Objects – dat zelf pas Cartesis had gekocht – overgenomen. IBM nam Cognos over en kreeg daardoor het eerder overgenomen en succesvolle

Frango in de schoot geworpen. Oracle heeft dan weer Hyperion overgenomen. Daarnaast bestaan nog een aantal niche spelers.

Uit het onderzoek blijkt dat 83% van de bedrijven dezelfde software gebruiken voor zowel de wettelijke als de managementconsolidatie. In de groep van snelle afsluiters hebben zij de overhand. 63% gebruikt de tool ook voor de IC afstemming. De overige 37% gebruiken een product van een nichespeler of van zichzelf. De uitdaging bij IC is immers om op factuurniveau af te stemmen en om de communicatie via de software – en niet langs e-mails – te laten verlopen.

Spreadsheets zijn en blijven populair. Kleinere groepen doen de consolidatie zelfs nog volledig in Excel. Bij toenemende complexiteit – zeg vanaf een tiental vennootschappen, vreemde munten en/of meerdere consolidatiemethoden – neemt een gespecialiseerde consolidatie tool echter de overhand door:

- Vereenvoudiging van de data collectie uit filialen,
- Ingebouwde controle checks die zorgen voor de nodige data-integriteit,
- Geen dubbele invoer en gemakkelijker opzoeken, dus extra productiviteit,

- Lagere kosten voor compliance,
 - Minder kans op fouten door veel betere validatie logica,
 - Beschikbaarheid van audit Trail/Rapporten (met 'drill down' functies),
 - Consolidatie motor,
 - Centraliserende datereferenties met referestructuren en –cijfers,
 - Sterke beveiliging.
- Veel van de gespecialiseerde consolidatie softwares spelen in op de populariteit van Excel door gelijkwaardige invoertools en integratie van functies, o.a. via "add-in formula's". Die laten toe om data in bestaande Excel spreadsheets op te vragen en cijfers naar de applicatie database te sturen, bijvoorbeeld via standaard templates bij de filialen.

De overgrote meerderheid gebruikt dezelfde software voor zowel de wettelijke als de managementconsolidatie.

Gespecialiseerde consolidatiesoftware in combinatie met goede rapportfuncties heeft ook weer eigen voordelen:

- centraal beheer van de rapportformats,
- eenmalige opslag van de rapportdata, dus één 'waarheid',
- brede, gemeenschappelijke beschikbaarheid van de data en dus automatische update bij wijziging van structuren/data.
- Bij de selectie van dergelijke toepassingen, let een bedrijf best goed op:
- de performantie bij de rapportering, dus snelheid van productie van rapporten,
- de functionaliteit, die moet toelaten veelzijdige rapporten gemakkelijk op te bouwen.

BESLUIT

Steeds meer ondernemingen werken aan het optimaliseren van het consolidatieproces. Velen gebruiken daarbij de combinatie van spreadsheets samen met gespecialiseerde consolidatie software.

Andere technieken van optimalisatie zijn:

- Duidelijke en bedrijfsbrede richtlijnen vanuit corporate niveau in een draaiboek:
 - met een strikte set van opleveringsdata,
 - met duidelijke, formeel toegewezen verantwoordelijkheden (namen),
 - een gemeenschappelijk formaat voor aan te leveren data vanuit filialen,
 - één groepsrekeningplan met definities van rekeningen duidelijk voor iedereen binnen de groep,
 - checklists,
 - een duidelijke hiërarchie tussen groeps- en lokale formats zoals general ledger en corporate rapportage.
- Actieve aandacht voor een filosofie van 'direct juist' (right from the first time) zodat rework en dus vertragende iteraties maximaal vermeden worden,
- KPI's op de performantie van het rapporteringsproces (tijdigheid en kwaliteit), regelmatig gecombineerd met 'Service Level Agreements' (SLA's) voor intern geleverde diensten,
- Het bundelen van de afsluitverantwoordelijkheid in één dienst/afdeling,
- Afsluiten volgens één gesystematiseerde workflow met:
 - gestandaardiseerde taken, met een minimum aan stappen (vereenvoudigen),
 - rechtstreekse aanlevering van de gegevens door de filialen, dus zonder tussenniveau's,
 - duidelijke materialiteitsdrempels,
 - een maximum van voorbereidende taken voor de start van de afsluitingscyclus,
- Een gestandaardiseerd rekeningplan dat filialen gebruiken of binnen de lokale wetgeving maximaal benaderen, telkens met een 'mapschema' dat duidelijk weergeeft welke rekeningen van het lokaal rekeningplan gemapt moeten worden met het groepsrekeningplan,
- Het bedrijfsbreed gebruiken van één technisch platform waartoe ook filialen toegang hebben.

De 'best in class' ondernemingen combineren deze technieken met een systematiek van intense contacten met de filialen, opleidingen en regelmatig groepsoverleg.

CONTACT

Voor verdere info:

becfothema@deloitte.com

Redactioneel contact

CFO MAGAZINE:

Luc.roesems@fm.be

(+32 499 57 23 56)

DELOITTE:

tvancouwenberge@deloitte.com

(+ 32 2 800 22 79)

ADVERTENTIE

Over Deloitte CFO Services

Deloitte CFO Services helpt de CFO en de financiële directie hun opdracht optimaal uit te voeren en biedt tevens advies en ondersteuning om de nieuwe uitdagingen waarmee zij worden geconfronteerd efficiënt aan te pakken. En in het huidige onzekere economische klimaat zijn deze groter dan ooit. Met de diepgang van onze kennis en onze jarenlange ervaring kunnen wij hiervoor gerichte oplossingen aanbieden. De reikwijdte van onze kennis en ervaring is uniek in de markt en omvat consulting, taks, risk management services, corporate finance, financial advisory en outsourcing. Onze internationale onderzoekscentra garanderen dat wij steeds op de hoogte zijn van de meest recente evoluties in de diverse financiële vakdomeinen. Wij helpen u bij het definiëren van de functionele strategie voor de financiële directie, het ontwerpen van de aangepaste organisatie en processen, en bij de invoering van de ondersteunende informatiesystemen. Wij begeleiden u bij de transformatie van de financiële functie, en dragen er tegelijkertijd zorg voor dat uw kernactiviteiten op ieder ogenblik efficiënt en betrouwbaar blijven.

Voor meer informatie over Deloitte CFO Services belt u Thierry Van Schoubroek, Deloitte CFO Services Leader op +0476 49 59 08 of stuurt u een e-mail aan tvanschoubroek@deloitte.com

Deloitte.

Audit • Accounting • Tax • Consulting • Corporate Finance •

We don't make the complex simple.

we make it understandable

www.deloitte.be