

# CFO THEMA

financieel management

in samenwerking met **Deloitte**

## De meerwaarde van een overzichtbeeld, snel en goed consolideren.

Door Raf Bervoets en Hans De Meyer  
in samenwerking met Luc Roesems

# Stappenplan wijst de weg

De consolidatie toont de financiële situatie van een groep ondernemingen die gecontroleerd worden door een zelfde moederonderneming en dus onderling een juridische ‘familieband’ hebben. Naar de buitenwereld wordt de groep voorgesteld als één organisatie. Doorgaans vereist de wet dat ondernemingen met een dergelijke band de financiële rapporten vanuit het groepsstandpunt publiceren. De uiteindelijke verantwoordelijkheid voor de correcte consolidatie ligt dan uiteraard bij het moederbedrijf.

Zonder in detail te treden over de boekhoudkundige aspecten van consolidaties, komt het er op neer dat de jaarrekeningen en de andere informatie van de verschillende juridische entiteiten gecombineerd moeten worden. Toch verschilt het consolidatieproces van diverse andere vormen van aggregatie of ‘bundeling’ van gegevens bij zakelijke rapportage. De consolidatie neutraliseert namelijk de transacties tussen de ondernemingen in de groep neutraliseren. Als een dochterbedrijf bijvoorbeeld ook producten verkoopt of diensten levert aan de moeder, mag het resultaat van deze verkoop niet in de geconsolideerde cijfers komen en moet het dus geëlimineerd worden. Een andere belangrijke functie van de consolidatie is het aangeven van minderheidsbelangen.

Een gewoon consolidatieproces bestaat uit de volgende kenmerken de stappen:

1. Vastleggen van de consolidatiekring;
2. Bepalen van consolidatiemethoden;
3. Verzamelen van financiële gegevens;
4. Omrekenen van de vreemde val-

ta in de functionele munt van de moedervernootschap;

5. Consolidatieherwerkingen:
  - a. Aanpassingen aan de waardeeringsregels van de groep;
  - b. Aanpassingen volgens het boekhoudkundige referentiekader;
  - c. Overige aanpassingen op groepsniveau;
6. Consolidatieboekingen:
  - a. Eliminatie van intercompany transacties inclusief gerealiseerde interne dividenden en resultaten;
  - b. Eliminatie van participaties tegenover het eigen vermogen;
  - c. Bepalen van eerste consolidatieverschillen;
  - d. Bepalen van minderheidsbelangen.
7. Opmaak rapportering en analyse.

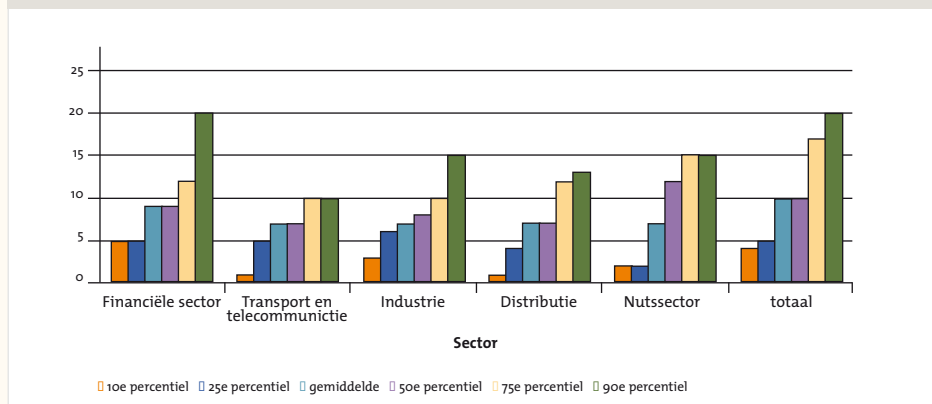
Het vastleggen van de consolidatiekring (1) bepaalt de ‘reikwijdte’ van de consolidatie: welke entiteiten komen wel in de bundelende rapportering en welke niet? De consolidatiemethode (2) definieert dan weer de manier waarop de gege-

vens van een bedrijfsentiteit zullen getoond worden: integraal of proportioneel. Om de financiële cijfers van de bedrijven in de consolidatiekring te verzamelen (3), moet het rekeningplan van de verschillende dochters afgestemd zijn op dat van de moeder.

Het omrekenen van vreemde valuta (4) in de functionele rapportering-munt hangt af van de gekozen omrekeningsmethode. Dat kan volgens de slotkoersmethode of de monetaire/niet-monetaire methode. Bij de slotkoersmethode worden omrekeningsverschillen als gevolg van fluctuaties van de wisselkoersen tussen het begin en het einde van de rapporteringperiode, gecumuleerd op een post binnen het eigen vermogen. De monetaire/niet-monetaire methode verwerkt de omrekeningsverschillen via de resultatenrekening.

De consolidatieherwerkingen (5) zijn aanpassingen om de financiële rapportering van de dochters af te stemmen op de rapporteringgrondslagen die de moeder toepast. Die verschillen van de consolidatieboe-

FIGUUR 1: AANTAL DAGEN NODIG VOOR HET DOORLOPEN VAN HET CONSOLIDATIEPROCES



kingen (6) die zelf het gevolg zijn van de consoliderende visie op de financiële rapportering. De dividenden die de moedermaatschappij ontvangt van haar dochters moeten bijvoorbeeld uit het resultaat van de moeder gehaald worden. Dividenden zijn immers het gevolg van het resultaat dat de dochter gerealiseerd heeft en die zitten al in de geconsolideerde resultaten via de bijdrage van de dochter. Wie ontvangen dividenden niet elimineert bij de moeder zou ze in de consolidatie bijgevoel dubbel tellen.

De rapportering- en analysestap (7) produceert en analyseert de financiële staten van het geconsolideerde geheel, moeder en dochters samen. Het is doorgaans een iteratief proces dat vertrekt van voorlopige resultaten die steeds meer verfijnd worden naarmate het consolidatieproces vordert.

De gemiddelde duurtijd om een consolidatie af te werken verschilt zeer sterk tussen de beste en slechtst presterende bedrijfsgroepen. Een internationale vergelijkende studie uitgevoerd door Deloitte toont dat in nagenoeg alle sectoren de 10% best presterende groepen tot TIEN keer minder tijd nodig hebben dan de 10% slechtst presterende bedrijfs-

groepen. Dat wijst op grote verschillen in performantie en efficiëntie van het consolidatieproces.

**CONSOLIDATIE ALS DEEL VAN HET AFSLUITPROCES**

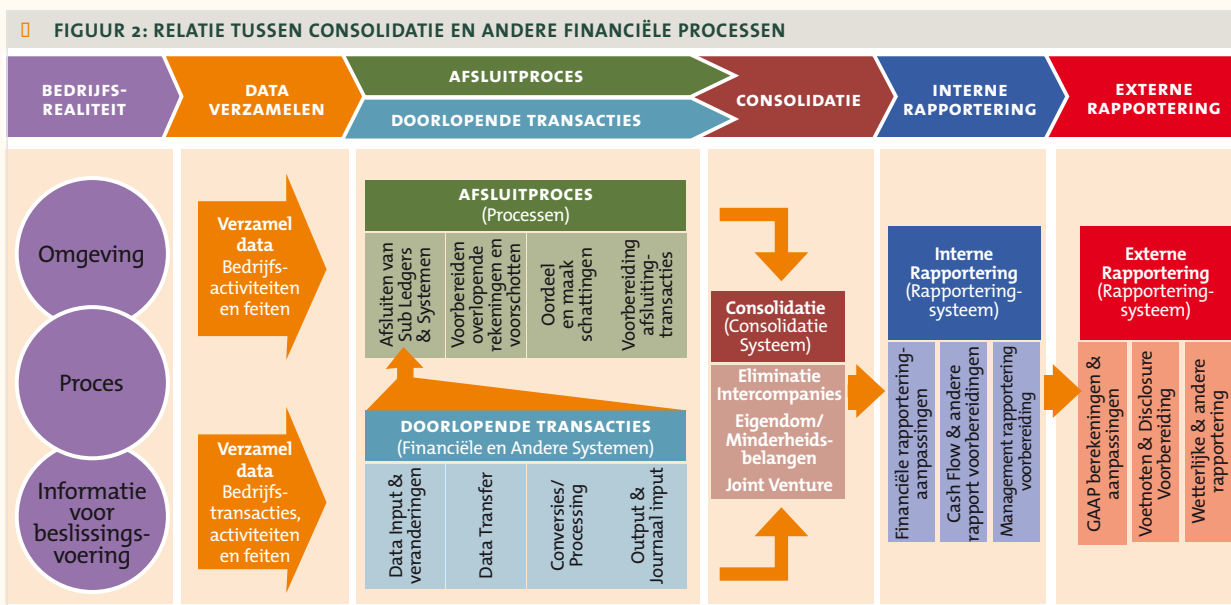
Het consolidatieproces is nauw verbonden met de andere financiële processen zoals het afsluiten van de boeken en het opbouwen van rapporten. Figuur 2 ‘Relatie tussen consolidatie en andere financiële processen’ geeft weer hoe de financiële processen elkaar beïnvloeden. Het afsluiten van de rekeningen, de consolidatie en het opstellen van de rapporten behoren ongetwijfeld tot de meest tijdrovende en gedetailleerde processen van een typische financiële organisatie. Zij zijn cruciaal voor het succes van de onderneming omdat zowel de bedrijfsleiding als stakeholders nood hebben aan betrouwbare, accurate financiële informatie die transparant is en tijdig beschikbaar komt. Daarom maar ook in het kader van de toenemende focus op ‘Fast Close’ – versneld afsluiten – kan een CFO het belang van een sterk consolidatieproces moeilijk overschatten.

**PROBLEMEN UIT DE PRAKTIJK**

De laatste jaren bemoedigen een aantal tendensen steeds vaker het

efficiënt afwikkelen van de consolidatie.

- **Concentratiebeweging:** er is een toenemende concentratie in steeds grotere groepen aan de gang; denk ondermeer aan de farmaceutische, de financiële- en de energiesector. De omvang van de nieuwe bedrijfscombinaties en hun verschillen in organisatie, technologie en bedrijfscultuur bemoedigen het stroomlijnen van eender welk rapporteringsproces.
- **Globalisatie:** het aantal multinationale ondernemingen die actief zijn over verschillende landen blijft toenemen. De massa transacties binnen dergelijke groepen verzwaren het consolidatieproces. Daarbij zijn omrekeningsverschillen op vreemde valuta het meest complexe onderdeel. Heel wat ‘standaard’ consolidatiesystemen rekenen die verschillen niet transparant om of doen dat onnauwkeurig. Voeg daarbij de wisselkoersevoluties en het is duidelijk dat interpretatie en analyse van de financiële rapportering in die omstandigheden echt niet gemakkelijker wordt.
- **Belasting optimaliseren:** steeds meer groepen ontwikkelen complexe constructies op groepsniveau



om optimaal te genieten van verschillen in belastingregimes van de landen waar de groep actief is. Dat bemoeilijkt bij consolidatie de selectie van de eliminaties tussen de ondernemingen.

- **Bedrijfsvoering:** in een aantal industrieën kiezen ondernemingen meer en meer voor verticale integratie waarin de moeder ook de controle verwerft over de leveranciers van grondstoffen in het productieproces. Een correcte consolidatie moet dan de juiste intercompany transacties met gepaste transfer pricing verwerken.
- **International Financial Reporting Standards (IFRS):** de invoering van het IFRS referentiekader voor het opstellen van geconsolideerde jaarrekeningen heeft het afsluitingsproces stevig verzaamd. IFRS introduceerde in de financiële verslaggeving concepten zoals de waardering van financiële instrumenten. Dit referentiekader zorgt voor zware administratieve verplichtingen om afdekkingstransacties (hedge accounting) te verwerken. De beoordeling, verwerking en documentatie van deze transacties loopt op geconsolideerd niveau niet noodzakelijk gelijk met de aanpak bij elke afzonderlijke entiteit. Het is de aanleiding voor bijkomende

research en transacties tijdens het consolidatieproces.

- **Fast and 'frequent' close:** de laatste jaren besteden stakeholders zoals investeerders en prudentiële overheden steeds meer aandacht aan tijdige, volledige en accurate beschikbaarheid van de financiële informatie. Dat beperkt de beschikbare tijd voor de consolidatieverwerking waardoor de druk op het afsluitproces stijgt. Bovendien verwachten belanghebbenden steeds frequenter rapportage. De vroegere regel om jaarlijks of per semester te rapporteren, evolueerde in de praktijk naar kwartaalrapporten die bovenop de veelal maandelijkse managementinformatie komt.

Om al deze redenen blijft consolideren voor veel financiële directies een pijnpunt. Het betekent ook dat de bestaande consolidatieprocessen vaak onvoldoende toegevoegde waarde creëren als managementinstrument. Het resultaat blijft te dikwijls beperkt tot ex post financiële informatie die alleen de externe en wettelijke rapporteringplicht dient.

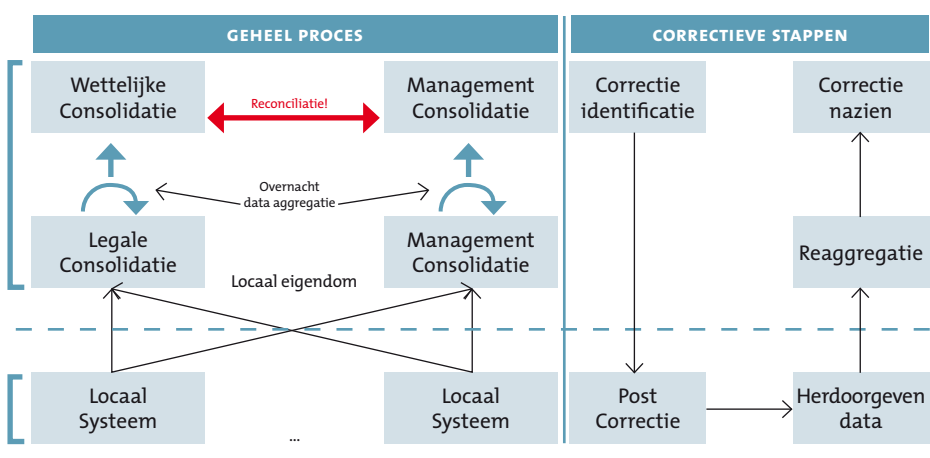
De meest voorkomende tekortkomingen van bestaande consolidatieprocessen zijn:

- **IT systemen:** vaak zijn de toepassingen voor wettelijke consolida-

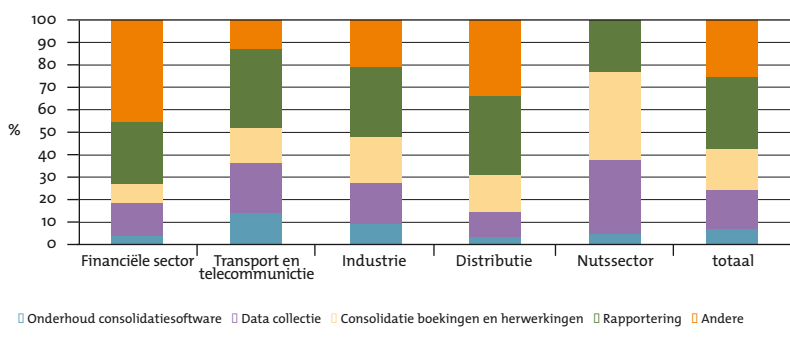
tie en management rapportering niet of onvoldoende geïntegreerd. Dan moeten allerhande reconciliaties op verschillende niveaus ingebouwd worden met vertragen en aansluitingsproblemen tussen verschillende stappen als gevolg. Dikwijls vereisen sterk verschillende systemen en databanken van de bedrijven in de groep tijdrovende, aparte manuele gegevenstransfers.

- **Inconsistentie in rekeningplannen:** een consolidatieproces kan pas performant lopen wanneer de hele groep een uniform rekeningenplan gebruikt. Hoewel dat ene rekeningschema er in de meeste gevallen wel is, ontbreken vaak precieze definities van rekeningen in het consolidatiebundel. De verschillen in interpretatie veroorzaken dan een incoherent beeld op groepsniveau.
- **Ontoereikend rekeningenplan:** het rekeningenplan van veel consolidatiesystemen is niet genoeg gedetailleerd voor doeltreffende managementrapportering; denk aan de productinformatie die daarvoor nodig is.
- **Onaangepaste rapportering:** informatie is relevant als ze volgens de managementnoden gerapporteerd wordt. Maar de verslaggeving in consolidatiepakketten blijft nogal eens beperkt tot de standaardrapporten die onvoldoende maatwerk bieden.
- **Duurtijd van het proces:** informatie heeft een beperkte houdbaarheidsdatum zodat de doorlooptijd van het consolideren kort moet blijven, zeker voor managementdoeleinden. Maar door problemen met systeemintegratie of reconciliatie, en evengoed door te sterke focus op een uiterste precisie zonder toegevoegde waarde – denk aan items in de sociale boekhouding – sleept consolideren te lang aan. Een door-dachte verschuiving van 'hoogst betrouwbare' gegevens naar 'werkbaar betrouwbare' informatie doet gegarandeerd veel tijd

■ FIGUUR 3: STATUTAIRE EN MANAGEMENT CONSOLIDATIE STEMMEN NIET OVEREEN!



FIGUUR 4: RELATIEF BELANG VAN DE STAPPEN BINNEN HET CONSOLIDATIEPROCES



winnen voor het ganse consolidatieproces. Een kortere doorlooptijd creëert meestal veel meer waarde dan het beperkte verlies aan juistheid van informatie.

- **Intercompany transacties:** de slechte identificatie van intercompany verrichtingen veroorzaakt in de praktijk veel tijdverlies bij het onderzoek naar verschillen in gerapporteerde intercompany transacties en de aansluiting van saldi, zeker als het gaat om verschillende valuta.
- **Omrekeningsverschillen bij deviezentransacties:** veel consolidatieprocessen identificeren onvoldoende het effect van wisselkoersevoluties op de resultaten van bedrijfsactiviteiten met een andere functionele munt dan de rapporteringsmunt van de groep. Dat kan de informatie die op geconsolideerd niveau geproduceerd wordt, in belangrijke mate 'verarmen'.

#### 'BESTE PRAKTIJKEN' VOOR WAARDECREATIE DOOR DE CFO FUNCTIE

Een internationaal onderzoek door Deloitte in 2005 toont enorme verschillen in de duurtijd van de consolidatiestappen over de diverse economische sectoren.

Deze grote verschillen in de deelprocessen bewijzen dat er geen standaarddefinitie van een 'best practice' consolidatieproces bestaat. Toch zijn er een aantal kritische succesfactoren die cruciaal zijn voor de

kwaliteit van elk consolidatieproces:

- Uniforme, goed beschreven **groepsinstructies** met duidelijk gedefinieerde procedures en **één afsluitkalender** zijn de basisvereisten voor een goed consolidatieproces. Er moet goed en frequent gecommuniceerd worden over die afspraken en principes tussen de groepsleden. Dat helpt om problemen te voorkomen. Maar de documentatie zorgt bovendien voor het gepaste kennisniveau van de medewerkers om onverhoopte knelpunten te identificeren.
- Tweede sleutelvoorwaarde is de definitie van **één enkele versie van de waarheid** voor alle onderne-

mingen in de groep. De registratie van alle financiële en niet-financiële gegevens in een centraal beheerde databank garandeert dat bij de consolidatie zowel dochterbedrijven als moeder dezelfde basisgegevens gebruiken. Als dan ook alle rapporten uit die unieke databank ontstaan, worden aansluitingen veel eenvoudiger wat het opzoeken van de oorsprong van eventuele fouten versnelt.

- Ten derde: om de doorlooptijd te minimaliseren, lopen de consolidatieboekingen en -herwerkingen maar ook de late aanpassingen van cijfers in consolidatiebundels best centraal. Het is slim om zoveel mogelijk **consolidatieboekingen te automatiseren**, zeker voor de hand liggende aanpassingen zoals intragroepsaldi, eliminatie van dividenden of correctie van meer- en minwaarden op intragroeptransacties. De verwerking gaat sneller en er is minder kans op fouten, zeker bij omrekeningen van valuta wat consistent en snel moet gebeuren. Als het boekhoudplatform ook de **intercompany afstemmingen en eliminaties** ondersteunt, kan de controle op de transacties die de

Soms neigt managementrapportering naar kantklossen: absoluut mooi maar weinig functioneel. De zakelijke bruikbaarheid verdwijnt door de tijdrovende, overdreven mate van detail.

aanleiding zijn zelfs geautomatiseerd worden.

- Tenslotte: een gespecialiseerd consolidatiepakket verhoogt de transparantie van de consolidatie en verbetert in vele gevallen de rapportering.

### CONCEPTEN VOOR GECONSOLIDEERDE FINANCIËLE RAPPORTERING

Naargelang het uitgangspunt bij de opmaak kan de voorstelling van geconsolideerde financiële staten sterk verschillen. De literatuur vermeldt drie basisconcepten elk met een andere visie op de voorstellingswijze van een geconsolideerde groep:

- de investeringstheorie of 'Proprietary theory';
- de belangentheorie 'Parent company theory';
- de eenheidstheorie of 'Entity theory'.

De verschillen in de uiteindelijke voorstelling zijn het grootst voor joint-ventures en groepen met relatief veel minderheidsaandeelhouders.

### DE INVESTERINGSTHEORIE

De investeringstheorie vertrekt van het eigendomspercentage dat een groep in een entiteit heeft. Deze methode voorziet dat enkel dat deel van de activa, passiva en resultaten van een onderneming wordt opgenomen dat overeenkomt met het deel van de maatschappelijke rechten die de groep controleert. Zij wil dus een zo correct mogelijk overzicht geven van alle bezittingen, verplichtingen en resultaten van het geconsolideerde geheel. Concreet verwerkt een consolidatie volgens de investeringstheorie de activa, passiva en resultaten van elke groepsentiteit op basis van het eigendomspercentage dat de moeder aanhoudt. Daarom toont een consolidatie volgens deze methode nooit minderheidsbelangen. Zij geeft fracties van activa en passiva die in de praktijk niet noodzakelijk overeenkomen met fysiek afzonderbare gehelen. Als de groep slechts 60% van een entiteit bezit, dan neemt het geconsolideerde geheel daarvan slechts 60% van de activa, passiva en resultaten op. De

proportionele consolidatie die toegestaan wordt voor entiteiten onder gezamenlijke controle, is hiervan een toepassing.

### DE BELANGENTHEORIE

De belangentheorie vertrekt vanuit de visie van de aandeelhouders van de moederverenootschap. Zij wil een zo correct mogelijk beeld geven van de groepsprestaties die toekomen aan de aandeelhouders van de moeder. De basis is daarom het controlebelang en het eigendomsprincipe. Deze methode toont concreet gecontroleerde activa en passiva voor 100%, maar belangen van derden daarin maken geen deel uit van het eigen vermogen en worden opgenomen onder de schulden. Dat is zo omdat zij vanuit het standpunt van de aandeelhouders van de groep als schuldeisers kunnen beschouwd worden.

De gevolgen van deze principes op de presentatie van de geconsolideerde groep zijn:

- meer- en minwaarden binnen de groep worden geëlimineerd na aftrek van het deel van de minderheidsbelangen. Daarmee wordt het deel dat aan de derden toekomt beschouwd als gerealiseerd.
- het geconsolideerde resultaat is het resultaat dat aan de moeder

toekomt, dus na aftrek van het deel dat verworven is door derden en dat als het ware als kost wordt bekeken.

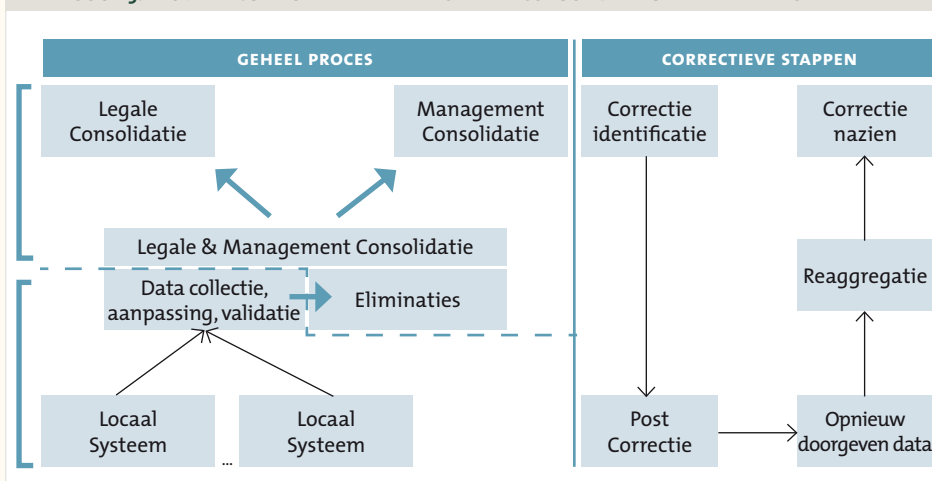
- minderheidsbelangen op balansniveau worden gerubriceerd als schuld.
- eerste consolidatieverschillen worden enkel bepaald voor het deel dat toekomt aan de groep (niet voor het deel van derden).
- latente meer- en minwaarden op activa en passiva op het moment van verwerving worden enkel geboekt voor het aandeel van de groep.

### DE EENHEIDSTHEORIE

Een derde consolidatievisie vertrekt vanuit de geconsolideerde entiteit waarbij het economische geheel primeert boven vermogensrechtelijke aspecten. Zij neemt alle activa en passiva die deel uitmaken van de groep volledig op en beschouwt minderheidsbelangen volledig als deel van het eigen vermogen. De belangrijkste gevolgen van deze methode op de voorstellingswijze van het geconsolideerde geheel zijn:

- meer- en minwaarden intragroep worden volledig geëlimineerd en komen bijgevolg gedeeltelijk toe aan de minderheidsbelangen (indien gerealiseerd door een dochterverenootschap die niet voor 100% aangehouden wordt).
- de resultaten zijn inclusief de

■ FIGUUR 3: PROBLEEM: STATUTAIRE EN MANAGEMENT CONSOLIDATIE STEMMEN NIET OVEREEN



belangen van de minderheidsaandeelhouders.

- minderheidsbelangen op balansniveau maken deel uit van het eigen vermogen.
- de eerste consolidatieverschillen worden bruto berekend, dus ook voor het deel dat toekomt aan de derden.
- latente meer- en minwaarden op activa en passiva op het moment van verwerving, worden volledig geboekt.

#### DE WETTELIJKE VOORSTELLING

De wettelijke voorschriften voor de voorstelling van geconsolideerde financiële staten combineren kenmerken van de drie methodes. Zo is de 'proprietary' of investeringstheorie verwerkt in het principe van de proportionele consolidatie die de wet voorschrijft voor entiteiten die onder gezamenlijke controle staan. De belangentheorie blijkt uit de wettelijke voorschriften voor de berekening van de eerste consolidatieverschillen die op netto basis moeten gebeuren (exclusief deelbelangen van derden). Ook het boeken van latente meer- en minwaarden bij acquisitie op netto basis volgt deze benadering.

De eenheidstheorie komt dan weer aan de oppervlakte bij de volledige eliminatie van meer- en minwaarden (ook inclusief het deel van de derden). De voorstelling van de resultaten - inclusief derden - loopt ook volgens deze benadering.

De representatie van de minderheidsbelangen in een rubriek apart van het eigen vermogen van de groep, maar ook apart van de schulden is dan weer een compromis tussen eenheidstheorie en belangentheorie.

#### HET NUT VAN EEN CONSOLIDATIE PAKKET

Een van de eerste besluitpunten bij het opzetten van een consolidatieproces is de keuze van de technologie bij het consolideren. Die beïnvloedt veel beslissingen verderop. Conceptueel zijn er vier alternatieven:

- een gespecialiseerd consolidatiepakket gebruiken;

- kiezen voor het gecombineerde gebruik van consolidatie- en boekhoudsoftware;
- een boekhoudpakket inzetten of combineren met Excel;
- enkel een beroep doen op Excel.

#### EEN CONSOLIDATIEPAKKET

Een dergelijke software is specifiek ontworpen voor het consolidatieproces en is dus erg geschikt om:

- een consolidatiekring te beheren, inclusief het bepalen van belangen-, controle- en integratiepercentages;
- verschillende consolidatiemethodes te combineren;
- financiële gegevens van verschillende grootboeken van diverse oorsprong te combineren;
- controles in te bouwen op gegevens die moeten ingeladen worden;
- vreemde valuta om te rekenen;
- intercompany transacties te controleren en te elimineren;
- met een ingebouwde functie top consolidatieboekingen in te brengen en te beheren om de oorsprong van deze boekingen te traceren;
- standaard of specifieke financiële rapportering op te maken;
- naast reële afsluitgegevens ook budgetinformatie te verwerken.

Maar deze aanpak heeft ook nadelen:

- er zijn extra kosten voor de aankoop en de implementatie als afzonderlijk pakket;
- de invoer van te consolideren data moet manueel of via een te ontwikkelen interface.

#### COMBINATIE VAN CONSOLIDATIEPAKKET EN BOEKHOUDPAKKET

Een deel van de consolidatie activiteiten loopt met een consolidatiepakket en een deel via het boekhoudpakket. Dikwijls impliceert deze optie dat omrekeningsverschillen berekend worden in de boekhoudapplicatie en niet in het consolidatiepakket. De voordelen van deze benadering zijn:

- de mogelijkheid om in de boekhouding saldi te consulteren in

lokale munt en in de rapporteringsmunt van de groep;

- de mogelijkheid om te assisteren bij de analyse van de financiële gegevens omgerekend in de rapporteringsmunt van de groep.

En ook hier zijn weer nadelen:

- het onderhouden van wisselkoersen in aparte systemen en op verschillende locaties;
- omrekening in verschillende systemen veroorzaakt reconciliaties en leidt eventueel tot verschillen;
- overbodige rapporteringsstromen.

#### EEN BOEKHOUDPAKKET OF EEN BOEKHOUDPAKKET IN COMBINATIE MET EXCEL

Verschillende boekhoudpakketten op de markt hebben (beperkte) consolidatiefuncties.

Maar boekhoudpakketten zijn in hoofdzaak ontwikkeld om snel en accuraat financiële en operationele transacties te verwerken en te registreren. Een boekhoudpakket is dan ook niet het optimale platform voor consolidatie en aansluitende rapportage:

- er zijn dan geen gegevens over de consolidatiekring en de aandeelhoudersstructuur;
- de meeste boekhoudpakketten kunnen proportionele consolidatie en de vermogensmutatiemethode niet aan;
- de rapportagefuncties van een boekhoudpakket zijn beperkt. Gericht rapporteren vergt dikwijls assistentie door de softwareleverancier of de interne IT afdeling. Dat beperkt de impact van de eindgebruiker in de definitie en vormgeving.

#### MS EXCEL

Vele (kleinere) groepen zetten hun eerste consolidatiestappen met een zelf ontwikkelde consolidatierapportering in Excel. Dat doen ze enerzijds door de lage kost en anderzijds de relatief korte opbouw- en implementatietijd. Het zijn meteen de twee belangrijkste voordelen samen met het feit dat rapporten gemakke-

lijk te bouwen én aan te passen zijn. Maar na verloop van tijd botsen ondernemingen doorgaans op vervelende tekortkomingen van deze aanpak met Excel:

- de moeilijkheid – tijd en kwetsbaarheid – om een groeiende consolidatiekring met kruisparticipaties tussen groepsleden te beheren. Het correct bepalen en verwerken van belangen- en controlepercentages is nagenoeg onmogelijk;
- de moeilijkheid om in Excel een proportionele consolidatie uit te voeren;
- de omslachtige verwerking van de minderheidsbelangen en omrekeningsverschillen;
- alle consolidatiebundels, consolidatieboekingen en -herwerkingen vereisen manueel werk, inclusief de overdracht van de consolidatieboekingen uit het verleden. De kans op fouten, en het feit dat een volledige ‘audit trail’ van de input van en aanpassingen aan de gerapporteerde gegevens schier onmogelijk is, maken die aanpak onhoudbaar vanuit interne controle en met het oog op corporate governance.

Daarom kan Excel als ‘kern’ van de consolidatieprocessen alleen functioneren voor zeer eenvoudige, doorgaans kleine consolidatiekringen met enkel volle dochters, geen of beperkte belangen van derden en geen vreemde valuta.

#### BESLUIT

Een pakket specifiek ontworpen voor consolidaties is zeker de betere keuze door enerzijds de grotere transparantie van het consolidatie- en rapporteringproces en anderzijds de efficiëntie van de verwerking. Een dergelijk pakket laat goed toe om controles op de kwaliteit van de aangeleverde gegevens in te bouwen. Op maat gemaakte rapportering van de geconsolideerde gegevens is een ander pluspunt. Voor zover consolidatiepakketten ingezet worden in een goed opgezet kader van interne controle, zijn zij uitermate geschikt om aan ‘audit trail’ behoeften te voldoen, zoals bijvoorbeeld in een aan de Sarbanes-Oxley wet onderworpen organisatie.

#### CONTACT

### Deloitte CFO Services

Marc Mertens

[mmertens@deloitte.com](mailto:mmertens@deloitte.com)

+32 (0)2 749 5624

Partner – CFO Services

Guido Vandervorst

[gvandervorst@deloitte.com](mailto:gvandervorst@deloitte.com)

+ 32 (0)2 800 2027

Partner – CFO Services