

De som der delen

Van bestuurders wordt verwacht dat zij dicht op de cijfers zitten – een taak die zij alleen kunnen volbrengen als de financiële verslaglegging binnen het concern loopt als een geoliede machine. Een gesprek over het verbeteren en versnellen van financiële afsluitings- en rapportageprocessen.

De beursgang van Delta Lloyd Groep in 2009 heeft niet alleen gezorgd voor meer snelheid in de financiële verslaglegging. Bij de raad van bestuur is ook de informatiebehoefte veranderd: naast kwantitatieve informatie verwacht men ook analyse, duiding en advies. Aartjan Paauw, Directeur Group Finance, Control & Tax van Delta Lloyd Groep: 'Vijf tot zes jaar geleden rapporteerden wij richting de rvb op de 20ste werkdag. Dat voldeed toen prima. In de aanloop naar de beursgang echter hebben we zelfstandig een Fast Close-traject doorgevoerd. Daarmee werden de 20 werkdagen teruggebracht tot 13 of 14. Nu staan we op tien werkdagen. Sinds de beursgang wordt van de rvb verwacht dat deze dichter op de cijfers zit. Ook neemt het aantal vragen van DNB toe en doen zich regelmatig veranderingen voor op het vlak van Solvency-II of IFRS. Al adapteren we snel als er sprake is van nieuwe regelgeving, de impact is enorm.'

Sneller en uitgebreider

Klaas Johan Roffel, cfo bij ABN AMRO Verzekeringen, onderdeel van Delta Lloyd Groep, herkent de tendensen: 'In de loop van de jaren is de vraag naar cijfers, analyse en informatie steeds gegroeid. Er is behoefte aan transparantie: hoe zit het en wat zegt het? Wanneer de voorzitter van de rvb van Delta Lloyd voor analisten een toelichting geeft op de cijfers, wil hij meer dan alleen achtergronden en analyses.'



Aartjan Paauw



Klaas Johan Roffel

Zowel Paauw als Roffel willen met het verbeteren en versnellen van de financiële rapportage meer toegevoegde waarde leveren. Roffel, een fervent voorstander van zo snel mogelijk rapporteren, legt uit dat in 2006 – nog voor de beursgang van Delta Lloyd Groep – binnen ABN AMRO Verzekeringen op de zevende werkdag werd gerapporteerd. Inmiddels is dat halverwege de vierde of op de vijfde werkdag. 'Zeven werkdagen is lang. En als er een weekend tussen zit, ben je zo twee weken verder. De rvb zit te wachten op snel-



Klaas Johan Roffel

Opleiding tot registeraccountant en MBA. Sinds 2006 werkzaam bij Delta Lloyd Groep, sinds 2007 financieel directeur bij Delta Lloyd Groep Zorgverzekeringen en sinds 2009 financieel directeur bij ABN AMRO Verzekeringen. Tevens Entrepreneur in Residence bij Hogeschool Windesheim.

le levering van juiste cijfers, om op basis daarvan correcte beslissingen te nemen. Ik vind dat je als financiële afdeling in de eerste week van een nieuwe maand vrij snel moet kunnen aangeven hoe de voorgaande maand eruitziet, bijvoorbeeld op de tweede of derde werkdag. Bij tien werkdagen ontbreken er acht analysedagen, dat is tijd die je ook kunt gebruiken om bij te sturen.'

Analyse en advies

Binnen Delta Lloyd Groep kost het proces van afsluiten nu tien werkdagen: te beginnen bij het afsluiten van de verzekeringsadministraties en eindigend bij de rapportage die op het bureau van de rvb ligt. 'Natuurlijk kun je dat nog verder versnellen,' stelt Paauw, 'maar op dit moment is de vraag wat je daar precies mee wint. Weegt het voordeel nog op tegen de extra moeite en kosten?' Toch streeft ook Paauw naar meer aandacht en tijd voor analyse en advies: 'Achter cijfers zit altijd een businessverhaal, en dat moeten wij ook afleveren. Wat gebeurt er in divisies? Hoe kun je cijfers toelichten en verklaren?' Om de deadlines te halen, werken de mensen van Paauw zich regelmatig een slag in de rondte en daar-

door komt de kwalitatieve, adviserende rol in de verdrukking. 'Dat is onbevredigend voor de medewerkers: de volgorde klopt niet, want je wilt als professional kunnen reflecteren en analyseren voordat je oplevert. Ja, bij een bedrijf dat al jaren goed draait verwacht je dat dit soort processen op een efficiënte manier verlopen, maar dat kan altijd nog een stuk beter,' erkent Paauw. 'Daarom zijn we begonnen met het project 'Tijd voor kwaliteit'. We hebben het proces opgeknipt in drie stappen, waarbij in iedere stap een dag extra is opgenomen om analyses te kunnen uitvoeren.'

Tijd voor duiding

Paauw: 'We hebben alle mensen die met financiële rapportage bezig zijn, bij elkaar gezet om het proces eens af te pellen. Wat doe jij met mijn gegevens, wanneer heb je ze nodig? Daar rollen eenvoudige bevindingen uit, zoals het in één keer opleveren van een compleet package of het eerder aanleveren van bijvoorbeeld de helft, waardoor een ander er eerder mee aan de slag kan. Financieel managers zijn graag bereid om hun processen te optimaliseren, zodat er meer tijd voor duiding van cijfers beschikbaar komt.



'We streven naar meer aandacht en tijd voor analyse en advies'

Aartjan Paauw

Alle verbeterpunten die boven komen drijven, pakken we op. Zaken die met systemen te maken hebben duren wat langer, maar nemen we ook mee. Soms hebben mensen het idee dat het een eenmalige oefening is, waarna ze weer back to business kunnen. Maar het gaat om doorzetten en permanent verbeteren. Dan kom je vanuit verbeteren vanzelf uit bij versnellen.'

Fast Close

Ook in het afsluitproces bij ABN AMRO Verzekeringen ging tijd verloren omdat mensen op elkaars informatie zaten te wachten. Roffel: 'Denk aan handmatig werk, aan wachttijd omdat systemen staan te draaien, aan werk waarbij eerder gemaakte fouten hersteld moeten worden

en aan foutieve correcties. Allemaal low hanging fruit, waardoor wij relatief snel van zeven naar zes werkdagen terug konden. Maar we moeten nog sneller kunnen leveren, waardoor we nog meer tijd winnen voor analyse en advies. En tot slot: we moeten proberen piekbelastingen te verminderen, zoals bij de halfjaarlijkse afsluitingen. Die leveren altijd extra werk op. In het verleden moesten mensen soms in de weekenden doorwerken. Dat wil ik niet.' Reden genoeg voor hem om samen met Eiffel twee jaar geleden een Fast Close-traject op te starten.

Optimum

Roffel: 'Ik heb bij het verbeteren en versnellen altijd als uitgangspunt gehanteerd: klein beginnen en groot eindigen. Ik zit niet te wachten op grootscheepse investeringen, laten we eerst maar eens kijken naar onszelf en naar bestaande processen.' Maar Roffel wil wel doorzetten en zeker doorgaan tot het mid hanging fruit. Natuurlijk is er een grens aan het verbeter- en versnellingsproces, waarbij volgende versnellingslagen steeds kritischer moeten worden bekeken. 'De tweede stap, terug naar vier tot vijf dagen, wordt

Aartjan Paauw

Opleidingsachtergrond in actuariaat. Werkte bij verschillende verzekeraars in senior management-functies en directie. Startte eind 2008 als cfo bij Delta Lloyd Verzekeringen, is nu directeur Group Finance, Control & Taks bij Delta Lloyd.



‘Tijdwinst benutten we voor analyse en advies en dus creëren we meer toegevoegde waarde’

Klaas Johan Roffel

een stuk lastiger. En bij de stap daarna, naar twee tot drie werkdagen, komen kosten aan de orde: dan beland je op het niveau van systeemaanpassingen en moet je afwegen of verder verbeteren nog zin heeft.’

Ook voor Paauw is een optimum aan de orde: ‘De tiende werkdag is nu prima. We zouden dat kunnen reduceren tot de zevende werkdag, maar daarbij lopen de kosten op. Omgekeerd: hoe langer je over het rapporteren doet, hoe minder tijd er over blijft voor analyse en advies. Het gaat om het vinden van het optimum.’

Lean voorbeeld

Op het vlak van permanent verbeteren hebben Paauw en Roffel inspiratie opgedaan tijdens een bedrijfsbezoek aan Scania in Zwolle. Roffel: ‘Het opbouwproces van een vrachtwagen van begin tot eind verloopt daar vlekkeloos. Alles is volledig op elkaar afgestemd: op het moment dat een chassis komt aangerold, komen uit het plafond de juiste velgen en banden naar beneden. Daarna komt er een ander model over de band aanrollen, waar precies op tijd weer andere velgen en banden worden aangeleverd. Ook binnen ons afsluitproces moet iedereen op het juiste moment de juiste informatie krijgen en leveren. In de praktijk is dat lastig, want mensen denken en handelen verschillend of maken foutjes. Hoe dan ook: het komt uiteindelijk neer op effectief en efficiënt samenwerken.’

‘Bij Scania hebben we kunnen zien hoe alle medewerkers sterk gefocust zijn op permanente kwaliteitsverbetering. Iedere week duidelijk maken wat de waste is,’ aldus Paauw, die toelicht dat geboekte winst niet tot ontslag van personeel leidt, maar tot het vrijmaken van extra capaciteit voor de productie. Want op de agenda staat dat de fabriek de komende jaren sterk moet groeien.

Toegevoegde waarde

Permanent verbeteren is bij Delta Lloyd nu meer verweven geraakt met de organisatie, legt Paauw uit: ‘We zijn nu voor het vijfde jaar achtereenvolgens bezig met het realiseren van vijf tot tien procent kostenreductie. Doorlopend energie steken in efficiëncyslagen, dat leidt tot minder

grote schokken dan bij concurrenten waar in een keer 1.000 man eruit moet. We zijn nu al bezig met het maken van plannen voor 2014. Verder kunnen we door permanent te verbeteren sneller inspelen op nieuwe regelgeving.’

Ook voor Roffel zijn de resultaten van het Fast Close-traject helder: ‘De kwaliteit van de rapportages is beter geworden. Er is minder piekbelasting. Het afsluitproces is meer gestroomlijnd. En er is meer aandacht ontstaan voor permanente verbetering. We zitten nu op vier tot vijf dagen en daar kan nog wel wat af. Het doel is een zo efficiënt en effectief mogelijk afsluitingsproces in te richten, inclusief analyse en advies.’ De tijdswinst die geboekt wordt, wil hij aanwenden voor analyse en advies en daarmee het vergroten van de toegevoegde waarde voor de organisatie: ‘Zo kunnen we de concurrentie nog beter te lijf gaan.’

*Tekst Erik Bouwer
Fotografie Ad Nuis*

Delta Lloyd Groep is een beursgenoteerde bankverzekeraar, primair actief in Nederland en België met verschillende labels: ABN AMRO Verzekeringen, Ohra en Delta Lloyd verzekeringen. ABN AMRO Verzekeringen (AAV) is een joint venture van ABN AMRO Bank (49 procent) en Delta Lloyd groep (51 procent). AAV doet exclusief zaken met het klantenbestand van ABN AMRO in combinatie met de verzekeringskennis van Delta Lloyd.



Interview
Peter Boon
Interim manager, Eiffel.