

Deloitte.



**Een blik op de financiële
dienst van morgen in
de publieke sector**

Deloitte, uw partner voor dit traject

Inhoud

Onze visie	3
In een notedop	4
Het Deloitte Finance Wheel	6
Het hart van de financiële dienst	
Boekhouding	8
Beleid en beheer	8
Specifieke opdrachten	9
Risicobeheersing	10
Personeel & Organisatie	11
Informatiesystemen	11

Onze visie

De verwachtingen die publieke organisaties hebben van hun financiële dienst zijn de afgelopen decennia sterk veranderd. Het louter voeren van de boekhouding en efficiënt beheren van de middelen is niet langer voldoende. Er wordt van de financiële dienst verwacht dat ze mee aan tafel zit bij het beleid en het beheer van de organisatie en zich ontwikkelt als financieel strateeg. De financiële diensten zijn in beweging en hebben vaak al belangrijke stappen gezet om een hoger maturiteitsniveau te behalen. De ambities zijn hoger dan wat vandaag is bereikt: een groot deel van de organisaties ziet de komende jaren voor zichzelf nog een aanzienlijk verbeteringstraject.

Deze ambitie komt overeen met de verwachting van overheidsmanagers. Deze geven aan dat er vaak een groot verschil is tussen enerzijds de noden van de overheidsorganisatie en anderzijds de oplossingen die de financiële dienst op dit moment kan bieden. Er zijn dus nog heel wat stappen te nemen in de professionalisering. We zien vier terugkerende aspecten:

Financiële beleidsinformatie komt te laat

Om als beleidsmaker gebruik te kunnen maken van financiële beleidsinformatie moeten de gegevens in de eerste plaats actueel zijn. Snelle rapportering is in de publieke sector vandaag eerder een uitzondering dan de regel.

Gebrekkige rapportering over kosten

Vele organisaties in de publieke sector hebben geen goed zicht op de kostprijs van hun activiteiten en projecten.

Onvoldoende zicht op de relatie tussen investeringen en resultaten van het beleid.

Om hun beleid te realiseren doen overheden belangrijke investeringen. Maar wat is nu de impact van deze investeringen op de resultaten van het gevoerde beleid? Dit blijkt een moeilijk te beantwoorden vraag. Het feit dat winst en aandeelhouderswaarde in tegenstelling tot in de private sector niet de maatstaf zijn, maakt het beantwoorden van deze vraag complexer.

Ontoereikend risicobeheer

We stellen vast dat vele organisaties maar net een voldoende halen op het vlak van risicobeheer. Risicobeheer is belangrijk voor elke organisatie. Voor organisaties die omgaan met publieke middelen is dit mogelijk nog belangrijker.

“De financiële diensten scoren vandaag beter in tactische rollen dan in strategische.”

Om haar volle potentieel te kunnen benutten moet de financiële dienst uitblinken in vier kritische rollen. De rol van ‘bewaker’, ‘operator’, ‘katalysator’ en ‘strateeg’. Een analyse van deze vier rollen helpt om te begrijpen op welk maturiteitsniveau een financiële dienst staat en of ze klaar is om de gehele organisatie strategische sturing te geven.



Het ultieme doel is om uit te blinken in de vier rollen en de status van ‘Finance Master’ te bereiken. Een Finance Master is een financiële dienst die het beleid ondersteunt in het maken van strategische beslissingen en die als een katalysator werkt voor veranderingstrajecten. Dit is een status die alle organisaties zouden moeten nastreven maar waar we vandaag nog niet zijn.

De meeste organisaties hebben meer kwaliteiten in de tactische rollen als bewaker en als operator en leggen daar de focus op. Dit ten nadele van de rol van katalysator of strateeg (strategische rollen). De weg naar Finance Master loopt via de rol van bewaker en operator. Deze fundamentele rollen dienen solide te zijn alvorens men de rol van katalysator en strateeg kan opnemen. Vele overheidsmanagers vinden dat de financiële dienst ook een strategische rol moet spelen in het beleid van de gehele organisatie en een voortrekkersrol moet nemen in veranderingstrajecten.

“Het traject naar Finance Master”

Een organisatie die de rol van Finance Master ambieert moet eerst uitblinken, zowel naar effectiviteit en efficiëntie, in de rol als bewaker en operator. Bijna de helft van de organisaties in de publieke sector heeft deze rol vandaag nog niet ten volle onder de knie.

Pas daarna kan de financiële dienst zich als katalysator en strateeg beginnen te ontplooien. Ze zal een aantal complexe competenties moeten ontwikkelen en moet ontdekken welke rol ze in de organisatie dient te vervullen.

Dit traject loopt via procesaanpassingen, organisatorische wijzigingen en ICT investeringen. Dit vormt samen met een solide beheer van de veranderingen, de nodige aandacht voor opleiding en een juiste partner de basis tot succes en effent de weg tot Finance Master.



Publieke sector

Federaal • Regionaal • Lokaal



10 regionale kantoren



100 Deloitte-medewerkers werken voor de publieke sector



In een notendop ...

Deloitte heeft een ruime ervaring in het leveren van oplossingen aan CFO's van organisaties in de publieke sector. We verschaffen daarbij zekerheid aan belanghebbenden zoals burgers, beleidsmakers, regelgevende instanties, andere overheden en het personeel en bieden assistentie aan het management en de operationele diensten.

Samengevat, we helpen CFO's met ons dienstverleningsaanbod:

We beoordelen

We evalueren de huidige toestand van de financiële dienst om de afstand met de gewenste toestand te begrijpen.

We adviseren

We werken de architectuur van de gewenste toestand uit zodat de kloof met de gewenste toestand kan worden gedicht.

We bouwen

We werken mee aan de transformatie naar de gewenste toestand, dit zowel technisch, procesmatig als organisatorisch.

We bemannen

We leveren flexibele oplossingen op tactisch en strategisch niveau om uw financiële dienst te versterken en complexe situaties onder controle te houden.

We attesteren

We beoordelen en bevestigen de overeenstemming met de regelgeving.

Het Deloitte Finance Wheel

Het Finance Wheel is een alomvattend, georganiseerd beeld van de taken of uitdagingen en de middelen van de CFO. Samen geven ze de gehele financiële functie weer. De taken kunnen door het management van de organisatie worden ingezet om zo de waarde die de gehele organisatie creëert te verhogen.

We ondersteunen de CFO's bij hun inspanningen om van de financiële dienst een Finance Master te maken en om een duidelijke financiële strategie uit te werken.



Boekhouding

Voert processen uit die input creëren voor de financiële dienst en andere gebruikers van de financiële data. Waarde wordt gecreëerd door het efficiënt aanleveren van betrouwbare financiële informatie tegen een lage kost.



Risicobeheersing

Ontwikkelt en implementeert een beleidskader dat een gestandaardiseerde en gecontroleerde omgeving biedt waarbinnen de financiële processen op een efficiënte wijze kunnen worden uitgevoerd.



Beleid en beheer

Stelt strategische financiële processen op die het opzetten en realiseren van de organisatiebrede doelstellingen ondersteunen. Organisatiewaarde wordt gecreëerd door een sterke samenwerking met de organisatie.



Personeel en organisatie

Ontwikkelt en implementeert een financiële organisatie met de gepaste structuur en capaciteiten om de financiële processen uit te voeren.



Specifieke opdrachten

Voert processen uit die een sterke expertise vereisen om waardecreatie te verzekeren binnen aanvaardbare risiconiveaus.



Informatiesystemen

Plant, beheerst en implementeert financiële technologie- en dataomgevingen aan de hand waarvan de financiële dienst haar processen uitvoert.



Boekhouding



Hoe kunnen we u helpen?

Wij helpen u na te denken over operationele financiële processen, deze te ontwerpen en af te leveren op de meest effectieve en efficiënte wijze. We:

- Evalueren de huidige maturiteit van de financiële processen en systemen aan de hand van benchmarking en vergelijken deze met de beste praktijken van de marktleiders.
- Optimaliseren uw interne controlesysteem, de toegangs- en IT-controles en de scheiding van taken.
- Automatiseren transactionele activiteiten zodat de focus kan worden gelegd op activiteiten die een toegevoegde waarde creëren.
- Vereenvoudigen en versnellen de afsluit- en consolidatieprocessen.
- Selecteren en implementeren best practices toepassingen (vb. reconciliatie van rekeningen, consolidatie) ter ondersteuning van de behoeften van de organisatie, op basis van onze bewezen technische, financiële en operationele ervaring.
- Ontwikkelen een aanpak die focust op het optimaliseren en stroomlijnen van het consolidatieproces tot één enkele, organisatiegestuurde, tijdige en foutenvrije procedure.
- Stellen u accountants en financieel managers ter beschikking die u ondersteunen bij het bereiken van de operationele en strategische doelstellingen (vb. tijdelijke vervanging van personeel of inschakelen van experts die u helpen uw dienst aan te sturen).

Beleid en beheer



Hoe kunnen we u helpen?

We beoordelen uw financiële strategie en visie zodat we u kunnen sturen bij het ontwikkelen en implementeren van verandering van processen en systemen met als doel de toegevoegde waarde van de financiële dienst te verhogen. We:

- Identificeren de zwakke en sterke punten in de financiële diensten en bepalen de prioriteiten inzake de vereiste veranderingen.
- Verbeteren de Planning, Budgeting & Forecasting, één van de bouwstenen van beleid en beheer, wat u in staat stelt over te gaan tot een effectieve planning en het nemen van geïnformeerde beslissingen.
- Focussen op rapportering en analyse van de financiële data met het oog op het bieden van een raamwerk waarbinnen de strategieën van de organisatie kunnen worden vertaald in specifieke doelstellingen en maatregelen.
- Helpen u kostprijscalculatie, debiteurenbeheer en financiële indicatoren te begrijpen en verbeteren.

Specifieke opdrachten



Organisaties opereren vandaag in een dynamische omgeving en worden onafgebroken blootgesteld aan verandering. Met specifieke opdrachten kan de financiële dienst de ganse organisatie hierbij helpen door opportuniteiten bloot te leggen en te optimaliseren en door tegelijk de verbonden risico's te beheersen.

Hoe kunnen we u helpen?

Fiscaliteit

Onze Tax Advisory and Compliance teams helpen organisaties om, binnen een sterk evoluerend wettelijk kader, al hun directe en indirecte belastingzaken te beheren. Dit gebeurt vanuit verschillende invalshoeken: optimalisatie, compliance, rapportering en het beheersen van de fiscale risico's.

Treasury

Onze adviesverlening inzake treasury is ontwikkeld om de financiële dienst te ondersteunen bij het optimaal beheren van de financiële middelen, in lijn met het risicoprofiel van de organisatie. Onze treasury experts handelen als onafhankelijke adviseurs in lijn met de strategie, de cultuur en de beleidsmaatregelen van elke klant.

Technical accounting

Ons Centre of Excellence kan helpen bij:

- IPSAS/ESR (bijvoorbeeld BBC) implementatie bij een eerste toepassing: het plannen en het aansturen van de omschakeling teneinde de werking van de financiële functie substantieel te verbeteren, het financieel rapporteringsproces te stroomlijnen, de controles te versterken en de kosten te reduceren.
- De IPSAS/ESR behandeling en toelichting van complexe boekingen en transacties: fusies & acquisities; waarderingstesten; financiële instrumenten; huurcontracten; aandelenoptieplan & werknemersvoordelen; provisies en de erkenning van verzekeringscontracten, etc.

Compliance

We ontwikkelen compliance en risicomanagement programma's:

- Regulatory & Compliance: het anticiperen op en aanpassen aan wijzigingen in de regelgeving; het bereiken van een kostefficiënt evenwicht tussen compliance en risico.
- Enterprise Risk Transformation: het integreren van risicomanagement in kernprocessen om het nemen van risico's mogelijk te maken en zo waarde te creëren, alsook te reageren en de risico's op de gepaste wijze te beperken.

We ondersteunen de klant tijdens het verbeteren/aanpassen van de controles:

- Interne audit: verschaffen van een systematische, gedisciplineerde aanpak om de effectiviteit van het risicomanagement, de controles en de governance processen te evalueren en te verbeteren.
- Duurzaamheid: vertrekken van inzichten en de klant in staat stellen op een middelen-efficiënte manier succesvol te zijn.

We merken een tendens tot automatisering van repetitieve taken, hetgeen toelaat om de focus inzake het inzetten van mensen te verleggen naar activiteiten die een hogere toegevoegde waarde creëren.

Risicobeheersing

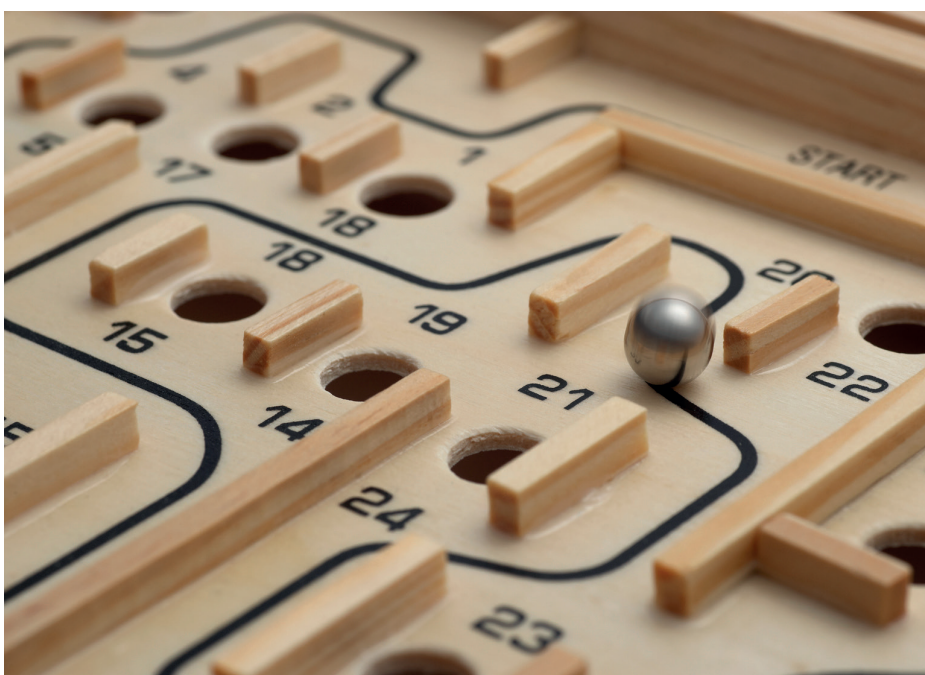


Hoe kunnen we u helpen?

We helpen bij het ontwikkelen, formaliseren en implementeren van gestandaardiseerde controleprocessen om de kwaliteit van de output te verhogen, de besluitvorming vlotter te laten verlopen en de efficiëntie en effectiviteit te verbeteren. We:

- Helpen u de verschillende financiële processen te begrijpen en te documenteren. We bepalen de architectuur van de processen, zetten een proces governance structuur op en bepalen de verschillende rollen en verantwoordelijkheden.
- Helpen uw organisatie deze processen te verbeteren, te herontwerpen en te stroomlijnen en helpen bij het implementeren van veranderingen met de focus op organisatie, mensen en technologieën.
- Vergelijken met de best practices en maturiteitsbeoordelingen.
- Rationaliseren en verbeteren de operationele excellentie tussen de verschillende dimensies van processen en mensen door middel van continue verbetering.

Processen zijn de kern van wat we doen. Het verbeteren van deze processen is synoniem aan een betere werking, governance & controle en lagere kosten. Vaak is het ook de eerste stap bij het in overweging nemen van een groot veranderingstraject.



Personeel en organisatie



Hoe kunnen we u helpen?

We helpen onze klanten met het ontwikkelen en implementeren van financiële diensten met de gepaste structuur en capaciteiten, dit in lijn met hun strategische visie en hun business model voor het voeren van financiële processen. We:

- Identificeren de fundamentele financiële modellen die het best aansluiten op uw organisatie en haar strategische competenties. We definiëren rollen, verantwoordelijkheden, relaties en governance en geven aan hoe deze het best worden toegepast binnen het vooropgestelde operationeel model.
- Definiëren governance principes voor het efficiënt en effectief besturen van de organisatie.
- Helpen u te focussen op de kern van uw business en het bereiken van maximale efficiëntie, controle en waarde door ondersteunende diensten over te zetten naar een intern shared services center of door deze operaties te externaliseren.
- Organiseren financiële diensten met het oog op het automatiseren van repetitieve, op regels gebaseerde processen, waardoor teamleden kunnen worden ingezet voor taken die meer toegevoegde waarde bieden.

Informatiesystemen



Hoe kunnen we u helpen?

We ondersteunen organisaties op onafhankelijke wijze bij het selecteren en implementeren van alle voornaamste financiële toepassingen en zorgen ervoor dat deze voldoen aan de specificaties en vereisten van onze klanten. We:

- Helpen organisaties in het bepalen van de juiste IT strategie en verzekeren dat zij de systemen rationaliseren. We zorgen dat zij op een strategische wijze ontwikkelingen plannen.
- Bieden expertise aan inzake de aanbieders van Enterprise Performance Management en consolidatietoepassingen.
- Bieden oplossingen voor staffingproblemen, waarbij we tijdelijke werkkrachten ter beschikking stellen met een grote kennis van verschillende systemen.
- Ondersteunen de klant in discussies met IT waarbij we verzekeren dat de financiële dienst het beste haalt uit de nieuwste toepassingen.

Contacts

Tom Van Cauwenberge

Partner

+ 32 496 57 49 30

tvancauwenberge@deloitte.com

Jan Van Looveren

Director

+32 478 63 79 29

jvanlooveren@deloitte.com

Deloitte.

Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, a UK private company limited by guarantee ("DTTL"), its network of member firms, and their related entities. DTTL and each of its member firms are legally separate and independent entities. DTTL (also referred to as "Deloitte Global") does not provide services to clients. Please see www.deloitte.com/about for a more detailed description of DTTL and its member firms.

Deloitte provides audit, tax and legal, consulting, and financial advisory services to public and private clients spanning multiple industries. With a globally connected network of member firms in more than 150 countries, Deloitte brings world-class capabilities and high-quality service to clients, delivering the insights they need to address their most complex business challenges. Deloitte has in the region of 225,000 professionals, all committed to becoming the standard of excellence.

This publication contains general information only, and none of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, its member firms, or their related entities (collectively, the "Deloitte Network") is, by means of this publication, rendering professional advice or services. Before making any decision or taking any action that may affect your finances or your business, you should consult a qualified professional adviser. No entity in the Deloitte Network shall be responsible for any loss whatsoever sustained by any person who relies on this publication.