

Het IMRA Network (www.imranetwerk.nl) is een professioneel netwerk van zelfstandig en onafhankelijk opererende interim managers (IM), allen registeraccountant (RA), met minimaal tien jaar werkervaring. De leden van dit netwerk bieden relaties onafhankelijkheid en hebben bijvoorbeeld ervaring als: algemeen directeur, CFO, Concern-controller, IFRS-specialist, Auditmanager, M&A Adviseur en/of Projectmanager, zowel nationaal als internationaal en in alle sectoren.

Om u een beeld te geven van de opdrachten die de leden van het IMRA Network uitvoeren heeft de vereniging een business case uitgewerkt. Hierin wordt een opdracht beschreven die door één van de IMRA-leden is uitgevoerd, hoe die is aangepakt en welke resultaten werden behaald.

In deze business case beschrijft **Arthur Paping** op eigen wijze een opdracht die hij in 2009 bij een groot energiebedrijf in Nederland heeft uitgevoerd.

Voor meer informatie of vragen naar aanleiding van deze business case kunt u contact opnemen met het bij u bekende lid van ons netwerk (zie onderaan deze pagina).

I n t e r i m M a n a g e r



R e g i s t e r A c c o u n t a n t

Leden

Arjen Dikken, Henk Francissen, Fred Go, Michel van den Hof, Andre Hooyman, Leo Moerland, Paul Noordeman, Ron Numan, Chris van Overbeeke, Arthur Paping, Ruben de Rooy, Vincent Scholten, Richard Stoker, Albert Stoter, Jerry Veelenturf, Martin van Wijk

Associés

Stephan Anzenhofer (Directeur Financiën & Administratie SPIE Nederland), Hans Go (CFO Spyker), Jos van Hall (concerncontroller AM Vastgoed-ontwikkeling), Vladan Jankovic (Partner Mazars Transaction Services), Marcel Noordeloos (CFO Playlogic), Cees den Ouden (CFO Argos), Peter Ros (Finance Director Genmab), Pim Schoehuijs (Fund Finance Manager Pramerica Real Estate)

Partner

Paul van Bijsterveldt (Quermo Finance & Information Management)

Business Case

Selectie en implementatie IT-expert-systeem bij een groot energiebedrijf

Situatie

Bij opdrachtgever, een groot energiebedrijf, werd het planningsproces (de meerjarenraming, het jaarbudget en de cash flow/treasury forecasting) voor 18 business units jaarlijks uitgevoerd in een Excel-omgeving. Dit invoer-proces was arbeids-intensief en verliep relatief ongestructureerd waardoor onder andere het risico op invoer- en verwerkingsfouten erg groot was.

De vorm waarin de meerjarenbegroting uiteindelijk werd geaggregeerd, de informatie stond verspreid over circa 400 Excel-werkbladen, was kwetsbaar (vanwege het ontbreken van geprogrammeerde controles, versiebeheer, audittrails) en nieuwe business units konden slechts moeizaam worden ingepast.

Tenslotte was het totstandkomingsproces kosteninefficiënt omdat bovenstaande tekortkomingen, de risico's van de tooling (Excel) en de risico's van het proces slechts konden worden gemitigeerd door de inzet van kwalitatief hoogwaardige (externe) en derhalve dure medewerkers.

In bovenbeschreven situatie is het begrijpelijk dat plannings- en budgetteringsgesprekken met de Raad van Bestuur en gesprekken met banken omtrent financieringsfaciliteiten inefficiënt verliepen. De argumentaties voor deze gesprekken konden immers kwalitatief onvoldoende worden onderbouwd.

Opdrachtformulering

In samenspraak met de afdeling Corporate Control van het energiebedrijf werd de volgende opdracht geformuleerd: Selecteer en implementeer een robuuste standaardapplicatie (expert-systeem):

- waardoor bovenstaande risico's en totstandkomingskosten worden gereduceerd;
- waarin scenario's kunnen worden doorgerekend voordat de Raad van Bestuur een definitieve versie van de planning c.q. het budget vaststelt;
- waarmee gesprekken omtrent lange termijn financiering met banken op kwalitatieve wijze kunnen worden onderbouwd;
- waarin de planning 'bottom up' per business unit tot stand komt en op alle niveaus kan consolideren;
- die past in het ICT landschap van de organisatie.

Als randvoorwaarde hierbij gold dat de implementatietijd zo kort mogelijk diende te zijn en dat tevens de implementatiekosten en de jaarlijkse terugkerende licentiekosten in verhouding moesten staan ten opzichte van de strategische onzekerheid waarin de energiesector zich bevindt.

Aanpak

Het selectieproces bestond uit het zorgvuldig doorlopen van de volgende fasen van het selectie-traject: deskresearch waaronder internet, long-list, shortlist, productpresentaties, referentie-onderzoek/bezoek, feasibilitystudy, en de uiteindelijke productkeuze waarbij met name het consulteren van collega's binnen het IMRA-netwerk veel toegevoegde waarde opleverde.

Uiteindelijk bleef er na de 'longlist'-fase een drietal producten op de 'shortlist' staan te weten SAP BPC, Oracle Hyperion Planning als 'high end' applicaties en Professional Planner als 'low end' applicatie. De applicaties scoorden vrijwel gelijkwaardig op de functionele vereisten scoringslijst. Door de stuurgroep werd gekozen voor Professional Planner. De belangrijkste argumenten hierbij waren flexibiliteit, succesvolle en korte implementatietrajecten bij referenties, intuïtieve en gebruikersvriendelijke schermopbouw en gunstige prijs/kwaliteitsverhouding.

Implementatie

Na de definitieve keuze en contractafhandeling werd er gezien de gewenste korte implementatietijd gekozen voor een pragmatisch planning- en implementatieprocedure waardoor de applicatie al heel snel op de server beschikbaar kwam en door implementatie-consultants ingericht kon worden. Hierdoor kwam er meer tijd beschikbaar voor het bouwen van het maatwerkdeel (doorbelasting van overhead, de consolidatiemodule en planning op profitcenter-niveau). Zoals verwacht zat 'het venijn in de staart' en vergde met name het op maat maken van de consolidatiemodule meer tijd dan gepland. Uiteindelijk werd er drie maanden na start een werkende financiële planningsapplicatie aan de lijnorganisatie overgedragen die als expertsysteem (scenario's) door Corporate Control kon worden ingezet en via het netwerk aan de businesscontrollers beschikbaar kon worden gesteld.

Resultaat

De gekozen planningsapplicatie is een efficiënte tool om intern diverse scenario's aan de Raad van Bestuur voor te leggen. De uiteindelijke scenariokeuze vormt enerzijds de basis voor de vaststelling en invoer in het transactionele ERP systeem van het budget voor het komend jaar. Anderzijds vormt het voor de Corporate Treasury afdeling -met name door de drilldown functionaliteit- een gedegen onderbouwing voor gesprekken met de bank omtrent de lange termijn kredietfinanciering van de organisatie.

Conclusie

De inzet van een autonome externe projectleider maakte dit project tot een succesvol selectie- en implementatietraject. Welke aspecten speelden hierbij een rol?

- Als eerste werden er objectieve functionele criteria geformuleerd en werd voorkomen dat interne ICT-ers of hongerige ERP (huis)leveranciers op basis van intern politieke of andere onmeetbare strategische ICT argumenten een te nadrukkelijke invloed hadden in het besluitvormingsproces.
- Aansluitend kon tijdens de selectiefase worden gesteund op een onafhankelijke denktank, het IMRA-netwerk, met ruime ervaringen met vergelijkbare applicaties, leveranciers en implementaties.
- Tenslotte werd -gezien de gewenste korte implementatietijd- gekozen voor een efficiënte maar onorthodoxe planning- en implementatie-methode waarbij de vigerende randvoorwaarden van de ICT organisatie desondanks werden gerespecteerd.



Arthur Paping

Registeraccountant sinds 1993

Interim Manager sinds 2001

Lid IMRA Network sinds 2003

Interim Management & Advies

op het gebied van:

Algemeen Management
Financieel Management
Crisismanagement
Verandermanagement
Projectmanagement
Fusies & Overnames
Due Diligence
Concerncontrol
Business Control
Procesmanagement
Governance
Riskmanagement
Compliance
Audit
IFRS
Sox
etc

Nationaal & Internationaal
Alle branches

www.imranetwerk.nl