

TREASURY TERUG NAAR DE BASIS

Boekhoudschandalen zijn van alle tijden maar de afgelopen twee jaar is er sprake van een ware lawine. Traditionele verslaglegging lijkt niet meer te volstaan. Oplossingen worden gezocht in nieuwe, complexe winstdefinities die nog verder van de dagelijkse praktijk afstaan. Geen verbetering op het vlak van actualiteit en controleerbaarheid. De behoefte aan toekomstgerichte, transparante informatie groeit. Waar blijft de treasury in deze? Wanneer claimt het vakgebied haar feitelijke rol?

Financiële analisten kijken niet voor niets naar toekomstige kasstromen als indicator voor de verwachte financiële positie van een organisatie. Iedere organisatie heeft een treasuryfunctie want ieder bedrijf heeft geldstromen, bancaire arrangementen en (financiële) risico's die worden beheerd.

Het probleem schuilt in de organisatie van de treasury. De functie is meestal onvoldoende gedefinieerd of geïntegreerd in de organisatie. Hierdoor vertegenwoordigt de treasuryfunctie de eigen organisatie niet of onvoldoende. De treasury moet sturing geven aan de totale financiële logistiek door het methodisch op elkaar afstemmen en transparant maken van alle financiële deelprocessen middels een integrale liquiditeitsprognose. Vanuit deze basis kan de treasury haar feitelijke toegevoegde waarde leveren aan het totale management van de organisatie.

FINANCIËLE CONTINUÏTEIT

Welk controlemechanisme is aanwezig voor het monitoren van de ontwikkeling van de financiële resultaten? De traditionele financiële verantwoording achteraf heeft aan kracht ingeboet. Vooral over de actualiteit en controleerbaarheid van deze vorm van verslaglegging is men kritisch. Winstverwachting sec volstaat niet meer. Slecht nieuws wordt afgestraft met een lagere koers en kritiek op het functioneren van het bestuur. Het gevaar ontstaat om - vanwege de financiële pr - met kosten te schuiven zodat al te grote verrassingen worden vermeden. Dit is een nadeel van het winstbegrip: de toerekening van kosten aan perioden maakt manipuleren makkelijker. Kasstromen zijn moeilijker te manipuleren en geven feitelijke informatie over de financiële positie van

de onderneming. Organisaties gaan pas failliet als de kas leeg is. Dit extreme feit maakt de hardheid van kasstroominformatie duidelijk.

Het tijdig beschikbaar hebben van betrouwbare financiële informatie is bepalend voor de continuïteit van een organisatie. Alle gegevens over de kasstromen die door een organisatie vloeien per heden, uit het verleden en in de toekomst (de liquiditeitsprognose) dragen bij tot inzicht. Het is input die het treasuryproces kan leveren aangezien dit verantwoordelijk is voor de beheersing van liquiditeit. Liquiditeitsprognoses zijn essentieel voor de treasury vanwege het inzicht, overzicht en de mogelijkheid om op basis van deze informatie risico's te beperken. Liquiditeitsprognoses spelen dus al snel een cruciale rol voor het bestuur in de beheer-

Uw banksaldo is de vinger aan de pols

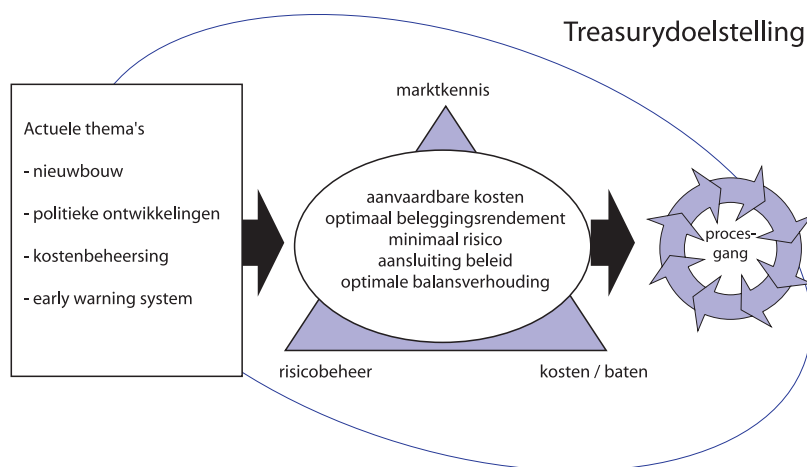
Wijzigingen in uw liquiditeit kunnen slechts optreden door:

- ~ winst of verlies;
- ~ groei of afname van het werkkapitaal;
- ~ investeringen of desinvesteringen;
- ~ lenen of uitzetten;
- ~ fraude.

Uw dagelijkse bankslip bevat waardevolle informatie die helaas soms pas na lange tijd door de administratie wordt bevestigd.

Figuur 1

Doelstelling treasury



sing van de eigen organisatie, door het inzichtelijk maken van actuele en toekomstige financiële posities.

Deze rol kunnen liquiditeitsstromen en -prognoses ook vervullen voor andere belanghebbenden binnen of buiten de organisatie.

Als deze vorm van geïntegreerde informatievoorziening gewenst is, ontstaat er zowel op het treasuryproces als op de verdere organisatie meer druk om de kwaliteit van de liquiditeitsprognoses te verbeteren. Hoe zorg je als organisatie dat de gegevens compleet, representatief, controleerbaar en actueel zijn?

PROCESBEHEERSING

Het beheersen van geldstromen verschilt niet veel van het beheersen van fysieke stromen, het is immers een afspiegeling van het primaire proces. Vooraf worden specifieke risicogebieden onderkend, zoals solvabiliteit, liquiditeit, fraude, rente, valuta en dergelijke. Beheersing van het proces geschiedt door terugkoppeling, toetsing en bijsturing. Er wordt bijgestuurd op basis van ontvangen informatie. Het treasuryproces is dus op te vatten als een normaal logistiek proces. Zetten we deze visie door, dan kenmerkt het proces zich door:

- ~ positiebepaling met behulp van een liquiditeitsprognose;
- ~ actie voortvloeiend uit deze positiebepaling;
- ~ terugkoppeling van het resultaat;
- ~ nieuwe positiebepaling.

Het maken van een goede liquiditeitsprognose is vakwerk waarbij alle geledingen, ook het management, betrokken zijn. De prognose moet aansluiten op alle gegevensbronnen van de organisatie.

De administratie moet op elk moment, maar ten minste maandelijks, in staat zijn de huidige financiële positie weer te geven. Veel

administraties zijn hier niet op ingericht. Belangrijke informatie over de korte termijnfinanciën zit opgesloten in bestaande subadministraties zoals de debiteuren- en crediteurenbestanden en het inkoop- en verkoopboek. Meestal maken stafafdelingen, commerciële afdelingen en productieafdelingen hun eigen planning en prognoses. Het is lastig om alle in gebruik zijnde informatiebronnen op elkaar af te stemmen. De afstemming is echter noodzakelijk om de impact van alle acties en plannen financieel te beoordelen en waarnodig tijdig bij te sturen. Cijfers die niet goed op elkaar zijn afgestemd geven aan de bestuurstafel de grootst mogelijke verwarring.

Informatie uit alle geledingen van de organisatie is cruciaal voor het maken van goede liquiditeitsprognoses en overstijgt als het ware de financiële functie. Een liquiditeitsprognose volgt nauwkeurig het materiële logistieke proces en bevat daardoor toekomstgerichte informatie over alle onderdelen van het werkkapitaal. De betrouwbaarheid van de prognoses staat of valt bij de kwaliteit van de procesbeheersing. Beoordelingscriteria zijn:

- ~ beschikken wij over voldoende betrouwbare informatiebronnen?
- ~ is de informatie actueel genoeg?
- ~ is alle beschikbare informatie in de prognose meegenomen?
- ~ is de prognose intern consistent?
- ~ sluiten de informatiebronnen logisch op elkaar aan?
- ~ bevat de informatie voldoende handvatten voor een inventarisatie van de risico's?
- ~ evalueren wij vroegere prognoses met realisaties?

Door bedrijfsbreed de financiële processen beter op elkaar af te stemmen en de beschikbare input en output geïntegreerd te

benutten, wordt het beheersen van geldstromen mogelijk. Risico's kunnen tijdig worden gesignaleerd. Waar nodig kan de organisatie tijdig bijsturen om financiële risico's te vermijden. Het kernwoord is procesbeheersing. Als u dat op orde heeft kan het echte treasurywerk beginnen.

PROCESINRICHTING

Zie en organiseer het financieel logistiek proces als een homogeen organisatorisch geheel. Stem deelprocessen structureel en methodisch op elkaar af gelijk alle overige primaire bedrijfsprocessen. Vanuit zijn vakgebied treedt de treasurer op als informatiecoördinator. Zo ontstaat een transparante financiële logistiek als basis voor bedrijfscomplete liquiditeitsprognoses. Alleen vanuit dit complete beeld mag de treasurer zijn overige taken vormgeven. Hieronder valt ook het managen van het werkkapitaal. Een slordig voorraad-, debiteuren- en crediteurenbeheer kan vele euro's aan extra te financieren vermogen betekenen, soms zelfs miljoenen. De kunst is om met zo min mogelijk werkzaam vermogen zoveel mogelijk business te genereren.

In het treasuryoverleg waarin zowel managers als het bestuur vertegenwoordigd is, worden positiebepaling en transacties besproken en/of goedgekeurd. Dit overleg voorziet in de terugkoppeling die bij elke procesbeheersing nodig is. Zoals eerder gezegd: de informatie waarover de treasurer beschikt is tegelijk ook de informatie die het bestuur nodig heeft om zijn werk te kunnen doen. Eenduidigheid van de informatieset spreekt voor zich, het is tenslotte een onmisbaar controle- en sturelement om de financiële

Stappenplan organisatorische inbedding treasury:

1. Stel de bedrijfsspecifieke (financiële) risico's met bijbehorende risico-indicatoren vast;
2. Bepaal uw houding ten aanzien van deze risico's (mate van risico-aversie);
3. Definieer een voor uw situatie specifieke treasuryorganisatie, besteed aandacht aan de treasury overschrijdende elementen;
4. Implementeer de aanpassingen door systematisch alle aspecten door te voeren in uw bedrijfsvoering (hoedt u voor de papieren tijger);
5. Check de ontwikkelingen binnen treasury door een periodiek treasuryoverleg waarin ook andere belanghebbenden binnen de organisatie consequent betrokken zijn.

continuïteit van de onderneming te monitoren. De oordeelsvorming en besluitvorming naar aanleiding van de gepresenteerde gegevens zijn vooral taken van de managers van het primaire proces die in het overleg aanwezig zijn. De transacties van de treasurer vormen het sluitstuk nadat het primaire proces zijn koers heeft bepaald.

CERTIFICEERBAAR PROCES

Voor logistieke processen bestaat al jaren de mogelijkheid om een extern bureau te vragen een ISO certificaat uit te reiken. De mate

Checklist

Welke toegevoegde waarde levert uw treasury?

Treasuryorganisatie

1. Is benoemd welke risicogebieden de treasury moet beheren en hoe?
2. Zo ja, wordt er naast rente- en valutarisico ook gekeken naar andere bedrijfsspecifieke risico's?
3. Is de wijze van informatierschaffing van en aan de treasury expliciet beschreven?
4. Zijn de inhoudelijke kaders ook de kaders voor organisatiestructuur, AO, IC en systemen gesteld?

Liquiditeitsprognose

5. Sluit elke liquiditeitsprognose aan op de laatste (tussentijdse) boekhoudkundige periodeafsluiting?
6. Wordt de liquiditeitsprognose samengesteld inclusief projectiebalansen en SHBM?
7. Wordt consequent per periode de realisatie vergeleken met de prognose?

8. Zo ja, worden deze gegevens gebruikt als early-warning door afwijkingen te analyseren m.b.t. verschuivingen in werkkapitaal, tempo (des)investeringen en resultaatontwikkeling?
9. Realiseert u zich dat ongewenste ontwikkelingen via deze methode vroegtijdig kunnen worden gesignaleerd?

Verslaglegging

10. Wordt er consequent door treasury gerapporteerd in een inzichtelijk en toegankelijk format?
11. Zo ja, worden de bevindingen en gewenste en verrichte (trans)acties van de treasury periodiek besproken in een treasuryoverschrijdend overleg?
12. Wordt er periodiek décharge verleend aan de treasury?

Hebt u alle vragen met 'ja' beantwoord? Dan is uw treasuryproces goed georganiseerd. Hebt u meerdere vragen met 'nee' beantwoord? Dan zijn er verbeteringen mogelijk en wellicht noodzakelijk.

waarin de organisatie haar processen beheerst moet aan een groot aantal kwaliteitscriteria voldoen. In dit artikel is betoogd dat het beheersen van de geldstromen in de vorm van een integraal logistiek proces op diverse fronten toegevoegde waarde heeft. Het besef dat alle kasstromen binnen de organisatie deel uitmaken van de financiële logistiek, als basis voor treasury management en liquiditeitsprognoses, genereert bouwstenen voor een certificeerbaar proces. Naast alle bestuurlijke voordelen is dit een belangrijk financieel pr-middel. Gelijk de traditionele logistieke processen is het mogelijk de beheersing van dit treasuryproces te certificeren volgens ISO 9001-2000. *Lloyd's Register Quality Assurance* is momenteel met de voorbereidingen hiervan bezig. Hierbij staan de wijze waarop de liquiditeitsprognose tot stand komt en de kwaliteit centraal.

Als bestuurders of andere belanghebbenden naast de winstgegevens beschikt hadden over adequate gegevens over de liquiditeitsontwikkeling, dan waren sommige schandalen, ook die in de treasuryomgeving, eerder onderkend. De basisinformatie voor alle treasurytransacties, de liquiditeitsprognose, is een additionele bron met zowel interne als externe waarde. Onmisbaar voor managers en bestuurders om de voortgang en het financiële toekomstperspectief van de organisatie te monitoren, waarnodig bij te sturen, te onderbouwen en beargumenteren. Een basis voor de treasury om haar toegevoegde waarde optimaal te leveren aan de organisatie.

Irma Langerlaert en Koert Broekema zijn respectievelijk werkzaam als directeur en senior consultant bij ILFA finance met visie. E-mail: info@ilfa.nl

Dit artikel is in uitgebreide vorm te vinden in de KluwerFinanceBase. In deze database bevinden zich bijna tweeduizend artikelen uit losbladige uitgaven en tijdschriften op het gebied van finance. Ga naar www.kluwerfinancieelmanagement.nl. U vindt er korte samenvattingen van alle opgenomen artikelen, evenals de abonnementsmogelijkheden, die toegang geven tot de volledige teksten.
