

Toezicht op de planning- en controlcyclus

# Aandachtspunten & valkuilen

De Planning & Controlcyclus bestaat enerzijds uit beleidsmomenten waarop de raad van bestuur de strategie uitstippelt voor de komende jaren ('stip op de horizon') en anderzijds uit evaluatiemomenten van het lopende jaar. Zo nodig worden dan bijsturingsacties geformuleerd. In de praktijk blijkt dat veel commissarissen onvoldoende informatie krijgen om goed zicht te kunnen houden op alle invalshoeken van het beleid. Over welke (financiële) rapportages moeten zij sowieso beschikken? En wat vertellen die precies?

**Mieke Pigeaud-Wijdeveld** vertaalt observaties uit de praktijk naar praktische handvatten en aandachtspunten voor commissarissen of interne toezichthouders die niet beschikken over (ruime) financiële kennis. Ook legt zij het belang uit van een goed samenspel tussen de auditcommissie en de RvC bij de bespreking van deze rapportages.

**D**e meeste organisaties denken ten minste eens per jaar na over hun toekomst en strategie. Tijdens dit formele strategieproces worden de ‘purpose’ en de te bereiken kwantitatieve en kwalitatieve doelen voor alle invalshoeken van het beleid vastgesteld of bevestigd, inclusief de te volgen koers om deze doelen te bereiken. Idealiter wordt de RvC vooraf geïnformeerd over het voorgenomen strategieproces, want de kwaliteit van het proces is medebepalend voor de kwaliteit van de inhoud.

Enige voorbeelden:

- Is het strategieproces een top-down of een bottom-up proces? (Zijn betrokkenheid en input van personeel en andere stakeholders geborgd?)
- Is de ‘luis in de pels’-rol georganiseerd? (Want van tegenkracht worden plannen scherper.)
- Leidt de gekozen techniek waarmee het plan wordt gemaakt tot een krachtige en bondige visie en doelen? (Die zich goed leent voor communicatie naar stakeholders?)
- Is er voldoende nagedacht over hoe een brug kan worden geslagen tussen visie en uitvoering? (Want tijdens implementaties stranden plannen frequent.)

De RvC dient ervoor te waken dat zij te veel geïnvolveerd wordt zodat de voorgestelde strategie aan een onafhankelijke toets kan worden onderworpen, maar wil wel graag door de RvB tijdens het proces bijgepraat worden over de richting, onder meer om gezamenlijk te kunnen brainstormen over belangrijke dilemma’s. De financiële uitkomst van de strategie is een doorkijkje van de te verwachten resultaten, kasstroom en balansontwikkeling in de komende jaren. Belangrijke aandachtspunten voor de RvC zijn onder meer:

- Het realiteitsgehalte van de uitgangspunten die ten grondslag liggen aan de strategie. Dit hangt vaak samen met de primaire levenshouding van de RvB.
- De consistentie van de doelstellingen met de vastgestelde risicobereidheid van de organisatie. Voor financiën is deze risicobereidheid uitgedrukt in grenswaarden voor solvabiliteit en liquiditeit en andere ratio’s die in de sector van belang zijn.



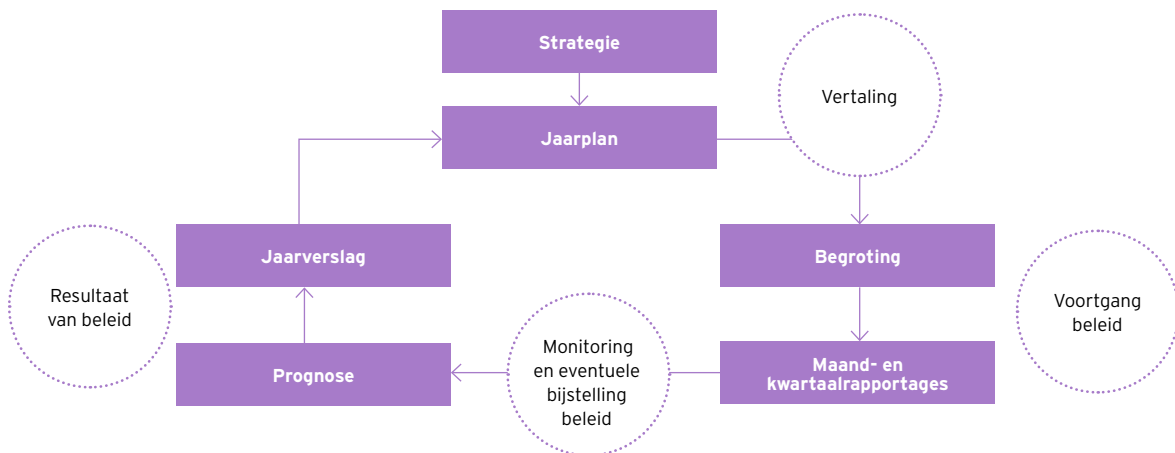
**Mieke Pigeaud-Wijdeveld** is medeauteur van *Financiën voor commissarissen en toezichhouders* en meervoudig toezichthouder (momenteel bij de Consumentenbond, het Havenbedrijf van Amsterdam en PWN). Zij vervulde in diverse ondernemingen eindverantwoordelijke financiële functies. Vanaf 2010 ondersteunt zij commissarissen en toezichhouders, MKB-ondernemers en ondernemingsraden op financieel en strategisch gebied.

## Aandachtspunten begroting

Het startpunt voor het begrotingsproces is het uitgewerkte jaarplan. Het jaarplan is de vertaling van de strategie voor de lange termijn in concrete doelen, resultaten en activiteiten voor het komende (kalender) jaar. De begroting dient de financiële vertaling te zijn van de speerpunten voor het komende jaar en kan dus feitelijk pas gemaakt worden zodra hierover duidelijkheid bestaat. In de praktijk komt de begroting echter veelal nog tot stand door opbrengsten en kosten van het lopende jaar te extrapoleren.

De RvC ontvangt vaak wel de begroting voor de winst- en verliesrekening en de investeringen, maar krijgt geen informatie over de begrote kasstroom en balans. Het verdient aanbeveling dat de RvC inzage heeft in de gevolgen van de voorgenomen plannen op de liquiditeit (kunnen we deze plannen met eigen geld betalen of dienen we hiervoor te lenen?) en balans (blijven we na uitvoering van deze plannen binnen de ratio’s die de bank aan ons stelt en die wij aan onszelf stellen?) voordat zij een formeel besluit nemen over de begroting.

Het is raadzaam om tegelijk met de begroting kennis te nemen van het Treasury Jaarplan en dit expliciet in het goedkeuringsproces mee te nemen. Treasury krijgt niet altijd de aandacht die het verdient. Ook al is een



### De Planning & Controlcyclus

organisatie winstgevend, bij structureel onvoldoende liquide middelen kan er toch een faillissement dreigen. Daarnaast kan inadequaat risicobeheer tot aanzienlijke schade leiden, bijvoorbeeld door verduistering van geld, valuta- en renterisico's en het onjuist gebruik van derivaten.

Blijkt het lastig om betrouwbare schattingen te maken voor elementen uit de begroting, dan is het verstandig om verschillende scenario's uit te laten werken, zodat er een beeld ontstaat van de bandbreedte waarbinnen de resultaten zich gaan ontwikkelen. Indien hieruit zorgpunten blijken, dan kunnen er afspraken gemaakt worden over de ontwikkeling van 'fall back'-scenario's. Het moge duidelijk zijn dat bij de organisaties die deze

analyses serieus en grondig doen, sneller bijgestuurd kan worden in tijden van crises en bij nieuwe kansen.

Gedurende het jaar wordt de begroting naar aanleiding van actuele ontwikkelingen bijgesteld. Deze prognoses of 'rolling forecasts' geven een actuele schatting van de te verwachten resultaten in het komende jaar of in de komende kwartalen. Desondanks blijft een organisatie vaak wel het hele jaar de begroting volgen, want dat is het contract dat de RvC en de RvB samen afgesproken hebben en waar beoordeling en beloning aan gekoppeld zijn.

### Aandachtspunten kwartaalrapportage

Met maand- of kwartaalrapportages legt de bestuurder verantwoording af over de voortgang van de realisatie van beleid en de begrote doelstellingen. In de praktijk blijkt dat de RvC gedurende het jaar vaak onvoldoende toegesneden informatie krijgt om goed zicht te houden op alle invalshoeken van het beleid. Niet zelden wordt het kwartaalrapport opgemaakt door de financieel directeur, die focust op de ontwikkeling van financiën, waarbij een adequate koppeling met het beleid ('het verhaal achter de cijfers') ontbreekt. De toelichting op de cijfers en indicatoren is veelal met name gericht op het verleden en geeft hierdoor onvoldoende inzicht in markttrends en in noodzakelijke bijsturingssacties naar

**'Treasury krijgt niet altijd de aandacht die het verdient. Ook al is een organisatie winstgevend, bij structureel onvoldoende liquide middelen kan er toch een faillissement dreigen'**

aanleiding van de reflectie van de gang van zaken in de (omgeving van de) organisatie.

Eisen die de RvC aan goede managementinformatie moet stellen zijn:

1. *Tijdige en actuele informatie*  
Hiermee wordt bedoeld dat de informatie zo spoedig mogelijk na afloop van de rapportagertermijn (liefst binnen 14 dagen) ter beschikking wordt gesteld.
2. *Complete financiële informatie*  
Zoals bij de bespreking over de begroting uiteengezet is, is het aan te raden om elk kwartaal zowel naar de ontwikkeling van winst- en verlies als balans en kasstroom te kijken. Daarnaast is het zinvol om inzicht te krijgen in de besteding van investeringsgelden en (voor de bank) relevante financiële indicatoren zoals solvabiliteit.
3. *Informatie over strategische prestatie-indicatoren (KPI's)*  
De RvC ontvangt graag, naast informatie over financiën, relevante informatie over de ontwikkeling van andere invalshoeken van beleid. Dit houdt in dat de RvC inzicht wil hebben in de prestaties van de organisatie ten aanzien van:
  - o Klanttevredenheid
  - o Kwaliteit en efficiency interne processen
  - o Medewerkerstevredenheid
  - o Innovatief vermogen
  - o Bijdrage aan maatschappij
4. *Vergelijkende informatie*  
Door vergelijking met minimaal één referentiepunt (target, begroting, vorig jaar) wordt snel zichtbaar welke afwijkingen materieel zijn.
5. *Bondige informatie*  
Eventueel kunnen voor een diepgaandere analyse de benodigde details in bijlagen van rapporten dan wel via een doorklikmogelijkheid in (online) dashboards beschikbaar worden gesteld.
6. *Aantrekkelijke gepresenteerde informatie*  
Afwisseling in presentatievormen (grafiek, tabel, tekst, stoplichten et cetera) draagt hieraan bij.

Naast het belang van tijdige, volledige en beknopte managementinformatie aan de RvC is de kwaliteit van de toelichting op de cijfers en prestatie-indicatoren van groot belang. De RvC wil immers het verhaal achter de

cijfers doorgronden. Derhalve dient de toelichting op de cijfers idealiter de volgende elementen te bevatten:

7. *Cijfermatige verschillenanalyse versus referentiepunt.*
8. *Analyse van de oorzaken van afwijkingen ten opzichte van het referentiepunt.*
9. *Reflectie van de bestuurder inclusief bijsturingssacties.*
10. *Prognose financiële resultaten en strategische KPI's.*
11. *Informatie over recente belangrijke ontwikkelingen (risico's, markt, innovatie et cetera).*

In de toelichting is er dus idealiter een goede balans tussen terugkijken en vooruitkijken. De kern van de toelichting betreft de reflectie. Na lezing dient het voor de RvC duidelijk te zijn over welke beleidsgebieden de RvB tevreden is en over welke issues zij zorgen heeft en bijsturing gewenst is. De RvB heeft in de praktijk soms wat aanmoediging nodig om zich hierbij kwetsbaar op te stellen.

## Aandachtspunten jaarverslag

Het jaarverslag, waarmee verantwoording wordt afgelegd aan alle stakeholders van de organisatie, bestaat uit het verslag van de RvB, het verslag van de RvC, de jaarrekening, de overige gegevens en de accountantsverklaring.

Ook een commissaris zonder financiële achtergrond heeft de verantwoordelijkheid om te controleren of de te publiceren cijfers en toelichtingen een waarheidsgetrouw beeld geven van de werkelijkheid. De RvC kan, evenals de RvB en accountant, aansprakelijk worden gesteld door gedupeerden (bijvoorbeeld in geval van faillissement) als later blijkt dat het jaarverslag geen juist en volledig beeld gaf, als het niet tijdig gepubliceerd is of als de organisatie in problemen komt door te hoge dividenduitkeringen.

### Verslag van de RvB en RvC

Het belang van het bestuursverslag is in de afgelopen jaren toegenomen. Dit verslag biedt de RvB namelijk de mogelijkheid om de maatschappelijke impact en het verhaal achter de cijfers uitgebreid toe te lichten. Veel organisaties hebben op dit moment nog een inhaalslag te maken. Als RvC is het onder meer aan te raden de

discussie met de RvB aan te gaan over geconstateerde materiële tekortkomingen in de bedrijfsvoering en de redenen die de RvB heeft om deze wel of niet te benoemen in de risicoparagraaf van het jaarverslag. De wet stelt geen eisen aan het verslag van de RvC en formeel is dit verslag dan ook geen onderdeel van het jaarverslag. In diverse sectorgebonden governance codes zijn bepalingen opgenomen over de onderwerpen waarover minimaal gerapporteerd moet worden. In toenemende mate wordt ook bij dit verslag belang gehecht aan een inhoudelijk betekenisvolle en transparante verslaggeving.

### Jaarrekening

Er zijn diverse 'accounting principles' die gehanteerd kunnen worden bij het opmaken van de jaarrekening. De impact van de keuze van de verslaggevingsgrondslagen op de uiteindelijke gerapporteerde financiële resultaten in de 'bedrijfseconomische of commerciële' jaarrekening is veelal groot. Op basis van een separaat opgestelde fiscale jaarrekening (met afwijkende grondslagen die door de Belastingdienst zijn vastgesteld) kan worden berekend welk bedrag aan vennootschapsbelasting verschuldigd is. Idealiter besteedt de RvC minimaal eens per jaar aandacht aan het fiscale beleid en de morele aspecten hiervan.

### Balans

De balans bestaat uit activa (waarde bezittingen) en passiva (wijze waarop de bezittingen gefinancierd zijn), die altijd met elkaar 'in balans' zijn. De opstelling en naamgeving is afhankelijk van het soort organisatie. Aandachtspunten voor de RvC bij analyse van de balans zijn:

- De balans is een momentopname. De RvC bestudeert derhalve ook de ontwikkeling van de balans gedurende het jaar en stelt vragen over de oorzaak van grote mutaties.
- De balans geeft geen inzicht in 'off-balance'-constructies die wettelijk zijn toegestaan, maar veel risico kunnen inhouden, zoals langlopende huur- en leasecontracten en afgegeven garanties voor dochters. Deze verplichtingen zijn wel opgenomen in de essentiële paragraaf 'niet uit de balans blijvende verplichtingen'.

- De hoogte van de waarde van de bezittingen wordt significant beïnvloed door het gehanteerde waarderingstelsel. De RvC dient zich bewust te zijn van de voor- en nadelen van diverse waarderingstelsels.
- De hoogte van de waarde van de bezittingen wordt eveneens beïnvloed door de gehanteerde afschrijvingsregels. Alhoewel er beperkte vrijheidsgraden zijn, is het verstandig om te beoordelen of deze reëel zijn.
- De waarde van de actiefposten 'voorraden' en 'debiteuren' is mede afhankelijk van de getroffen (subjectieve) voorziening voor incurante voorraden en dubieuze debiteuren.
- De actiefpost 'immateriële activa' (activa die niet fysiek aanwezig dan wel tastbaar zijn, bijvoorbeeld ontwikkelde software of goodwill) vereist bijzondere aandacht omdat deze vaak het resultaat is van (subjectieve) inschattingen.

Onder de passiefpost 'voorzieningen' zijn reserveringen opgenomen voor mogelijke verplichtingen in de toekomst. Hoewel het treffen van voorzieningen steeds meer aan regels is gebonden, vraagt het ook de speciale aandacht van de RvC.

### Winst- en verliesrekening

De winst- en verliesrekening (of resultatenrekening of staat van baten en lasten) geeft een overzicht van de opbrengsten en kosten van een organisatie in een bepaalde periode, bijvoorbeeld een verslagjaar. De indeling is afhankelijk van de aard van de organisatie. Aandachtspunten voor de RvC bij analyse van de winst- en verliesrekening zijn:

- De winst- en verliesrekening is een boekhoudkundig begrip, waarbij de uitkomst mede afhankelijk is van de consistentie in gekozen boekhoudregels (oftewel het 'bestendigheidsbeginsel').
- Het is mogelijk dat er op papier een winst wordt gerealiseerd, maar dat er tegelijkertijd sprake is van een krappe liquiditeitspositie. Inzage in de kasstroom is daarom essentieel.
- Het 'voorzichtigheidsbeginsel' kan misbruikt worden. Met name bij posten als voorzieningen (waarbij schattingen gemaakt dienen te worden) is er ruimte om het vermogen en het resultaat enigszins pessimistisch voor te stellen.

## 'Niet zelden wordt het kwartaalrapport opgemaakt door de financieel directeur, die focust op de ontwikkeling van financiën, waarbij een adequate koppeling met het beleid ('het verhaal achter de cijfers') ontbreekt'

- Bij kleine organisaties, waar geen uitgebreide accountantscontrole plaatsvindt, wordt het 'toerekeningsbeginsel' vaak niet goed toegepast, waardoor er onvoldoende zicht ontstaat op de winstgevendheid van activiteiten. Dit beginsel houdt in dat de opbrengsten pas mogen worden geboekt zodra ze gerealiseerd zijn en dat de met die opbrengsten verband houdende kosten worden geboekt in dezelfde periode, onafhankelijk van de daadwerkelijke kasontvangsten en kasuitgaven.

### Kasstroom

Een gezonde liquiditeitspositie is essentieel voor het overleven van de organisatie op lange termijn ('cash is king'). Een stijging van het saldo liquide middelen op de balans hoeft echter niet te betekenen dat de kaspositie is verbeterd. Enerzijds is dit saldo slechts een momentopname, anderzijds kan de stijging van liquide middelen bijvoorbeeld veroorzaakt zijn door het afsluiten van een lening bij de bank omdat de kasstroom uit de kernactiviteiten negatief is. Het (indirecte) kasstroomoverzicht geeft het noodzakelijke inzicht in de bron van de stijging of daling van de liquide middelen op de balans. Aandachtspunten voor de RvC bij analyse van de kasstroom zijn:


- Is de operationele kasstroom uit kernactiviteiten positief en hoog genoeg om noodzakelijke investeringen in activa (investeringskasstroom), aflossing

van leningen en/of uitbetaling dividend (financieringskastroom) te financieren?

- Wat zijn de voor- en nadelen van beleidskeuzes over cashmanagement (bijvoorbeeld leveranciers later betalen), inclusief de morele en ethische aspecten daarvan?
- Pot de organisatie niet te veel op? Investeren we wel voldoende in onze primaire processen en benutten we ons kapitaal voldoende?

## Last but not least: aandachtspunten samenspel auditcommissie en RvC

De besproken rapportages gedurende de Planning & Controlcyclus worden meestal eerst diepgaand in de auditcommissie besproken. Van belang is dat deze rapportages tijdens de vergadering van de RvC niet als hamerstukken worden gezien, omdat zij reeds behandeld zijn in de auditcommissie. Het is van grote toegevoegde waarde als er ook met de brillen van de overige leden van de RvC (die als het goed is ook kennis hebben van de hoofdlijnen van financiën) naar de financiële stukken wordt gekeken.

Indien er onvoldoende betrokkenheid van de RvC bij financiën is, is het als auditcommissie raadzaam om na te denken over hoe deze gestimuleerd kan worden. Hierbij kan bijvoorbeeld gedacht worden aan het bespreken van de dilemma's van de auditcommissie in de voorvergadering van de RvC. Ten slotte is het belangrijk dat er voldoende tijd tijdens de RvC-vergadering is ingeruimd voor de bespreking van de rapportages en dat alle RvC-leden expliciet worden uitgenodigd hierover vragen te stellen. De rapportages gaan immers (als het goed is) over alle invalshoeken van het beleid. En de RvC is gezamenlijk verantwoordelijk voor de besluitvorming hierover. 

### Meer lezen?

- *Financiën voor commissarissen en toezichthouders*, door Mieke Pigeaud en Carla van der Weerd. Management Impact, 2019.
- 'Aandachtspunten voor de commissaris tijdens de Planning & Controlcyclus', door Mieke Pigeaud, *Jaarboek Corporate Governance 2020/2021*, Wolters Kluwer