

Toezicht draait om zicht op geld

Koen Perik

Toezichthouders moeten meer oog hebben voor prognoses en maandresultaten. Als je weet wat er aankomt, word je als toezichthouder niet snel verrast. Bij vergaderingen van raden van toezicht met directie en management moet het natuurlijk niet alleen over geld gaan. Een toezichthouder moet in de eerste plaats een directie uitdagen om de goede dingen te blijven doen. Toch dienen commissarissen vervolgens scherp te zijn op risico's en besteding van geld.

Op zich is dat laatste niet zo moeilijk. Het goed informeren van het management en toezichthouders bestaat al enige tijd. Akzo, Ahold en Shell weten al tientallen jaren wat het is om goed inzicht in financiën te hebben. Het opzetten van stuurinformatie en prognoses vereist weliswaar branchekennis, maar vooral generieke kennis van het vak van informatievoorziening voor bedrijven en instellingen. Informatie opzetten voor management en toezichthouders is niet fundamenteel anders voor een fabriek dan voor een woningcorporatie, gemeente, theater, museum of bank. De multinationals gebruiken identieke benaderingen bij hun informatievoorziening en interne controle. Dat zit hem daar in goed financieel instrumentarium en goede controllers. Nu de rest van Nederland nog.

Betere informatie voor toezichthouders betekent dat de rol van financieel manager, financieel directeur of cfo in de organisatie zelf in de breedte moet worden ingevuld. Zo'n financiële man of vrouw moet dan vooruitkijken en een volwaardig businesspartner van management en ook toezichthouder willen zijn. Begrippen als rolling forecasts (Nederlands: prognose), scenarioanalyse en de efficiency van de backoffice of bedrijfsvoering staan daarbij centraal. Alles

moet gericht zijn op slagvaardigheid, anticipatie en lerend vermogen. Met een jaarrekening kom je er niet. Zo'n beperkte invulling — achteraf de financiële informatie rapporteren — heeft in deze tijd

Akzo, Ahold en Shell weten al tientallen jaren wat het is om goed inzicht in financiën te hebben

minder toegevoegde waarde.

Zorg voor goede afspraken over de wijze waarop een directie een raad van toezicht moet informeren over prognoses en maandresultaten. Dit kan door in een directiestatuut of in persoonlijke arbeidsovereenkomsten van directeuren concrete afspraken te maken. Bijvoorbeeld, de directie informeert de raad van toezicht minimaal éénmaal per twee maanden over werkelijke opbrengsten en kosten ten opzichte van de vastgestelde begroting

en geeft dan tevens inzicht in de mate waarin de prognose afwijkt van de jaarbegroting.

Een tweede punt ligt voor de hand. Een kwalitatieve prognose en maandrapportage kan alleen worden opgesteld als er een goede financieel manager, directeur of cfo is. Stel daarom ook eisen aan deze functie en neem hem of haar op in het directieteam.

Er wordt veel geschreven en gesproken over tekortkomingen bij toezicht bij de semioverheid. Daarom dit pleidooi voor meer nadruk

op betere financiële prognoses en maandresultaten. Want als je weet wat er aankomt, word je als toezichthouder niet snel verrast. Maak het onderwerp prognoses en maandresultaten onderdeel van de tweemaandelijks agenda van een raad van toezicht en stel een goede controller aan, die hoort bij een goede toezichthouder.

Drs. Koen L.M. Perik is partner van SIS Finance in Amsterdam en toezichthouder in de culturele sector.

