

# Financiën voor commissarissen en toezichthouders

Mieke Pigeaud-Wijdeveld en  
Carla van der Weerd-Norder

Financiën voor commissarissen en toezichhouders

# **Financiën voor commissarissen en toezichthouders**

Mieke Pigeaud-Wijdeveld en  
Carla van der Weerd-Norder

Samensteller(s) en de uitgever zijn zich volledig bewust van hun taak een zo betrouwbaar mogelijke uitgave te verzorgen. Niettemin kunnen zij geen aansprakelijkheid aanvaarden voor onjuistheden die eventueel in deze uitgave voorkomen.

*Management Impact is een onderdeel van Vakmedianet.*

Ontwerp omslag en binnenwerk: Douwe Hoendervanger grafisch ontwerp<sup>bno</sup>  
[www.douwehoendervanger.nl](http://www.douwehoendervanger.nl)

ISBN 978 94 6276 295 4

© 2019, Vakmedianet, Deventer, [www.managementimpact.nl](http://www.managementimpact.nl)

Alle rechten in deze uitgave zijn voorbehouden aan Vakmedianet. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Voor zover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van art. 16h t/m 16m Auteurswet j°. Besluit van 27 november 2002, Stb. 575, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoeding te voldoen aan de Stichting Reprorecht te Hoofddorp ([www.reprorecht.nl](http://www.reprorecht.nl)).

All rights reserved. No part of this book may be reproduced, stored in a database or retrieval system, or published, in any form or in any way, electronically, mechanically, by print, photo print, microfilm or any other means without prior written permission from the publisher.

## Voorwoord 9

---

# 1

## Planning- & controlcyclus 11

- 1.1 Producten planning- & controlcyclus 12
  - 1.2 Inhoud jaarplan 13
  - 1.3 Inhoud begroting en prognose 14
  - 1.4 Inhoud maand- en kwartaalrapportages 17
  - 1.5 Toelichting bij maand- en kwartaalrapportages 20
- 

# 2

## Jaarverslag 21

- 2.1 Inleiding jaarverslag 22
- 2.2 Indeling jaarverslag 24
- 2.3 Bestuursverslag 25
- 2.4 Verslag van de Raad van Commissarissen 27
- 2.5 Inleiding jaarrekening 28
- 2.6 Balans 30
  - 2.6.1 Inleiding balans 30
  - 2.6.2 Betekenis balansposten activazijde 32
  - 2.6.3 Betekenis balansposten passivazijde 37
  - 2.6.4 Invloed van waarderingsgrondslagen 41
  - 2.6.5 Niet uit de balans blijvende verplichtingen 43
  - 2.6.6 Gebeurtenissen na balansdatum 44
- 2.7 Winst- en verliesrekening 44
  - 2.7.1 Inleiding winst- en verliesrekening 44
  - 2.7.2 Betekenis posten winst- en verliesrekening 46
  - 2.7.3 Invloed van waarderingsgrondslagen 50
- 2.8 Kasstroom 51
  - 2.8.1 Inleiding kasstroom 51
  - 2.8.2 Kasstroomoverzicht 52
- 2.9 Overige gegevens en accountantsverklaring 54

# 3

## **Financiële kengetallen** 57

- 3.1 Inleiding kengetallen 58
  - 3.2 Kengetal liquiditeit 60
  - 3.3 Kengetal solvabiliteit 61
  - 3.4 Kengetal rentabiliteit 62
  - 3.5 Kengetallen waardebeoordeling 64
  - 3.6 Overige kengetallen 67
- 

# 4

## **Investeringsbeslissingen** 71

- 4.1 Bevoegdheden investeringen 72
  - 4.2 Beoordeling van investeringen 74
  - 4.3 Investeringsbeslissingen en de psychologie van het beslissen 76
- 

# 5

## **Treasury** 81

- 5.1 Onderdelen treasurymanagement 82
  - 5.2 Beleidskaders treasury 84
  - 5.3 Risicobeheer treasury 86
    - 5.3.1 Renterisico 87
    - 5.3.2 (Her)financieringsrisico 89
    - 5.3.3 Tegenpartijrisico 90
    - 5.3.4 Liquiditeitsrisico 91
    - 5.3.5 Prijsrisico 92
    - 5.3.6 Frauderisico 93
  - 5.4 Hedging en derivaten 94
- 

# 6

## **Strategisch risicomanagement** 99

- 6.1 Risicomanagement in planning- en controlcyclus 100
- 6.2 Informatie over strategische risico's 102

## 7

**De auditcommissie** 109

- 7.1 Rol van de auditcommissie 110
- 7.2 Auditcommissie en accountant 113

## 8

**Vorbereiding op een commissariaat** 117

- 8.1 Algemeen vooronderzoek door kandidaat-commissaris 118
- 8.2 Financieel vooronderzoek door kandidaat-commissaris 119
- 8.3 Financieel huiswerk voor benoemde commissaris 121

**Bijlage** Voorbeeldberekening financiële kengetallen 123

**Afkortingen** 131

**Literatuur** 133

**Over de auteurs** 135





## Voorwoord

**T**ijdens het geven van de cursus 'Financiën voor toezichthouders' krijgen wij regelmatig van cursisten te horen dat ze het jammer vinden dat er geen boek is waarin eenvoudig en overzichtelijk de basisbegrippen staan beschreven waarmee toezichthouders inzicht krijgen in de financiële aspecten van het toezicht. Die 'handschoen' hebben wij graag opgepakt! In dit boek bespreken wij de verschillende aspecten die een rol spelen bij het financiële toezicht op organisaties.

Een goed begrip van de financiële verantwoordingen, voorstellen, begrotingen en prognoses is naar onze mening essentieel om toezicht te kunnen houden, evenals inzicht hebben in financiële risico's. Dat geldt niet alleen voor de toezichthouders met een financiële achtergrond, maar zeker ook voor niet-financiële toezichthouders. In financiële overzichten wordt vaak gebruikgemaakt van termen die sommige niet-financiële toezichthouders niet kennen. Dat zorgt voor een aversie tegen het lezen en analyseren van deze documenten. Onterecht, zo denken wij. Tijdens onze trainingen geven we altijd de boodschap: 'Als een bestuurder aan een niet-financiële toezichthouder niet goed kan uitleggen wat er in de financiële overzichten staat, dan is dat een signaal voor mogelijke problemen!' Tegelijkertijd mag van niet-financiële toezichthouders worden verwacht dat zij zich inspinnen om die vaardigheden te verwerven waarmee zij financiële overzichten kunnen lezen en begrijpen. Kennis van de basisbegrippen en -termen vormt een onderdeel van die vaardigheden en daaraan draagt dit boek bij.

In dit boek beschrijven we de belangrijkste aspecten waarmee toezichthouders te maken krijgen, geven we uitleg bij de belangrijkste thema's en termen en sluiten we af met aandachtspunten voor de commissaris of toezichthouder. In dit boek gebruiken wij vaak 'de Raad' waarmee zowel de Raad van Commissarissen als de Raad van Toezicht wordt bedoeld.

Wij hopen dat dit boek zal bijdragen aan een verdere verbetering van het interne toezicht en dat niet-financiële toezichthouders dit boek met plezier, of in ieder geval met interesse, zullen lezen en de gegeven handvatten gebruiken bij hun analyse van de financiële informatie en de vragen die zij naar aanleiding daarvan kunnen stellen.

Graag willen we de volgende mensen bedanken die een belangrijke bijdrage hebben geleverd aan het ontstaan van dit boek: Yvonne Burger en Eduard Bout voor hun kritische blik op de inhoud van dit boek en hun suggesties waar wij dankbaar gebruik van hebben gemaakt. Onze dank gaat ook uit naar Rebecca van der Weerd voor haar suggesties voor de verbetering van de leesbaarheid.

Mieke Pigeaud-Wijdeveld en Carla van der Weerd-Norder

# 1 Planning- & controlcyclus

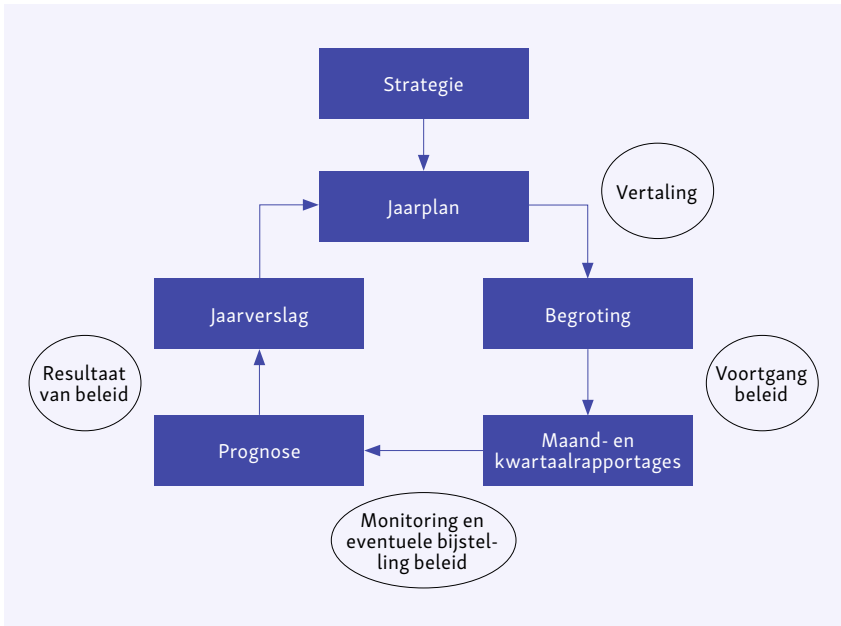
## 1.1 Producten planning- & controlcyclus

De planning- & controlcyclus bestaat enerzijds uit beleidsmomenten waarop het bestuur vooruitkijkt naar de komende jaren (de spreekwoordelijke stip op de horizon) en anderzijds uit evaluatiemomenten waarop het bestuur de verschillen tussen de realisatie en het plan van het lopende jaar analyseert en bijsturingsacties formuleert ('plan-do-check-act').

De producten die veelal gedurende de planning- & controlcyclus worden opgeleverd zijn:

- *Strategienota*: beleid en doelen voor de komende jaren.
- *Jaarplan*: doelstellingen en activiteiten voor het eerste jaar uit de strategienota.
- *Begroting*: financiële vertaling van het jaarplan.
- *Maand- en kwartaalrapportages*: realisatie van financiële en kwalitatieve doelen voor het lopende jaar, vergeleken met de begroting (en realisatie voorgaande jaar), inclusief toelichting met aandacht voor oorzaken van afwijkingen en voorgenomen bijsturingsacties.
- *Prognose*: aangepaste begroting naar aanleiding van actuele interne en externe ontwikkelingen en genomen bijsturingsacties.
- *Jaarverslag*: realisatie van financiële en kwalitatieve doelen van het afgelopen jaar vergeleken met de realisatie van het voorgaande jaar inclusief verantwoordingsverslag.

In dit hoofdstuk behandelen we het jaarplan, de begroting en prognose, de maand- en kwartaalrapportages en de hierbij behorende aandachtspunten voor de commissaris. Het jaarverslag komt in hoofdstuk 2 aan de orde.



FIGUUR 1.1 DE PLANNING- &amp; CONTROLCYCLUS

## 1.2 Inhoud jaarplan

De meeste organisaties denken ten minste één keer per jaar na over hun toekomst en strategie. Tijdens dit formele strategieproces worden de bereiken kwantitatieve en kwalitatieve doelen voor de lange termijn vastgesteld of bevestigd, inclusief de te volgen koers om deze doelen te bereiken. Gedurende dit proces neemt het bestuur de tijd om, samen met betrokken managers en medewerkers, na te denken over de externe kansen en bedreigingen en interne sterke en zwakke punten en de gevolgen die deze kunnen hebben voor het beleid van de organisatie.

Het jaarplan is de vertaling van de strategie voor het eerstvolgende jaar in concrete doelen, resultaten en activiteiten. Per beleidsgebied wordt uiteengezet wat de belangrijkste (meetbare) financiële en kwalitatieve doelen zijn, inclusief een uiteenzetting van de belangrijkste projecten of activiteiten om deze te verwezenlijken. Van belang is dat voor elk doel

een eigenaar wordt benoemd die zich verantwoordelijk voelt voor de afgesproken doelstellingen en het te bewandelen pad. Ten slotte dienen de plannen van de verschillende beleidsgebieden te zijn voorzien van een onderbouwde toelichting. Hierbij is het van belang dat voldoende aanmerkelijk is gemaakt waarom de gekozen doelen en uitgangspunten realistisch en in lijn met de strategie zijn.



### Aandachtspunten!

- Kijk niet alleen naar de inhoud van de strategie, maar ook naar het proces. Is de strategie top-down tot stand gekomen of zijn de verantwoordelijke managers en medewerkers zodanig betrokken dat zij eigenaarschap voelen en alle neuzen dezelfde kant op staan?
- Denk goed na over de rol van de Raad tijdens het doorlopen van het strategieproces. Het verdient aanbeveling om in een vroeg stadium aan te haken. De uitdaging is om voldoende distantie te houden, zodat het bestuur voldoende eigenaarschap voelt van de strategie en de Raad gedurende het gehele proces onafhankelijk toezicht kan blijven houden.
- Denk goed na over de financiële consequenties van de strategie en de risicobereidheid van de organisatie. Zijn deze in lijn met elkaar?

## 1.3 Inhoud begroting en prognose

De begroting is de financiële vertaling van het eerste jaar van de strategie (het jaarplan) en bestaat normaliter uit de volgende onderdelen:

- *Exploitatie*: raming van verwachte opbrengsten en kosten.
- *Investerings*: raming van de investeringen in activa die nodig zijn om de doelstellingen te realiseren.
- *Liquiditeit*: raming van geldstromen (inkomsten en uitgaven).
- *Financiering*: raming van de financieringsbehoefte en voorstel voor invulling van eventuele financieringsbehoefte.
- *Vermogen*: raming van ontwikkeling eigen en vreemd vermogen.

## Over de auteurs



**Drs. M.E.T. (Mieke) Pigeaud-Wijdeveld RC** (1964) studeerde Bedrijfseconomie aan de Erasmus Universiteit te Rotterdam, waarna zij de postdoctorale opleiding tot registercontroller voltooide aan de Vrije Universiteit te Amsterdam.

Zij werkte daarna als controller en CFO bij diverse organisaties (waaronder Akzo Nobel, Ahold en NS). In januari 2010 richtte zij de onderneming 'Pi Control' op. Sindsdien adviseerde zij een groot aantal (MKB-)bedrijven over financiële vraagstukken.

Sinds 2017 is zij lid van de Raad van Toezicht (en voorzitter van de auditcommissie) bij de Consumentenbond.



**Drs. C.J. (Carla) van der Weerd-Norder RA** (1964) studeerde Bedrijfskunde aan de Rijksuniversiteit Groningen, waarna zij de postdoctorale opleiding Accountancy voltooide aan de Universiteit van Amsterdam.

Zij werkte bij verschillende organisaties (IBM en ABN AMRO), met name in Finance en Risk Management, waarna zij partner werd bij Accent Organisatie Advies. Daarnaast vervult zij sinds twaalf jaar diverse commissariaten bij verschillende organisaties (banken, zorgverzekeraar, hogescholen en woningcorporatie).

**In dit boek geven de auteurs inzicht in financiële aspecten waarmee interne toezichthouders (commissarissen) kunnen worden geconfronteerd in hun toezichthoudende rol. Wat is een jaarverslag, wat is een jaarrekening en hoe moet ik de posten in die jaarrekening interpreteren? Welke ratio's zijn relevant en waarom? Waar moet ik op letten bij investeringsbeslissingen? Wat is treasury en wat zijn daarin de risico's? Welke relatie is er tussen strategisch risicomanagement en financiën? Wat is de rol van de auditcommissie? Hoe bereid ik mij voor op een commissariaat?**

De auteurs geven per onderwerp aandachtspunten die de toezichthouder zonder (ruime) financiële kennis meer houvast geven bij het stellen van de juiste vragen. Hierbij spelen niet alleen financiële aspecten een rol, maar ook psychologische. Ook deze psychologische aspecten, zoals bij investeringsbeslissingen, worden in dit boek beschreven.

Het boek biedt een basis aan financiële kennis voor de toezichthouder, die vervolgens bij de vervulling van de rollen verder kan worden verbreed. In het boek worden op sommige plekken voorbeelden gebruikt uit bepaalde sectoren, maar de inhoud is niet specifiek toegespitst op een bepaalde sector. Het is een boek om te lezen én om als naslagwerk te gebruiken.

De auteurs hebben ruime ervaring in toezichthoudende functies, ook vanuit hun rol in auditcommissies.

***Dit boek is een zeer praktische, heldere handleiding voor toezichthouders en commissarissen zonder of met een beperkte financiële achtergrond. Leesbaar, informatief en zeer overzichtelijk. Een aanrader!*** — Prof. dr. Yvonne D. Burger, adviseur en toezichthouder

***Dit boek geeft helder en duidelijk het financiële begrippenkader weer. Met name de minder financieel geschoolde commissaris kan zich het begrippenkader snel eigen maken. Hoewel uiteraard veel meer over de onderwerpen gezegd kan worden, geeft de beknoptheid een snel overzicht van de vereiste basiskennis voor toezichthouders.*** — Gerard Erents RA, adviseur en toezichthouder