

Taken, ontwikkelingen en trends in cash management

*Paul Buck en Jaap Ringnalda*¹

1	Inleiding	E2100- 3
2	Taken van het cash management	E2100- 3
2.1	Cash forecasting	E2100- 3
2.2	Cash concentratie	E2100- 4
2.3	Liquiditeitenbeheer	E2100- 5
2.4	Exposure management	E2100- 6
3	Ontwikkelingen in de cash management functie	E2100- 7
3.1	Cash is king	E2100- 8
3.2	Mondialisering	E2100- 8
3.3	Ontwikkeling informatietechnologie	E2100- 9
3.4	Performance meting en control	E2100- 9
4	Trends in cash management	E2100-10
4.1	Reïntegratie in de controldiscipline	E2100-10
4.2	Outsourcing	E2100-11
4.3	SEPA	E2100-12
4.4	Werkkapitaalbeheer	E2100-13
5	Samenvatting	E2100-13
6	Literatuur	E2100-14

¹ Paul Buck is senior consultant en Jaap Ringnalda associate consultant treasury management bij Orchard Finance te Loenen aan de Vecht (www.orchardfinance.com).

1 Inleiding

Tegen de achtergrond van de ontwikkelingen in de financiële markten, de groei van het internationaal zakenverkeer en de verbeterde informatietechnologie zijn veel ondernemingen in de jaren tachtig en negentig van de vorige eeuw overgegaan tot verbijzondering en activering van het treasury management. Ook cash management – als onderdeel van het treasury management – is in vele organisaties geprofessionaliseerd. Cash management is een combinatie van taken, die zich richten op het beheren van liquiditeitsposities (tekorten én overschotten) en -stromen, alsmede de aan deze posities en stromen verbonden risico's.

Cash management heeft een (concern)ondersteunend karakter en dient als zodanig een afgeleide te zijn van het operationele (kern)bedrijf. De doelstellingen die in het kader van de uitoefening van het cash management worden geformuleerd dienen daarom ondersteunend en ondersteunend te zijn aan de realisatie van de centrale ondernemingsdoelstelling.

De organisatie en de technieken van het cash management zijn voortdurend aan verandering onderhevig. De komst van de euro, ontwikkelingen in de informatietechnologie, de mondialisering van het bankwezen en de veranderingen in de regelgeving spelen hierbij een belangrijke rol. In dit artikel worden een aantal van de veranderingen die het vakgebied heeft doorgemaakt en een aantal trends die zich thans voltrekken beschreven. Gestart wordt met de belangrijkste taken van het cash management.

2 Taken van het cash management

Een drietal kerntaken van cash management kunnen worden onderscheiden:

1. *cash forecasting*; het zo goed mogelijk voorspellen van de omvang en timing van de cashposities;
2. *cash concentration*; het optimaliseren van de verdeling van de cash posities over de onderneming;
3. *liquiditeitenbeheer*; het optimaliseren van de opbrengsten van de gelden, danwel het minimaliseren van de kosten van gelden.

Afhankelijk van de verantwoordelijkheden die aan het cash management zijn toebedeeld kunnen twee andere kerntaken bestaan: het beheersen van de aan cash verbonden risico's of exposure managementen de rol van beleidsbepaler voor de inzet van het betalingsverkeer op holding en werkmaatschappijniveau.

2.1 Cash forecasting

De beheersing van de liquiditeitspositie van de onderneming en de optimalisatie van het rente- en provisieresultaat over het cash management begint met een goede cash forecasting.

Het success van cash forecasting is vooral een vraag van organisatorische aard. Kritische variabelen zijn:

- de toewijzing van verantwoordelijkheden voor de inhoud van de forecast;
- de kwaliteit van de informatie;
- de gekozen methode van forecasting, direct of indirect;
- de timing en de gekozen tijdsintervallen;
- de mate van detaillering.

Bij de toewijzing van de verantwoordelijkheid voor de inhoud van de forecast moet men zich vooral afvragen waar de kennis over de inkomsten en uitgaven kan zitten. Veelal is men geneigd om het voorspellen van kasposities neer te leggen bij financieel-administratieve functionarissen. Maar commerciële mensen – inkopers en verkopers – zitten natuurlijk veel dichterbij het vuur. Een goede communicatie tussen de financiële en de commerciële staf is van levensbelang voor het verkrijgen van een goede forecast. Verwar een forecast niet met een budget want dan krijg je de gewenste, in plaats van de meest waarschijnlijke situatie te zien. Ook als het budget niet gehaald of juist overschreden gaat worden moet de forecast juist zijn. De cash manager moet daarop immers zijn beslissingen die echt geld gaan kosten of opbrengen baseren.

Men kan kiezen voor het afleiden van de voorspelde kasposities van een voorspelde winst die wordt gecorrigeerd voor afschrijvingen en andere non-cash items (de indirecte methode). Dat werd vroeger veel gedaan, toen de cashforecast nog werd gezien als een verlengstuk van het budgetteringsproces. Tegenwoordig kiezen de meeste organisaties voor een directe methode waarbij de voorspelde kaspositie wordt berekend door hem op te bouwen vanaf de individuele beslissingen (inkoop, verkoop, investeringen enzovoort) en de daarbij behorende cash-mutatiemomenten.

De indirecte methode levert al snel een foute positie op omdat in de berekening van de winst allerlei impliciete veronderstellingen zitten, met betrekking tot (fiscale) waardering, vrijval en accrual, die geen rekening houden met de werkelijke momenten waarop de kaspositie verandert.

Timing (de voorspelfrequentie), gekozen tijdsintervallen en de mate van detail van de opgeleverde informatie dienen zeer nauwkeurig te worden afgestemd op de aard van de onderneming. Veel gemaakte fouten hebben betrekking op de planninghorizon (een niet-rolling forecast verliest al snel zijn waarde) en een te grote mate van detaillering van de forecast, waardoor onevenredig veel (administratief) werk wordt verzet en de onderhoudbaarheid van de voorspellingen moeilijker wordt.

2.2 Cash concentratie

Is eenmaal bekend hoeveel liquiditeiten de onderneming ter beschikking heeft en op welke momenten in de toekomst de posities zullen optreden – en liquiditeit kan worden omgezet in cash – dan

kan begonnen worden met het concentreren ervan daar, waar een optimale aanwending kan worden gevonden.

Belangrijke beslissingen die voorafgaan aan het concentratieproces zijn:

- de keuze van bankrelaties. Het bankrelatiebeleid is voor de cash manager een extern gegeven;
- de gekozen infrastructuur van rekeningen en cash pools;
- de methodiek van afroaming van de saldi;
- de mate van automatisering van het proces.

Cash concentratie is in toenemende mate een geautomiseerd proces. In Nederland is men gewend te werken met rente- en saldocompensatie arrangementen, maar in het buitenland is zero- of target balancing (het periodiek automatisch afroemen van rekeningen tot een vooraf bepaald doelsaldo) een meer gebruikte techniek. Dit laatste wordt in het buitenland veelal veroorzaakt door wet- en regelgeving welke rente- saldocompensatie niet of beperkt toestaat.

De optimale allocatie van de saldi over het concern kan geschieden op vele gronden. Cash management is een spel met vele onzekerheden en tegengestelde belangen. Daardoor is het vooral voor jongere financieel managers een leuke en leerzame functie. Tot de factoren die bij optimalisatie een rol spelen rekenen wij:

- het belang dat het besturingsconcept van de onderneming toedicht aan cash en in verband daarmee de verantwoordelijkheid voor renteresultaten;
- de (on)betrouwbaarheid van voorspellingen, inherent aan de aard van het kernbedrijf;
- het karakter van de liquiditeitsbehoefte van verschillende bedrijfsonderdelen;
- lokale juridische en fiscale beperkingen voor saldobehoor en betalingsverkeer;
- de kwaliteit van de administratieve processen en de onderlinge verrekening;
- de rekening condities op interne en externe rekening-courant.

2.3 Liquideitenbeheer

Het beheer van de liquiditeiten vormt samen met het cash-concentratie-proces de kern van het cash management. Het is belangrijk dat de onderneming zijn eigen definitie geeft aan het begrip liquiditeiten en de beheerstechnieken daarop afstemt.

Werkkapitaal en cash gaan onzichtbaar in elkaar over en om te voorkomen dat het beheer tussen wal en schip valt dienen duidelijke interne afspraken te worden gemaakt over de verantwoordelijkheden voor:

- commerciële krediettermijnen zoals zij met afnemers en leveranciers worden overeengekomen;
- te ondernemen actie bij afwijkingen tussen de werkelijke krediettermijnen en de afgesproken kaders;
- beloning en sancties die worden toegepast op de gesignaleerde posities (rente, strafrente, kredietprovisie enzovoort).

Cash en credit management zijn daarom vrijwel onlosmakelijk met elkaar verbonden activiteiten. De cash manager heeft de verantwoordelijkheid om voor de onderneming het optimale rendement te halen uit de cash positie. Bij hem of haar komen de resultaten van alle voorgangers in de cash conversion cycle samen, alle onzekerheden en alle afwijkingen van de gestelde doelen. De cash manager moet als geen ander flexibiliteit en inzicht tonen in de omgang met de cash. Ervaring en kennis van de onderneming is van groot belang om zich een juist oordeel te kunnen vormen over:

- het realiteitsgehalte van budgetten en planningen;
- de werkelijk door klanten gehanteerde krediettermijnen, in weerwil van gemaakte afspraken;
- de kwaliteit en betrouwbaarheid van de werkzaamheden van de gebruikte banken.

Uiteindelijk doel is de optimale beheersing van het valutaire (rente-dragende) saldo van de onderneming als totaal.

Zodra het valutair saldo dat ter beschikking staat voor belegging, c.q. noodzakelijk te financieren is bekend is begint het eigenlijke sal-dobeheer – het cash management in enge zin.

Als een ervaren jongleur weet een cash manager alle ballen tegelijk in de lucht te houden, spelende met:

- credit/debet arrangementen met banken (kasgeld, geldmarktar-rangementen);
- door banken en bedrijfseenheden gehanteerde betaaltechnieken en tijdlijnen;
- overloop van eerdere voorspellings- en uitvoeringsfouten;
- last minuteinformatie.

Hoe beter de voorbereiding, des te gemakkelijker en minder foutge-voelig is het eigenlijke cash management. Ervaren cash managers weten het dagelijks cash management terug te brengen tot slechts enkele uren per dag, ook voor de grootste ondernemingen.

2.4 Exposure manage-ment

Binnen het eurogebied is cash management vrij eenvoudig voor-zover de organisatie uitsluitend met euro's te maken heeft. (Semi-) overheidsorganisaties en binnenlands opererende bedrijven hebben zelden of nooit te maken met valutavraagstukken. De meeste inter-nationaal opererende ondernemingen worden echter wel met valuta exposure geconfronteerd waardoor de cash managementfunctie enorm kan worden gecompliceerd. Ook indien de cash manager niet verantwoordelijk wordt gesteld voor valutaresultaten (het valu-ta exposure beheer ligt dan bij de business units en de valutaman-ager) heeft hij/zij wel een ondersteunende rol voor het valutabeheer, door ervoor te zorgen dat de cash keurig gesorteerd per valuta of valutacluster wordt gemanaged en de juiste posities worden door-gegeven aan de valutamanager.

Of, en in welke mate, de cash manager wordt geconfronteerd met renterisico is een beleidskeuze. In vele gevallen worden renteont-wikkelingen binnen een horizon van 12 maanden niet tot het rente-

risico gerekend. Bij het opnemen en uitzetten van de saldi wordt dan niet zozeer gelet op de optimalisatie van renteopbrengsten ten opzichte van een renterisico (kort of langer uitzetten). Veeleer wordt dan gelet op het liquiditeitsaspect van het saldobehoor.

Voor valuta- en renteposities dienen in het cash managementbeleid risicolimieten te worden bepaald, opdat de cash manager geen ongewenst risico zal aangaan of openhouden.

Valutarisico of niet, renterisico of niet, in alle gevallen wordt een cash manager geconfronteerd met kredietrisico. Aan de uitzettinkant is dat het voor de hand liggende risico van niet-terugbetaling door de kredietnemer. Ook hiervoor worden in het treasury beleid limieten bepaald. Aan de opnamekant speelt het kredietrisico eveneens een rol, doordat het (gepercipieerde) kredietrisico van de onderneming bepalend is voor de bereidheid van tegenpartijen om (kasgeld)limieten voor de onderneming in te ruimen. Ook de hoogte van de (krediet)marges die men verlangt worden daardoor bepaald. De indeling van kredietrisico's door banken (Basel II) heeft een nogal beperkende uitwerking gehad op de onderhandelingsvrijheid en -effectiviteit van cash managers. Ook daardoor heeft het cash management van ondernemingen in de laatste jaren een mechanischer karakter gekregen dan voorheen.

3 Ontwikkelingen in de cash managementfunctie

In de recente geschiedenis heeft cash management niet altijd dezelfde aandacht gekregen binnen het totaal van de ondernemingsbeslissingen. Het relatieve belang van cash management is ten eerste afhankelijk van de hoogte van de rente, dat ligt voor de hand. In de jaren tachtig van torenhoge rentes en omgekeerde rentestructuren nam cash management snel in belang toe, terwijl in de juist achter ons liggende jaren van lage rentes weer een zekere matiging van dit belang optrad.

Maar er zijn ook andere externe omstandigheden die het belang dat aan cash management wordt toegedicht van onderneming tot onderneming kan doen verschillen. Wij noemen er slechts enkele:

- value based management technieken zoals EVA besturing delen de ondernemingsactiviteiten in naar de aard van risico's en rendementen. Te veel cash met een lage (geldmarktgebonden) opbrengst gaat ten koste van de aandeelhouderswaarde. Door verkoop van bedrijfsonderdelen vrijkomende cash wordt daarom de laatste jaren sneller teruggegeven aan de aandeelhouders dan in het verleden;
- ondernemingen waarvan de eigendom ligt bij professionele investeerders, vooral de venture capitalists onder hen, worden door hun aandeelhouders verplicht zoveel mogelijk cash uit de onderneming te persen omdat dit de aandeelhouderswaarde bevordert langs twee kanten: verkorting van de balans en verhoging van het rendement. Door dit soort professionele partijen

overgenomen ondernemingen worden onveranderlijk geconfronteerd met een gewijzigde doelstelling en werkwijze voor de cash management functie.

3.1 Cash is king

‘Cash is King’ en ‘Cash is a fact, profit is an opinion’ zijn geveulgelde uitspraken geworden in de jaren tachtig en negentig, waarin grote bedrijven werden geconfronteerd met de limieten van hun groei, door het ontbreken van cash. De waarde van de ondernemingen nam op papier enorm toe door het activeren van de voor overnames betaalde goodwill, maar – bij het vaak uitblijven van de door de overnames verwachte synergie – brachten de aangetrokken financieringen de onderneming aan of over de grens van de geëiste solvabiliteit en zelfs aan de rand van de afgrond. Voor tegenvallende ondernemingsresultaten waren onvoldoende buffervermogen en liquiditeit aanwezig. Tegen het einde van de jaren negentig en het begin van de 21ste eeuw is men op grote schaal teruggekeerd naar het creëren van voldoende cash buffers. Voor ondernemingen met een lange economische cyclus kan het hebben van cash buffers van strategisch belang zijn, bijvoorbeeld om R&D-uitgaven te kunnen bekostigen. In de periodes van economische neergang zijn banken vaak minder bereidwillig om de onderneming te financieren, terwijl juist die R&D-uitgaven bepalend kunnen zijn voor de snelheid waarmee de onderneming de opgaande golf weer kan oppikken. Het opbouwen van strategische cash posities in de goede jaren om deze op te gebruiken in de magere jaren vormt in die situaties onderdeel van het ondernemingsbeleid. Deze ondernemingen kennen twee soorten cash en men ziet dan veelal dat verschillende (rendements- en risico)normen worden gehanteerd voor de strategische en de niet-strategische cash posities.

3.2 Mondialisering

Een ontwikkeling die in sterke mate een invloed heeft uitgeoefend op de inhoud van de cash management functie is de mondialisering van activiteiten. Veel ondernemingen proberen door schaalvergroting op internationaal niveau de efficiëntie te verhogen en daarmee de kosten te verlagen. De internationalisatie van handels- en kapitaalverkeer heeft de vraag, waar in de wereld de cash posities worden aangehouden in belang doen toenemen. Kan een uitsluitend op Nederland georiënteerde onderneming of een overheidsinstelling volstaan met het regelen van een rente- en saldocompensatiesysteem, zo eenvoudig ligt dat in internationaal verband niet.

De cash manager wordt dan vaker geconfronteerd met de methoden en technieken van het internationale betalingsverkeer en met de beperkingen die worden opgelegd door belasting- en deviezenautoriteiten. De introductie van de euro heeft ervoor gezorgd, dat de ontwikkeling van cash management technieken op Europese schaal in een stroomversnelling zijn geraakt. De euro-cash pool, waarbij bankrekeningen die binnen euro-landen worden aangehouden als één worden beschouwd ten behoeve van de saldo- en renteberekening is hier een voorbeeld van.

Het aanhouden en aantrekken van geografisch gespreide liquiditei-

ten als gevolg van internationale bedrijfsactiviteiten bemoeilijkt tevens – onder meer als gevolg van het grotere aantal werkmaatschappijen en bankrelaties – het verkrijgen van de omvang en de toekomstige mutaties van deze liquiditeiten. Voor een continue beheer van de liquiditeiten en risico's worden steeds vaker regionale treasury centers opgericht.

3.3 Ontwikkeling informatietechnologie

De ontwikkeling in de techniek van informatievoorziening heeft een grote impact op de cash management functie. De stelling 'management van cash is het management van informatie' onderstreept dat de kwaliteit van het informatiesysteem in de onderneming – en de aansluiting daarvan op de systemen van de banken – van directe invloed is op de uitkomsten van het feitelijk beheer van kasstromen en liquiditeiten. De opkomst van cash management systemen heeft een belangrijke rol gespeeld bij het verkrijgen van een sneller en accurater inzicht in de financiële posities en stromen die voor de cash manager het object van beheer vormen.

Zonder een goede informatievoorziening is eigenlijk geen actief cash management mogelijk. Het inrichten van de informatievoorziening is dan ook een belangrijke taak voor de cash manager. Daarbij dient men het zwaartepunt te leggen bij de interne informatievoorziening, derhalve die vanuit de onderneming, omdat die de waarde van de cijfers bepaalt, waarmee de cash manager uiteindelijk aan de gang moet. De externe informatievoorziening (marktontwikkelingen, saldo-informatie) vormt voor actief cash management vanzelfsprekend een andere belangrijke informatie-stroom, maar men moet zich realiseren dat de waarde daarvan sterk afhankelijk is van de afspraken die men met zijn banken maakt en de beleidsvrijheid die men heeft voor actief cash management. Heeft men goede afspraken met zijn banken gemaakt (volledige saldo/rentecompensatie en geldmarktcondities op de rekeningen) en heeft men weinig beleidsvrijheid, dan zijn – het klinkt misschien gek – markt- en actuele saldo-informatie voor de cash manager nutteloos.

De interne informatievoorziening heeft een belangrijke duw in de rug gekregen van de verspreiding van internet. Hadden eind jaren tachtig vele cash managers nog grote problemen met de techniek van het verzamelen van de cash prognoses, die problemen moeten nu als geheel opgelost worden beschouwd, door de opkomst van webbased cash management- en informatiesystemen, die tegen acceptabele kosten voor iedereen bereikbaar zijn.

3.4 Performance meting en control

Iedere bestuurder van een onderneming of organisatie is geïnteresseerd in de toegevoegde waarde van afdelingen of bedrijfsonderdelen die onder zijn verantwoordelijkheid vallen. Ook de performance van het cash management moet worden gemeten. Ondernemingen die besluiten de toegevoegde waarde van het cash management te gaan meten komen nog wel eens voor verrassingen te staan, omdat men ontdekt dat de toegevoegde waarde die de eerste professionaliseringslagen van cash management opleverde inmid-

dels niet meer wordt gerealiseerd. Performance meting heeft daardoor niet zelden geleid tot vernieuwing van de aanpak van het cash management. Is het bij de opzet van een cash management functie aanvankelijk gerechtvaardigd om meer mensen en middelen aan te wenden, naarmate de functie volwassener wordt en men op de procedures goed ingespeeld raakt, wordt het ook noodzakelijk de ingezette capaciteit en de werkwijze tegen het licht te houden. Performance meting van cash management leidt bijna altijd ook tot performance verbetering.

Performance meting zou een standaard onderdeel moeten vormen van de reguliere controlwerkzaamheden rondom het cash management. Helaas wil de control van cash management zich nog wel eens beperken tot controle op (de volledigheid en juistheid van) de kasadministratie. Professionelere cash management afdelingen hebben in de afgelopen jaren een behoorlijke cash management control weten te bewerkstelligen waarvan de volgende activiteiten onderdeel uitmaken:

- het jaarlijks opstellen/verversen van cash management beleidsplannen (beoordelingsmaatstaven);
- planning en budgettering van de organisatiekosten (personeel, systemen, rekeningstructuur enzovoort, zowel centraal als decentraal);
- benchmarking daarvan tegenover beschikbare en bereikbare alternatieven;
- beoordelen van de kwaliteit van de prognoses en de effectiviteit van het beheer;
- meten van hoeveelheids- en prijseffecten bij beoordeling van de resultaten;
- uitvoeren van integriteitscontroles op systemen, procedures, administratieve verslaglegging.

4 Trends in cash management

De taakgebieden waarop het cash management toegevoegde waarde kan laten zien voor de onderneming zijn duidelijk aan het verschuiven. Deels is dit het gevolg van ontwikkelingen die al in het verleden zijn ingezet, zoals hierboven beschreven. Voor een deel is het karakter van de functie zelf aan verandering onderhevig en ten dele ook is de verschuiving gebaseerd op nieuwe of toekomstige ontwikkelingen zoals de outsourcing tendens en de ontwikkeling van SEPA.

4.1 Reïntegratie in de controldiscipline

Het cash management is een treasury taak die vrijwel in elke onderneming is geprofessionaliseerd gedurende de afgelopen jaren. Van nature trok de treasury discipline deze taak naar zich toe, omdat cash- en exposure management zo dicht bij elkaar liggen. De treasury moest veelal zelf – bij gebrek aan een duidelijke verantwoorde-

lijkheid voor deze taak binnen de control-organisatie – ook de noodzakelijke infrastructuur aanleggen (prognosesystemen, cash pools, overlay structuren, reconciliatiesystemen). Aan die tijd lijkt een einde te komen. Naarmate banken betere cash management producten aanbieden en vooral de condities op de rekeningen worden verbeterd, naarmate de grote administratieve pakketten meer en betere cash management modules gaan bevatten en naarmate de geheimzinnigheid van alles wat met treasury te maken heeft verdwijnt, realiseren steeds meer controllers zich, dat het aanleggen van die infrastructuur hun verantwoordelijkheid zou moeten zijn. Een groot deel van de cash management taken – zeker de logistieke taken – zullen daardoor worden gereïntegreerd binnen de control-discipline. Het op grond van administratief organisatorische overwegingen niet met controletaken verenigbare deel van de cash management taken (transactiebeslissingen, fiatting van betalingen) blijft daarbuiten óf wordt zodanig ingebed in vaste afspraken dat AO-risico's worden uitgebannen.

4.2 Outsourcing

In lijn met de algemene tendens om te concentreren op de kernactiviteiten is de trend van outsourcing ook binnen het treasury vakgebied zichtbaar. Niet alle taken lenen zich voor outsourcing. Binnen het bestek van dit artikel zullen wij niet uitgebreid kunnen ingaan op de voor- en nadelen van outsourcing of de voorwaarden waaraan voldaan moet zijn wil outsourcing succesvol kunnen zijn. Wel kunnen een aantal overwegingen voor outsourcing worden genoemd.

De beslissing om te outsourcen wordt vaak genomen voor taken die:

- een hoge mate van standaardisatie hebben of een lage toegevoegde waarde;
- portabel en niet bedrijfsspecifiek zijn;
- binnen de eigen organisatie niet goed kunnen worden beheerst doordat een constante kwaliteit van kennis, vaardigheden, systemen en dergelijke niet kan worden gegarandeerd.

Naarmate de taken een meer standaard karakter hebben kan gemakkelijker worden gezocht naar vergelijking tussen partijen die de taken kunnen uitvoeren. Prijs-kwaliteitsvergelijking is dan gemakkelijker en zo kunnen externe partijen even gemakkelijk onderling worden vergeleken als externe partijen met de eigen organisatie. Shared service centers en payment factories zijn organisatievarianten waarbij de processen aan een interne partij worden uitbesteed.

Voor wat betreft de aansturing van de werkzaamheden (verantwoordelijkheid op management niveau) zou het onderscheid intern/extern niet van belang mogen zijn. In beide gevallen dient aan enkele voorwaarden te worden voldaan, wil sprake zijn van beheersbaarheid van de aansturing. Daartoe rekenen wij:

- een duidelijk omschreven object van beheer;

- duidelijke taakomschrijvingen, toekenning van verantwoordelijkheden en bevoegdheden;
- gekwalificeerd personeel;
- strak management van de processen;
- transparantie en traceerbaarheid van de verwerkte informatie;
- soepele en effectieve communicatie tussen opdrachtgever en opdrachtnemer;
- een heldere en complete service level agreement als onderdeel van het uitbestedingscontract.

4.3 SEPA

Een Single European Payment Area (SEPA) is een van de grote wensen van de Europese Commissie. Het is een logisch gevolg van Europese integratie en de doelstelling van volledige vrijheid van het economische verkeer. De betalingssystemen van de Europese landen – en overigens geldt dat voor de hele wereld – vertonen op dit moment nog een grote mate van versplintering. SEPA moet daar verandering in brengen en verwacht mag worden dat SEPA het betalingslandschap en dus het cash management landschap fundamenteel gaat veranderen. Een belangrijk argument om het corporate cash management te professionaliseren is altijd geweest om de enorme inefficiency die van nature in de banksystemen zit (verouderde techniek, slechte condities, complicerende valuterings-, ondoorzichtige provisieregelingen, belemmerende fiscale en juridische regels enzovoort) te bestrijden en daarmee winst te halen. Ontegenzeggelijk is die inefficiency het gevolg van een enorm gebrek aan concurrentie tussen de banken, dat jaren heeft bestaan. De versplintering van de betalingssystemen is zowel een gevolg van als oorzaak van die gebrekkige concurrentie en dat is de Europese Commissie een doorn in het oog. SEPA zal deze concurrentie vergroten door:

- 25 lokale betaalgebieden worden gemigreerd naar 1 regionaal betaalgebied en daardoor:
 - gemakkelijker toegang door buitenlandse banken op lokale betaalmarkten;
 - vergrote keuzevrijheid van bedrijven bij het kiezen van betaalroutes;
 - mogelijk transparanter en lagere prijsstelling;
- standaardisatie van de technieken en betaalproducten en daardoor:
 - verlaging van de kosten;
 - verbieden van valuterings;
 - een maximale doorlooptijd van maximaal 3 werkdagen en mogelijk 1 werkdag;
- de mogelijkheid van individuele banken voor het leveren van extra toegevoegde waarde bij betalingen (bijvoorbeeld meer informatievoorziening of kortere doorlooptijden).

SEPA zal in eerste instantie beperkt blijven tot de euro valuta, mogelijk dat in de toekomst ook de overige EU valuta's worden geïntegreerd in SEPA. Verwacht wordt dat SEPA vanaf 2008 zichtbare

verbeteringen van de betalingsinfrastructuur in Europa kan laten zien.

De cash management functie zal parallel hieraan in vele gevallen een andere invulling krijgen, bijvoorbeeld doordat:

- grotere transparantie leidt tot een groter aantal alternatieve oplossingen;
- lagere kosten leiden tot een lagere toegevoegde waarde van verouderde technieken;
- veranderen van bank wordt vergemakkelijkt maar bankkeuze wordt complexer.

4.4 Werkkapitaalbeheer

Door een grotere nadruk op het aanleggen c.q. het aanhouden van cash reserves, is er ook een trend waar te nemen waarbij de cash manager meer invloed krijgt op het directe werkkapitaalbeheer. Met de toenemende initiatieven van cash managers voor het opzetten van payment factories wordt een volgende stap gezet naar meer beheersbaarheid over de mondiale uitgaande geldstromen. Daarnaast wordt er meer nadruk gelegd om de uitstaande Vorderingen sneller te incasseren. Cash managers nemen steeds vaker het initiatief om het credit management actief aan te sturen.

Doordat cash managers zowel de payment factory als de credit managers actief aansturen, zijn zij beter in staat om hun cash forecasting te optimaliseren

5 Samenvatting

Het cash management is vanouds één van de meest voor de hand liggende taken van het treasury management. De taakgebieden waarop het cash management toegevoegde waarde kan laten zien voor de onderneming zijn duidelijk aan het verschuiven. Deels is dit het gevolg van ontwikkelingen die al in het verleden zijn ingezet, zoals toegenomen concurrentie binnen het bankbedrijf, de beschikbaarheid van nieuwe informatie technologie en de ontwikkeling van de standaard financiële software. Ten dele is de verschuiving ook gebaseerd op nieuwe of toekomstige ontwikkelingen zoals de outsourcing tendens en de ontwikkeling van één Europees betalingssysteem. Meer standaardisatie en een grotere transparantie van technieken, kosten en opbrengsten leiden ook tot een interne verschuiving van de cash management werkzaamheden. Van een gedoodverfde treasury taak wordt cash management weer een standaard taak van de control-organisatie. Door het aanbrengen van de juiste organisatorische veranderingen kan het cash management opnieuw zorgen voor belangrijke besparingen in de onderneming en verhoging van de beheersbaarheid van de financiële posities. De functie van de cash manager zal moeten meeveranderen met het vakgebied. Dagelijks saldobehoor neemt in belang af ten gunste van de verbetering van de cash forecast. Kennis van het eigen bedrijf en goede communicatie met de business units zijn voor de

cash manager van de toekomst vele malen belangrijker dan de werking van de geldmarkt en de cash management systemen.

6 Literatuur

Alphen, W., 'Key Steps to Re-engineering Your Cash Management Operations in Europe',

ABN AMRO Working Capital Group, 11 Feb 2000. Originally published in *The European Cash Managers' Handbook for the Millennium*

Lanu, S., 'The Future of Global Cash Management', Trema Management Consulting, 5 June 2002. Originally published in *The Euro-money International Cash Management Handbook 2001/02*.

Rule, D., *The Treasurer's 'Maximization' Challenge*, Citigroup Global Transaction Services, June 2003.

Sammer, J., 'What CFOs Want From Treasurers', *Treasury & Risk Management*, 16 August 2001.