

Treasurystatuut: basis voor de totale financiële logistiek van een organisatie

*Irma Langeriaert*¹

*Koert Broekema*²

1	Inleiding	A2160- 3
1.1	Financiële verslagen weinig informatief	A2160- 3
1.2	Kasstromen geven betere informatie	A2160- 3
1.3	Beheersing van het financiële proces (financiële logistiek)	A2160- 4
1.4	Treasurystatuut een van de beheersmiddelen	A2160- 4
1.5	Risicoanalyse	A2160- 5
1.6	Organisatie en rapportages	A2160- 6
1.7	De treasurer	A2160- 7
2	Beheersinstrumenten	A2160- 8
2.1	Treasurystatuut	A2160- 8
2.2	Treasuryplan	A2160- 11
2.3	Treasuryoverleg(structuren)	A2160- 13
2.3.1	Het treasuryoverleg	A2160- 14

1 Irma Langeriaert is oprichtster van het adviesbureau ILFA, finance met visie. ILFA bestaat sinds 1995 en met een team van zes mensen worden nationaal en internationaal georiënteerde organisaties ondersteund op het gebied van treasury management.

2 Koert Broekema is senior consultant. Hij heeft een lange ervaring als controller en financieel directeur binnen het bedrijfsleven.

2.3.2 Raad van Advies en Treasurycommissie	A2160- 15
3 Stappenplan treasurybeheersinstrumenten	A2160- 15
3.1 Treasuryrisicoanalyse	A2160- 16
3.2 Analyse treasuryprocesgang en -activiteiten	A2160- 17
3.3 Analyse van de organisatorische risico's	A2160- 19
3.4 Analyse van de huidige AO/IC-maatregelen	A2160- 19
3.5 Autorisatiematrix	A2160- 20
4 Uitkomst van de treasuryanalyse	A2160- 21
5 Treasuryhandboek en implementatie	A2160- 21

1 Inleiding

1.1 Financiële verslagen weinig informatief

Elke organisatie kent ingaande en uitgaande geldstromen. Traditioneel is de financiële administratie zodanig ingericht dat de leiding van de organisatie over het beheer van deze geldstromen verantwoording kan afleggen tegenover externe belanghebbenden, zoals de Raad van Commissarissen en de fiscus. Ten slotte is er nog een externe accountant die met zijn goede naam en faam borg staat voor de betrouwbaarheid, juistheid en volledigheid van deze verantwoording.

Dit lijkt allemaal goed geregeld te zijn en bovendien: wat zou men mogelijkwijs nog meer kunnen doen? Toch staat deze traditionele opzet al jarenlang aan grote kritiek bloot. Ondanks alle inspanningen blijven belanghebbende buitenstaanders met het gevoel zitten dat ze onvoldoende zijn geïnformeerd. Dit onbehagelijke gevoel berust op een misverstand tussen de informatieverstrekker en de informatieontvanger. De buitenwereld wil uit de ontvangen informatie leren dat 'het' goed zit zonder nu al te precies aan te geven wat daarmee precies wordt bedoeld. Goed is goed en als het goed zit dan gaat het bedrijf zeker niet failliet. De organisatie, en vooral de externe accountant, is daarentegen wel heel precies in zijn definitie: 'het' heeft alleen maar betrekking op de financiële cijfers van het afgelopen jaar en 'goed' betekent alleen maar dat ze formeel juist zijn opgesteld. Er wordt geen bedrijfseconomisch oordeel gegeven over hoe het bedrijf ervoor staat. Er zijn grote bedrijven failliet gegaan terwijl ze toch een goedgekeurde jaarrekening konden publiceren. De buitenwereld spreekt hier schande van want men voelt zich door de accountantsverklaring op het verkeerde been gezet.

1.2 Kasstromen geven betere informatie

Welke informatie moet men verstrekken om directies, toezichthouders en belanghebbende buitenstaanders wel het gevoel te geven dat 'het' goed zit? Hoe vaag dit ook gedefinieerd is, we zullen toch als absoluut minimum iets moeten kunnen zeggen over de kans dat de organisatie binnenkort failliet gaat. Bestaat die kans en zo ja, hoe groot is die kans? Met deze simpele vraag zitten we midden in de treasuryproblematiek, want bedrijven gaan pas failliet als de kas leeg is. Het antwoord op de vraag wordt gegeven in de vorm van een recent liquiditeitenplan dat aantoont, dat er in de toekomst voldoende middelen beschikbaar zullen zijn om aan alle verplichtingen te kunnen voldoen. Het grote verschil met de traditionele administratie is: *cash* in plaats van *winst* en *toekomst* in plaats van *verleden*.

De informatieve waarde van een goede liquiditeitsprognose is vele malen groter dan de informatieve waarde van een traditionele resultatenrekening. Analisten beoordelen bedrijven niet op de gerealiseerde winst, maar op de toekomstige cashflow. De meest

gebruikte techniek hierbij is de EVA-analyse (Economic Value Added) waarbij gekeken wordt of de directie de haar ter beschikking gestelde geldmiddelen effectief heeft ingezet en nog gaat inzetten. Deze methode is geheel op het contant maken van kasstromen georiënteerd.

Er zijn diverse benaderingen mogelijk om tot een treasurystatuut te komen met elk zijn eigen voor- en nadelen. In deze bijdrage wordt uitgegaan van een benadering die sterk is gebaseerd op de financiële logistiek.

1.3 Beheersing van het financiële proces (financiële logistiek)

Het beheersen van geldstromen verschilt niet zoveel van het beheersen van fysieke stromen. Het is een logistiek proces dat beheerst moet worden. Procesbeheersing is gebaseerd op het principe van terugkoppeling, ook wel bijsturing genoemd. Er wordt bijgestuurd op basis van ontvangen informatie. Het ontvangen en zinvol verwerken van informatie die betrekking heeft op het heden en de toekomst is daarom de basis van het treasurywerk. Als men financieel beheer opvat als logistiek proces, worden er hoge eisen gesteld aan de administratie. Naast het traditionele 'juistheid – betrouwbaarheid – volledigheid' komt nu ook de tijdigheid centraal te staan. De administratie moet altijd bij zijn anders kan men niet sturen. Planning op basis van gegevens die iets zeggen over de toekomst, niet noodzakelijk financiële gegevens, wordt bovendien even belangrijk als het administreren van historische gegevens en ook dit moet voortdurend worden bijgehouden.

Debiteuren storten geld dat weer gebruikt moet worden om crediteuren te betalen. Timing is belangrijk en goed werkkapitaalbeheer lijkt daarom sterk op het 'Just in Time' (JIT) voorraadbeheer van de fysieke logistiek. Dit is misschien nog te zwak uitgedrukt: het JIT-principe leidt tot lage voorraden en daarmee tot een laag werkkapitaal, de processen zijn elkaars spiegelbeeld. De fysieke logistiek heeft haar processen meestal gedocumenteerd in een overkoepelend kwaliteitssysteem dat vaak nog een certificaat krijgt. Meestal blijft de financiële functie erbuiten, want daar bestaat al decennia lang een kwaliteitssysteem gebaseerd op de beschrijving van de administratieve organisatie (AO) en de controle van de externe accountant. Hoewel de externe accountants er de laatste jaren veel aan doen om financiële processen beter te beschrijven en risico's te inventariseren is het toch zichtbaar dat de financiële functie op dit terrein een achterstand heeft opgelopen. De financiële AO bevat zelden of nooit elementen die betrekking hebben op (liquiditeiten) planning en bijsturing. De goederenstromen worden bij de meeste organisaties beter beheerd dan de geldstromen.

1.4 Treasurystatuut een van de beheersmid-delen

Hoe ziet een AO die wel aan alle bezwaren tegemoet komt er nu uit? Kenmerkend voor het beheren van bedrijfsprocessen is dat de sturing door alle geledingen, zowel horizontaal als verticaal, heenloopt.

De sturing vindt plaats op:

- operationele kasstromen (vooral werkkapitaal);
- investeringen;
- financieringen.

De directie heeft invloed, maar zeker ook de medewerker van de afdeling debiteurenbeheer, de vertegenwoordiger, de productiechef of de magazijnmeester. Het is belangrijk dat al die afzonderlijke bijsturingen, tenminste gemiddeld, in de gewenste richting plaatsvinden. Om dit te bereiken wordt in dit artikel gekozen voor een viertal beheersinstrumenten:

- treasurystatuut;
- treasuryplan;
- treasuryoverlegstructuren;
- treasuryhandboek.

Een analogie met de sport is op zijn plaats: het treasurystatuut beschrijft de afmetingen van het speelveld waarbinnen men moet blijven en de regels van het spel waaraan men zich moet houden. Het treasuryplan is veel concreter en beschrijft de tactiek voor de komende wedstrijd. De overlegstructuren evalueren de gebeurtenissen van de laatste wedstrijd, de laatste informatie over de tegenstander en de wenselijkheid om voor de komende wedstrijd zaken aan te passen. Op deze wijze lopen strategie, beleid en uitvoering harmonisch in elkaar over en blijven alle geledingen, zowel horizontaal als verticaal, op elkaar afgestemd.

Het eerste wat opvalt is dat een statuut geen op zichzelf staand document is. Naar boven toe moet het passen in de algemene strategie en op zichzelf is het een onderdeel van de AO, maar het omvat een heleboel zaken die zich ver uitstrekken buiten de directe invloedssfeer van de afdeling financiën. Het is een veel gemaakte fout om alleen maar een abstract statuut te maken zonder veel verbindingen met de rest van de organisatie.

1.5 Risicoanalyse

In principe is het goed als geledingen binnen de organisatie de vrijheid hebben om zelfstandig te handelen. Deze vrijheid moet zo min mogelijk worden belemmerd al was het alleen maar omwille van de motivatie van de betrokken medewerkers. Pas als handelingen schade gaan berokkenen of niet in het door de organisatie vastgestelde beleid passen moet er worden bijgestuurd. Het statuut moet dus aangeven wanneer schade ontstaat en daarom is de inhoud van het statuut gebaseerd op een zorgvuldige analyse van de risico's die een organisatie loopt met betrekking tot het beheer van geldmiddelen. Een aantal typische treasuryrisico's zijn:

- solvabiliteitsrisico;
- liquiditeitsrisico;
- debiteurenrisico;
- crediteurenrisico;
- renterisico;

- koersrisico;
- fraude.

Problemen op een van deze terreinen komen veel vaker voor en zijn van grotere omvang, dan men zich er over het algemeen bewust van is. Soms gaan bedrijven failliet juist na het einde van een crisis als de omzet weer aantrekt en ze het extra werkkapitaal niet gefinancierd kunnen krijgen. De verliezen op debiteuren, rente en koersverschillen kunnen enorm zijn. Meestal heeft men echter het gevoel dat zulke zaken onvermijdelijk zijn en dus besteedt men er niet te veel aandacht aan. Het statuut spreekt zich met betrekking tot al deze zaken expliciet uit:

- Wat is de houding ten opzichte van het solvabiliteitsrisico, tot uiting komende in de verhouding tussen eigen vermogen en vreemd vermogen?
- Wat is de houding ten opzichte van het werkkapitaal, tot uiting komende in een politiek ten aanzien van betalingstermijnen, voorraadniveau en leverancierskrediet waar de afdelingen verkoop, productie en inkoop zich aan moeten houden? Verzekert men het krediet, koopt men bij meerdere leveranciers enzovoort? Wanneer trekt men aan de bel als het werkkapitaal te hoog oploopt?
- Worden renterisico's en koersrisico's afgedekt en zo ja, op welke wijze?
- Hoe moet de organisatie worden ingericht om de kans op fraude minimaal te maken?

1.6 Organisatie en rapportages

Na het identificeren van de risico's wordt de organisatie rondom het beheersen van de geldstromen beschreven. In grote organisaties ligt een aparte treasuryafdeling voor de hand. Bij kleinere organisaties zal dit echter gezien de beperkte hoeveelheid activiteiten lang niet altijd zinvol zijn. Het is echter ook mogelijk dat bestaande afdelingen deze functie invullen, zij het dat er dan wel aan de nodige eisen moet worden voldaan om een professionele invulling van de treasuryfunctie te realiseren. Hoofdzaak is dat alle risico's die zijn geïdentificeerd worden ondergebracht bij een functie die verantwoordelijk is om deze risico's te bewaken en actie te nemen in het geval dat grenzen worden overschreden. Hierdoor is het ook nodig om de gewenste rapportages te definiëren en de eisen die worden gesteld aan de financiële administratie vast te leggen. Verantwoordelijkheid gaat samen met de bevoegdheid tot handelen. Deze bevoegdheden dienen te worden omschreven in algemene termen, in het treasuryplan worden ze nader uitgewerkt.

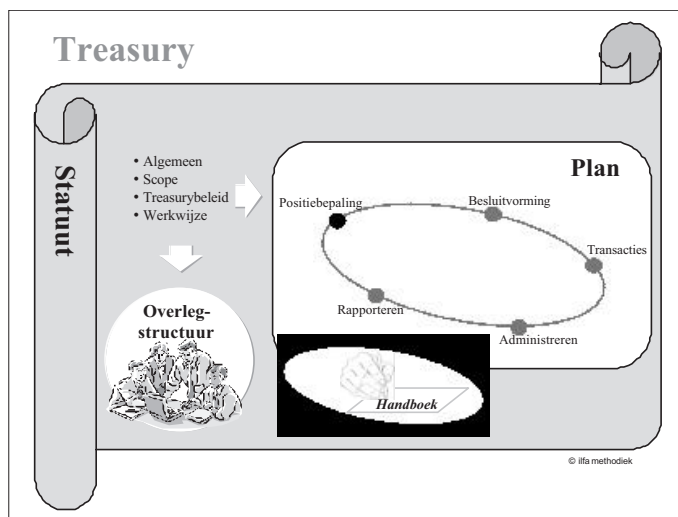
Een typisch voorbeeld van een dergelijke bevoegdheid is het omgaan met termijntransacties. Als besloten is het koersrisico op aankopen of verkopen in te dekken, door wie gebeurt dat dan, welke informatie wordt gebruikt, hoe gebeurt het en wie ziet erop toe dat de grenzen niet worden overschreden? Het zal voor de meeste organisaties te ver gaan om een echte frontoffice en backoffice te organi-

seren maar deze belangrijke functies moeten natuurlijk wel ergens worden ondergebracht.

Een voorbeeld aan de verkoopkant is het niveau waarbinnen een vertegenwoordiger zelf betalingsregelingen met de klant mag afspreken, wanneer hij hierover met zijn baas moet overleggen en wanneer de beslissing aan de directie is voorbehouden. Aan de inkoopkant spelen soortgelijke zaken. Ook dient vastgelegd te worden hoe men omgaat met betalingskortingen die men vaak kan krijgen bij contante of snellere betaling. Omdat aanbestedingen soms laat binnenkomen moet worden geregeld wie bevoegd is om de verzending vrij te geven. Dit soort zaken kan de hoogte van de geldstromen sterk beïnvloeden. Afdelingen buiten de financiële administratie hebben meestal een veel grotere invloed op de hoogte van het kapitaalbeslag en zijn op het beheer ervan zelden goed ingericht. Dit is ook de reden waarom er een overkoepelend treasurystatuut moet zijn waarvan de invloed zich over de hele organisatie doet gelden.

1.7 De treasurer

Door leken wordt dit vaak als enige functie van treasury gezien: een geïsoleerde specialist die achter een scherm van Reuters of Bloomberg voortdurend en voor grote bedragen handelt met het doel om een hogere rente te krijgen of om een lagere rente te betalen. Niemand begrijpt precies wat hij doet en af en toe gaat het spectaculair fout. Dit is natuurlijk een karikatuur, want treasury strekt zich over de gehele organisatie uit en is allerminst een geïsoleerde bezigheid. Toch komt het resultaat van alle besluitvorming en analyse, in de vorm van een betrouwbare liquiditeitsplanning, uiteindelijk neer op het bureau van iemand die iets moet gaan doen: geld aantrekken of uitzetten voor een bepaalde periode. De karikatuur is in dat opzicht niet geheel bezijden de werkelijkheid. Een van de belangrijkste functies van een treasurystatuut is om het werk wat deze specialist doet inzichtelijk te maken. Bepalingen dat geld alleen mag worden aangetrokken of uitgezet bij goedgekeurde instellingen en dat derivaten alleen mogen worden gebruikt als verzekering tegen risico zijn voorbeelden van dit soort inzichtelijkheid. Ook moet de administratieve procedure (frontoffice en backoffice) worden beschreven. Het isolement van deze specialist is echter het gevaarlijkst, de omgeving weet niet goed wat hij doet en laat hem daarom zijn gang maar gaan. Directie en senior managers moeten hoe dan ook een goed begrip krijgen van wat treasury inhoudt en daarvoor is meestal meer nodig dan een statuut of wat geschreven procedures; men zal er een kleine cursus in moeten volgen.



Figuur 1. Beheersinstrumenten treasury

2 Beheersinstrumenten

2.1 Treasurystatuut

Het treasurystatuut is een beleidsrichting op langere termijn op een hoog abstractieniveau. Het statuut bevat naast algemene langetermijnaspecten voor de komende circa vijf jaar, richtinggevende informatie over:

- het treasurybeleid waarin – per onderkend deelgebied – de te beheren objecten en risico's, (afgeleide) doelstellingen, strategie, procedures en richtlijnen zijn geformuleerd;
- een beschrijving van de organisatie van de treasuryfunctie;
- de wijze van informatieverstrekking;
- een omschrijving van de treasurycontrolfunctie c.q. de AO/IC van belang voor de treasuryfunctie.

Het gaat hierbij om randvoorwaarden en beleidsrichtingen op hoofdlijnen. Enerzijds dient hierbij te worden voorkomen dat, zoals al eerder opgemerkt is, het statuut dermate summier is dat de band met de daadwerkelijke activiteiten verdwijnt. Anderzijds zal moeten worden voorkomen dat bijvoorbeeld een zeer uitgebreide beschrijving van de administratieve organisatie ervoor zorgt dat het stuk zijn doel voorbij schiet en zich niet meer leent voor discussie op directieniveau.

Met de formulering van het treasurybeleid wordt richting gegeven aan de praktische uitvoering van het strategische financiële plan. Voor een goede uitoefening van zijn functie is het wenselijk dat de treasurer slagvaardig naar bevind van zaken kan opereren. Dit vereist al naar gelang de grootte van de organisatie een zekere delegatie

van bevoegdheden. Daarom zal de organisatieleiding een beleid moeten formuleren, dat de treasurer binnen een duidelijk omlijdend kader een bepaalde mate van handelingsvrijheid toestaat. Alleen dan is het mogelijk om de risico's binnen acceptabele grenzen te houden en toch de treasurer tot het uiterste te stimuleren om een zo goed mogelijk resultaat te behalen en door middel van performancemeting de treasurer aan te spreken op zijn functioneren.

Tot de onderdelen van items van beheer van de treasuryfunctie worden gerekend:

Strategisch beleid: financiële vaste activa werkkapitaal
liquide middelen en effecten eigen
vermogen en voorzieningen leningen
o/g

Operationeel beleid:

kasstromen, onder te verdelen in: operationele kasstromen
financiële kasstromen
investeringskasstromen

overige taken, te denken valt aan: beheer bankrekeningenstructuur en
interne bankfunctie bewaken kosten
bank- en betalingsverkeer selectie,
beheer en onderhoud van systemen
beheer van de treasuryadministratie

Risk management:

de treasury beheert ten behoeve van gedefinieerde partijen de navolgende
risico's: marktrisico waaronder het valutarisico en renterisico
debiteurenrisico
liquiditeitsrisico
operationeel risico

Investor relations:

het onderhouden van relaties met financiële marktpartijen

Opgemerkt wordt dat sommige items meerdere aspecten hebben. Zo heeft het risicomanagement naast de operationele aspecten ook een aantal duidelijke strategische aspecten. Verder moet opgemerkt worden dat enkele taken, bijvoorbeeld het aantrekken van eigen vermogen, in de praktijk vaak ook geheel of gedeeltelijk liggen bij de financieel directeur of chief financial officer. Andere indelingen zijn overigens ook mogelijk.

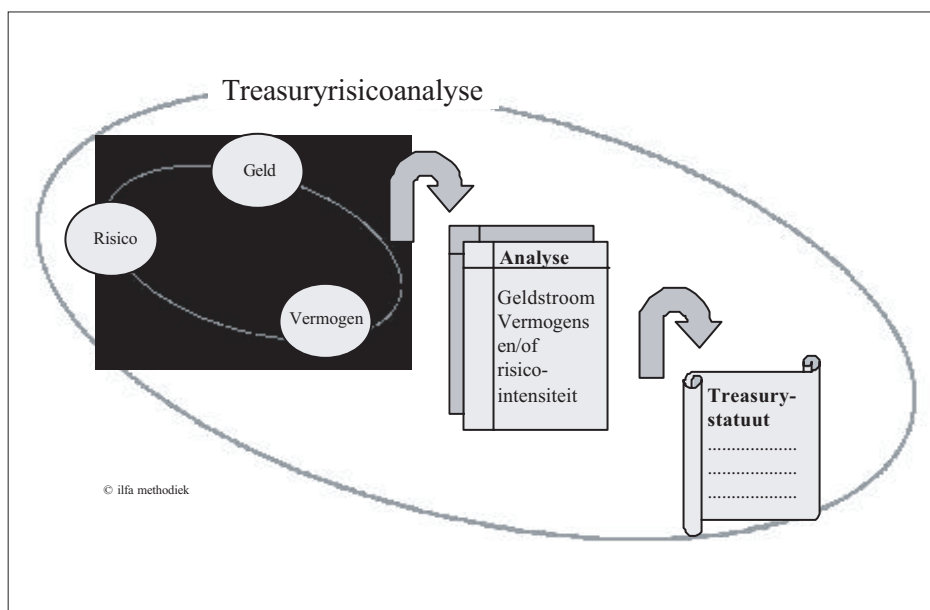
In het treasuryplan worden de algemene doelstellingen van het statuut nader geconcretiseerd in uitgewerkte richtlijnen en in heldere, meetbare targets. Daarbij wordt het kader aangegeven waarbinnen deze targets dienen te worden gerealiseerd.

Om de bovenstaande onderdelen helder te kunnen verwoorden is op voorhand inzicht nodig in:

- de procesgang;
- de betrokken onderdelen/niveaus binnen de organisatie;
- de items van beheer;
- prioriteitstelling;
- verantwoordelijkheden en mandaat.

De eerste fase van het tot stand komen van een treasurystatuut is dan ook een strategische oriëntatie van de treasuryfunctie met als doel het vaststellen van de doelstelling, de reikwijdte, de plaats in de organisatie en de in te zetten beheertools. Deze oriëntatie komt tot stand op basis van een grondige analyse van de geldstroom, financiële posities, vermogens en de risico-intensiteit van de onderneming. Ook de bijbehorende stuur- en controle-instrumenten maken deel uit van de analyse. De analyse is bedrijfsspecifiek van opzet. Alleen dan kan het statuut dienen als een totaal beheerkader voor alle elementen die betrekking hebben op de treasury: de regiefunctie.

Deze werkwijze genereert een document geheel afgestemd op de specifieke bedrijfssituatie. De analyse is tevens de basis voor het integreren van de treasuryfunctie in de overige bedrijfsprocessen, aangezien alle relevante aspecten organisatiebreed zijn geïnventariseerd.



Figuur 2. Treasuryrisicoanalyse

Onderdelen van het treasurystatuut zijn de volgende.

- Algemeen
 - Status, doel en uitgangspunten van het statuut
 - Verankering van het statuut binnen de bedrijfsprocessen, inclusief de administratieve organisatie en interne controle
 - Reikwijdte en geldigheidsduur van het statuut
 - De informatievoorziening omtrent treasury
 - De bijlagen
- Scope
 - Vertaling van uitgevoerde risicoanalyse in algemene treasurydoelstellingen, rekening houdend met eventuele investeringsplannen enzovoort
 - doelstellingen korte termijn
 - doelstellingen middellange termijn
 - doelstellingen lange termijn
 - Doel en uitgangspunten voor het opstellen van het treasurystatuut
 - Organisatorische inbedding van de treasuryfunctie
 - Plaats, taak en rol van de treasuryfunctie
 - Werking en samenhang van overlegstructuren
- Treasurybeleid
 - Opsomming van te beheren aandachtsgebieden, systemen en/of financiële risico's
 - Vertaling all-over doelstellingen naar specifieke doelstellingen per aandachtsgebied of risico
 - Criteria voor verantwoordelijkheden en mandaat
 - Definitie van beoordelingscriteria: kengetallen, analysemethoden en benchmarks
- Werkwijze
 - Wie doet wat op welke manier
 - Wijze van positiebepaling
 - Besluitvormingsproces en mandaat
 - Welke instrumenten mogen worden ingezet
 - Wijze van administratie, rapportage en controle

2.2 Treasuryplan

Zoals het statuut het best vergeleken kan worden met de lijnen rond een speelveld, is het treasuryplan de seizoeninvulling van tactiek en in te zetten spelers. Het plan is een praktische vertaalslag van de jaarlijkse marsroute. Een overzicht van de actuele strategie van het spel, de in te zetten middelen en de taak van de diverse spelers. Ook geeft het plan inzicht in de trainingswijze en het verwachte resultaat aan het einde van het seizoen.

Voor een structurele inbedding van de treasuryfunctie wordt periodiek – in een jaarlijkse of tweejaarlijkse cyclus – een treasuryplan opgesteld. Dit plan geeft, per bedrijfsonderdeel, concreet inzicht in de te ondernemen acties voor de komende x maanden of x kwartalen.

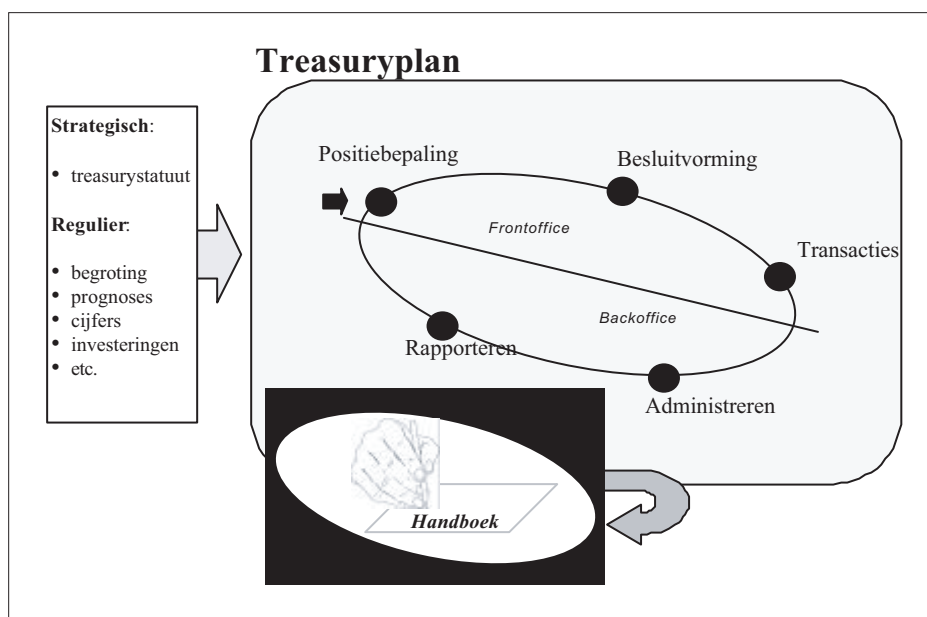
Doel van het treasuryplan is het vertalen van de algemene (financiële) doelstellingen zoals vastgelegd in het statuut en de geformuleerde

leerde marktvisie naar concreet uitvoerbaar en controleerbaar beleid. Speciale aandacht wordt geschonken aan het op beleidsmatig niveau integreren van de treasuryfunctie in de overige bedrijfsprocessen.

Bij het opstellen van het treasuryplan wordt – naast de uitgangspunten zoals omschreven in het statuut – gebruikgemaakt van gegevens uit het reguliere planning- en controlproces zoals:

- begroting;
- liquiditeitsprognoses;
- tussentijdse cijfers;
- investeringsbegrotingen enzovoort.

Voorwaarde voor het opstellen van een uitvoerbaar treasuryplan is een gedegen analyse voor het vergaren en vastleggen van alle benodigde detailinformatie per bedrijfs onderdeel. De samenhang van de diverse activiteiten is terug te vinden in het treasurystatuut en wordt bewaakt in het treasuryoverleg.



Figuur 3. Treasuryplan

Onderdelen van een treasuryplan zijn de volgende.

- Introductie
 - Doelstelling en strategie jaar xxxx
 - Marktvisie
 - Aard en omvang items van beheer
 - Liquiditeitsprognose jaar xxxx

- Liquiditeitsprognose jaar xxxx t/m yyyy (afgeleid van statuut)
- Balans
- Kengetallen
- Treasurybeleid
 - Strategisch beleid (afgeleid van statuut)
 - Operationeel beleid
 - Risk management
 - Mandaat en verantwoording
- Organisatie treasuryfunctie
 - Treasurer (frontoffice)
 - Backoffice
 - Treasurycontroller
- Werkwijze, richtlijnen, procedures
 - Algemeen
 - Positiebepaling
 - Besluitvorming
 - Uitvoeren transacties
 - Administreren
 - Rapporteren
- Overlegstructuren
 - Toetsing gevoerde beleid
 - Formulering marktvisie
 - Beoordeling ontwikkeling liquiditeit
 - Ondersteunt treasury bij adviestaken richting bestuur/directie
 - Decharge

Volledigheidshalve wordt opgemerkt dat in veel organisaties gebruikgemaakt wordt van een treasurybulletin of rentebulletin. In een dergelijk bulletin wordt periodiek, bijvoorbeeld maandelijks, de marktvisie vastgelegd. De bedoeling is dat de treasury hier zijn activiteiten op kan afstemmen. In dit stuk of een separaat document kan dan een finetuning van het treasuryplan worden vastgelegd. Ook hier geldt dat in relatie met het treasuryplan meerdere uitwerkingen mogelijk zijn. De gang van zaken zelf zal echter onderdeel van het treasurystatuut zijn.

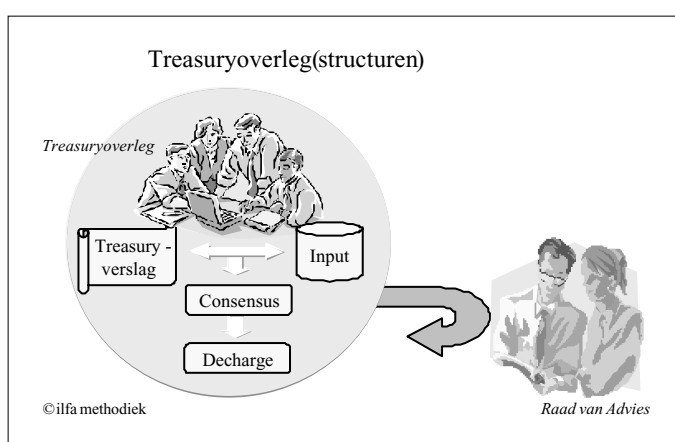
2.3 Treasuryoverleg-(structuren)

Het treasurystatuut hebben we vergeleken met de lijnen rond een speelveld, het treasuryplan met de seizoensinvulling van speltactiek en in te zetten spelers. Als we in dit stramien blijven, is het treasuryoverleg vergelijkbaar met de periodieke evaluaties van de gespeelde wedstrijden en de spelersbriefing voor het komende toernooi.

Afhankelijk van de uitkomst van de risicoanalyse en de bijbehorende instrumenten om deze te beperken, zijn er legio mogelijkheden om de treasuryfunctie organisatorisch in te vullen. Zelfs het uitbesteden van de gehele treasuryfunctie of onderdelen hiervan (outsourcing) is actueel. Hoe een organisatie uiteindelijk de treasu-

ryfunctie wenst te organiseren, het is nooit een geïsoleerde activiteit.

Op diverse plaatsen binnen een organisatie worden handelingen verricht die van invloed zijn op de geldstromen. Al deze handelingen zijn onlosmakelijk verbonden aan het beheren en beperken van risico's en dus aan de treasuryfunctie. Informatie-uitwisseling en interactie tussen de betrokkenen van de treasuryorganisatie zijn dan ook een randvoorwaarde voor sturing en beheer.



Figuur 4. Treasuryoverlegstructuren

2.3.1 Het treasuryoverleg

Het treasuryoverleg is een beheersinstrument om het handelen van de treasury periodiek af te stemmen en waar nodig bij te sturen. Het overleg is ook een middel om de interactie tussen de verschillende bedrijfsonderdelen te stimuleren en te vergroten.

Hiermee onderstrepen we gelijk de noodzaak dat alle betrokkenen deelnemen aan een (minimaal) maandelijks operationeel treasuryoverleg. Gezien een ieders rol binnen het treasuryproces en de doelstelling om de interactie tussen verschillende bedrijfsonderdelen te vergroten, kan er geen sprake zijn van een 'vrijblijvende' vergadering. Een nadrukkelijk doel van deze vergaderingen is om binnen de vastgelegde randvoorwaarden het actuele treasurybeleid op operationeel niveau uit te werken en de treasurer – of degene die de taken in portefeuille heeft – actief bij te staan in zijn werkzaamheden. Hierbij wordt uitdrukkelijk ingespeeld op veranderende markt- en bedrijfssituaties. Ook zal na verslag en informatie-uitwisseling het gevoerde beleid geëvalueerd worden. Dit is alleen mogelijk als er ruimte en bereidheid is om inhoudelijk in te gaan op de treasuryoperaties, binnen de kaders van het statuut en onderliggend treasuryplan.

De treasurer krijgt formeel decharge van het door hem gevoerde beleid zodat elke vorm van vrijblijvendheid wordt uitgebannen en de

deelnemers aan het overleg mede verantwoordelijk worden gemaakt.

2.3.2 *Raad van Advies en
Treasurycommissie*

Er is een veelvoud aan in te zetten financiële instrumenten als ondersteuning voor treasury-activiteiten. De complexiteit varieert van relatief eenvoudig tot zeer gespecialiseerd. Gewijzigde markt-omstandigheden of toekomstige investeringen kunnen vragen om nieuwe of gewijzigde financiële instrumenten.

Om op alle terreinen van treasury de juiste specialistische kennis in huis te hebben is lang niet voor elke organisatie haalbaar. Het instellen van een Raad van Advies kan hierin uitkomst bieden. Een Raad van Advies bestaat uit diverse interne en/of externe specialisten. De raad komt periodiek (een keer per kwartaal of per x maanden) bijeen en volgt het gevoerde treasurybeleid op afstand. In de opzet doet de raad aanbevelingen maar heeft deze geen formele bevoegdheid.

Ook in bedrijven waar wel de nodige expertise aanwezig is kan er behoefte zijn aan een Raad van Advies om tot een zo goed mogelijke beleidsbepaling te komen. De Raad van Advies heeft hierbij vaak niet alleen een functie ten opzichte van de treasury, maar ook ten opzichte van de directie. Zo komt het voor dat de directie het treasurystatuut en het treasuryplan vaststellen op voorstel van de Raad van Advies, terwijl bepaalde concrete transacties de formele goedkeuring van de Raad van Advies dienen te hebben. Essentieel is dan dat de Raad van Advies een zekere afstand van de treasury zelf moet hebben. De taak gaat dan verder dan die van een puur adviescollege. Vaak wordt in een dergelijke opzet gesproken van een Treasurycommissie.

Opgemerkt wordt dat in de praktijk de taken van de genoemde overleg- en adviesorganen verschillend worden ingevuld, waarbij ook de gebruikte terminologie kan verschillen. Ook komt het voor dat de verschillende taken in een en dezelfde commissie zijn ondergebracht. De optimale advies- en overlegstructuur verschilt dan ook per bedrijf en zal van geval tot geval moeten worden bezien.

3 Stappenplan treasurybeheersinstrumenten

Zoals in paragraaf 2 uiteengezet zijn het statuut, het plan en het overleg, beheersinstrumenten voor de organisatorische inbedding van de treasuryfunctie.

Het treasurystatuut dient vooral om – over een langere periode – de hoofdlijnen van het treasurybeleid vast te leggen en in het bijzonder risico's te voorkomen van eventueel onkundig beheer van geldstromen. Dit is de reden dat het neerzetten van een goed bruikbaar sta-

tuut en de daarvan afgeleide plannen voor toekomstig beheer start met een risicoanalyse van de onderneming. Een extra argument voor een risicoanalyse is dat alle uitkomsten en verbetervoorstellen, uiteindelijk moeten worden vertaald naar duidelijke werkprocessen – in lijn met de organisatierichtlijnen voor AO/IC – in het handboek treasury.

Eerlijk is eerlijk, een goede risicoanalyse is, naast vakwerk, een lastige en tijdrovende klus. Een gedegen analyse is echter essentieel voor het definiëren en inzichtelijk maken van de bedrijfsspecifieke risico's en dient derhalve als brondocument voor de treasurybeheersinstrumenten.

De analyse is bedrijfsbreed van opzet en toetst de organisatie op geldstroom, vermogens en risico-intensiteit. De analyse omvat ook de huidige structuur van de treasuryorganisatie, in termen van organisatorische, beheersmatige, procesmatige en systeemtechnische aspecten van de treasuryfunctie. De uitkomst van de analyse dient als basis voor de samenstelling van het statuut en de afgeleide plannen.

Globaal bestaat de treasury risicoanalyse uit:

- analyse van de treasuryrisico's;
- analyse van de treasuryprocesgang + -activiteiten;
- analyse van de organisatorische risico's;
- analyse van de huidige AO/IC-maatregelen.

De treasuryanalyse is:

- bedrijfsbreed van opzet;
- toets de organisatie op geldstroom, vermogens en /of risico-intensiteit.

De analyse omvat ook:

- de huidige structuur van de treasuryorganisatie, in termen van organisatorische, beheersmatige, procesmatige en systeemtechnische aspecten van de treasuryfunctie.

De uitkomst van de analyse:

- dient als basis voor de samenstelling van het treasurystatuut en de afgeleide plannen;
- moet dus eenduidig, concreet en meetbaar zijn en daarnaast, eenvoudig te vertalen zijn in procedures, AO, ICT en werkprocessen.

3.1 Treasuryrisicoanalyse

De eerste stap voor de treasuryanalyse is de definitie van risico's. Hierbij wordt gekeken naar de aard en omvang van de bedrijfsspecifieke risico's en de mate waarin deze risico's:

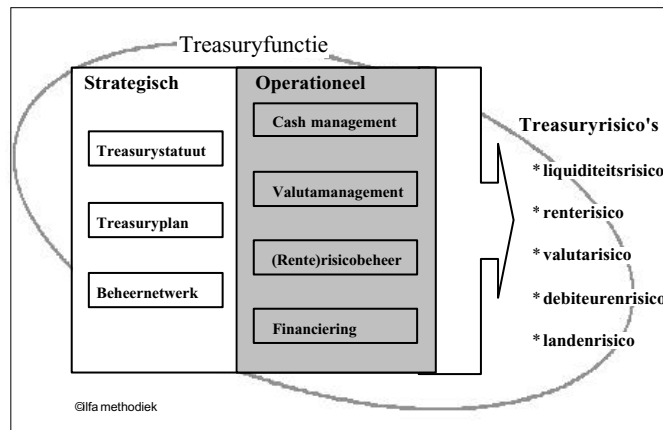
- acceptabel of niet acceptabel zijn;
- beheersbaar of niet beheersbaar zijn.

Vervolgens wordt – per operationeel treasurygebied – bepaald in hoeverre deze risico's van nature verbonden zijn met de bedrijfsvoering of als primaire risico's aangemerkt kunnen worden.

Workshops of interviews zijn goede instrumenten om bedrijfskritische informatie te vergaren. Alle relevante items van beheer moeten worden geadresseerd in de analyse. Dit is van belang om de betrokken niveaus evenals prioriteit en verantwoordelijkheid in kaart te kunnen brengen. Ook is deze informatie cruciaal om de bijbehorende deelprocessen te kunnen beschrijven.

Doelstelling van de analyse is om – per operationeel treasurygebied – te komen tot een overzicht van de gesignaleerde risico's, gespecificeerd naar:

- items van beheer;
- risicotype;
- risico-indicatoren;
- acceptatienorm/acceptatiedoelstelling;
- (nog te formuleren) beleid.



Figuur 5. Treasuryrisicoanalyse

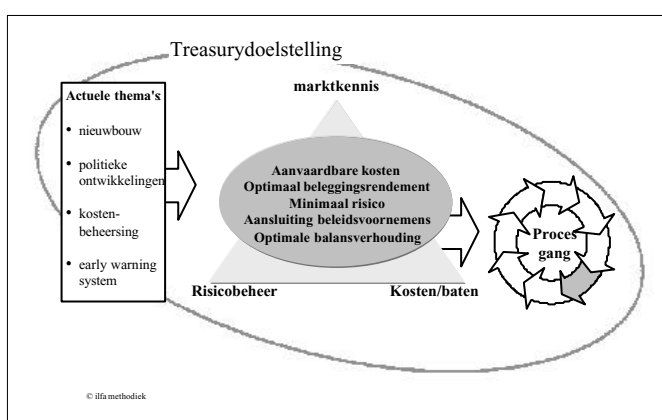
3.2 Analyse treasury-procesgang en- activiteiten

Afhankelijk van het type onderneming zal de treasuryfunctie verschillende actuele thema's moeten vertalen naar concrete treasuryactiviteiten. Vanuit het drieluik marktkennis, risicobeheer en kosten/baten worden thema's zoals kostenbeheersing, nieuwbouw en politieke ontwikkelingen vertaald naar treasury normen en risicoparameters.

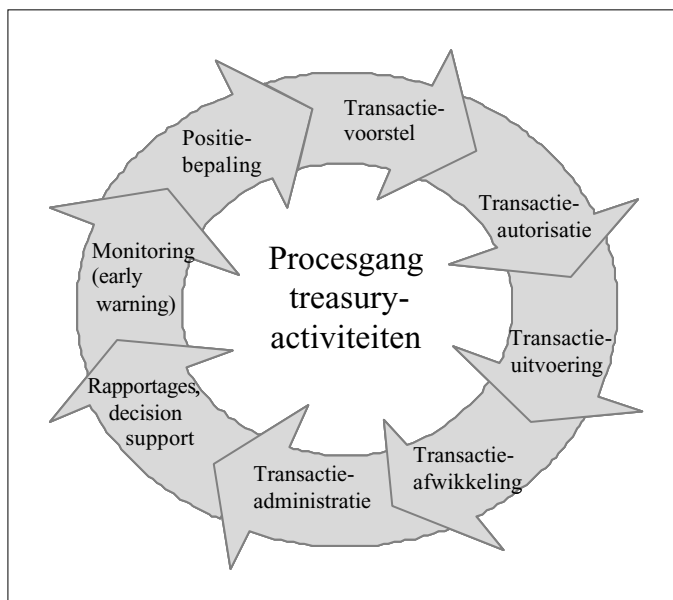
De hele procesgang van de treasury wordt betrokken in de analyse. Hierbij wordt – per deelproces – gekeken naar input, uitvoering en output. Door de procesgang zo te volgen ontstaat inzicht in betrok-

ken afdelingen, de informatiestromen, aanwezige systemen en relevante werkprocessen.

De mate waarin de procesgang is georganiseerd bepaalt de flexibiliteit waarin de treasuryfunctie actuele thema's kan omzetten in concrete transactievoorstellen. Een analyse van de procesgang is dan ook de basis voor het vertalen van algemene treasurydoelstellingen naar specifieke doelstellingen per aandachtsgebied of risico. De uitkomsten van de analyse, inclusief bijbehorende verbetervoorstellen, moeten eenduidig, concreet en meetbaar te vertalen zijn in procedures. AO. ICT en werkprocessen.



Figuur 6. Treasuryprocesgang en -activiteiten



Figuur 7. Procesgang treasuryactiviteiten

Bij de analyse van de treasuryprocesgang worden de volgende activiteiten onderzocht:

- Positiebepaling
 - liquiditeitsprognose
 - balanspositie en kengetallen
 - marktpositie/marktvisie
 - alternatieven
 - opportuniteiten
 - beheer portefeuille
- Besluitvorming
 - besluit tot aangaan transacties
 - heroverwegen arrangementen
 - reguleren geld- en kasstromen
 - autorisatie
- Instrumenten
 - producten
 - organisatie frontoffice
 - backoffice
- Transacties
 - aangaan (treasury)transacties
 - uitvoering betalingsverkeer
- Administratie
 - administratie (treasury)transacties
 - administratie betalingsverkeer
- Rapportage
 - liquiditeitsprognose
 - balanspositie en kengetallen
 - marktpositie/marktvisie
 - portefeuilleoverzicht
 - score marktpartijen
 - transactieverwerking
 - bankrapportage
 - overig (notulen enzovoort)

3.3 Analyse van de organisatorische risico's

Afgeleid van de analyse van de treasuryprocesgang worden de organisatorische risico's in beeld gebracht.

Hierbij wordt gekeken naar:

- taken en verantwoordelijkheden;
- capaciteit en kwaliteit;
- ongewenste handelingen;
- onoordeelkundig functioneren;
- onvolledige informatie/rapportage.

3.4 Analyse van de huidige AO/IC-maatregelen

Tot slot zijn de huidige AO/IC-maatregelen van belang voor de treasury-analyse. Uiteraard beperken we ons binnen het totaalscala van AO/IC tot die maatregelen die van belang zijn voor de treasury-functie. Te denken valt aan:

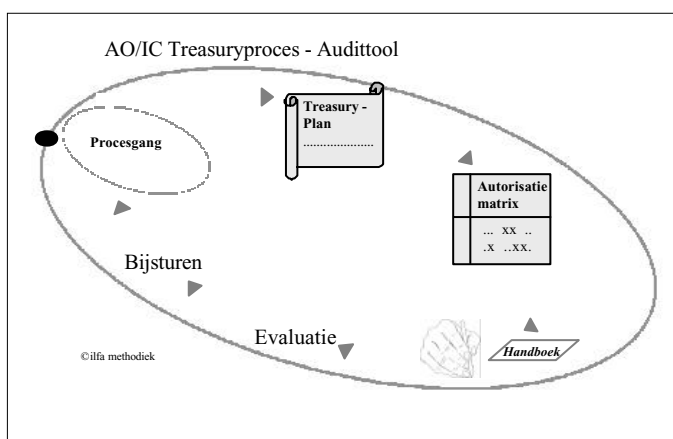
AO-maatregelen (preventief):

- functiescheiding;
- bevoegdheden, limieten, procuratie;
- volledige omschrijving van de processen;
- procedures en richtlijnen.

IC-maatregelen (repressief):

- controle op juiste werking preventieve maatregelen;
- controle op juistheid, volledigheid en tijdigheid.

De uitgevoerde analyses en de daarvan afgeleide documenten dienen tevens als audittool voor de treasuryfunctie. De informatie geeft snel inzicht in de procesgang en is daardoor input voor het tijdig signaleren en bijsturen voor een correcte werking van de – door de organisatie vastgestelde – AO/IC-maatregelen.



Figuur 8. AO/IC-maatregelen

3.5 Autorisatiematrix

Gezien het veelvoud aan in te zetten financiële instrumenten als ondersteuning voor treasuryactiviteiten, pleiten wij voor het apart analyseren en vastleggen van een autorisatiematrix. Bij het inzetten van nieuwe of gewijzigde financiële instrumenten kan de bijbehorende autorisatie worden afgeleid van de bestaande matrix. Bij toenemende complexiteit van instrumenten kan deze matrix relatief eenvoudig worden herzien en als basis dienen voor nieuwe werkprocessen.

De autorisatiematrix geeft een fijnmazig beeld van:

- in te zetten instrumenten/producten;
- mandaat (eventueel gespecificeerd naar looptijd/limiet);
- organisatie van de frontoffice;
- autorisatie (primaire/secundaire);
- organisatie van de backoffice.

Een deel van de autorisatiematrix (primaire en secundaire autorisatie) dient aan elke marktpartij kenbaar te worden gemaakt om aan te geven welke personen geautoriseerd zijn tot het aangaan van treasurytransacties. Per persoon moet per type geautoriseerde transactie een limiet worden opgegeven.

4 Uitkomst van de treasuryanalyse

Door het organisatiebreed analyseren van de treasuryrisico's, de procesgang en activiteiten, de organisatorische risico's en de huidige AO/IC-maatregelen, ontstaat een totaalopsomming van de te beheren aandachtsgebieden, systemen en/of financiële risico's.

Door het op deze wijze systematisch vergaren van alle detailinformatie van belang voor de treasuryfunctie, kan doeltreffend de structuur van een treasuryorganisatie worden afgestemd op verdere professionalisering.

Het analyseren vergt tijd, aandacht en vakkennis op het gebied van treasurymanagement. De eenmalige investering in tijd en energie creëert echter een blauwdruk voor meerdere jaren. Een blauwdruk voor het verder professionaliseren van de treasuryorganisatie en voor een organisatiebreed stuurinstrument voor het onderkennen en beheren van bedrijfsspecifieke kansen en risico's. De uitkomsten van de analyse worden opgenomen in het treasurystatuut.

5 Treasuryhandboek en implementatie

Zoals in de inleiding gesteld, bepaalt de mate waarin een organisatie in staat is de vertaalslag te maken van strategisch treasurybeleid naar praktische werkstructuren en concreet beleid, de uitvoerbaarheid en waarde van de geformuleerde uitgangspunten voor het onderkennen en beperken van bedrijfsspecifieke risico's.

Concreet beleid en praktische werkstructuren moeten gedocumenteerd worden. Het treasuryhandboek is de uiteindelijke vertaling van alle analyses en verbetervoorstellen naar de organisatie. De uitkomsten worden omgezet naar duidelijke werkprocessen in het handboek treasury. Dit handboek dekt alle opties af die zijn voorzien in de analyses en die technisch mogelijk zijn.

Van belang is duidelijk en eenduidig vast te leggen hoe bepaalde processen doorlopen dienen te worden. Voorbeelden van processen, die in aanmerking komen om in het handboek treasury omschreven te worden, zijn:

- directe positieregistratie;
- bevestigingen door tegenpartij inzake:
 - procuratiebevoegdheid/authenticiteit opdrachtgever,
 - toegestane betalingsmethode,
 - gewenste transactiebevestiging;
- procuratiebevoegdheid op basis van vierogenprincipe;
- per soort transactie een geëigende administratie opzetten;
- geautomatiseerde gegevensverwerking beveiligen tegen calamiteiten en ongeautoriseerd gebruik.

In een doorlopend proces kunnen bevoegdheden en procedures voortdurend worden aangepast aan wijzigende omstandigheden voor zover dit door de organisatieleiding of door haar gemachtigde functionarissen noodzakelijk wordt geacht.

Het handboek is een opsomming van de werkprocessen, de interactie tussen afdelingen en niveaus en bevat handvatten voor de administratieve organisatie en interne controle rondom de treasuryfunctie. Niet in de laatste plaats fungeert het handboek als een intern communicatie-instrument.