

**ONDERNEMINGSFINANCIERING**Drs. Jean Gieskens AC CCM,  
senior consultant Pentascope (psgieskens@pentascope.nl)

Verkrijg inzicht in uw cash flow... en laat uw bank het werk doen

# Maak een Rolling Forecast Cash Flow Statement



Nu markten krimpen en marges onder druk staan, worden managers gedwongen meer oog te hebben voor de interne bedrijfsvoering. Cost management is weer in zwang en besparingen zijn te realiseren door een efficiënt beheer van het werkkapitaal. Een goed voorbeeld hiervan is de onlangs aangekondigde actie van Ahold de betalingstermijn te willen verruimen van dertig naar zestig dagen. Een belangrijk deel van het werkkapitaal wordt gevormd door uw liquiditeitspositie! Hoe bepaalt u ook al weer de omvang en samenstelling van deze positie in de tijd? Laat uw bank u helpen.

JEAN GIESKENS

*'Profit is an illusion, cash is king!'*

Indien u nog niet overtuigd mocht zijn van deze bewering, dan gaat u bij de volgende stelling wellicht overstag:

*'Profit may be loss, cash is a fact.'*

*Only fools rush in*, dus u vraagt zich terecht af: 'Waarom?'

De auteur geeft in dit artikel antwoord op de vraag waarom controllers steeds vaker worden geconfronteerd met de hierboven genoemde kreten. Daarnaast wordt de controller een handreiking geboden om enerzijds de periodieke kasstromen beter te analyseren en hierover helder te rapporteren en anderzijds de toekomstige kasstromen te prognosticeren.

### Profit may be loss....

Zowel de externe rapportages als de periodieke (interne) managementrapportages van organisaties zijn hoofdzakelijk op financiële leest geschoeid. Traditioneel bestaat de rapportage uit een verlies- en winstrekening (V&W) over de afgelopen periode, alsmede twee balansen: één per primo en één per ultimo van het gedefinieerde tijdvak. Daarnaast wordt er veelal een *Staat van herkomst en besteding van middelen* (SHBM) gepresenteerd. De externe rapportages zijn voor wat betreft de totstandkoming van de balans en de V&W-rekening gebonden aan financial accounting-regels. De managementrapportages sluiten hier meestal wel op aan. Toch kunnen er diverse redenen zijn waarom de managementrapportage hier van afwijkt.

Alle rapportages, zowel in- als extern, hebben één doel gemeen: het afleggen van verantwoording over een afgelopen periode. De basis voor deze rapportages wordt verkregen uit de administratie, die in optima forma een betrouwbaar beeld geeft van de grootte en samenstelling van de stroom- en voorraadgrootheden over de afgelopen periode. Daarmee is dus expliciet vastgesteld dat de administratie post factum plaatsvindt. Het beeld dat hiermee wordt verkregen is derhalve retrospectief. Daarnaast geldt dat de rapportage is gebonden aan de presentatie van financiële informatie. Deze financiële cijfers zijn niet primair gebaseerd op cash flows, maar op stroomgrootheden die 'kosten' en 'opbrengsten' worden genoemd. In de V&W-rekening salderen de omzet minus de kosten in een positief (winst) dan wel negatief resultaat (verlies). Ter bepaling van de omvang en de samenstelling van zowel de omzet als de kosten wordt gebruik gemaakt van diverse regelgevingen die deels in wetten (juridisch en fiscaal) en deels in conventies zijn neergelegd. En hier wringt de schoen: de wetten en regelgevingen verschillen van elkaar en zelfs binnen de kaders van één set regels is er ruimte voor interpretatieverschillen. Wetten en conventies dingen op deze wijze serieus naar de status van postulaat...

De complexiteit van de regelgeving omtrent de waarderingsmaatstaven van de onderscheiden posten op de balans en V&W-rekening, alsmede de voorschriften omtrent het voorzichtigheidsprincipe en het realisatiebeginsel vinden uiteindelijk hun repercussies in de SHBM. De mate van complexiteit van de waarderingsmaatstaven en winstbepalingsstelsels die de administrateur hanteert, bepaalt in grote mate de hoeveelheid en de omvang van de correctieposten die in de SHBM op de berekende winst moeten worden toegepast teneinde de cash flow te herleiden. Het kan verkeren; afhankelijk van het gehanteerde boekhoudstelsel kan er een winst of verlies worden berekend waaraan, tegen de verwachting in een negatieve respectievelijke positieve cash flow ten grondslag ligt.

### Cash is a fact . . .

De continuïteit van een organisatie is verzekerd indien de constante waarde van de som van de cash flows in de tijd een positieve netto waarde vertoont. In het licht van het voorgaande worden hiermee impliciet twee stellingen geponeerd:

- 1 Niet de boekhoudkundig bepaalde winst maar de reële cash flow is op termijn bepalend voor het voortbestaan van de organisatie.
- 2 Over het verleden wordt verantwoording afgelegd in de rapportages; besturing dient daarentegen plaats te vinden op basis van de uit de toekomstige activiteiten voortvloeiende cash flows.

## Werkelijke cash flow bepaalt voortbestaan organisatie

Informatieverstrekking over de cash flow over een afgelopen periode dient uit oogpunt van besturing niet plaats te vinden conform het format van de SHBM. Deze is immers primair opgezet om de cash flow te herleiden uit de winst. Ook de opstelling van de V&W-rekening naar kostensoorten voldoet niet, omdat deze veelal stoelt op een indeling naar functies of productiefactoren. De behoefte gaat uit naar een overzicht dat enerzijds inzicht geeft in de aard, omvang en samenstelling van de kasstromen en anderzijds hiervan de periodiciteit aangeeft. Deze opstelling staat bekend als het Cash Flow Statement. Indien het een geprognosticeerde versie betreft, kunnen we spreken van een Rolling Forecast Cash Flow Statement.

### Tips

Veel controllers en hoofden administratie kampen periodiek met hetzelfde terugkerende probleem: Hoe het liquiditeitsoverzicht op de balans en V&W-rekening aan te laten sluiten? Nadat veel noeste arbeid is gaan zitten in eindeloos veel boekhoudkundige correctieposten, rest er weinig tijd voor de cash flow-analyse. De beste oplossing is uw bank het grote werk te laten doen. Voordat u naar de bank stapt, dient u echter eerst enkele voorbereidende maatregelen te treffen. Enkele tips:

- 1 Verlaat het oude SHBM-model dat een aantal boekhoudkundige correctieposten als uitgangspunt heeft.
- 2 Stap over op het Rolling Forecast Cash Flow Statement dat de periodiciteit van uw cash flows als uitgangspunt neemt.
- 3 Ga enkele perioden droogzwemmen of schaduwdraaien met dit model.
- 4 Zodra u het model in de vingers heeft, kent u op voorhand aan elk van de in het model onderscheiden (hoofd)stromen één of meer te openen bankrekeningen toe. Pas als u stap 1 tot en met 4 met succes heeft doorlopen, stapt u naar uw huisbank toe.

figuur 1

## Model Rolling Forecast CF

Rolling Forecast CF		Week 1	Week 2	Week 3	Week 4	Maand 2	Maand 3	Kwartaal 2	Kwartaal 3	Kwartaal 4
	Saldo primo									
OPEX	Exploitatie: ontvangsten + verkopen + overigen									
	Exploitatie: uitgaven - inkopen - loon/soc. lasten/pensioen - overigen									
CAPEX	Kapitaalmutaties + desinvesteringen - investeringen									
TAX	Fiscaliteiten/heffingen + Subsidies +/- BTW - Belasting									
FINEX	Lening/ ontvangen aflossing + LT (lening) + KT (deposito, call geld)									
	Aflossing lening/ uitlening - LT (lening u/g) - KT (deposito, call geld)									
	Net cash flow									
	Saldo ultimo									

Het Cash Flow-model, zoals in figuur 1 afgebeeld, bestaat uit vier soorten kasstromen. Onderscheiden worden kasstromen uit:

- operationele activiteiten: inkopen en verkopen (OpEx);
- (des)investeringen (CapEx);
- belastingen, heffingen en subsidies (Tax);
- financieringen en aflossingen (FinEx).

Deze indeling van de cash flows is gebaseerd op de aard van de in- & outflows. De cash flows als gevolg van operaties staan vermeld in het eerste blok: Operational Expenditures (OpEx). Hieronder vallen alle in en uitgaande kasstromen die op de dagelijkse gang van zaken van een organisatie betrekking hebben. Onder het blok CapEx vallen de Capital Expenditures die de in- en uitgaande kasstromen met betrekking tot (des)investeringen omhelzen. De kasmutaties met betrekking tot financieringen via de kapitaalmarkt vallen hier niet onder. Deze worden tezamen met de transacties op de geldmarkt opgenomen onder het kopje Financial Expenditures (FinEx). De kasstromen als gevolg van zowel de (inter)nationale fiscaliteit als de regionale heffingen worden opgenomen onder het kopje TAX. Indien nu de cash flows van al deze categorieën worden gesaldeerd, resteert een negatieve dan wel positieve netto cash flow. Na verrekening met het saldo per primo ontstaat de liquide stand per ultimo.

Het CF Statement kan in twee richtingen worden aangewend: retrospectief en prospectief. Bij een terugblik in de tijd zal veelal worden gerapporteerd over dezelfde maand- en kwartaalperiodes die worden aangehouden voor de V&W-rekening en de balans. De toegevoegde waarde van het CF Statement ligt echter niet zozeer in de verslaglegging over de afgelopen periode, maar in het prospectieve aspect. Indien het model zoals dit hierboven staat afgebeeld wekelijks op rolling forecast-basis wordt toegepast zal inzicht ontstaan in de toekomstige tekorten en overschotten aan liquide middelen op diverse tijdstippen en over corresponderende tijdvakken. Geprognosticeerde tekorten en overschotten zullen afhankelijk van hun omvang en tijdsbeloop door de controller of thesaurier op de kapitaalmarkt, de geldmarkt of via de rekeningcourantpositie (kredietfaciliteit) kunnen

worden afgedekt. Daarnaast fungeert dit model op termijn als een thermometer die op basis van de dynamische liquiditeit een indicatie geeft van de gezondheid van de organisatie.

U zult merken dat indien u dit model wilt completeren vanuit uw boekhouding u een aantal sorteerslagen moet maken. Deze sorteerslagen kunt u het beste door uw huisbank laten doen. Per soort (hoofd)stroom opent u hiertoe een bankrekening die deel uitmaakt van een paraplustructuur. Veel voorkomende vormen van een paraplustructuur zijn de *national pool* of de *zero-balance*-constructie. Al de rekeningen die onder de paraplu vallen, worden eens per periode (uw verslagleggingperiode (jaar, half jaar, kwartaal) op de hoofdrekening van de paraplu (de zogenoemde paraplu-rekening) door de bank gesaldeerd. Per periode krijgt u nu inzicht in het saldooverloop van de diverse soorten cash flows.

#### Randvoorwaarden

Voordat u aan de slag gaat met een paraplustructuur dient u evenwel rekening te houden met de volgende randvoorwaarden:

- niet alle banken bieden de hierboven omschreven faciliteit;
- de voor deze faciliteiten berekende kosten kunnen van bank tot bank sterk verschillen;
- banken die de faciliteit bieden brengen hiervoor kosten in rekening die van bank tot bank sterk kunnen verschillen;
- banken die de faciliteit bieden zullen een zekerheidsstelling (pandakte creditgelden) verlangen voor de rekeningen onder de paraplu die een negatief saldo gaan vertonen gedurende uw verslagleggingperiode;
- u dient uw administratieve organisatie aan te passen aan de nieuwe rekeningstructuur; immers uw betalingen lopen gescheiden van uw ontvangsten.

Pas als aan deze vereisten is voldaan, kunt u aan de slag met het liquiditeitsoverzicht. Per periode kunt u uw liquiditeitspositie bepalen en inzicht krijgen in de periodiciteit van de hoofdstromen. Veder kunt u deze lijn doortrekken naar de toekomst en periodiek uw financieringsbehoefte op zowel de korte als lange termijn bepalen.