

Cockpit van de Board (1) – Het financiële dashboard

Toezichthouders van bedrijven en instellingen hebben behoefte aan compacte en overzichtelijke informatie. Een cockpit met een aantal dashboards kan daarin voorzien mits met verstand gebruikt. In dit eerste deel onderzoeken we de voor- en nadelen van een financieel dashboard samen met drs. Robert de Bakker, voormalig Chief Financial Officer bij ASMI NV en meervoudig commissaris bij bedrijven, zoals Kendrion NV, en diverse zorginstellingen.

Eisen aan financiële informatie

In het algemeen kunnen dezelfde eisen aan financiële informatie gesteld worden als aan andere (management) informatie: de cijfers moeten volledig, juist, actueel, tijdig en controlebaar zijn.

Om hun taken goed uit te kunnen voeren moeten toezichthouders de financiële situatie en de daarbij behorende risico's kunnen analyseren. Dat betekent dat zij op hoofdlijnen dezelfde financiële informatie nodig hebben als hun bestuurders.

Er zitten echter aanvullende eisen aan de *presentatie* van de informatie. Voor toezichthouders moet die informatie compacter en overzichtelijker zijn dan voor bestuurders. Toezichthouders komen maar een paar keer per jaar bij elkaar en moeten zich snel een gefundeerd oordeel kunnen vormen.

De informatie moet ook op een logische en samenhangende wijze gepresenteerd worden, bijvoorbeeld door het weergeven van financiële trends. Een blik vooruit naar het verwachte resultaat, tenminste voor het lopende jaar, is eveneens aan te bevelen.

De waarde van de presentatie gaat verder omhoog als de belangrijkste cijfers voorzien zijn van een toelichting die in tekst aangeeft wat de cijfers voor betekenis hebben, met name in hun onderlinge relaties.

Zeker niet-financiële toezichthouders hebben bovendien behoefte aan informatie die op een visueel aantrekkelijke manier is gepresenteerd.

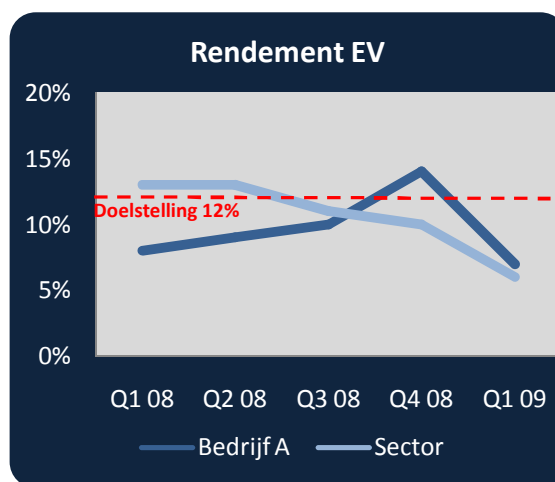
Voordelen van een dashboard

Een dashboard kan aan de meeste van die eisen tegemoet komen. Een dashboard bestaat uit een aantal grafieken, diagrammen en tabellen die (financiële) informatie op een logische en samenhangende manier weergeeft.

De belangrijkste *financiële indicatoren* worden compact en overzichtelijk gepresenteerd en uiteraard van commentaar voorzien.

Welke indicatoren belangrijk zijn verschilt per organisatie. Zo is het rendement op het *eigen vermogen (EV)* één van de indicatoren voor een bedrijf om de aandeelhouderswaarde te bepalen (Grafiek 1).

1



Grafiek 1.

Maar *eigen vermogen (EV)* is ook voor non-profit organisaties essentieel. Zo is het voor woningcorporaties een indicator of strategische plannen gerealiseerd kunnen worden.

Voorbeeld. Heeft de RvC van Woonbron zich voldoende afgevraagd hoe robuust het EV had moeten zijn om diverse onroerend goed aankopen verantwoord te kunnen uitvoeren, inclusief de daarmee samenhangende risico's?

Een dashboard kan *financiële risico's* inzichtelijk maken, variërend van koersrisico's tot de financiële consequenties van operationele risico's, zoals ziekteverzuim.

Voorbeeld. Bij een zorginstelling namen de personeelskosten sterk toe. Er bleek geen sprake te zijn van uitbreiding van het personeelsbestand maar van een oplopend ziekteverzuim. Hierdoor werd steeds meer gebruik gemaakt van (veel duurder) interim-personeel. De RvT was van mening dat het bestuur moest ingrijpen om (de financiële consequenties van) dit operationele risico te reduceren (Grafiek 2).

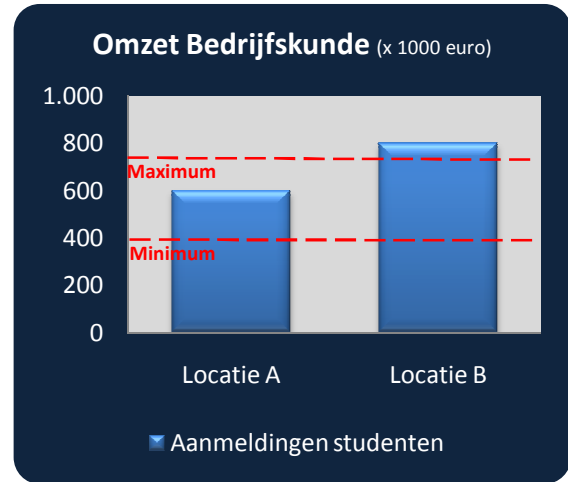


Grafiek 2.

In een dashboard kunnen (onderdelen van) de *financiële planning* weergegeven worden. Zo is in een grafiek een bandbreedte aan te geven waarbinnen het bestuur zich uitspreekt over bepaalde verwachtingen.

Voorbeeld. Het bestuur van een Hogeschool verwacht dat er voor de opleiding Bedrijfskunde in het komende jaar minimaal 10 en maximaal 15 docenten beschikbaar zullen zijn.

Consequentie hiervan is dat niet alle aangemelde studenten toegelaten kunnen worden. In de 'minimale variant' is het financiële risico van omzetverlies aanzienlijk (Grafiek 3).



Grafiek 3

Nadelen van een dashboard

Een dashboard kan niet meer zijn dan een samenvatting van de belangrijkste indicatoren. Voor nadere analyse blijven aanvullende cijfers nodig die als bijlage toegevoegd kunnen worden aan de vergaderstukken.

Het opzetten van een goed dashboard systeem vergt een investering in tijd en energie. Er zal overleg gepleegd moeten worden met de RvC of RvT welke indicatoren van belang zijn, welke grafische vorm daar het beste bij past en welke frequentie van presenteren men wenselijk acht. Daarna zal het systeem bijhouden moeten worden.

In de praktijk blijkt echter dat (niet-financiële) toezichthouders behoefte hebben aan heldere financiële informatie. Een dashboard kan in die behoefte voorzien.



Drs. Robert de Bakker
Ex-CFO en meervoudig commissaris



Mr. Daniel le Gras
Partner ProBoardS