

om dit spel echt goed te spelen, wordt verder voorbijgegaan.

Speelveldanalyse is van groot belang om zicht te krijgen op argumenten en belangen van partijen. Deze kennis is zeer bruikbaar als de gemeente inzet om de ten laste van de gemeente blijvende zaken (en dus kosten) over te hevelen naar private bouwers die zich vaak beperken tot de feitelijke bouwlocatie. De nieuwe Grondexploitatiewet biedt hiervoor vele mogelijkheden. Kennis van wat private partijen aan productie in portefeuille hebben, is hierbij als strategische informatie onmisbaar.

Hoe is de aanpak?

De aanpak kan in de volgende opdrachten tot uitdrukking worden gebracht:

- Wijs in de gemeente iemand aan die zich bezighoudt met het beheer van de strategische portefeuille.
- Breng alle informatie bij elkaar door van alle bij ruimtelijke ontwikkeling betrokken afdelingen de korte- en langetermijnopgaven te vragen, ingedeeld naar de drie hiervoor genoemde gezichtspunten: beleid, planning en geld.
- Zorg voor een absoluut uniforme rubricering waarbij projectaanduiding, plaatsbepaling (wijk/buurt), fase project, jaar van realisatie, ontwikkelende partij, eigenaar grond, de belangrijkste zijn. Deze kenmerken zijn van elk programma-onderdeel te verzamelen, met voor de opbouw als methodiek: bottom-up.
- Zorg, bij voorkeur via een databaseontwerp, dat op elk kenmerk selectie van gegevens mogelijk is. Hiermee kan op elk gewenst detailniveau een overzicht van de opgave, priorite-

ring, investering en productie gegeven worden en kunnen slagvaardige analyses worden gemaakt.

- Vervaardig op basis van het voorgaande een investeringsplanning met een tijdhorizon van 15 jaar waarin de belangrijkste bestuurlijke keuzen neergelegd worden.
- Vertaal deze planning naar de meerjarenbegroting voor de eerste vier jaar en de te autoriseren jaarbegroting voor het eerste jaar (dit schuift telkens een jaar op).
- Zorg voor een systematiek waarbij de inhoudelijke afweging in het voorjaar plaatsvindt met verwerking in de begrotingscyclus in het najaar.

Regie voeren

Met het voorgaande is nog geen huis extra gebouwd. Er hoort dus nog iets bij. De kracht van een aanpak als beschreven, zit in een strak verankerde tactische schakeling. Zowel snel van beneden naar boven analyses maken van de impact van ontwikkelingen op politieke thema's als ook omgekeerd: doorvertaling van politieke besluiten naar lopende ontwikkelingen. Snelheid van analyse is fundamenteel. Pas het zogenoemde 'als dit, dan dat-scenario' toe. Zorg verder dat alle betrokkenen vanuit de primaire afdelingen gewoon hun volledige bevoegdheid houden. Voorkomen moet worden dat een centrale afdeling in de beeldvorming te grote macht krijgt. Ten slotte is het zaak steeds weer nieuwe dwarsverbanden te leggen. De ene keer tussen verkeer en onderwijs, de andere keer tussen wonen en economie, vervolgens tussen openbare werken en welzijn, enzovoorts. Telkens is van belang te bepalen welke discipline het pro-

ces primair in gang zet en welke volgend is. Dit kan regelmatig wisselen.

Op deze manier is het mogelijk programmatische sturing op ruimtelijk-fysieke projecten mogelijk te maken waarbij nadrukkelijk een regierol voor de gemeenten is weggelegd.

Uit: Bestuursmiddelen 2005-10 □

DE LIQUIDITEITS- PROGNOSE OP JUISTE WAARDE GESCHAT!

2006-022

*Door drs. K. Broekema¹ en
drs. P.W.A. Kasteleyn RC²*

Beoordeling en sturing van de prestaties van ondernemingen is mogelijk aan de hand van verschillende (financiële) maatstaven. Uiteraard is winst een veel gebruikte en belangrijke maatstaf. De hoogte van de winst wordt echter mede beïnvloed door de wijze waarop kosten en opbrengsten aan een bepaalde periode worden toegerekend. Voor een beoordeling over het verleden en de sturing van de onderneming naar de toekomst verdient het daarom de voorkeur winst in relatie tot de kasstromen te hanteren. De winst vertelt het bedrijfseconomische verhaal. Kasstromen geven inzicht of er voldoende geld is of leencapaciteit is en of met investeringen geld wordt verdiend. Niet voor niets geldt de uitspraak: 'cash is a fact, profit is an opinion'.

De ontwikkeling van de kasstromen kan inzichtelijk worden gemaakt met behulp van de liquiditeitsprognose. Dit artikel licht nut en noodzaak van de liquiditeits-

prognose toe. Afhankelijk van de doelstelling zijn er liquiditeitsprognoses met een drie verschillende tijdshorizonten: de langetermijnprognose, de prognose voor het lopende jaar en de kortetermijnprognose. Dit artikel geeft aan welke liquiditeitsprognose wanneer kan worden toegepast en wat de voor- en nadelen zijn.

Liquiditeitsprognose

Een liquiditeitsprognose biedt inzicht in het toekomstig verloop van de kasstromen. De prognose volgt nauwkeurig het materiële logistische proces en bevat daardoor toekomstgerichte informatie over alle onderdelen van het werkzame vermogen: vaste activa plus werkkapitaal. Dit betekent dat de kwaliteit van de prognoses staat of valt met de kwaliteit van de procesbeheersing. Alle elementen die kasstromen veroorzaken worden in de prognose meegenomen. Een liquiditeitsprognose bevat elementen van zowel de exploitatierekening als de balans. Ook zaken die buiten de balans blijven maar wel kasstromen veroorzaken, de zogeheten "Off Balance"-items (zoals swaps). De liquiditeitsprognose kent dus een andere invalshoek dan een prognose van het resultaat.

Het voordeel van de liquiditeitsprognose is dat het bijdraagt aan de volledigheid en transparantie van gegevens. Een goede liquiditeitsprognose sluit aan op andere informatiebronnen, zoals de jaarrekening en de tussentijdse rapportages. Het gaat om een oordeel over de drie-eenheid: balans, resultatenrekening en liquiditeit. De liquiditeit kan op twee verschillende manieren worden vastgesteld: indirect vanuit de boekhouding en direct vanuit de bankaf-

schriften. Beiden moeten natuurlijk dezelfde kasstromen rapporteren. Dit betekent een goede check op de juistheid van de financiële rapportage. Kasstromen kennen veel sterkere schommelingen dan de winst en zijn daarom onge-schikt voor het bedrijfseconomische oordeel. Een liquiditeitsprognose laat daarentegen weer, veel beter dan de winstprognose, het financiële risico zien dat de operaties van het primaire proces met zich meebrengen. Men heeft daardoor nog de tijd om er wat aan te doen. Bedrijven gaan uiteindelijk altijd failliet door gebrek aan cash, nooit door gebrek aan winst.

Langetermijnprognose

Een langetermijnprognose geeft inzicht de financiële positie van de organisatie op lange termijn. De prognose maakt onderdeel uit van de strategische planning en vormt de basis voor het financieel beleid. De langetermijnprognose omvat een periode van 3 jaar terug en ca. 20 jaar vooruit. Essentieel is dat de prognose inzicht geeft in de financiële gevolgen van grote investeringsbeslissingen en de noodzakelijke financiering. Het gaat daarbij om de vraag of de onderneming de aflossing en rente kan (blijven) betalen en de afschrijvingen en rentekosten op lange termijn kan dragen (en terugverdienen).

Een veel gehoord argument voor het niet-opstellen van een langetermijnprognose is dat het 'koffiedik kijken is'. Inderdaad is de kans groot dat een prognose 20 jaar vooruit zich niet in daadwerkelijke realisatie zal vertalen. Vergeten wordt echter dat een aanzienlijk aantal financiële omstandigheden het gevolg zijn van grote investeringen, zoals nieuw-

bouw, die voor 20 tot 30 jaar vastliggen. En voor deze periode dus de resultaten mede bepalen. Het is niet nodig de prognose tot het op het grootste detailniveau op te zetten. De prognose vormt een goed instrument om inzicht te geven in de financiële gevolgen van verschillende toekomstscenario's.

Prognose voor het lopende jaar

De prognose voor het lopende jaar staat tussen de lange- en kortetermijnprognose in. De prognose heeft betrekking op het lopende kalenderjaar en maakt onderdeel uit van de normale financiële rapportage. Aangezien aan het begin van een jaar de begroting en planning nog redelijk samenvallen, is de begroting vaak het beginpunt. Randvoorwaarde hiervoor is dat de begroting is gesplitst in maandsegmenten. Men kan al dan niet rekening houden met seizoensinvloeden. Correctie voor seizoenen is met name nuttig als het resulteert in een duidelijke verbetering van de informatievoorziening.

De prognose van het lopende jaar kent de volgende doelstellingen:

- weergave van de financiële positie van een organisatie in termen van kapitaalsbeslag en kasstromen;
- een early warning instrument, waarmee vroegtijdig liquiditeitsproblemen kunnen worden gesignaleerd;
- een instrument voor balance sheet management; dit is de kunst om met een minimum aan financiële middelen een maximum aan business te genereren.
- risicomanagement doordat men tijdig ontwikkelingen ziet aankomen.

Afwijkingen tussen het begrote en gerealiseerde resultaat kunnen ge-

durende het lopende jaar aanleiding geven tot bijstelling van de prognose van het resultaat voor het jaareinde.

Kortetermijnprognose

De kortetermijnprognose betreft de dagelijkse financiële planning. Deze prognose staat aan de basis van de andere liquiditeitsprognoses. Het document is niet bedoeld voor strategische doeleinden, maar voor het dagelijkse beheer van de kasstromen. In tegenstelling tot de langetermijnprognose en de prognose van het lopende jaar wordt deze prognose meestal niet gerapporteerd. Voor een optimale toepassing moet de dagelijkse planning ook daadwerkelijk dagelijks worden aangepast. In de praktijk blijkt regelmatig dat dit niet gebeurt, waardoor de planning een langere termijn beslaat en onvoldoende inzicht geeft in de actuele kasstromen.

Door voortdurend inzicht te hebben in de kasstromen kan optimaal gebruik worden gemaakt van de financiële instrumenten die de verhouding tussen rendement en risico kunnen optimaliseren. Denk aan de mogelijkheid om geld voor een langere periode tegen een hoger rentepercentage te kunnen wegzetten.

Kortom, de liquiditeitsprognose is een belangrijk sturingsinstrument, naast de resultaat- en balansprognose. Het kent, afhankelijk van de doelstelling, een termijn van ca. 20 jaar, 1 jaar of ca. 1 maand.

¹ De heer K. Broekema is senior consultant bij ILFA finance met visie en mede-auteur van 'De liquiditeitsprognose naar een hoger plan'.

² De heer P.W.A. Kasteleyn RC is senior adviseur bij Dubois & Co. Registeraccountants. □

INFORMATIEMANAGEMENT

GRID COMPUTING VERBETERT DE WERELD 2006-023

Door: dr. L. Bollen

Middelgrote en grote organisaties hebben de afgelopen 15 jaar flink geïnvesteerd in een IT infrastructuur waarin PC's, servers en mainframes samenwerken in omvangrijke netwerken. Daarmee is er in veel van die organisaties een enorme overcapaciteit ontstaan van de aanwezige reken capaciteit en opslagcapaciteit. Voor een mainframe is een gebruiksniveau van zo'n 70% een goed haalbaar resultaat, maar voor PC's geldt doorgaans dat hun capaciteit maar voor 10-20% wordt benut. Daarmee is er in veel organisaties een enorm potentieel aan computerkracht en opslagcapaciteit aanwezig, waarmee bedrijven in deze tijd van afnemende budgetten voor IT investeringen op goedkope wijze nieuwe toepassingen kunnen ontwikkelen zonder grote investeringen in hardware. Voorwaarde is dan wel dat men er in slaagt de benutting van de aanwezige computer capaciteit tot een veel hoger niveau te tillen. De technologie die daarvoor nodig is, meestal aangeduid met de term grid computing, is sinds enige tijd wat breder beschikbaar, al laten commerciële succesverhalen tot nu toe nog op zich wachten.

Grid computing technologie

De technologie die aan grid computing ten grondslag ligt richt zich erop om fysiek gescheiden computersystemen samen te laten functioneren als was er sprake van één groot virtueel computersysteem. Door middel van grid computing wordt de geheugencapaciteit en de rekenkracht van een

groot aantal computers via een lokaal netwerk of het internet op een zodanige manier geïntegreerd dat de gezamenlijk beschikbare capaciteit kan worden benut, waar en wanneer deze nodig is, terwijl die systemen hun normale activiteiten kunnen blijven uitvoeren. Voor een PC in een kantooromgeving betekent dit dat deze gewoon kan worden benut voor taken als e-mail, tekstverwerking of surfen, maar dat de restcapaciteit van de PC wanneer deze beschikbaar is wordt gebruikt voor algemene taken.

Qua toepassing lijkt grid computing sterk op peer-to-peer technologie (P2P). P2P is sinds een aantal jaren bekend geworden door initiatieven als Napster en Kazaa, waarbij individuele gebruikers direct bestanden met elkaar uitwisselen zonder dat er gebruik wordt gemaakt van de tussenkomst van servers. Bij P2P-netwerken gaat het vooral om het met elkaar delen van opslagcapaciteit waarbij bestanden die op een lokale harde schijf staan beschikbaar worden gesteld voor alle leden van het netwerk. Bij P2P-computing wordt echter geen gebruik gemaakt van de gezamenlijke rekenkracht van de computers in het netwerk. Het ligt voor de hand dat de bestaande P2P-technologie geïntegreerd zal worden in toekomstige grid-toepassingen door de ontwikkeling van standaarden waarmee zowel P2P als grid computing kan worden gerealiseerd.