

Krachtige sturing topmanagement bepalend

De kanteling naar procesgericht sturen vereist lange termijn management commitment en executie kracht. Het algemeen management wil graag snel resultaat, de procesmanager wil graag flexibiliteit door samenhang in de procesketen. De uitdaging waar de toekomstrobuste topmanager voor staat is deze korte en lange termijn ambities met elkaar in balans brengen.

*De kanteling naar
procesgericht sturen vereist
langetermijnmanagementcommitment
en executiekracht*

Onderzoeksoepzet

Het onderzoek is van juli tot en met oktober 2009 uitgevoerd door Bisnez Management met medewerking van studenten van de Erasmus Universiteit, het BPM Magazine en het Tijdschrift Informatie. Middels een enquête is het onderzoek uitgezet onder Nederlandse organisaties. Dit leverde ruim 100 respondenten op. De enquêteresultaten zijn door de onderzoekers geanalyseerd en getoetst met andere onderzoeksgegevens. De tussenresultaten zijn in een aantal interviews en een brainstormsessie met praktijkdeskundigen van zeer verschillende grote organisaties en een selectie van de geënquêteerden geanalyseerd. De resultaten zijn samengevat in een rapport dat op te vragen is bij Bisnez Management www.bisnez.com.

In een komend Controllers Journaal zal ook op de resultaten van het onderzoek worden ingegaan. □

Het complete rapport is te vinden op www.controllersjournaal.nl.

'Verleg klimaatafspraken van landen naar bedrijfsleven'

"Afspraken over klimaatverandering zijn makkelijker haalbaar voor bedrijfssectoren in plaats van landen." Dat zegt Louise Fresco, universiteitshoogleraar Grondslagen van duurzame ontwikkeling in internationaal perspectief. "Alle staalsectoren in de wereld zouden bijvoorbeeld dan tot een akkoord moeten komen. Zo voorkom je valse concurrentie op het moment dat sommige landen relatief meer CO₂-uitstoot moeten terugdringen dan anderen."

EXTERNE VERSLAGGEVING

Niet in de balans opgenomen verplichtingen en activa

2010-004

Door: drs. P.W.A. Kasteleyn EMFC RC



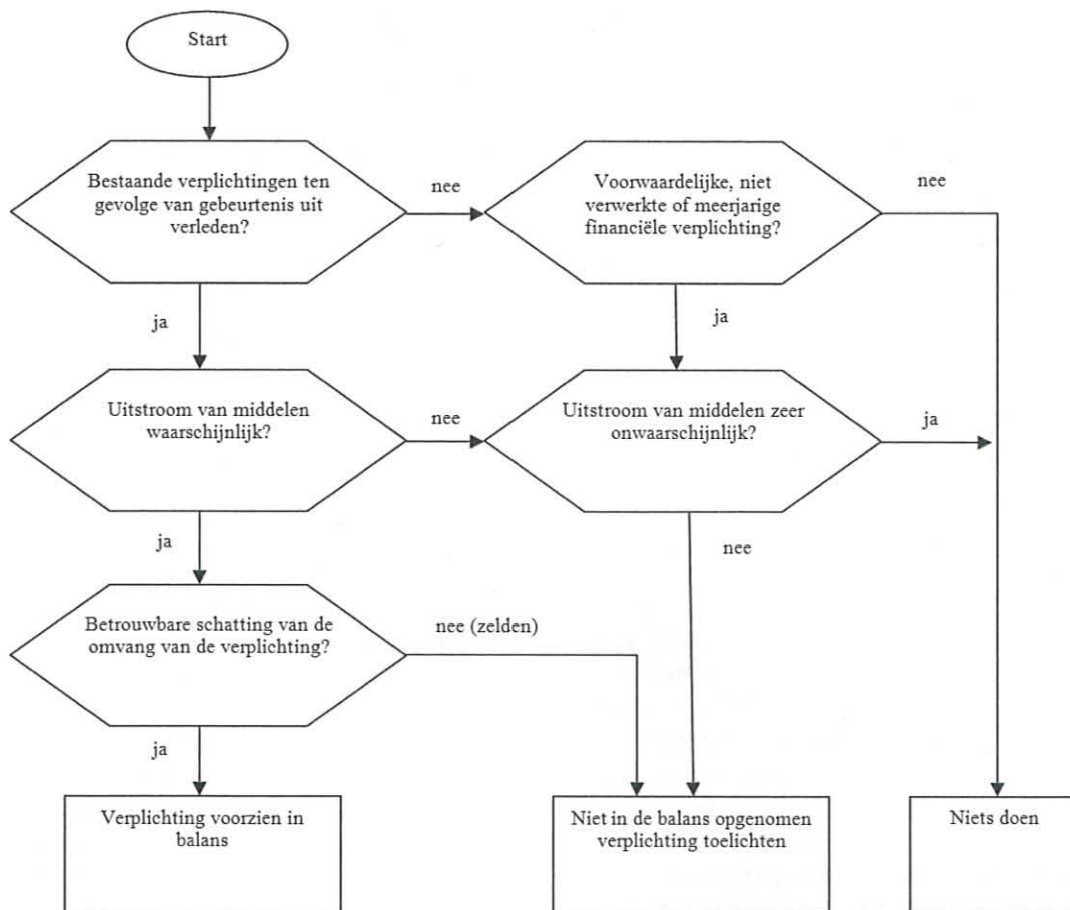
Niet alle verplichtingen en activa van een rechtspersoon maken deel uit van de balans. Dit artikel beschrijft welke verplichtingen en activa afzonderlijk moeten worden vermeld en op welke wijze dit moet worden toegelicht.

Categorieën niet in de balans opgenomen verplichtingen en activa

De verplichtingen en activa moeten voortkomen uit een gebeurtenis tot en met balansdatum en hebben betrekking op:

1. *Voorwaardelijke verplichtingen of activa*
Deze zijn afhankelijk van een gebeurtenis in de toekomst waarop de rechtspersoon geen invloed kan uitoefenen. Men kan bijvoorbeeld denken aan een toezegging aan het personeel van een beursgenoteerde onderneming tot uitbetaling van een bepaald bedrag onder de voorwaarde dat de aandelenkoers over een jaar op dat moment tot een bepaalde hoogte is gestegen.
2. *Niet-verwerkte verplichtingen of activa*
Hiervan is sprake als het niet waarschijnlijk is dat de afwikkeling van de verplichting leidt tot een uitstroom of instroom van middelen, of dat het bedrag van de verplichting met onvoldoende betrouwbaarheid kan worden vastgesteld. Een voorbeeld hiervan is een claim tegen de rechtspersoon waarvan de rechtspersoon (en zijn raadsheer) meent dat het zeer onwaarschijnlijk is dat dit tot een betaling leidt.
3. *Meerjarige financiële verplichtingen (meerjarige financiële activa worden niet vermeld)*
Verplichtingen waaraan de onderneming zich voor een aantal toekomstige jaren heeft verbonden (overeenkomsten). Voorbeelden hiervan betreffen erfpacht, huur, leasing, licenties, garantieverplichtingen, e.d.

Bijgaand schema geeft een keuzeschema in de verwerking van verplichtingen als voorzieningen of niet in de balans opgenomen verplichtingen (bron: RJ 252).



Aansprakelijkheid en verplichtingen

De rechtspersoon moet verplichtingen vermelden die voortvloeien de aansprakelijkheid voor schulden, tenzij deze verplichting al als voorziening in de balans is verwerkt. Vermelding moet plaatsvinden naar rato van het risico dat de onderneming loopt. Dit betreft onder meer:

- de aansprakelijkheid ten behoeve van groepsmaatschappijen (artikel 2:403 BW) of het deel uitmaken van een fiscale eenheid (waarbij iedere rechtspersoon hoofdelijk aansprakelijk is voor de belastingschulden van de gehele fiscale eenheid);
- (hoofdelijke) aansprakelijkheid doordat de rechtspersoon vennoot is in een vof of cv;
- borgstellingen;
- risico's voor wissels of cheques;
- garantieverplichtingen met betrekking tot ketenaansprakelijkheid voor aannemers en inleners van arbeid;
- afgegeven garanties ten opzichte van bestuurders en commissarissen (veelal tegen bestuurlijke aansprakelijkheid).

De rechtspersoon moet melding maken van de verplichtingen uit inkoop- en verkoopcontracten als er in verhouding tot de normale bedrijfsomvang een abnormaal grote afname- of leveringsplicht geldt. Tevens wordt het totaalbedrag vermeld met betrekking tot de verplichtingen die zijn aangegaan voor de aankoop of verkoop van vaste activa.

Enkele voorbeelden

Een klant heeft een claim van € 10 miljoen ingediend wegens de levering van een bedorven partij goederen. De rechtspersoon betwist de aansprakelijkheid. De gerechtelijke behandeling vindt naar verwachting in het boekjaar 2010 plaats.

Voor leaseauto's van de onderneming is een operationeel leasecontract gesloten met een looptijd van drie jaar. De jaarkosten bedragen € 150.000.

Tot meerdere zekerheid van de schulden van een belangrijke toeleverancier is een borg gesteld tot een bedrag van € 1 miljoen.

Er zijn niet in de balans opgenomen verplichtingen voor de aankoop van bedrijfsinstallaties tot een bedrag van € 5 miljoen.

Toelichting van niet in de balans opgenomen verplichtingen en activa

De rechtspersoon moet de niet in de balans opgenomen verplichtingen en activa vermelden. Dit gebeurt veelal aan het einde van de toelichting op de balans. Voor zover uitvoerbaar moet de rechtspersoon voor iedere categorie verplichtingen en activa vermelden:

- a. de aard van de verplichting of activa;
- b. de schatting van het financiële effect van de verplichting of activa;
- en bij verplichtingen:
- c. een indicatie van de onzekerheid met betrekking tot de omvang of het moment van betaling;
- d. mogelijkheid van enigerlei vergoeding, zoals de mogelijkheid een deel van de verplichting te verhalen op een verzekeringspolis.

Als de vermelding van de niet in de balans opgenomen verplichting of activa de positie van de rechtspersoon in een juridisch geschil schaadt, kan bij uitzondering van gedetailleerde vermelding worden afgezien. De algemene aard van het geschil moet dan wel worden toegelicht.

Bij meerjarige financiële verplichtingen moet afzonderlijk worden aangegeven welke bedragen na één en na vijf jaar vervallen. □

TNT, Arcadis en NS winnaars FD Henri Sijthoff-Prijs

2010-005

Door: drs. R.A.H.M. Aalbers

Post- en expresconcern TNT, advies- en ingenieursbureau Arcadis en de Nederlandse Spoorwegen (NS) hebben de FD Henri Sijthoff-Prijs voor de beste financiële verslaggeving over het jaar 2008 gewonnen. De prijs is een initiatief van Het Financieele Dagblad en heeft als doel een bijdrage te leveren aan de verbetering van de financiële verslaggeving door het Nederlandse bedrijfsleven. Dit jaar constateerde de jury dat er een groot kwaliteitsverschil is tussen de financiële verslaggeving van beursgenoteerde en niet-beursgenoteerde ondernemingen. Onder de beursgenoteerde fondsen kunnen de beste verslagen van mid- en smallcapfondsen zich goed meten ten opzichte van de grotere AEX-fondsen. Het niveau van verslaggeving is onder de toppers dicht bij elkaar komen te liggen.

Toch zijn er volgens de jury nog een aantal belangrijke aandachtspunten die onderbelicht blijven. Zo mist de jury nog té vaak een omgevingsanalyse als grondslag van de strategie. Ondernemingen geven hierdoor wei-

nig sturing aan hun marktpositionering en laten dit nu over aan bijvoorbeeld analisten, die deze informatie vaak wel in hun rapporten opnemen. Ook is het verslag van de Raad van Commissarissen nog onvoldoende inhoudelijk en wekt het verslag de indruk dat het niet door de commissarissen zelf wordt geschreven.

AEX-bedrijven

TNT is winnaar in de categorie 'AEX-bedrijven'. Volgens het juryverslag bevat de financiële verslaggeving 'een heldere communicatie over de strategie en een goed overzicht over de markten waarin TNT opereert.' De jury is van mening dat TNT ook duidelijk is over de omzet- en winstdoelstellingen op divisieniveau en een bovengemiddelde verslaggeving kent op het gebied van maatschappelijke verantwoording. Daarnaast scoort TNT hoog met de financiële website, hoewel het bedrijf dit jaar voor het eerst zijn koppositie is kwijtgeraakt aan DSM. Andere genomineerde bedrijven binnen deze categorie zijn AkzoNobel, DSM, Philips en SBM Offshore.

Mid- en Smallcap

Arcadis is de winnaar in de categorie 'Mid- en Smallcap'. De jury vindt het bestuursverslag van Arcadis in een aantal opzichten 'best practice', waaronder 'een goed verhaal over de strategie, vergelijking van doelstellingen met uitkomsten, swot-analyse en gekwantificeerde risico informatie.' De financiële website van Arcadis behoort met de zevende plaats tot de top-10 in de lijst van de beste financiële websites. De overige genomineerde bedrijven in deze categorie waren BinckBank, Draka, Kendrion, Nutreco en Sligro.

Niet-beursgenoteerd

De prijs in de categorie 'Niet-beursgenoteerd' is toegekend aan de Nederlandse Spoorwegen. De jury meldt dat de NS zijn bestuursverslag dit jaar belangrijk heeft verbeterd en met namen op het punt van strategie en doelstellingen. De financiële websites van niet-beursgenoteerde fondsen zijn dit jaar niet beoordeeld. Net als vorig jaar is vanwege de tegenvallende kwaliteit het aantal genomineerden beperkt tot slechts twee bedrijven: Eureko en Nederlandse Spoorwegen.

Bron: FD □