

Financiële rapportages: laat u niks wijsmaken!

Rendement

16 juni 2009
OR crisiscongres
Utrecht

Leo van der Heem

InnoCost-Centre / Van der Heem Hemmen

www.vanderheem.nl

info@vanderheem.nl

Inhoudsopgave	pagina
H 1. Financiële rapportages: laat u niks wijsmaken	3
H 2. Financiële informatie voor de OR	4
H 3.1 Het financiële jargon kraken <i>Uitleg over in deze syllabus gebruikte financiële begrippen</i>	5
H 3.2 Geld en vermogen <i>De dimensies [geld(€)] en [vermogen(€)]</i>	6
H 3.3 De balans, een overzicht dat om uitleg vraagt	6
H 3.4 Bezit nader bekeken <i>Duurzaam bezit, Vlottend bezit, Geld 'oormerken'</i>	8
H 3.5 Financieel eigendom nader bekeken <i>Duurzaam financieel eigendom, vlottend financieel eigendom, rijkdom van de eigenaars, saldo balans, verschoven rijkdom, financiering</i>	10
H 3.6 Waarom bestaat de winst-en-verliesrekening?	12
H 3.7 De winst-en-verliesrekening <i>Omzet, bruto winst, bedrijfsresultaat, nettowinst, rendement</i>	13
H 3.8 De exploitatierekening <i>Inkomsten uit afzet, gegenereerd geld, vergoedingen, EBITDA, EBIT, marge, opbrengst voor eigenaars, opbrengst voor geldschietters, arbeidsproductiviteit.</i>	14
H 4. Kort en krachtig een oordeel vellen <i>- Welke onderdelen, producten of diensten presteren het best in de organisatie? Bijdrage analyse</i> <i>- Hoe presteren de medewerkers?</i> <i>- Hoe presteert het aanwezige bezit?</i> <i>- Waarvoor worden de vergoedingen gebruikt?</i>	18

Hoofdstuk 1. Inleiding

Financiële rapportages: laat u niks wijsmaken

In deze tijd van crisis staan bij veel organisaties de financiële resultaten onder druk. Voor u als OR-lid is het van groot belang deze financiële nood tijdig te signaleren. Maar de bestuurder zal deze cijfers niet graag uit zichzelf aan u presenteren.

Weet u als OR-lid

- *welke informatie over financiën u de bestuurder kunt vragen?;*
- *welke informatie voor u werkelijk nuttig is?;*
- *waar in de jaarrekening deze informatie staat?; en*
- *hoe u conclusies uit de cijfers kunt trekken?*

Vier vragen waarmee een cursus van een week gevuld kan worden. Deze syllabus zet de belangrijke aspecten voor u als OR-lid op een rij. Met als belangrijkste doel dat u in staat bent te bepalen welke informatie u nodig heeft. En dat is noodzakelijk! Als er crisis is, worden OR-leden bedolven onder financiële cijfers die in de eerste plaats bedoeld zijn voor de eigenaars en de directie van de onderneming. Deze gegevens zijn voor de meeste OR-leden bijzonder verwarrend. En ze leveren slechts indirect de informatie waar een OR-lid behoefte aan heeft.

Deze syllabus biedt u de volgende informatie:

- In hoofdstuk 2 wordt kort ingegaan op de rechten van de OR met betrekking tot het verkrijgen van financiële cijfers;
- vervolgens krijgt u een op de OR-leden gerichte en beknopte uitleg over de balans en winst-en-verliesrekening; en
- het laatste hoofdstuk gaat in op de financiële informatie die een OR kan gebruiken om (o.a. in crisistijd) goed te kunnen functioneren.

Hoofdstuk 2**Financiële informatie voor de OR****De OR heeft vergaande rechten**

Ondernemingsraden van ondernemingen, verenigingen, stichtingen, enz. hebben over het algemeen recht op:

- De financiële informatie die de OR **redelijkerwijs** nodig heeft om zijn taak te vervullen.
- Financiële jaarstukken, jaarverslagen en andere relevante financiële gegevens over de onderneming en de groepsmaatschappij waar deze onderneming deel van uitmaakt;
- Operationele plannen, meerjaren plannen, begrotingen en budgetten;
- Twee maal per jaar mondeling of schriftelijk uitleg over de werkzaamheden en resultaten in de afgelopen periode.

Overdaad schaadt

Een lid van de OR dat de bovenstaande informatie wil lezen en begrijpen, moet redelijk financieel geschoold zijn. Vier struikelblokken voor het gemiddelde OR-lid zijn:

- de grote hoeveelheid informatie werkt verlamrend;
- de overzichten zijn opgesteld voor de eigenaars (= aandeelhouders, ondernemers, stichtingsbesturen, besturen van verenigingen, etc.) en de directie;
- het taalgebruik is voor de leek niet helder; en
- niet duidelijk is welke informatie werkelijk relevant is.

Een OR doet er verstandig aan slechts dié informatie te vragen die **redelijkerwijs** nodig is voor het uitvoeren van de taak.

De werkelijke informatiebehoefte van de OR met betrekking tot financiële cijfers

De OR:

1. spreekt de taal van het bedrijf en de financiële informatie moet daaraan worden aangepast. Niet andersom;
2. heeft behoefte aan een beperkte hoeveelheid doelmatige informatie over de bedrijfsvoering.

De OR dient de belangen van de onderneming met de medewerkers en niet die van de aandeelhouders of eigenaars. De aangepaste financiële overzichten in hoofdstuk 3, de aangepaste balans en de exploitatierekening, zijn op deze belangenbehartiging afgestemd. Bezit en exploitatierekening hebben een directe relatie met de bedrijfsvoering, financieel eigendom en de winst-en-verliesrekening hebben een directe relatie met de aandeelhouders en eigenaars.

Deze syllabus beoogt de basis te omschrijven om aan de punten 1 en 2 te kunnen voldoen. Het uitgangspunt hierbij is om zo helder als mogelijk is zaken uit te leggen en te benoemen.

Hoofdstuk 3.1

Het financiële jargon kraken

Dit bedrijf maakt verlies; het gaat slecht met dit bedrijf.

Dit is een mooi voorbeeld van financieel jargon dat gekraakt dient te worden. Onder andere in discussieprogramma's op de TV over de crisis wordt dit voortdurend gezegd. Wat is er dan fout aan deze bewering zult u denken? De volgende bewering is wel juist:

Dit bedrijf genereert te weinig geld; het gaat slecht met dit bedrijf.

Verlies maken betekent dat de eigenaars (= aandeelhouders, stichtingsbesturen, etc.) van het bedrijf armer worden. Een bedrijf kan goed draaien en de eigenaars kunnen toch armer worden. De crisis heeft een behoorlijk aantal voorbeelden hiervan zichtbaar gemaakt. Het voortdurend met elkaar verwarren van winst maken en geld genereren, is één van de oorzaken waarom velen financiële cijfers zo onduidelijk vinden.

In deze syllabus gebruikte financiële begrippen

In deze syllabus worden een aanzienlijk aantal financiële begrippen niet gebruikt, omdat:

- de betekenis van deze begrippen niet voldoende helder is;
- de begrippen verschillende betekenissen hebben; en
- onvoldoende duidelijk is wat aan deze begrippen gekoppelde bedragen inhouden.

Een goed voorbeeld hiervan is het begrip Algemene reserve. Een reserve is een noodvoorraad, in dit geval een hoeveelheid geld die om een bepaalde reden achter de hand wordt gehouden. Algemene reserve betekent dus een noodvoorraad voor algemeen gebruik. De betekenis op de balans is echter volledig anders. Algemene reserve is de totale toename van de rijkdom van de eigenaars gedurende het gehele bestaan van de bedrijfsvoering tot aan het begin van het huidige boekjaar. In de aangepaste balans (hoofdstuk 3.3) is deze term vervangen door Saldo balans.

Er worden ook begrippen gebruikt die in het formele financiële taalgebruik niet voorkomen, omdat

- deze begrippen niet historisch gegroeid zijn in deze wereld;
- de begrippen niet chique genoeg klinken; en
- financiële specialisten er vaak geen belang bij hebben om zaken helder en eenvoudig te omschrijven.

Een voorbeeld van zo'n begrip is 'vergoeding voor de eigenaars'. In de financiële wereld noemt men dit 'winst na belasting'. Maar dit laatste begrip heeft in het dagelijkse spraakgebruik verschillende betekenissen: "het geld dat verdiend is" en "winst na belasting is de toename van het eigen vermogen van het bedrijf aan het eind van het boekjaar". Deze antwoorden zijn beide misleidend. Ze suggereren dat winst en eigen vermogen van het bedrijf zijn. Dat klopt niet. Daarom zijn andere termen geïntroduceerd (uitleg in hoofdstuk 3.7 en 3.8).

Hoofdstuk 3.2

Geld en vermogen

Het is ons huis, maar het is voor een deel van de bank.

Mijn vrouw en ik zijn de juridische eigenaars van ons huis en we kunnen over ons huis beschikken. Met ander woorden het huis is ons bezit. Maar het huis is niet volledig ons 'financiële eigendom'. Er ligt ergens een bewijs, dat het huis gedeeltelijk van de bank is en dat de bank een deel van het aankoopbedrag heeft betaald. Dit bewijs heet hypotheek.

De dimensies [geld(€)] en [vermogen(€)]

Het huis is met geld gekocht en als we het huis verhuren ontvangen we maandelijks geld. De waarde van het huis heeft de dimensie [geld(€)]. Geld is concreet en bestaat uit bankbiljetten en positieve saldi op de bank.

'Financieel eigendom' is geen geld. Het is een abstract begrip. Het is een registratie van rechten, bijvoorbeeld het recht om invloed uit te oefenen of het recht op vergoeding. De omvang van dit recht wordt uitgedrukt in een waarde. Deze waarde heeft de dimensie [vermogen(€)]. Gelukkig bestaat er voor dit financieel eigendom een goed bruikbaar synoniem: rijkdom.

Geld en vermogen zijn twee verschillende grootheden. Ze worden beide uitgedrukt in Euro's. In de jaarstukken komen beide grootheden door elkaar heen voor. Dit scheidt veel verwarring. Duidelijk moet zijn over welke grootheid wordt gesproken als bedragen in Euro's worden weergegeven.

Hoofdstuk 3.3

De balans, een overzicht dat om uitleg vraagt

Als u geen specialist bent, moet u de balans vertalen in begrijpelijke termen.

U ziet op de volgende pagina twee kaders met op het eerste oog vrijwel gelijke balansen. De bovenste geeft de formele opzet van de balans weer. Deze opzet komt u tegen in de jaarstukken van uw bedrijf.

Bovenin dit overzicht ziet u de tekst staan: bedragen x € 1000. Dit houdt in dat de opstellers ervan uitgaan dat deze cijfers geldbedragen weergeven. Boekhoudkundig mag dit mogelijk acceptabel zijn, rekenkundig is dit principieel onjuist.

Op de termen in deze balans is ook het een en ander aan te merken. De gebruikte termen geven vaak niet goed genoeg de betekenis ervan weer.

De aangepaste balans geeft benamingen weer die, zo goed als het mogelijk is, aangeven wat deze termen inhouden. In de hoofdstukken 3.4 en 3.5 wordt grondig ingegaan op de betekenis van deze benamingen.

Formele balans d.d.31-12-200.				
Activa	bedragen x € 1000		Passiva	
Vaste activa			Eigen vermogen	
<i>Gebouwen</i>	650		<i>Aandelen kapitaal</i>	40
<i>Machines, inventaris</i>	805		<i>Algemene reserve</i>	770
<i>Overige</i>	450			
Vlottende activa			Lang vreemd vermogen	
<i>Voorraden</i>	260		<i>Hypotheek</i>	580
<i>Onderhanden werk</i>	35		<i>Lening o/g</i>	690
<i>Debiteuren</i>	320			
<i>Kas / bank</i>	30		Kort vreemd vermogen	
			<i>Rekening cour. krediet</i>	320
			<i>crediteuren</i>	150
Totaal activa	2.550		Totaal passiva	2.550

De twee in de balans aanwezige dimensies

Het grootste verschil ziet u onder de teksten Bezit en Financieel eigendom staan. Links ziet u staan Bedragen x 1000 [geld(€)] en rechts Bedragen x 1000 [vermogen(€)]. De balans kent deze twee dimensies. Ze zijn strikt gescheiden. Alle bedragen met de dimensie [geld(€)] staan links bij het bezit en alle bedragen met de dimensie [vermogen(€)] rechts onder financieel eigendom. De post crediteuren is links geplaatst, omdat deze post de dimensie [geld(€)] heeft.

Aangepaste balans d.d.31-12-200.					
Bezit	Bedragen x 1000 [geld(€)]		Financieel eigendom	Bedragen x 1000 [vermogen(€)]	
Duurzaam bezit			Duurzaam financieel eigendom		
<i>Gebouwen</i>	650		Rijkdom van de eigenaars		
<i>Machines, inventaris</i>	805		<i>Vermogen aandelen</i>	40	
<i>Overige</i>	450		<i>Saldo balans</i>	770	
Vlottend bezit			Financiering		
<i>Voorraden</i>	260		<i>Hypotheek</i>	580	
<i>Onderhanden werk</i>	35		<i>Lening o/g</i>	690	
<i>Debiteuren - crediteuren</i>	170		Vlottend financieel eigendom		
<i>Kas / bank</i>	30		Financiering		
			<i>Rekening cour. krediet</i>	320	
Totaal bezit	2.400		Tot. financieel eigendom	2.400	

Hoofdstuk 3.4**Bezit nader bekeken****Het bezit is het gereedschap van de manager.**

In dit hoofdstukje gaan we omstandig in op het begrip bezit. Bezit staat aan de linker zijde van de balans. Het overzicht op deze pagina geeft een indeling voor dit bezit, die afwijkt van de formele opzet. U ziet in het overzicht het bezit waarover de manager kan beschikken.

Niet gebruikte begrippen

Het meestal gebruikte begrip voor bezit is activa. Deze term gebruiken we slechts af en toe, omdat hij in het dagelijkse spraakgebruik nauwelijks voorkomt. Ook gebruiken we de woorden kapitaal en investering niet. Deze beide begrippen zijn niet duidelijk genoeg gedefinieerd. Ze kunnen beide namelijk zowel de dimensie [geld(€)] als [vermogen(€)] aannemen.

Bezit is nooit vermogen

Alle bedragen met de dimensie [geld(€)] worden links op de balans onder het bezit geregistreerd. Dus ook te betalen rekeningen (crediteuren). Deze post staat in de formele balans rechts bij het vermogen. Dit is historisch gegroeid en rekenkundig fout. Men telt appels bij peren op. Crediteuren heeft de dimensie [geld(€)] en niet [vermogen(€)].

Bezit (activa)		Bedragen x 1000 [geld(€)]
Duurzaam bezit (vaste activa)		
<i>Gebouwen</i>	650	
<i>Machines</i>	625	
<i>Inventaris</i>	180	
<i>Voertuigen</i>	210	
<i>Immaterieel bezit</i>	p.m.	
<i>Financiële activa</i>	240	+
		1.905
Vlottend bezit (vlottende activa)		
<i>Voorraden</i>		260
<i>Onderhanden werk</i>		35
Te betalen en te ontvangen geld		
<i>Debiteuren</i>	320	
<i>Crediteuren</i>	150	-
		170
Aanwezig geld (liquide middelen)		
<i>Kas/bank</i>		30
Totaal bezit		2.400

Vast is niet vast, maar duurzaam

Het traditionele begrip vast is vervangen door het begrip duurzaam. Vast in het normale spraakgebruik betekent zonder beweging of vrijheid. Het bezit van een onderneming is in de praktijk altijd aan te passen. Het woord vast op de balans is onjuist taalgebruik. Wat wordt bedoeld is dat bezit in principe voor een aantal jaren is aangekocht.

Het begrip vlottend is wel op zijn plaats. Vlottend bezit verandert voortdurend en is sterk afhankelijk van de verkoop.

Duurzaam bezit

Dit bezit is aangeschaft om langere tijd mee te gaan, in de praktijk meerdere jaren. Het bestaat in de eerste plaats uit tastbare zaken zoals gebouwen, machines, inventaris, voertuigen, etc. Daarnaast kunnen ook niet tastbare zaken aanwezig zijn, zoals ontwerpen, octrooien en goodwill (= de waarde van een goede vestigingsplaats, goed klantenbestand, etc.). Immaterieel bezit is de naam hiervoor. Een derde categorie is geld dat voor de aankoop van bezit in andere bedrijven is gebruikt. Dit wordt formeel financiële activa genoemd.

Duurzaam bezit slijt

Als duurzaam bezit slijt, wordt er op afgeschreven. Afschrijvingen zijn boekhoudkundige waardeverminderingen van het duurzame bezit. Wat belangrijk is, is dat u zich realiseert dat de dimensie van afschrijvingen [geld(€)] is.

Voor afschrijvingen in de formele jaarstukken bestaan regels. Bijvoorbeeld een gebouw waarin u werkt mag een waardevermindering ondergaan tot de helft van de WOZ waarde. Bedrijfseconomisch mogen andere uitgangspunten worden gehanteerd, maar in de praktijk wijkt men niet af van de formeel vastgestelde regels.

Vlottend bezit

Onder vlottend bezit vallen drie vormen van bezit:

1. *Voorraden en onderhanden werk*

Voorraden en goederen zijn grondstoffen, materialen en producten die in het magazijn aanwezig zijn. Onderhanden werk bestaat uit producten, meestal van grote omvang, die nog niet voltooid zijn en nog niet kunnen worden gefactureerd.

2. *Te betalen en te ontvangen geld.*

Deze groep bestaat uit de rekeningen en andere zaken die nog moeten worden betaald en het geld dat nog moet worden ontvangen. Formeel wordt over debiteuren en crediteuren gesproken. Het begrip schuld wordt hier niet gebruikt, omdat dit begrip verschillende betekenissen kan hebben.

3. *Aanwezig geld.*

Dit is de 'portemonnee' van de onderneming of organisatie. Het bevat kasgeld en giraal geld dat op de rekeningen bij de bank aanwezig is. U moet dit begrip niet verwarren met het rekening courant krediet. Op dit laatste begrip wordt ingegaan in het volgende hoofdstuk.

Twee soorten uitgaven

Uitgaven worden op twee manieren geregistreerd:

- *Investerings*

Het kasgeld wordt omgezet in bezit dat vermeld wordt op de balans.

- *Kosten*

De uitgaven worden geboekt op de zogenaamde rekeningen van het eigen vermogen. Dit zijn kosten op de winst-en-verliesrekening of uitgaven op de exploitatierekening.

Geld 'oormerken'

Regelmatig komt het voor dat subsidiegevers of de bedrijfsleiding zelf bepalen dat een gedeelte van het aanwezige geld aan een van te voren bepaald doel moet worden uitgegeven. Een politieke term is dat men het geld 'oormerkt'. Binnen bedrijven en organisaties is het spraakgebruik te zeggen dat men geld reserveert of een voorziening treft voor een doel.

De termen voorziening en reservering scheppen verwarring. Ze hebben verschillende betekenissen. Hier wordt bedoeld het 'oormerken' van geld. Op een andere betekenis wordt in het volgende hoofdstuk ingegaan. Om de verwarring tegen te gaan vermijden we de woorden voorziening en reservering zoveel als mogelijk.

Hoofdstuk 3.5**Financieel eigendom nader bekeken**

Financieel eigendom is een abstract begrip in tegenstelling tot bezit dat concreet is.

Tegenover het bezit staat aan de rechter zijde van de balans het financieel eigendom van de eigenaars (= aandeelhouders, ondernemers, stichtingsbesturen, etc.) en van de andere geldschieters zoals de bank. De meest gebruikte formele term voor financieel eigendom is passiva. Wij prefereren het gebruik van de term financieel eigendom, omdat deze zuiver weergeeft wat het begrip inhoudt. Een andere veel gebruikte term is schulden. Deze term wordt hier niet gebruikt, omdat het woord schuld op zowel bezit betrekking kan hebben als op financieel eigendom.

Misleidende begrippen

Veel lastiger dan het bezit is het financieel eigendom goed te omschrijven. Een aantal gebruikte formele begrippen is behoorlijk misleidend. Deze historisch gegroeide benamingen zijn zo ingeburgerd in de financiële wereld, dat ze nooit meer zullen verdwijnen. Tussen haakjes staan ze in het overzicht op deze pagina vermeld.

Duurzaam en vlottend

Ook het financieel eigendom bestaat uit een duurzaam deel en een vlottend deel. Het duurzame deel bestaat uit de rijkdom van de eigenaars, verschoven rijkdom en financiering. Het vlottende deel bestaat uit financiering. Per onderdeel komen de verschillende posten hier aan bod.

Financieel eigendom (passiva)	
Bedragen x 1000 [vermogen(€)]	
Duurzaam financieel eigendom	
Rijkdom van de eigenaars (eigen vermogen)	
<i>Vermogen aandelen</i>	40
<i>Saldo balans</i>	770 +
(algemene reserve)	810
Verschoven rijkdom (voorzieningen, reserveringen)	
<i>Vermogen dub. debiteuren</i>	40
Financiering (lang vreemd vermogen)	
<i>Hypotheek</i>	580
<i>Lening o/g</i>	650
	1.230
Vlottend financieel eigendom	
Financiering (kort vreemd vermogen)	
<i>Rek. courant krediet</i>	320
Totaal financieel eigendom	2.400

Rijkdom van de eigenaars (aandeelhouders, stichtingsbesturen, etc.)

U zult zich misschien afvragen waarom hier niet de standaard term 'eigen vermogen' wordt gebruikt. De reden is dat de praktijk heeft geleerd dat veel mensen van mening zijn dat met eigen vermogen kan worden betaald. Gezien de dimensie [vermogen(€)] is dit vanzelfsprekend niet mogelijk.

De rijkdom van de eigenaars bestaat uit twee delen:

1. Vermogen van aandelen of ingebracht vermogen

In de formele jaarstukken wordt gesproken over aandelenkapitaal of ingebracht kapitaal. Het woord kapitaal is misleidend. In het spraakgebruik heeft kapitaal de dimensie [geld(€)]. Deze post heeft de dimensie [vermogen(€)]. Als aandelen worden uitgegeven neemt eerst het bezit, het banksaldo toe. Als gevolg hiervan gaat het vermogen van aandelen omhoog.

2. *Saldo balans*

Dit onderdeel heet formeel de 'algemene reserve' of 'reserves'. Deze twee termen zijn volkomen misleidend. Een reserve is geld dat ergens voor beschikbaar is. Vermogen is geen geld.

De sluitpost van de balans

Dit *saldo balans* heeft een belangrijke eigenschap. Het is de enige post op de balans die niet door de administratie kan worden aangepast. **Het past zichzelf aan en brengt de balans in evenwicht.** Vandaar de term *saldo balans*. Als het saldo toeneemt, worden de eigenaars rijker. Dit heet winst maken. Andersom betekent verlies maken dat de eigenaars armer worden.

Dit *saldo balans* kan op verschillende manieren worden beïnvloed. De resultaten hiervan kunnen zichtbaar worden gemaakt in onderverdelingen van dit saldo:

- . *vermogen opgebouwde winst*
- . *vermogen herwaardering*
- . *vermogen agio*

Op het onderdeel vermogen opgebouwde winst wordt ingegaan als de winst-en-verliesrekening aan bod komt. Vermogen herwaardering ontstaat als een taxateur duurzaam bezit opnieuw taxeert, waardoor de eigenaar van dit bezit volgens zijn boekhouding rijker wordt. Vermogen agio ontstaat als aandelen worden uitgegeven tegen een hogere prijs dan 'op het aandeel vermeld staat'.

Verschoven rijkdom

Deze term komt ongetwijfeld vreemd over bij mensen die regelmatig jaarstukken inzien. Ze komt in de plaats van de formele termen voorzieningen of reserveringen. Deze laatste twee termen zijn in de jaarstukken de meest misleidende termen. Men spreekt bijvoorbeeld over dotatie voorzieningen. Mooie woorden die moeilijk te begrijpen zijn.

Een potje met geld?

Wat zijn de meeste mensen, ook financials, van mening als over een voorziening of reservering wordt gesproken? Ze noemen het een potje met geld voor een bepaald doel. Maar dat kan in deze situatie niet kloppen, want deze posten hebben de dimensie [vermogen(€)]. Dat is geen geld!

Het misverstand uit de weg geruimd

Voorzieningen en reserveringen noemen we hier verschoven rijkdom, omdat deze posten eigenlijk onderdeel van het bovengenoemde saldo balans zouden moeten zijn. Er zijn gewichtige redenen om dit vermogen apart te plaatsen. Enkele sprekende voorbeelden zijn:

- "Mijnheer de belastinginspecteur, u denkt wel dat dit bedrag onze rijkdom is, maar we verwachten dat een klant niet betaalt en dat we daardoor armer zullen worden"; Het vermogen dubieuze debiteuren ontstaat, formeel de voorziening dubieuze debiteuren genoemd.
- "Mijnheer de belastinginspecteur, over deze toename van onze rijkdom willen we nog geen belasting betalen, want dat moet onze medewerker doen als hij of zij gepensioneerd is"; het betreft de z.g. pensioenreserve.

- “Beste bestuurders, burgemeester, wethouders, enz. wij zijn als stichting best rijk, maar u mag het niet zien als rijkdom, want dan komen we niet in aanmerking voor subsidie”; hierdoor ontstaat in de praktijk de bestemmingsreserve.

Financiering

Het begrip financiering, formeel vreemd vermogen genoemd, geeft aan hoeveel geld in het verleden door geldschieters is verstrekt. U kunt financiering beschouwen als registraties op papier of op een beeldscherm.

De condities waaronder financiering wordt verstrekt zijn hier minder van belang.

Duurzame en vlottende financiering

We spreken over duurzame financiering (formeel: lang vreemd vermogen) als deze voor langere termijn is afgesloten. In veel gevallen vermindert het uitgeleende bedrag jaarlijks. Deze vermindering wordt aflossing genoemd.

De formele term kort vreemd vermogen is hier vervangen door vlottende financiering. De term vlottend is doelmatig omdat deze financiering voortdurend in hoogte kan veranderen. De term kort is niet toereikend, omdat deze vorm van financiering vele jaren in een bedrijf aanwezig kan zijn. Vlottende financiering dient in principe om het saldo van de kas/bank aan te vullen als deze ontoereikend is om rekeningen te betalen.

Hoofdstuk 3.6

Waarom bestaat de winst-en-verliesrekening?

De winst-en-verliesrekening is een verlengstuk van de balans.

De winst-en-verliesrekening:

- geeft aan hoeveel de juridische eigenaars rijker of armer worden; en
- is een uitgangspunt voor de analyse van de bedrijfsvoering.

Voor het bovengenoemde punt a. is er bij het opstellen van de winst-en-verliesrekening uitgegaan van het financieel eigendom (= passiva). Voor het tweede punt is een opstelling doelmatig waarbij wordt uitgegaan van bezit (= activa). Deze scheiding heeft geleid tot een scheiding van benamingen:

Ad a. winst-en-verliesrekening voor de dimensie [vermogen(€)]; en

Ad b. exploitatierekening voor de dimensie [geld(€)].

Eerst komt het rijker en armer worden van de juridische eigenaars aan bod en vervolgens het analyseren van de bedrijfsvoering.

Hoofdstuk 3.7

De winst-en-verliesrekening

De winst-en-verliesrekening registreert het voortdurend op en neer gaan van het saldo van de balans (= algemene reserve).

De winst-en-verliesrekening is een verlengstuk van de rijkdom van de eigenaars (= eigen vermogen). Hij heeft de dimensie [vermogen(€)] en registreert het voortdurend rijker en armer worden van de eigenaars. Rijker worden noemen we winst maken en armer worden noemen we verlies maken.

In het kader 'winst-en-verliesrekening' ziet u dit overzicht. Het wijkt op twee kleine punten af van de meestal in jaarstukken gebruikte opstelling:

- De term afschrijvingen heeft de dimensie [geld(€)]. Het is de boekhoudkundige afname van bezit door slijtage. De winst-en-verliesrekening heeft de dimensie [vermogen(€)]. De term afschrijvingen is hier vervangen door verlies door slijtage.
- Betaalde rente heeft eveneens de dimensie [geld(€)]. Deze term is hier vervangen door financieringskosten.

Winst-en-verliesrekening	
Bedragen x 1000 [vermogen(€)]	
Omzet	3.600
<i>Kostprijs van de omzet</i>	<u>1.900</u> -
Brutowinst	1.700
<i>Personeelskosten</i>	830
<i>Overige bedrijfskosten</i>	510
<i>Verlies door slijtage</i>	<u>105</u> +
Bedrijfskosten	1.445
Bedrijfsresultaat	255
<i>Financieringskosten</i>	<u>80</u>
Nettowinst	175
<i>Vennootschapsbelasting</i>	<u>50</u>
Winst na belastingen	125

De betekenis van de winst-en-verliesrekening

- Het is goed dat u zich eerst realiseert, dat de winst-en-verliesrekening een reactie op de bedrijfsvoering is. Verkoop en omzet zijn niet hetzelfde. Het verkopen is de activiteit die leidt tot het uitschrijven van een rekening of het laten rinkelen van de kassa. Het gevolg hiervan is dat de eigenaars rijker worden en dit rijker worden noemen we omzet.
- Het bovenstaande overzicht heeft vooral betekenis voor de eigenaars en financiers. Indirect heeft het betekenis voor de bedrijfsvoering. Dit aspect komt in het volgende hoofdstukje aan bod.
- Omzet is een toename van het financiële eigendom en kosten zijn de afname ervan. Beide begrippen zijn abstract omdat ze de dimensie [vermogen(€)] hebben. In de praktijk bedoelt men meestal met kosten maken geld uitgeven, maar die betekenis heeft het hier niet.

Kengetallen voor de winst-en-verliesrekening

- *Bedrijfsresultaat.*

Dit begrip geeft aan wat de toename van het financiële eigendom is voor alle geldschieters samen. De toename voor de juridische eigenaars is de nettowinst en de toename voor de bank en andere financiers is financieringskosten.

- *Nettowinst*

Deze winst is de toename van de rijkdom van de eigenaars voordat Vadertje Staat er een gedeelte van opeist.

- *Winst na belasting*
Geld uitgeven omdat de belastingdienst dit eist, heeft tot gevolg dat de eigenaars armer worden. De rijkdom die over blijft heet winst na belastingen. Dit is een verhoging van het saldo van de balans (= algemene reserve). Eigenaars eisen over het algemeen een deel van deze rijkdom op. Dit noemen we dividend als er aandelen aanwezig zijn.
- *Rendement*
Het rendement is geen eenduidig gedefinieerd begrip. Over het algemeen betekent het begrip rendement als over de winst-en-verliesrekening wordt gesproken:
Rendement = winst na belastingen / omzet
Het is een dimensieloos getal, omdat winst na belastingen en omzet beide de dimensie [vermogen(€)] hebben. Het geeft aan welk deel van toename van de rijkdom door het verkopen van producten en diensten overblijft voor de eigenaars. Er bestaat geen algemene norm voor dit kengetal. Per branche bestaan er normen.

Hoofdstuk 3.8

De exploitatierekening

De exploitatierekening is een overzicht van de geldstromen die door de bedrijfsvoering zijn gegenereerd.

De term exploitatierekening, zoals u die hier tegenkomt, is geen algemeen vastgestelde term. Het overzicht in het kader komt u in de jaarstukken niet tegen. De hoogte van de getallen in dit overzicht is dezelfde als in de winst-en-verliesrekening, maar de dimensie en daarmee de betekenis is anders. De dimensie is [geld(€)].

Begrippen

De bedragen geven binnengehaald, verbruikt en overgebleven geld weer. De benamingen spreken over het algemeen voor zichzelf. Er is gekozen voor het begrip 'gegenereerd geld' in plaats van toegevoegde waarde, omdat de gebruikte term goed aangeeft waar het om gaat.

Doelmatige indeling

De geldbedragen boven de post gegenereerd geld hebben een directe relatie met het geleverde product of dienst. De geldbedragen onder deze post hebben in principe een relatie met de organisatie. Het gegenereerde geld is het bedrag waar de organisatie van moet leven.

Vergoedingen

Het zal u zeker opvallen, dat het onderste gedeelte van dit overzicht verschilt van dat van de winst-en-verliesrekening. Geld dat niet direct aan de bedrijfsvoering wordt uitgegeven, wordt hier gesplitst in vier vergoedingen:

- *Vergoeding voor slijtage*
Het bedrag dat hier staat is gelijk aan de afschrijvingen op duurzaam bezit. De klant betaalt voor de slijtage van dit bezit.

- *Vergoeding voor de financiers*

Rente en andere uitgaven voor financiering worden niet als uitgaven voor de bedrijfsvoering beschouwd. De reden is dat in principe niet de dagelijkse bedrijfsleiding maar de eigenaar verantwoordelijk is voor de structuur van de financiering. In het vorige hoofdstuk is hier op ingegaan bij het behandelen van de term bedrijfsresultaat.

- *Vergoeding belastingen*

Over het algemeen legt de belastingdienst vennootschapsbelasting op. In eenmanszaken en vennootschappen onder firma leeft de ondernemer van de vergoeding voor de eigenaar(s). Dan valt de inkomstenbelasting onder deze post.

- *Vergoeding voor de eigenaars*

Dit is het geldbedrag waar de eigenaars vrij

over kunnen beschikken. Over het algemeen wordt dit geld aan vijf zaken besteed:

- *Dividend voor de aandeelhouders of ondernemersvergoeding*
- *Aflossing van leningen*
- *Beperkte vervangingsinvesteringen*
- *Innovatie*
- *Reservepotje voor onvoorspelbare uitgaven*

Maar er kunnen ook andere zaken uit worden betaald, zoals bonussen, cadeautjes, e.d.

Exploitatierkening	
Bedragen x 1000 [geld(€)]	
Inkomsten uit afzet	3.600
Waarde van de inkoop	
<i>Verbruikte goederen</i>	1.650
<i>Uitbesteed werk</i>	250 +
	1.900
Gegenereerd geld	1.700
Uitgaven voor de bedrijfsvoering	
<i>Personeelskosten</i>	830
<i>Overige bedrijfskosten</i>	510 +
	1.340
Beschikbaar geld voor vergoedingen	360
Vergoedingen	
<i>Vergoeding voor slijtage</i>	105
<i>Vergoeding financiers</i>	80
<i>Vergoeding belastingen</i>	50
<i>Vergoeding eigenaars</i>	125 +
Totaal vergoedingen	360

De betekenis van de exploitatierkening

De exploitatierkening is samen met de aangepaste balans uit de bijlage 1 de vertaling van de totale bedrijfsvoering in cijfers:

- *Inkomsten uit afzet*

Dit is het bedrag dat daadwerkelijk binnenkomt of binnen gaat komen (Inclusief subsidies). Mogelijke inkomsten van dubieuze debiteuren zijn niet meegenomen. Diverse baten en lasten zijn ook niet meegenomen.

- *Waarde van de inkoop*

Dit onderdeel van de exploitatierkening bestaat uit twee delen:

- verbruikte goederen. Het tijdstip waarop de goederen ingekocht zijn is niet van belang. De in de administratie vermelde waarde van de ingekochte goederen wordt meegenomen.
- Uitbesteed werk bestaat uit de facturen van toeleveranciers van complete producten en diensten die aan de klant worden geleverd.

- *Gegenereerd geld*

Van dit bedrag moet de organisatie leven. Het bestaat uit het geld waarvan de uitgaven voor de bedrijfsvoering en vergoedingen moeten worden betaald.

- *Uitgaven voor de bedrijfsvoering*

Alle bedragen voor deze post staan in de boekhouding vermeld, meestal onder de boeknummer die beginnen met een 4.

- *Beschikbaar geld voor vergoedingen*

Dit is het bedrag dat overblijft voor vergoedingen. Hierbij wordt de te betalen rente ook als een vergoeding gezien. Er bestaat voor deze post een internationaal erkende benaming:

EBITDA = earnings before interest, taxes, depreciations and amortizations.

(Amortizations zijn aflossingen)

- *Vergoeding voor de eigenaars en financiers*

Eigenaars (= ondernemers, aandeelhouders, besturen van stichtingen en verenigingen) en financiers dragen gezamenlijk zorg voor het geld waardoor het noodzakelijke bezit aanwezig kan zijn. De vergoeding voor deze twee groepen wordt internationaal EBIT genoemd:

EBIT = earnings before interest and taxes.

Kengetallen van de exploitatierekening

Via kengetallen is aan te geven of de exploitatie aan te stellen eisen voldoet. Enkele zinvolle kengetallen zijn:

- *Marge*

De benaming marge heeft geen eenduidige betekenis. De meest gebruikte betekenis is:

$$\text{Marge} = \frac{\text{Gegenereerd geld}}{\text{Inkomsten uit afzet}} = \frac{1.700.000 \text{ [geld(€)]}}{3.600.000 \text{ [geld(€)]}} = 0,472 \text{ of } 47,2\%$$

De marge is een dimensieloos verhoudingsgetal. In plaats van deze definitie worden ook de volgende definities gebruikt:

$$\text{Marge} = \frac{\text{Inkomsten uit afzet} - \text{verbruikte materialen}}{\text{Inkomsten uit afzet}}$$

$$\text{Marge} = \frac{\text{Inkomsten uit afzet} - \text{verbruikte materialen} - \text{direct loon}}{\text{Inkomsten uit afzet}}$$

Er is geen algemene norm aanwezig voor het kengetal marge. Per branche en per toepassing is het bedrag verschillend.

- *Opbrengst voor de eigenaars*

Welk deel van het gegenereerde geld blijft over voor de eigenaars?

$$\text{Opbrengst voor eigenaars (1)} = \frac{\text{Vergoeding (eigenaars + belastingen)}}{\text{Gegenereerd geld}} =$$

$$\frac{175.000 \text{ [geld(€)]}}{1.700.000 \text{ [geld(€)]}} = 0,103 \text{ of } 10,3\%$$

De norm is dat deze opbrengst meer dan 10% moet zijn voor een gezonde bedrijfsvoering. Dit houdt in dat van iedere Euro gegenereerd geld er €0,10 over moet blijven voor de eigenaars voordat belasting is betaald. (Bij een eenmanszaak of ven-

nootschap onder firma wordt de ondernemersvergoeding als loonkosten beschouwd. Als er sprake is van management fee wordt deze fee eveneens als loonkosten beschouwd)

Het is natuurlijk ook mogelijk om alleen van de vergoeding voor de eigenaars uit te gaan:

$$\text{Opbrengst voor eigenaars (2)} = \frac{\text{Vergoeding voor de eigenaars}}{\text{Gegenereerd geld}}$$

In dit geval ligt voor een BV de norm op groter dan 7%. Voor een eenmanszaak is deze norm niet direct te geven.

- *Opbrengst voor alle geldschietters*

In principe is het juister uit te gaan van de som van de opbrengsten voor eigenaars en financiers dan alleen van de opbrengst voor de eigenaars. Eigenaars en financiers dragen er gezamenlijk zorg voor dat bezit aanwezig kan zijn.

Opbrengst voor alle geldschietters =

$$\frac{\text{Vergoeding eigenaars} + \text{Vergoeding financiers} + \text{Vergoeding belastingen}}{\text{Gegenereerd geld}} =$$

$$\frac{125.000 + 80.000 + 50.000 \text{ [geld(€)]}}{1.700.000 \text{ [geld(€)]}} = 0,15 \text{ of } 15\%$$

Formeel ligt voor een BV of NV de norm op groter dan 15%. In de praktijk is 10% uitstekend. De vergoeding voor de belastingen wordt er volgens afspraak altijd bij opgeteld. De reden is dat internationaal de belastingstelsels verschillen en men een vergelijkbare norm wil gebruiken.

- *De arbeidsproductiviteit*

Dit kengetal geldt voor bedrijven waar de mens de belangrijkste productiefactor is. Alleen voor kapitaalsintensieve bedrijven zoals papierfabrieken is deze norm niet doelmatig. Het is een doelmatige norm omdat deze door marktverhoudingen in de afzetmarkt, de goederenmarkt en de markt voor personeel wordt bepaald.

$$\text{Arbeidsproductiviteit} = \frac{\text{Gegenereerd geld}}{\text{Alle loonkosten}} = \frac{1.700.000 \text{ [geld(€)]}}{830.000 \text{ [geld(€)]}} = 2,05 \text{ of } 205\%$$

De betekenis van dit kengetal is dat per Euro loonkosten er aan gegenereerd geld in dit geval €1,05 overblijft voor de overige bedrijfskosten en de vergoedingen.

Er bestaat in het bedrijfsleven een minimum norm voor deze arbeidsproductiviteit: 1,65. Als deze productiviteit lager dan 1,65 komt maakt het bedrijf vrijwel zeker verlies. De loonkosten bestaan uit de geregistreerde loonkosten, de ondernemersvergoedingen en de management fees.

Hoofdstuk 4

Kort en krachtig een oordeel vellen

Financiële cijfers zijn een vertaling van de bedrijfsvoering

Als u financiële gegevens gebruikt om een bedrijfsvoering te beoordelen is de volgende werkwijze doelmatig:

- breng eerst de bedrijfsvoering in beeld; en
- koppel vervolgens de aanwezige gegevens aan de bedrijfsvoering.

Een grote fout die vaak wordt gemaakt is dat de jaarstukken van een onderneming als een zelfstandig geheel worden beschouwd. De bedrijfsvoering bepaalt welke gegevens belangrijk zijn en hoe deze gegevens kunnen worden geïnterpreteerd.

Welke onderdelen, producten of diensten presteren het best in de organisatie?

De bijdrage-analyse

In deze analyse wordt hier gesproken over 'product'. Daarmee wordt bedoeld de afzet van afdelingen, bedrijfsonderdelen, productgroepen, diensten en dergelijke. Het voorbeeld gaat uit van vier producten.

De bijdrage-analyse scheidt uitgaven in twee groepen:

- uitgaven die een duidelijke relatie hebben met het geleverde product. Deze worden toegekend aan de respectievelijke producten en staan vermeld boven de bijdrage; en
- de overige uitgaven. Deze zijn niet opgesplitst en staan vermeld onder de bijdrage.

De uitgaven boven de bijdrage zijn in principe exact voor ieder product in de administratie terug te vinden, omdat alle uitgaven en gebruikte uren en bruto lonen direct worden toegekend aan de producten. Met als gevolg dat de bijdrage bestaat uit exacte bedragen met de dimensie [geld(€)].

		Bedragen x 1000 [geld(€)]				
		Product 1	Product 2	Product 3	Product 4	Totaal
Inkomsten uit afzet		1640	780	250	930	3600
Waarde van de inkoop						
<i>Goederen</i>	820	350	140	340	1650	
<i>Uitbesteed werk</i>	190			60	250	
		1010	350	140	400	1900
Gegenereerd geld		630	430	110	530	1700
Directe uitgaven						
<i>Personeel</i>	230	125	75	110	540	
<i>Overige</i>	40				40	
		270	125	75	110	580
Bijdrage		360	305	35	420	1120
Indirecte uitgaven						
<i>Personeel</i>					290	
<i>Overige</i>					470	
					760	
Beschikbaar geld voor vergoedingen						360
Vergoedingen						
<i>Vergoed. slijtage</i>					105	
<i>Verg. financiers</i>					80	
<i>Ver. belastingen</i>					50	
<i>Verg. eigenaars</i>					125	
					360	

Product 1 draagt voor $(\text{€}630.000 / \text{€}1.700.000) \times 100\% = 37,1\%$ bij aan de uitgaven voor de algemene bedrijfsvoering en de vergoedingen.

Voor ondernemingsraden van grotere non-profit organisaties is de bijdrage-analyse vaak een belangrijk instrument. Door de betrouwbaarheid en eenvoud van het begrip bijdrage geeft één overzicht de geldstromen weer waar een organisatie van moet bestaan. De exploitatierekening is te globaal, omdat deze veel uitgaven op één hoop gooit. In de bijdrage-analyse is daarnaast geen ruimte om discutabele verdelingen van indirecte uitgaven door te voeren.

De uitgebreide analyse van de opbrengst van producten

Het onderstaande overzicht is hetzelfde als het overzicht van de bijdrage-analyse. Het verschil is dat de indirecte uitgaven en de bijdragen ook aan de verschillende producten zijn toegekend. Dit overzicht is uitermate zinvol als de gegevens links onder in het overzicht waarheidsgetrouw en nauwgezet zijn bepaald.

In slechts een beperkt aantal bedrijven en organisaties is de administratie in staat het onderstaande overzicht te genereren. De meeste medewerkers van administraties krijgen klamme handen of slapeloze nachten als ze gevraagd wordt het onderstaande overzicht te maken. Het is evenwel bijzonder nuttig en een uitstekende onderbouwing van de kostprijscalculatie. Geen overzicht geeft beter aan wat er moet gebeuren als een bedrijf te weinig geld genereert of gereorganiseerd moet worden.

		Bedragen x 1000 [geld(€)]				
		Product 1	Product 2	Product 3	Product 4	Totaal
Inkomsten uit afzet		1640	780	250	930	3600
Waarde van de inkoop						
Goederen	820	350	140	340	1650	
Uitbesteed werk	190			60	250	
	<u>1010</u>	<u>350</u>	<u>140</u>	<u>400</u>	<u>1900</u>	
Gegenereerd geld		630	430	110	530	1700
Directe uitgaven						
Personeel	230	125	75	110	540	
Overige	40				40	
	<u>270</u>	<u>125</u>	<u>75</u>	<u>110</u>	<u>580</u>	
Bijdrage		360	305	35	420	1120
Indirecte uitgaven						
Personeel	110	70	30	80	290	
Overige	230	110	20	110	470	
	<u>340</u>	<u>180</u>	<u>50</u>	<u>190</u>	<u>760</u>	
Beschikbaar geld voor vergoedingen		20	125	-15	230	360
Vergoedingen						
Vergoed. slijtage	40	25	10	30	105	
Verg. financiers	25	15	5	35	80	
Ver. belastingen		15*		35*	50	
Verg. eigenaars	-45	70	-30	130	125	
	<u>20</u>	<u>125</u>	<u>-15</u>	<u>230</u>	<u>360</u>	

*) bedragen zijn globaal ingeschat.

Hoe presteren de medewerkers?

In veel bedrijven is de arbeidsproductiviteit een begrip dat nauwelijks wordt gebruikt. Terwijl het een zeer nuttig gegeven is. Niet alleen voor de bedrijfsleiding, maar zeker ook voor de OR! Voor het in deze syllabus gebruikte voorbeeld is de arbeidsproductiviteit:

$$\text{Arbeidsproductiviteit} = \frac{\text{Gegenereerd geld}}{\text{Alle 'loonkosten'}} = \frac{1.700.000 \text{ [geld(€)]}}{830.000 \text{ [geld(€)]}} = 2,05 \text{ of } 205\%$$

Dit wil zeggen dat voor iedere Euro die wordt uitgegeven voor personeel €1,05 overblijft voor de overige bedrijfsuitgaven en de vergoedingen.

De arbeidsproductiviteit per product, dienst of productgroep

Analyse van de arbeidsproductiviteit in 2008					
	Bedragen x 1000 [geld(€)]				
	Product 1	Product 2	Product 3	Product 4	Totaal
Gegenereerd geld	630	430	110	530	1700
Uitgaven					
Uitgaven personeel	430	195	105	190	830
Arbeidsproductiviteit	1,47	2,21	1,05	2,79	2,05

Gemiddeld presteert het bedrijf goed. Product 1 baart echter zorgen. De arbeidsproductiviteit ligt veel te ver onder het gemiddelde. Van product 3 moet men zich afvragen of het niet moet worden afgestoten.

De ontwikkeling van de arbeidsproductiviteit in de loop van de tijd

De trend in het bedrijfsleven is geweest, dat in de afgelopen 20 jaar de arbeidsproductiviteit geleidelijk is gestegen. Stel: de bedrijfsleiding van Voorbeeldbedrijf BV in 2009 het personeelsbestand wil gaan inkrimpen om de teruggelopen winst te compenseren. Kunt u zich voorstellen dat de OR hier op de volgende wijze op kan reageren?

"Meneer of mevrouw de bestuurder in 2001 en 2002 ging het goed met het bedrijf en werd naar tevredenheid winst gemaakt. In die twee jaren bracht iedere Euro 'loonkosten' €0,95 - €1,00 op voor de overige uitgaven en de vergoedingen. In 2003 was u niet tevreden, toen zakte dit bedrag onder €0,90 per Euro 'loonkosten'. In de jaren 2004 - 2008 presteerde het bedrijf goed. Onze arbeidsproductiviteit is nu wel vermindert, maar is niet zo laag dat het inkrimpen van het personeelsbestand gerechtvaardigd is. In 2001 en 2002 was u met de huidige arbeidsproductiviteit tevreden. De bezuinigingen moeten dan ook worden gevonden in de overige uitgaven of in de vergoedingen."

Voorbeeldbedrijf BV	
Arbeidsproductiviteit	
1990	1,75
1995	1,83
2000	1,88
2001	1,96
2002	1,98
2003	1,89
2004	2,00
2005	1,97
2006	2,00
2007	2,01
2008	2,05
2009	1,95

Ook kan het zinvol zijn de eigen arbeidsproductiviteit te vergelijken met die van de concurrenten. Brancheorganisaties beschikken over winst-en-verliesrekeningen van de branche.

Waar u rekening mee moet houden, is dat uit een dergelijk overzicht ook keihard naar voren kan komen dat er mensen moeten worden ontslagen.

Hoe presteert het aanwezige bezit?

Bezit (activa)		Bedragen x 1000 [geld(€)]
Duurzaam bezit (vaste activa)		
<i>Gebouwen</i>	650	
<i>Machines</i>	625	
<i>Inventaris</i>	180	
<i>Voertuigen</i>	210	
<i>Immaterieel bezit</i>	p.m.	
<i>Financiële activa</i>	240	+
		1.905
Vlottend bezit (vlottende activa)		
<i>Voorraden</i>	260	
<i>Onderhanden werk</i>	35	
Te betalen en te ontvangen geld		
<i>Debiteuren</i>	320	
<i>Crediteuren</i>	150	-
		170
Aanwezig geld (liquide middelen)		
<i>Kas/bank</i>	30	
Totaal bezit		2.400

Exploitatierekening		
	Bedragen x 1000 [geld(€)]	
	2008	2009
Vergoedingen		
<i>Vergoeding voor slijtage</i>	105	102
<i>Vergoeding financiers</i>	80	78
<i>Vergoeding belastingen</i>	50	0
<i>Vergoeding eigenaars</i>	125	-/- 60
	360	120

Vergoeding voor slijtage

Als niet meer op de gebouwen wordt afgeschreven is het bedrag aan vergoeding voor slijtage nog steeds aan de lage kant:

$$\text{Afschrijftermijn} = \text{bezit} / \text{vergoeding slijtage} = (625+180+210) / 105 = 10,6 \text{ [jaar]}.$$

Deze termijn is te hoog. De vraag aan de bestuurder kan zijn waarom dit het geval is.

Vergoeding voor geldschietters

Alle geldschietters samen hebben ervoor gezorgd dat €2.400.000 [geld(€)] in het bedrijf aanwezig is als bezit. Zij krijgen hier gezamenlijk als vergoeding voor :

$$\text{Vergoeding (eigenaars + financiers)} = €80.000 + €125.000 = €205.000 \text{ [geld(€) / jaar]}$$

In percentage is dit:

$$\text{Vergoeding geldschietters in 2008} = \frac{\text{Vergoeding (eigenaars + financiers)}}{\text{Totaal bezit}} =$$

$$\frac{205.000 \text{ [geld(€) / jaar]}}{2.400.000 \text{ [geld(€)]}} = 8,54\% \text{ per jaar}$$

Dit percentage is niet onvoldoende, maar over het algemeen wordt het wel magere gevonden. Een algemeen aanvaarde norm = ca. 10%

Waarvoor worden de vergoedingen gebruikt?

Het is voor de OR nauwelijks zinvol om de overige uitgaven voor de bedrijfsvoering te bestuderen. Deze worden over het algemeen goed in de gaten gehouden. Wel is bijzonder zinvol om te kijken waarvoor de vergoedingen zijn of worden gebruikt.

Veel bestuurders zullen er moeite mee hebben deze informatie te verstrekken. De OR heeft recht op de staat van herkomst en besteding van middelen, in normaal Nederlands het overzicht met inkomsten en uitgaven. En dus heeft de OR het recht om te weten waaraan de vergoedingen zijn besteed. De OR heeft niet het recht te weten hoeveel welke eigenaar rijker is geworden.

Exploitatierkening Voorbeeldbedrijf BV		
	Bedragen x 1000 [geld(€)]	
	2008	2009
Vergoedingen		
<i>Vergoeding voor slijtage</i>	105	102
<i>Vergoeding financiers</i>	80	78
<i>Vergoeding belastingen</i>	50	0
<i>Vergoeding eigenaars</i>	125 +	-/- 60 +
	360	120

Het totale bedrag aan vergoedingen is aanzienlijk teruggelopen. Er wordt in 2009 €60.000 verlies verwacht.

Over dit overzichtje zijn zinvolle vragen te stellen:

- Over 2008 en 2009 is €207.000 aan kasgeld beschikbaar voor vergoedingen voor slijtage. Waaraan wordt dit geld uitgegeven? Dit is een vraag die zelden of nooit wordt gesteld en voor de OR interessante antwoorden kan bevatten. In principe moet het geld worden besteed aan duurzaam bezit (investeringen). Ook is mogelijk dat de bank een gedeelte ervan annexeert voor aflossing van leningen. Dit zijn geoorloofde uitgaven. In 2009 zal er weinig worden geïnvesteerd en gezien de beperkte teruggang van de vergoeding voor financiers zal er ook weinig worden afgelost. Waar wordt de vergoeding voor slijtage dan gebruikt? Als reservepotje, of misschien als bonus of vertrekpremie voor de manager?
- Welk gedeelte van de vergoeding voor de eigenaars is in 2008 achtergebleven in het bedrijf? Is dit voldoende om de teruggang over 2009 te compenseren?