

Reorganisatie op komst:

de harde werkelijkheid achter de cijfers

Johan Berends

1 juli 2020

JOhan Berends

56

Onnen

HBO Bedrijfseconomie

Banken: 1990 – 2011, MeesPierson, Rabo, Fortis, ABN

Ondernemingsraad Fortis 2008 – 2010,

Vice Vz Transitie-COR ABNAMRO 2010 – 2011

2011 Master Bedrijfskunde RUG 'MZ in de overgang'

2012 Ondernemer: Metamorfase – OR, HR, directie

2016: www.WORonline.nl

2018: OR-boek

2018 : opa

2020: e-learning WOR

Metamorfase
Professionaliseert medezeggenschap



En wie bent u dan?

Naam :

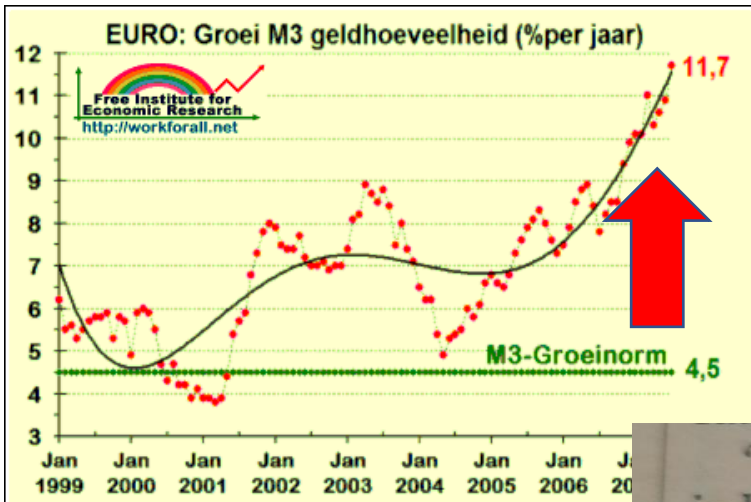
Organisatie :

Rol in de OR :

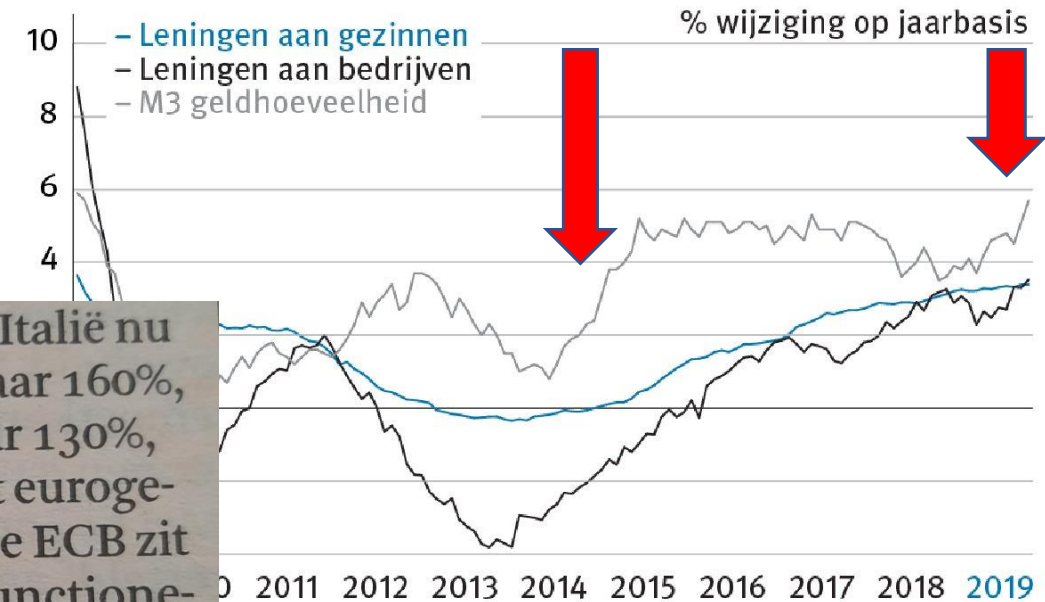
Email :

Mijn vraag is:

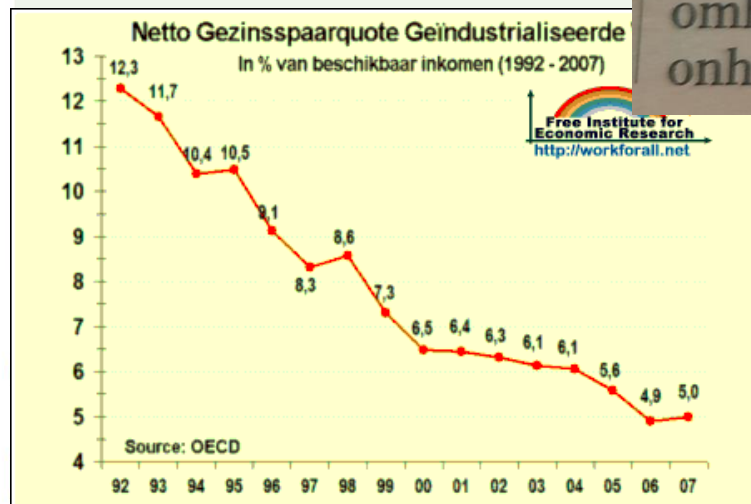




SNELSTE TOENAME GELDHOEVEELHEID SINDS 2009



Volgens de laatste prognoses gaat Italië nu in korte tijd van 135% staatsschuld naar 160%, Griekenland naar 200%, Portugal naar 130%, Spanje en Frankrijk naar 120% en het eurogebied als geheel naar 100% of hoger. De ECB zit dus in de val en kan niet goed meer functioneren. Ze kan niets anders doen dan de schuld blijven opkopen. Zo niet, dan vliegt de rente omhoog en worden die schulden al heel snel onhoudbaar. Dat betekent dat de ECB een



Te veel van iets....., trekt het scheef

- Te veel meer vermogen doet ondernemen en investeren en de kans op een volgende crisis verhogen.

In 1 regel de oorzaak: bubbels

Financieel OMDENKEN

- ‘uitgestelde belastingen’, ‘leverancierskredieten’ en ‘vooruit-ontvangen betalingen’ stijgen, dan **LIJKT** het alsof je meer kan gaan investeren....
- Als ‘Vorraden’ en ‘Vorderingen’ op de balans stijgen heb je meer ‘bezittingen’ ...oke,..
maar de conclusie moet zijn dat de verkoop slechter is dan verwacht (minder afnemers en latere betalers).

De balans is zoek.....

- Een balans is geen jaaroverzicht. Het is een momentopname van de waardering van de bezittingen en schulden **per de laatste dag** van enig jaar.

Ome Leen was kruidenier

- Een balans lezen en analyseren heeft alleen zin als je er minimaal 3 op een rij hebt. De huidige en die van de 2 jaren daarvoor. Kijk dan naar **de afwijkingen per post > 10%**.
- **Het verschil** in de posten **op de balans** jaar op jaar komt voort uit **mutaties uit de Verlies & Winstrekening**. (Dus als het slecht gaat wordt dat 'gerepareerd' in de balans).

Is de balans in balans

Activa Bezittingen	Passiva Schulden
Oprichtingskosten (maar ook inkoop eigen aandelen en overige beleggingen)	EIGEN VERMOGEN (geplaatst kapitaal, herwaarderings , Reserves en Subsidies)
VASTE ACTIVA (Gebouwen, machines etc) (Deelnemingen, Vorderingen op dochters)	VOORZIENINGEN en uitgestelde belastingen (pensioenverplichtingen)
VOORRADEN (Grondstoffen, Halffabricaat,etc) (Vooruitbetalingen)	SCHULDEN langer dan 1 jaar (achtergestelde leningen, leverancierskrediet , ontvangen vooruitbetalingen op bestellingen)
VORDERINGEN (Handelsvorderingen; uitgesplitst naar korter en langer dan 1 jaar)	SCHULDEN korter dan 1 jaar (idem)
LIQUIDE MIDDELEN (kas, bank)	
SORTERING VAST naar VRIJ aan te wenden	SORTERING MOEILIJK naar MAKKELIJK opeisbaar

Van wie is uw organisatie eigenlijk?

- Eigen vermogen
- Vreemd vermogen
- Deelnemingen
- Goodwill
- Uitgestelde belastingen
- Leverancierskredieten
- Vooruit-ontvangen betalingen
- Investeringsmaatschappij
- Familiebedrijf

Achterhaal dit eens nauwgezet. Wie trekt er aan de financiële touwtjes voor de continuïteit?



En waar zit uw geld in?

- Kas/bank
- Gebouwen
- Bedrijfsmiddelen
- **Openstaande vorderingen**
- Voorraden
- Vooruitbetaalde bedragen
- **Voorzieningen**
- **Reserves**

Achterhaal dit eens.

Dan weet je als er geïnvesteerd gaat worden of het een forse investering is of dat het bedoeld is om te vernieuwen of te vervangen of om (betaling)achterstanden weg te werken

**‘Ik heb nog nooit
spontaan een factuur
betaald gekregen door
Maison van den Boer’**

Liesbeth van Schie
House of Kent (schuldeiser)

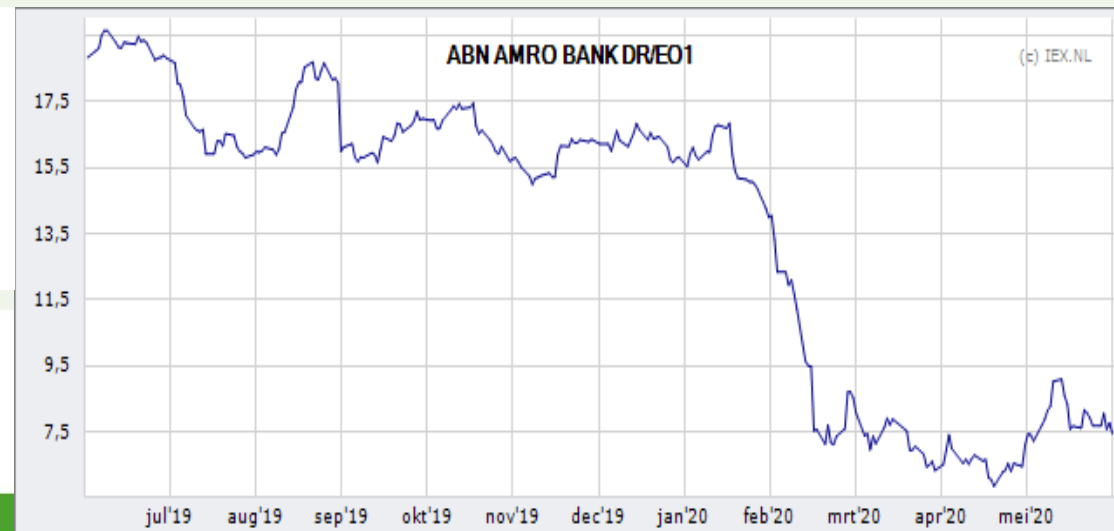
Buurtzorg Nederland

- Buurtzorg Nederland heeft **een naheffing** van bijna 6,5 miljoen euro **vennootschapsbelasting** gekregen van de Belastingdienst, blijkt uit het recent gedeponeerde jaarverslag 2016. Verder komt daarin naar voren dat de zorgaanbieder ruim 4,8 miljoen euro verlies heeft gemaakt, terwijl de organisatie in 2015 nog ruim 11 miljoen euro winst maakte.
- De organisatie boekte ruim 4,8 miljoen euro verlies in 2016. In 2015 was er nog sprake van ruim 11 miljoen euro winst. Het verlies heeft twee oorzaken. Ten eerste heeft Buurtzorg Nederland naar eigen zeggen over 2016 **geen dekkende afspraken kunnen maken met zorgkantoren en zorgverzekeraars over het uitbetalen van de geleverde zorg**. Ten tweede moest de zorgaanbieder met terugwerkende kracht **over vijf jaar onregelmatigheidstoeslag (ORT) betalen aan medewerkers**, wat neerkomt op 6 miljoen euro in totaal.

'ABN met winstgroei naar de beurs

- ABN Amro heeft zijn nettowinst in het tweede kwartaal **fors** zien toenemen. Onder de streep hield de bank 960 miljoen euro over. In hetzelfde kwartaal vorig jaar bedroeg de winst nog 391 miljoen euro. De winststijging is vooral **het gevolg van de verkoop** van de Aziatische private banking-activiteiten. In hetzelfde kwartaal vorig jaar was bovendien sprake van **een eenmalige tegenvaller**. Dat betrof een voorziening van 271 miljoen euro in het derivatenschandaal.

De introductieprijs van ABN Amro
is 17,75 euro
(november 2015)



De 'echte winst' van ABN-AMRO

Beschrijving	2017	2018	Toelichting
Nettowinst	391	960	Gepresenteerd resultaat in persbericht
Eenmalige kosten	- 271		Uitkering omdat je eerder klanten hebt belazerd
Verkoop dochter		+ 700	Verkoop van een goed lopend onderdeel om je winst op te poetsen
Brutowinst	662	260	Operationeel resultaat neemt fors af ipv 'fors betere resultaten'

Wat is dat het Operationeel Resultaat?

- Opbrengsten (omzet)
- -/- kosten (om je basisproduct/dienst te maken)
- **= OPERATIONEEL RESULTAAT** OR;-)
- Financiële opbrengsten/kosten (rentelasten o.a.)
- Buitengewone opbrengsten/kosten (deelnemingen)
- **= WINST VOOR BELASTINGEN**
- *Winst na belastingen gaat naar aandeelhouders (als dividend) of naar voorziening/reserves (toename Eigen Vermogen)*

zoek eens op in de Verlies & Winstrekening:

- Omzet ($\text{Omzet} = \text{Afzet} \times \text{Prijs}$)/Subsidie, toegekend budget
- Inkoopkosten (grondstoffen, licenties IT, brandstof, transport)
- 'Maak'kosten (productie, machines, afschrijvingen daarop)
- Personeelskosten (salaris, pensioen, sec arbeidsvoorwaarden)
- Vestigingskosten (gebouw, afschrijving, huur, onderhoud)
- **Bereken eens het schone Operationeel Resultaat (OR) nu**
- En vergelijk dat eens met het gepresenteerde resultaat (GR) onderaan de streep in het jaarverslag en vraag de cfo dat eens goed uit te leggen. Verschilt per organisatie sterk, maar een ding is zeker zodra het 'OR' positief is en het 'GR' negatief moet je eens achter je oren gaan krabben. Dan breng je geld weg naar zaken die niets te maken hebben met de kernprocessen die je hebt ingericht om jouw product of dienst in de markt te zetten.

Kasstroomoverzicht versus winst- en verliesrekening.

Een **kasstroomoverzicht** heeft een zekere verwantschap met een winst- en verliesrekening, maar wijkt er op een aantal punten van af. Het voornaamste verschil is dat in een kasstroomoverzicht alleen rekening wordt gehouden met **geldstromen die feitelijk in het betreffende boekjaar hebben plaatsgevonden.**

Een voorbeeld: een onderneming verkoopt vlak voor het einde van het boekjaar (stel op 28 december) een hoeveelheid goederen. De factuur is op 31 december nog niet betaald. Voor de winst- en verliesrekening doet dat niet ter zake: het kan gewoon als "omzet" geboekt worden (vanwege het realisatiebeginsel: op het moment dat het risico van prijsschommelingen overgaat wordt de opbrengst gerealiseerd geacht). In het kasstroomoverzicht komt deze verkoop echter niet voor, want er is geen (inkomende) geldstroom geweest. Omgekeerd: als op 10 januari betaling van een factuur van vlak voor het begin van het boekjaar ontvangen wordt, telt dit niet mee voor de omzet, en komt dat dus niet in de winst- en verliesrekening terecht. Maar in het kasstroomoverzicht over het betreffende jaar wordt deze ontvangst wel opgenomen.

Financiële ratio's geven 'een beeld...'

- **Liquiditeit**
- *Solvabiliteit*
- **Rentabiliteit**

- Beurswaarde (koers/winst)
- Terugverdientijd (ROI)
- Projectbudget (Imtech)



Het combineren van de CFO-ratio's

		RENTA	BILITEIT
L I Q U I D I T E I T		+	-
	+	GEZOND	CHRONISCH ZIEK
	-	TIJDELIJK ZIEK	STERVEND

- Wat heeft u liever? Een nu goed gevulde portemonnee (liquiditeit) of een maandelijks vast inkomen?
- Een financieel directeur die zegt: "OR maak je geen zorgen, want **onze liquiditeit** is prima" moet je drie aanvullende vragen stellen:
 1. Hoe is de liquiditeit ontstaan in de afgelopen maanden?
 2. Wat moet daar allemaal nog van betaald gaan worden in het komende kwartaal?
 3. Verwacht u dat de liquiditeit in de komende maanden gestaag aangroeit of neem die af?

(netto) schuldquote

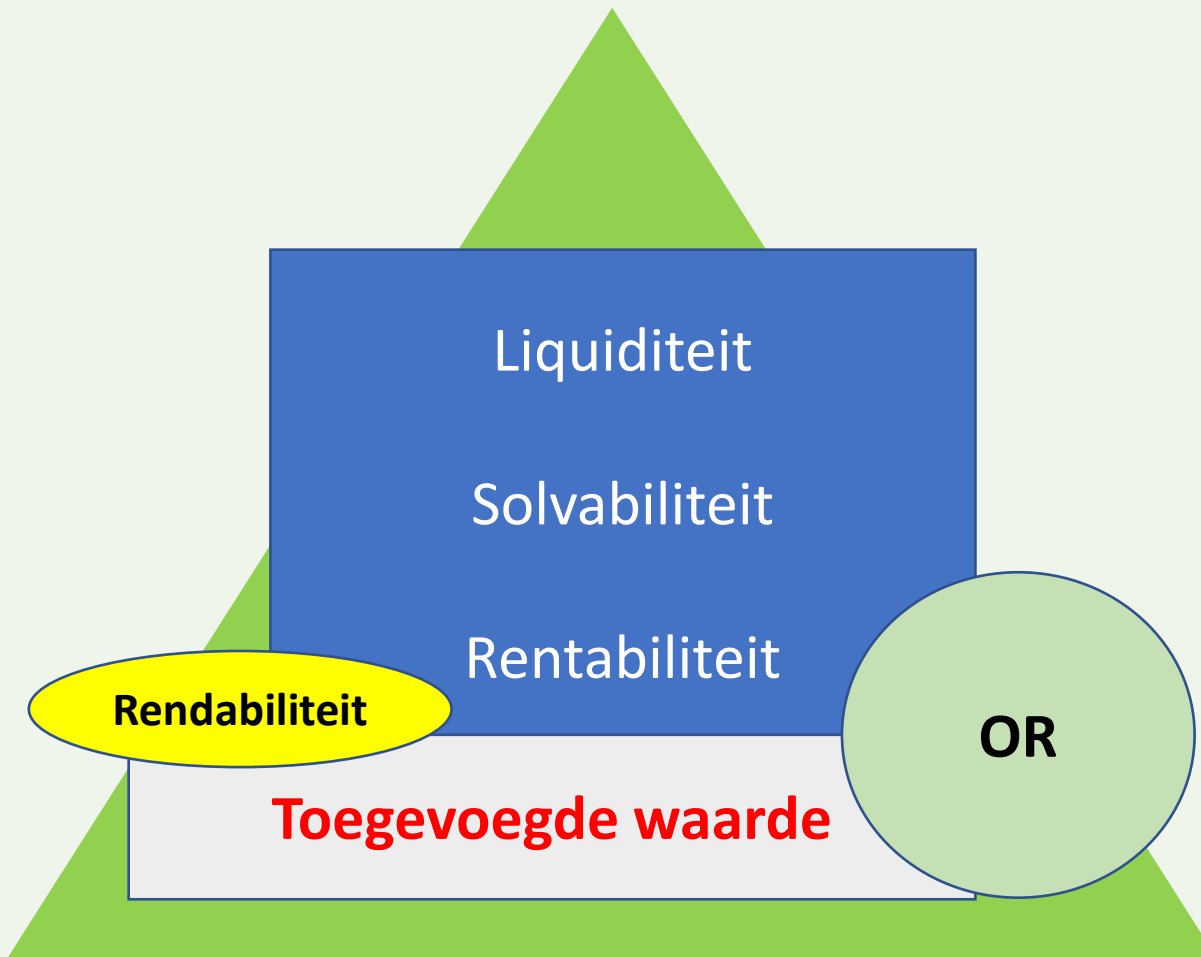
Hoe hoger de schuld, hoe hoger de netto schuldquote. De netto schuldquote weerspiegelt **het niveau van de schuldenlast ten opzichte van de eigen middelen** en geeft een indicatie van de druk van de rentelasten en de aflossingen op de exploitatie.

Een hoge netto schuldquote hoeft op zichzelf geen probleem te zijn. Of dat het geval is valt niet direct af te leiden uit de netto schuldquote zelf, maar hangt af van meerdere factoren.

Zo kan een hoge schuld worden veroorzaakt doordat er leningen zijn afgesloten en die gelden vervolgens worden doorgeleend aan bijvoorbeeld dochters of werkmaatschappijen (gemeenten lenen door aan woningbouwcorporaties) die op hun beurt weer jaarlijks aflossen. In dat geval hoeft een hoge schuld geen probleem te zijn.

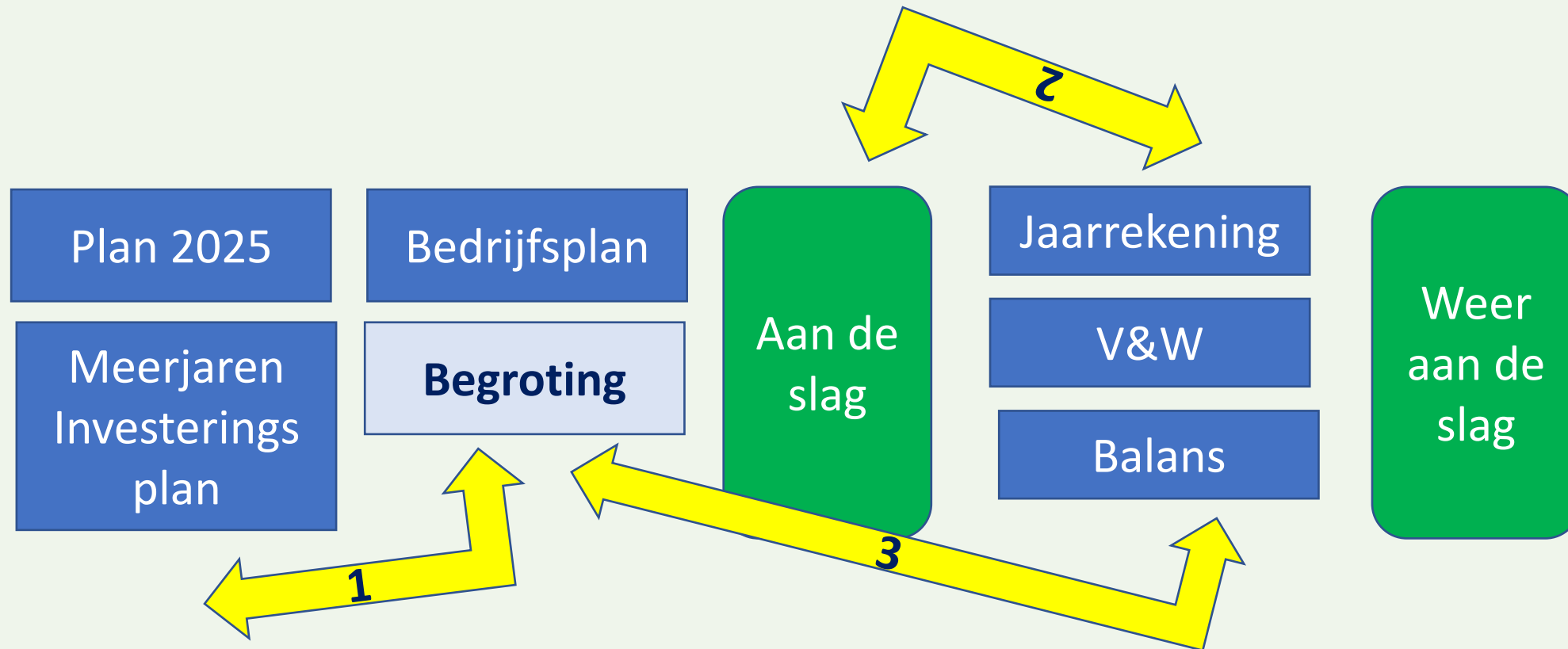
Om inzicht te verkrijgen in hoeverre er sprake is van doorlenen wordt **de netto schuldquote zowel in- als exclusief doorgeleende gelden** weergegeven (netto schuldquote gecorrigeerd voor alle verstrekte leningen).

Door welke cijfers laat je je leiden?



- Een OR richt zich bij voorkeur op de **strategische gezondheid** en het **Operationeel resultaat** om vast te stellen of de onderneming in de basis **rendabel** is

U moet iets volgen, wat het gevolg is van



Weerstandsvermogen

Elke organisatie loopt risico's. Het is normaal dat een organisatie een **risico-inventarisatie** opstelt. Van belang is om de risico's zo concreet mogelijk te formuleren, te waarderen op zijn mogelijke financiële impact en **een passende maatregel vooraf te bedenken** die het kan ondervangen. De maatregel kost ook geld. Dus dat geld moet je ook beschikbaar hebben om te kunnen ingrijpen.

Om risico's te kunnen dragen zijn **vrij aanwendbare reserves** benodigd. Het totaal aan vrij aanwendbare reserves is **het weerstandsvermogen** (de mate waarin je vrij beschikbaar vermogen hebt om weerstanden op te vangen). De **weerstandratio** kan daaruit worden bepaald. Je deelt de vrije reserves door het berekende risico.

Vrij aanwendbare reserves

----- = ...

Berekende risico's

Tabel 3 Beoordelingstabel weerstandsvermogen

	<i>Ratio weerstandsvermogen</i>	<i>Betekenis</i>
<i>A</i>	> 2	Uitstekend
<i>B</i>	$1,4 < x < 2,0$	Ruim voldoende
<i>C</i>	$1,0 < x < 1,4$	Voldoende
<i>D</i>	$0,8 < x < 1,0$	Matig
<i>E</i>	$0,6 < x < 0,8$	Onvoldoende
<i>F</i>	$< 0,6$	Ruim onvoldoende

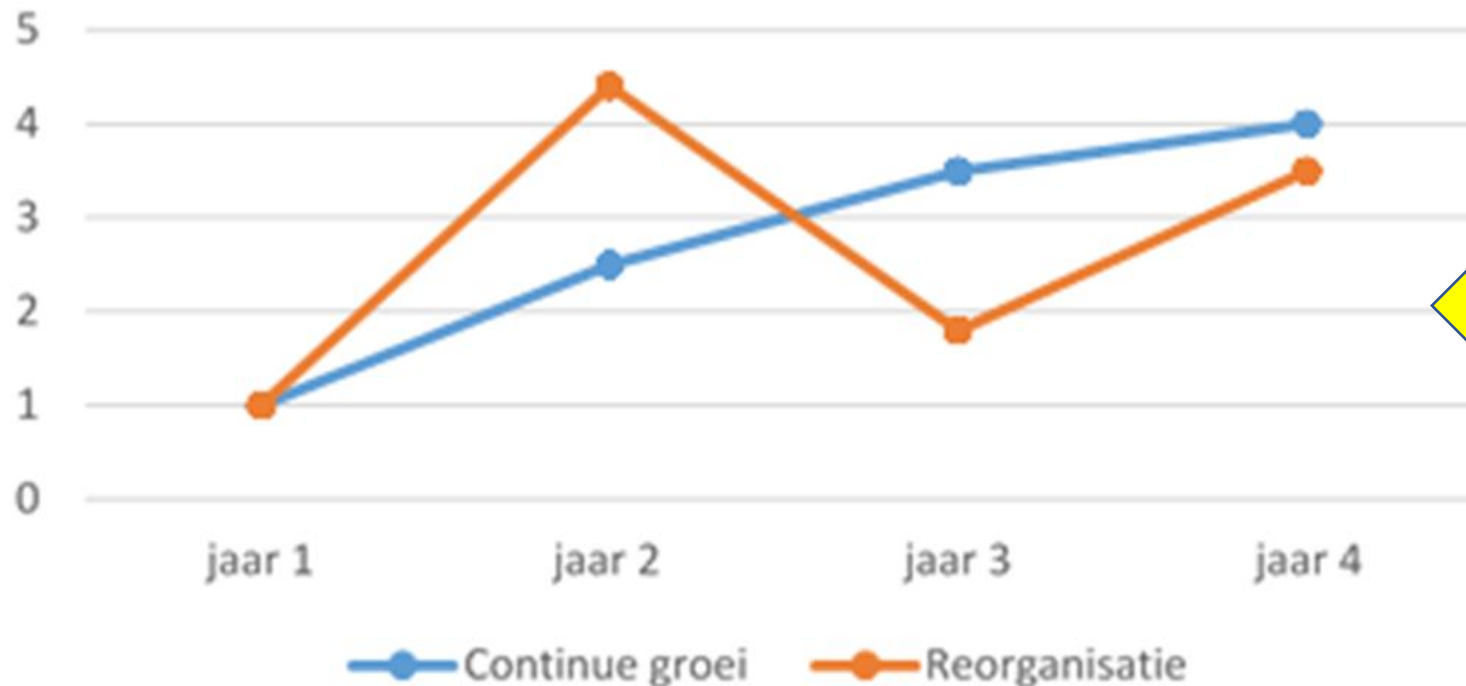
Waarom zijn we verrast elke keer....

- Aldel
- mcGregor
- OAD
- Siebel
- Free Record Shop
- Miss ETAM
- V&D,
- [Blokker](#)
- Dixons, Vrijbouter
- Imtech
- **HEMA**
- **Maison de Boer**
- **KLM**

- **Ze 'waren' financieel gezond!**
- En dus was er geen dringende reden om strategische veranderingen aan te gaan...
- Let dus als OR niet enkel op de financiën (liquiditeit, solvabiliteit en rentabiliteit), want die zeggen enkel iets over de voorbije periode.
- **Een 'strategische' OR** ziet het eerder dan een 'financiële OR of commissie'

Een reorganisatie is een te laat uitgevoerde strategische verandering

Geleidelijke groei versus schoksgewijze



Je loopt achter de feiten aan
als je uitgaat van de officiële
financiële verslagen....

Een reorganisatie is vereist bij krimp én groei



- Stel je hebt ineens 25% meer klanten/omzet/patiënten/te verslepen boten?
- Wat kan de organisatie aan?
- Deze vraag is even belangrijk als de vraag hoe snel je kan krimpen.
- Welke aanpassingen moet je doen in je organisatie in de primaire processen en in de ondersteunende en facilitaire dienst?

De verhouding vast vs flex is relevant voor de continuïteit



- Maak een analyse aan de hand van cijfers van HR verkregen (cf art 31 WOR) over **de kwalitatieve verschillen tussen Vast en Flex** in de organisatie.
- Als we moeten krimpen, welke kennis en ervaring moet er dan als eerste uit? Kan je dan nog je productie doen en je innovatie nakomen?
- **Check hoe kwetsbaar jouw organisatie is.** Krimp kan immers ook ontstaan door economische groei en dat goede flex (key people met key knowledge) weglopen naar de concurrent.

Financiële analyse reorganisatie richten op:

OORZAAK

Is duidelijk verwoord waarom/waardoor het mis ging en we niet in staat waren in te grijpen?

GEVOLGEN

Is duidelijk verwoord hoe we er nu voorstaan? Zijn alle slechte berichten gedeeld?
Heeft de accountant verklaard dat dit de situatie is?

OPLOSSING

Beschrijft de Adviesaanvraag welke oplossingen gekozen worden? Waarom juist die?
Is onderbouwd wat ingrijpen kost?

EFFECT

Welk effect heeft ingrijpen op de toekomstbestendigheid van de organisatie?
Waarin worden wij financieel gezonder dan voorheen?

2. Erkent de OR dit?

1. Herkent de OR dit?

3. Deelt de OR deze aanpak?

4. Kan de OR dit uitleggen?

- | | |
|----------------------------|--|
| 1. Uitgestelde belastingen | <i>welke jaren en hoeveel?</i> |
| 2. Openstaande vorderingen | <i>omvang, waarom en bij wie?</i> |
| 3. Voorzieningen | <i>waar is het voor?</i> |
| 4. Reserves | <i>algemeen of bestemming?</i> |
| 5. Liquiditeit | <i>in combinatie met rendabel (OR)</i> |
| 6. Netto schuldquote | <i>waarvoor gebruikt?</i> |
| 7. Weerstandsvermogen | <i>welke risico's kan je hebben?</i> |

1. Betalingsgedrag
2. Operationeel resultaat
3. Kasstroomoverzicht
4. Continuïteitsquote

beleid gemaakt? Hoe doen we het?

is wat wij in de kern doen rendabel?

wat loopt er echt over de bankrekeningen?

kunnen we groei en krimp aan?



Bedankt!

Wil je in deze stijl met de hele OR een keer **een financiële OR-dag** en vaststellen hoe gezond jullie organisatie echt is?

Mail mij dan voor een passende offerte en programma.



woronline
Kennissplatform voor
Ondernemingsraden

www.metamorfase.nl

06 – 83 56 18 29 of
JOhan@metamorfase.nl