

Doorgrond de financiële cijfers

OR Start Performa, 23 januari 2024

JOhan Berends



OR-Dialogo
weten wat er leeft

ORStart

Metamorfase
Professionaliseert medezeggenschap

VOORSTELLEN

Johan Berends, geboorteplaats: Onnen

HBO Bedrijfseconomie

Banken: 1990 - 2011, MeesPierson, Rabo, Fortis, ABN-AMRO

Ondernemingsraad Fortis 2008 - 2010

Vicevoorzitter Transitie-COR ABNAMRO

2011 Master Bedrijfskunde RUG 'Medezeggenschap in de overgang'

2012 Ondernemer: Metamorfase - OR, HR, directie

2016: www.WORonline.nl

opa 😊

2018: boek: Zet je tanden in de WOR

2020: E-learning WOR

2022: YouTube-kanaal WORonline

2023: Videocursus WOR

2023: Tweede herziene druk 'Zet je tanden in de WOR'- (gebruik de kortingscode: WOR2023)

Hoi,

Met welke vraag kom je hier?



Oom Leen en tante Gerda Hooiveld



Zuidlaren

Telefoonstraat

31 december

Balansen

Voorraad tegen kostprijs of
Debiteuren (in het krijt staan)

Crediteuren (op de pof)

Lekkage

Herwaardering – omprijzen

Latente belastingen

Vooruit ontvangen bedragen

Vooruitbetaalde bedragen

Leverancierskrediet

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.
- 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).
- Links = **A**ctiva zijn de **B**ezittingen
- Rechts = **P**assiva zijn de Schulden/ver**P**lichtingen

Balans No Problem BV per 31-12-2013

MIDDELEN (activa)		VERMOGEN (passiva)	
Vast	Vaste activa	Eigen vermogen	
	Immaterieel: goodwill	Aandelenkapitaal	€ 40.000
	Materieel: grond & gebouwen, machines, vervoermiddelen en inventaris	Reserves	€ 410.000
	Financieel: deelnemingen	Langlopend vreemd vermogen	
Elders	Leningen & beleggingen	Voorzieningen	€ 150.000
		Langlopende schulden	€ 250.000
Vlot	Vlottende activa	Kortlopende schulden	
	Vorraden	Banken	€ 10.000
	Vorderingen/debiteuren	Crediteuren	€ 90.000
	Liquide middelen/effecten	Belasting	€ 25.000
Krijg je nog		Nog te betalen	€ 25.000
	€ 1.000.000		€ 1.000.000

Van jou

Voorzien

Geleend

Niet van jou

Rechts maakt Links mogelijk....

Activa Bezittingen	Passiva Schulden
Oprichtingskosten (maar ook inkoop eigen aandelen en overige beleggingen)	EIGEN VERMOGEN (geplaatst kapitaal, herwaarderingen , 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

Ondernemen in de profit én non-profit is kiezen

Vaak zeggen bestuurders (én OR-en) dat er **niet genoeg geld** is. En onder 'geld' versta ik dan Middelen (Subsidie, Omzet, Klanten, Begroting, Budget).

Als je **onvoldoende 'middelen'** hebt moet je kiezen wat je daarmee kan gaan maken. 'Maken' is diensten verlenen, producten maken, boten verslepen, gedetineerden opvangen, IT-programma's implementeren, burgers een uitkering verstrekken, zorg bieden in de buurt, etc.

Ga het gesprek eens aan met de bestuurder of de 'middelen' nog in relatie staan tot **de 'verwachte/vereiste/toegezegde' dienstverlening?**
En hoe hij dat elk kwartaal financieel passend maakt?

Van wie is uw organisatie eigenlijk?

- Eigen vermogen
- Vreemd vermogen
- Subsidie, budget, taakstelling, begroting
- Deelnemingen
- Goodwill
- Uitgestelde belastingen
- Leverancierskredieten
- Vooruit-ontvangen betalingen
- Investeringsmaatschappij
- Familiebedrijf (alle aandelen in handen van)

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 verhoudingsgewijs of als er gekrompen moet worden waar dat logischerwijze als eerste zal plaatsvinden.

- En wat levert elke euro die daarin zit op (Return on Investment)?
- Dus wat levert voorraden aanhouden op? Of het kopen/huren van een gebouw? Of wat de verhouding personeelskosten vs totale kosten is?
- Of wat 'levert' de implementatie van een nieuw IT-systeem ons op?

Continuïteit van de organisatie

Opbrengsten	Toetsen op haalbaarheid, redelijkheid, welke invloeden van buitenaf zijn er te verwachten?	Evaluëren of er trends zijn die kunnen helpen om beter te begroten in de komende jaren
Kosten	Begroting bestuderen en je afvragen of de geplande bestedingen gaan bijdragen aan de gestelde doelen?	Analyseren welke posten grote afwijkingen hebben ondergaan in de afgelopen jaren t.o.v. de <i>begroting</i>
	Vooraf	Achteraf

Verplichtingen aangaan

Opbrengsten	Bestaat mijn verdienmodel uit uren, variabele marktprijzen, aanbestedingen, politieke besluiten, gunning van kortdurende opdrachten?	Bestaat mijn verdienmodel uit contracten, abonnementen, vaste klantrelaties, meerjarige begrotingen?
Kosten	Welke kosten zijn volatiel , regelmatig terugkerend en kan ik makkelijk verlagen/verhogen door over te sluiten of elders aan te besteden?	Welke kosten (variabel of vast) worden gemaakt om langlopende diensten te kunnen maken. Wat is de 'lengte' van mijn kosten ? Hoe lang zit ik eraan vast (huurcontract pand)
	Kortlopende	Langlopende

Winst- & Verliesrekening 2015

omzet		500.000
Inkoopwaarde van de omzet (inkoopprijs)		<u>200.000</u>
Brutowinst		300.000
Afschrijvingen gebouwen,	30.000	
Afschrijvingen bestelbusje	20.000	
Afschrijvingen inventaris	0	
Verzekeringen	50.000	
Relatiegeschenken	10.000	
Verkoopkosten	20.000	
Totaal algemene kosten		<u>130.000</u>
Winst uit de operatie (EBIT)		170.000
Interestkosten		<u>40.000</u>
Nettowinst		130.000
Opbrengsten uit effecten	30.000	
Opbrengsten uit verkoop pand	50.000	
Reorganisatiekosten	-30.000	
Niet operationele kosten en opbrengsten		<u>50.000</u>
Bedrijfsresultaat		180.000
Belastingen (gemiddeld bel. tarief van 33,33%)		<u>60.000</u>
Netto Bedrijfsresultaat		120.000

Wat is dat het Operationeel Resultaat?

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

EBITDA staat voor "Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization" in het Engels, of in het Nederlands:

"Winst **vóór** rente, belastingen, afschrijvingen en amortisatie."

Het is een financiële maatstaf die wordt gebruikt om **de operationele prestaties** van een bedrijf weer te geven en om inzicht te krijgen in de winstgevendheid op basis van de kernactiviteiten.

Hier is een uitsplitsing van de componenten:

1. Earnings (Winst): Dit verwijst naar **de brutowinst** van een bedrijf, wat het verschil is tussen de omzet en de kosten van verkochte goederen.

2. Before Interest (Vóór rente): EBITDA houdt geen rekening met rentelasten op schulden, waardoor het zich concentreert op de operationele prestaties zonder de invloed van financieringskosten.

3. Taxes (Belastingen): Evenmin houdt EBITDA rekening met belastingen. Door belastingen uit de vergelijking te laten, wordt de maatstaf minder beïnvloed door de belastingstructuur van het bedrijf.

4. Depreciation (Afschrijvingen): Dit verwijst naar de afschrijving van vaste activa (zoals machines, gebouwen, enz.). Omdat EBITDA deze afschrijvingen niet meeneemt, geeft het een beeld van de operationele winstgevendheid zonder de impact van niet-kasstroomgerelateerde kosten.

5. Amortization (Amortisatie): Dit is vergelijkbaar met afschrijving, maar betreft immateriële activa (zoals goodwill). Het uitsluiten van amortisatie helpt de focus te leggen op de operationele prestaties.

EBITDA wordt vaak gebruikt bij **de evaluatie van bedrijven**, vooral in sectoren waarbij kapitaalinvesteringen en afschrijvingen aanzienlijk kunnen variëren. Het biedt een ruwe benadering van de operationele kasstroom voordat financiële en **niet-kasstroomgerelateerde factoren** in rekening worden gebracht.

Het is echter belangrijk om op te merken dat **EBITDA zijn beperkingen heeft** en niet alle aspecten van de financiële gezondheid van een bedrijf weerspiegelt, zoals rentelasten, belastingen en veranderingen in werkkapitaal. Het wordt vaak gebruikt in combinatie met andere financiële maatstaven voor een meer alomvattend beeld.

wat is het verschil tussen materiële en immateriële activa?

(Bron: ChatGPT)

Materiële en immateriële activa zijn twee verschillende categorieën van **bezittingen** die in de boekhouding en het bedrijfsleven worden gebruikt. Het belangrijkste verschil tussen beide ligt in hun **aard en meetbaarheid**:

Materiële activa verwijzen naar **fysieke, tastbare bezittingen die een economische waarde hebben en kunnen worden aangeraakt of gezien.**

Voorbeelden van materiële activa zijn gebouwen, land, machines, voertuigen, apparatuur en voorraden. Deze activa hebben een fysieke vorm en kunnen doorgaans worden gezien, vastgehouden of gebruikt voor de bedrijfsvoering. Hun **waarde** kan vaak worden bepaald **op basis van de aanschafprijs, de boekwaarde en de afschrijvingen.**

Immateriële activa daarentegen hebben geen tastbare vorm en kunnen niet fysiek worden waargenomen. Het zijn **bezittingen die voortkomen uit intellectuele creaties of rechten** en vertegenwoordigen vaak de intellectuele eigendom van een bedrijf.

Enkele voorbeelden van immateriële activa zijn octrooien, auteursrechten, handelsmerken, goodwill, patenten, licenties, software, merknamen en klantenbestanden. De **waarde** van immateriële activa kan moeilijker te meten zijn en wordt **meestal bepaald door factoren zoals de verwachte toekomstige opbrengsten, de marktwaarde of de kosten van ontwikkeling.**

Het is belangrijk voor bedrijven om **beide soorten activa op de juiste manier te beheren en te waarderen**, aangezien ze een belangrijke rol spelen bij het bepalen van **de totale waarde en het succes van een bedrijf.**

V&W

Omzet 100²⁰

Kosten

De V&W
geeft
inzicht
over een
heel jaar

OR

EBIT

belastingen
deelnemingen
voorzieningen

NW

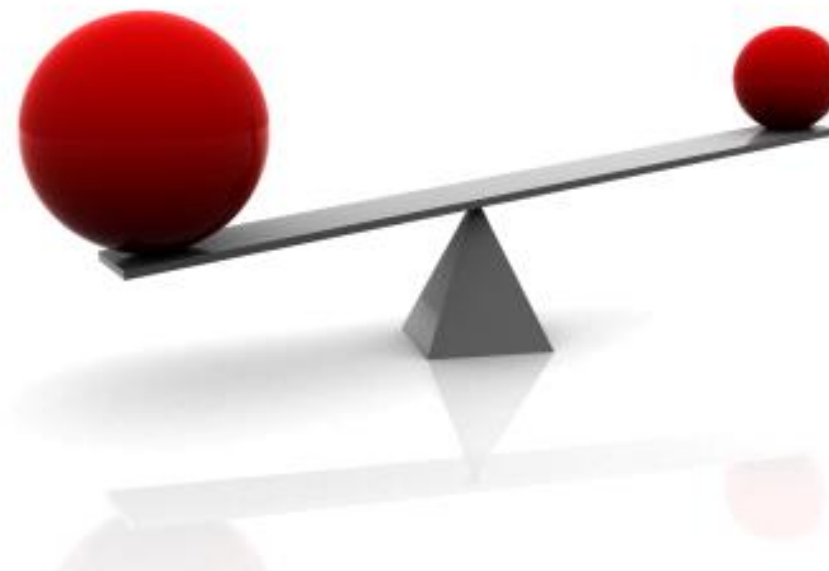
De Balans is
slechts een
'foto' van de
laatste dag
van enig jaar

Winst/verlies wordt toegevoegd
aan het Eigen Vermogen

Activa	Passiva
50 Gebouw	40 Eig. Vermogen
10 Machine	20 Kredieten
10 Vrrd	10 belastingen
10 Kas/bank	20 Schulden
100	100
100	80

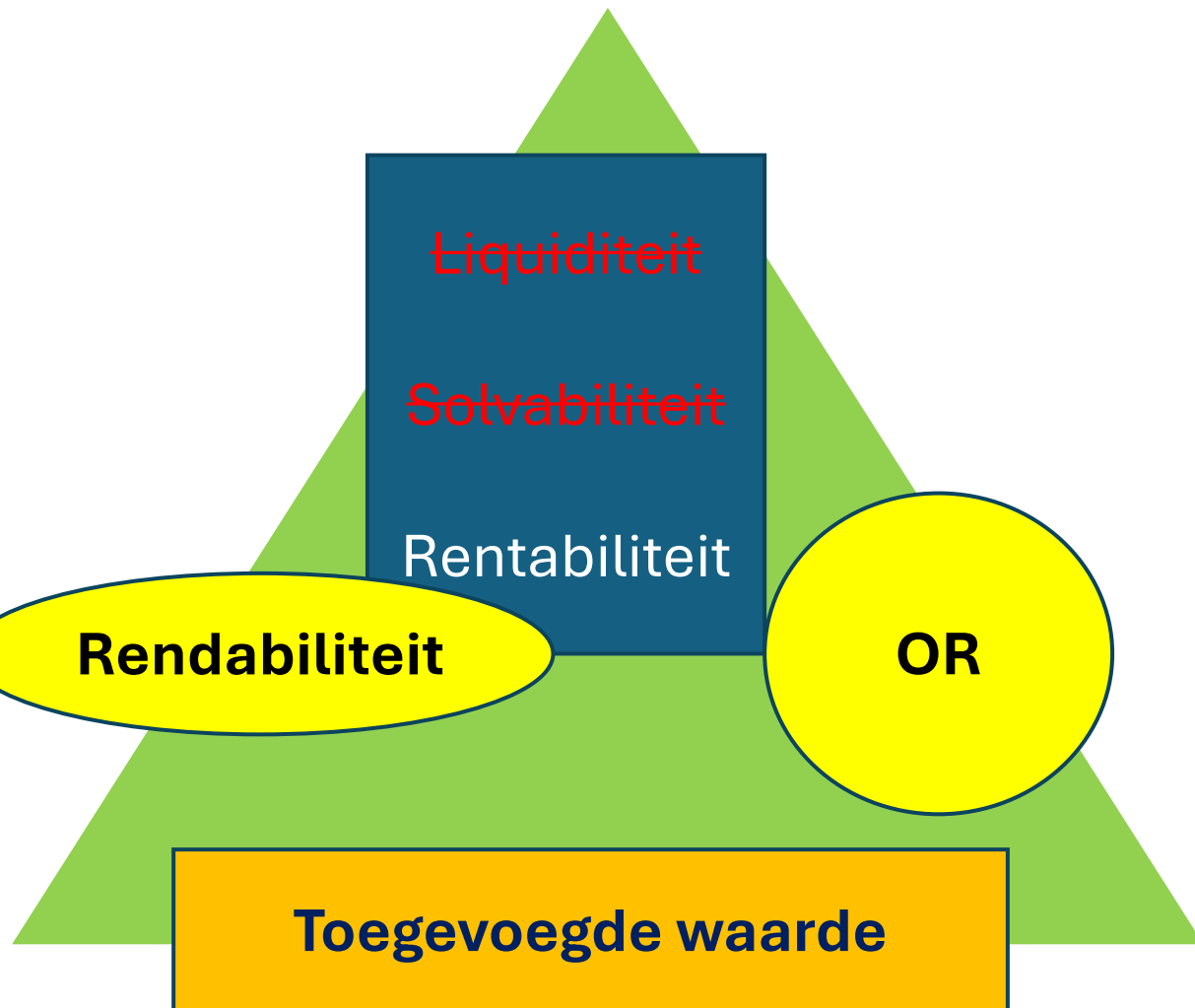
Informatierecht artikel 31

- U moet motiveren als OR waarom en waarvoor u de (extra) informatie/cijfers wilt ontvangen.
- Beloningsverhoudingen (gratificaties, variabele beloning, toekenningscriteria, uitwerking afgelopen drie jaar per sector)
- **Balans** en V&W krijgt u toch wel, maar wat is daarvan de waarde eigenlijk? Een Begroting misschien.



Goedkeuringsverklaring
Managementletter (RvC/RvT)
Artikel 31a, lid 8
(faillissementsdreiging)

Door welke cijfers laat je je leiden?



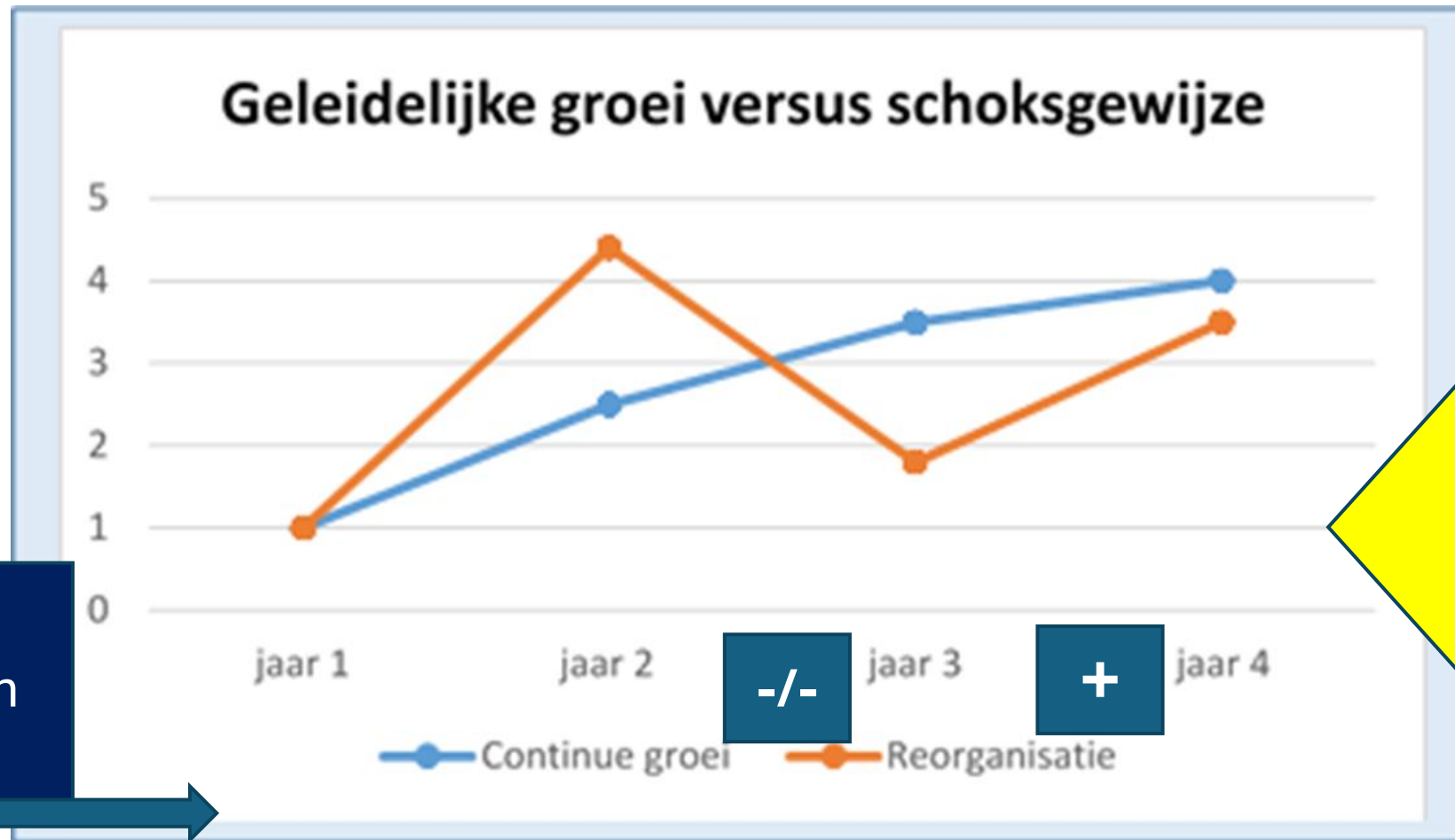
- Een OR richt zich bij voorkeur op de **strategische gezondheid** en niet enkel op de financiële gezondheid van de organisatie.

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



Een reorganisatie is een
te laat uitgevoerde strategische verandering



Beeld uit de
Balans is een
oude foto!

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

Kies voor proactief, professioneel en vertegenwoordigend zijn. Neem contact op:

Metamorfase

Professionaliseert medezeggenschap

8 april 2024 : cursus Voorzitter OR



OR-Dialogo

weten wat er leeft



woronline

Kennisplatform
Ondernemingsraden

Schrijf je in voor de maandelijkse nieuwsbrief

1 oktober 2024 : 9^e Landelijke WORdag

JOhan Berends

06 – 83 56 18 29

JOhan@metamorfase.nl

Koop – met kortingscode
WOR2023 – de tweede
herziene druk van
Zet je tanden in de WOR

