

OR Parade Performa
inzicht in cijfers
JOhan Berends

13 juni 2024



OR-Dialogo
weten wat er leeft

ORParade



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

2018/2020/2022/2023: opa 😊

2018: boek: Zet je tanden in de WOR (1^e druk uitverkocht)

2019: introductie **OR-dialoog** tbv achterbanraadpleging

2020: E-learning WOR

2022: **YouTUBE**-kanaal WOR/Videocursus WOR

2023: 2^e herziene druk ‘Zet je tanden in de WOR’



Geld stinkt niet.
Geld maakt niet gelukkig.
Geld groeit niet op mijn rug.
Geld over de balk gooien.
Geld moet rollen.
Geld brengt geld voort.
Geld is de wortel van alle kwaad.
Voor een dubbeltje op de eerste rang willen zitten.
Het is geld uitgeven als water.
Goedkoop is duurkoop.
Wie voor een dubbeltje geboren is, wordt nooit een kwartje.
Je moet roeien met de riemen die je hebt.
Geld moet rollen, maar niet wegrollen.
Geld groeit niet aan bomen.
Geld maakt niet gelukkig, maar gelukkig maken ze geld.
Met geld kun je geen geluk kopen.
Geld is geen liefde.
Wie het onderste uit de kan wil hebben, krijgt de deksel op zijn neus.



Op de pof leven.
Een schip achter het behang halen.
Geen cent te makken hebben.
Het vel over de oren halen.
Het schaap met de vijf poten zoeken.
Hij heeft geen knoop meer over.
Het kwartje is gevallen.
Het onderste uit de kan willen hebben.
Hij heeft geen rooie cent meer.
Hij is tot op de draad versleten.
Van een kale kip kun je niet plukken.
Als de nood het hoogst is, is de redding nabij.
Het gelag betalen.
Hij heeft een gat in zijn hand.
Hij moet op de blaren zitten.
Hij staat in het krijt.
Hij strooit met geld als sinterklaas.



De financiën doen (we allemaal al)

- Doe je je eigen financiën thuis?
- Doe je de financiën van een ander (mantelzorg)?
- Weerstandsvermogen betekent volgens mij dat...



voor
de dorst



Weerstandsvermogen

Het weerstandsvermogen van een organisatie wordt niet noodzakelijkerwijs berekend aan de hand van één enkele formule, maar eerder door een combinatie van financiële indicatoren.

Liquiditeitsratio's: Een hogere liquiditeitsratio duidt doorgaans op een **grotere weerbaarheid** tegen financiële schokken.

Solvabiliteit: De Eigen-vermogens-ratio (verhouding tussen eigen vermogen en totaal vermogen). Een hogere solvabiliteit geeft aan dat een organisatie **minder afhankelijk is** van vreemd vermogen en beter in staat is om financiële druk te weerstaan.

Het gaat erom te bepalen of een organisatie in staat is om financiële schokken te absorberen en haar **operationele activiteiten voort te zetten zonder ernstige verstoringen**



Dat 'begroot' mij.....

- Waarom doen we 'de financiën'?
- Wat voegt het toe?
- Wat levert het opstellen van een begroting op?
- **Hoe erg is het als je afwijkt van je begroting?**
- Waarom zou je halverwege het jaar een begrotingswijziging voorleggen?



Winst en verlies zijn 'slechts' een getal

- Waarom geven bedrijven 'winst'waarschuwingen af?
- Waarom zeggen we dat het goed of slecht gaat als er in 12 maanden winst of verlies gemaakt wordt?
- Waarom stellen we **onzelf** een doel? 25% solvabiliteit



Oom Leen en tante Gerda Hooiveld



Zuidlaren

Telefoonstraat

31 december
Balansen

Voorraad tegen kostprijs of
Debiteuren (in het krijt staan bij mij)

Crediteuren (ik leef op de pof)

Lekkage

Herwaardering – omprijzen

Latente belastingen

Vooruit ontvangen bedragen

Vooruitbetaalde bedragen

Leverancierskrediet



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
Elders	Financieel: deelnemingen Leningen & beleggingen	Langlopend vreemd vermogen	
		Voorzieningen	€ 150.000
		Langlopende schulden	€ 250.000
Vlot	Vlottende activa	Kortlopende schulden	
	Vorraden	Banken	€ 10.000
Krijg je nog	Vorderingen/debiteuren	Crediteuren	€ 90.000
	Liquide middelen/effecten	Belasting	€ 25.000
		Nog te betalen	€ 25.000
	€ 1.000.000		€ 1.000.000

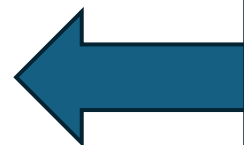


	2018	
	€	%
Netto-omzet	1.020.753	100,0
Inkoopwaarde v.d. omzet	492.466	48,2
Brutomarge	528.287	51,8
Personeelskosten	266.049	26,1
Afschrijvingen	6.949	0,7
Overige bedrijfskosten	73.118	7,2
Som der kosten	346.116	33,9
Bedrijfsresultaat	182.171	17,8
Financiële baten en lasten	8.995	0,9
Resultaat uit gewone bedrijfs- uitoefening voor belastingen	191.166	18,7
Belastingen resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening	38.794	3,8
Resultaat uit gewone bedrijfs- uitoefening na belastingen	152.372	14,9

Winst en Verliesrekening

Wat er in een jaar gepresteerd is:

Verkoop/Omzet/Afzet/Subsidies
Kosten om je product/dienst te maken
 Operationeel Resultaat (OR)/ **EBIT**



Bedrijfsresultaat/Rendabel/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)





Een balans geeft weer wat je posities (bezittingen en schulden) zijn op de laatste dag van je boekjaar. Een **FOTO** dus.

Een Verlies & winstrekening geeft weer wat je het hele afgelopen jaar gedaan hebt aan diensten verlenen, wat je daarvoor betaald kreeg (ziektekostenverzekeraars) en wat het je koste om het te kunnen leveren (personeelskosten, gebouw, middelen, etc). Als je die van elkaar aftrekt heb je het Bedrijfsresultaat of Operationeel resultaat. En ben je voor wat je core-business is lekker bezig. Een **FILM** dus.



Overlopende passiva: Dit zijn verplichtingen of kosten die een bedrijf al heeft gemaakt, maar waarvoor de betaling nog moet plaatsvinden. Ze worden ook wel "uitgestelde kosten" genoemd. Deze verplichtingen worden op de balans van het bedrijf als passiva geboekt, omdat het bedrijf ze in de toekomst nog moet betalen.

Hier zijn een paar voorbeelden om het duidelijk te maken:

1. Te betalen lonen: Als werknemers aan het eind van een maand hebben gewerkt, maar de lonen pas in de volgende maand worden uitbetaald, worden deze lonen als overlopende passiva geboekt. Het werk is al verricht, maar de betaling moet nog plaatsvinden. (overuren, verlofuren)

2. Te betalen rente: Als een bedrijf een lening heeft en aan het eind van de maand rente verschuldigd is, maar deze rente pas de volgende maand wordt betaald, wordt het verschuldigde bedrag als overlopende passiva geboekt.

3. Te betalen rekeningen: Stel dat een bedrijf aan het eind van de maand een factuur ontvangt voor geleverde goederen of diensten, maar deze factuur pas in de volgende maand wordt betaald. Het bedrag van de factuur wordt geboekt als overlopende passiva. En de goederen zijn al binnen!



Overlopende activa zijn bedragen die een bedrijf vooruitbetaalt voor kosten of diensten die pas later zullen worden geleverd. Deze betalingen worden gezien als een soort "vooruitbetaling" en staan op de balans van het bedrijf als activa, omdat ze nog waarde hebben voor de toekomst. Een paar voorbeelden om dit duidelijker te maken:

1. Vooruitbetaalde huur: Stel dat een bedrijf aan het begin van het jaar de huur voor een heel jaar vooruit betaalt. De betaling is gedaan, maar de huur is nog niet volledig "gebruikt".

2. Vooruitbetaalde verzekeringspremies: Als een bedrijf een jaar vooruit betaalt voor een verzekering, wordt het betaalde bedrag als een actief beschouwd omdat de verzekering gedurende het hele jaar nog dekking biedt.

3. Vooruitbetaalde abonnementen: Als een bedrijf een jaarabonnement op een softwarepakket koopt en vooruit betaalt, wordt het bedrag dat betrekking heeft op de resterende maanden van het jaar geboekt als overlopende activa.

Het idee is dat deze activa in de toekomst geleidelijk worden "opgebruikt" of "afgeschreven" naarmate de tijd verstrijkt en de kosten of diensten daadwerkelijk worden ontvangen. Ze staan op de balans omdat ze een waarde vertegenwoordigen die nog benut moet worden

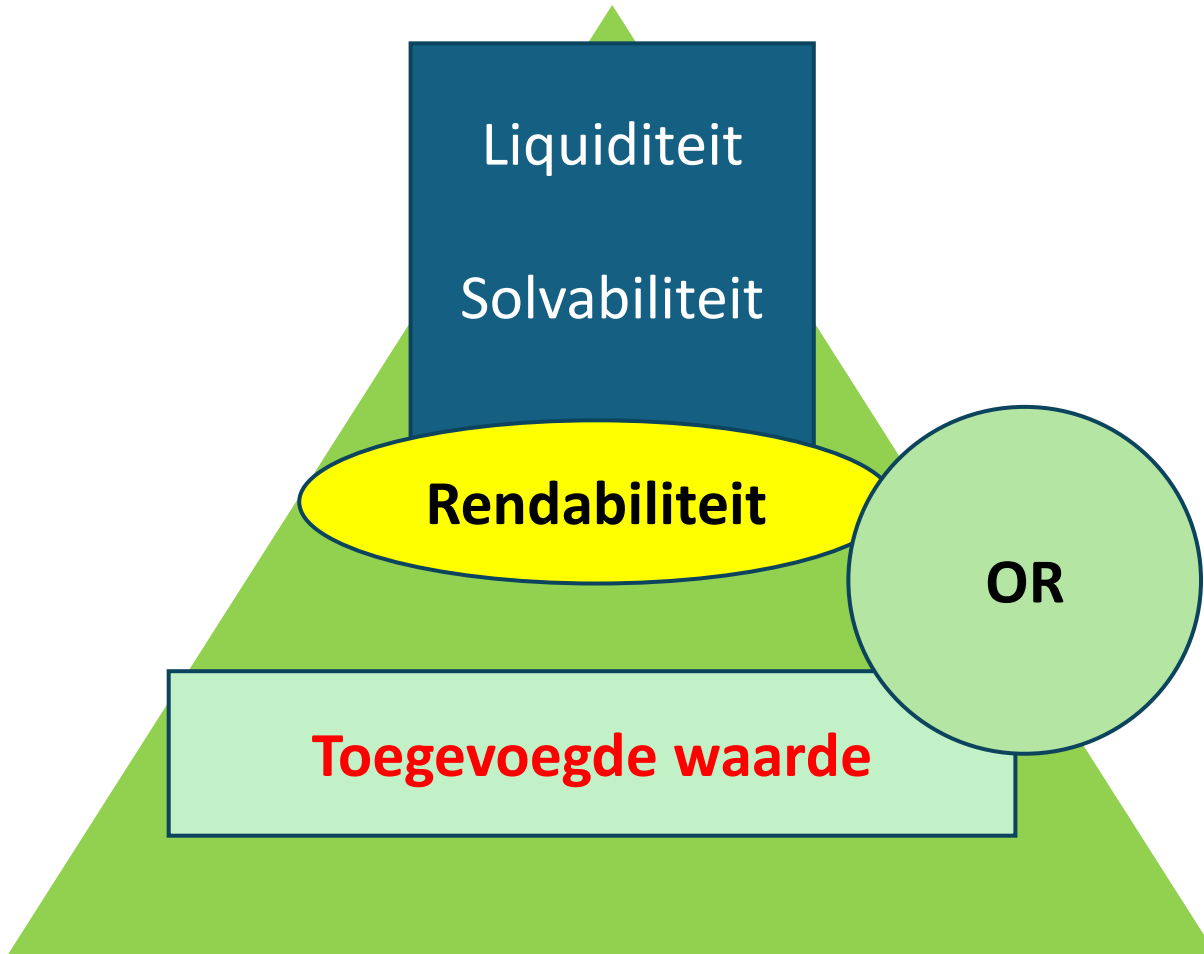


Waarom zijn we verrast elke keer....

- Aldel (aluminium)
 - mcGregor
 - OAD
 - Siebel
 - Free Record Shop
 - Miss ETAM
 - V&D,
 - **Blokker, HEMA ;-)**
 - Dixons, Vrijbouter
 - Imtech
 - **BCC, Vacansoleil,**
 - **Big Bazar**
- **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'



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.



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

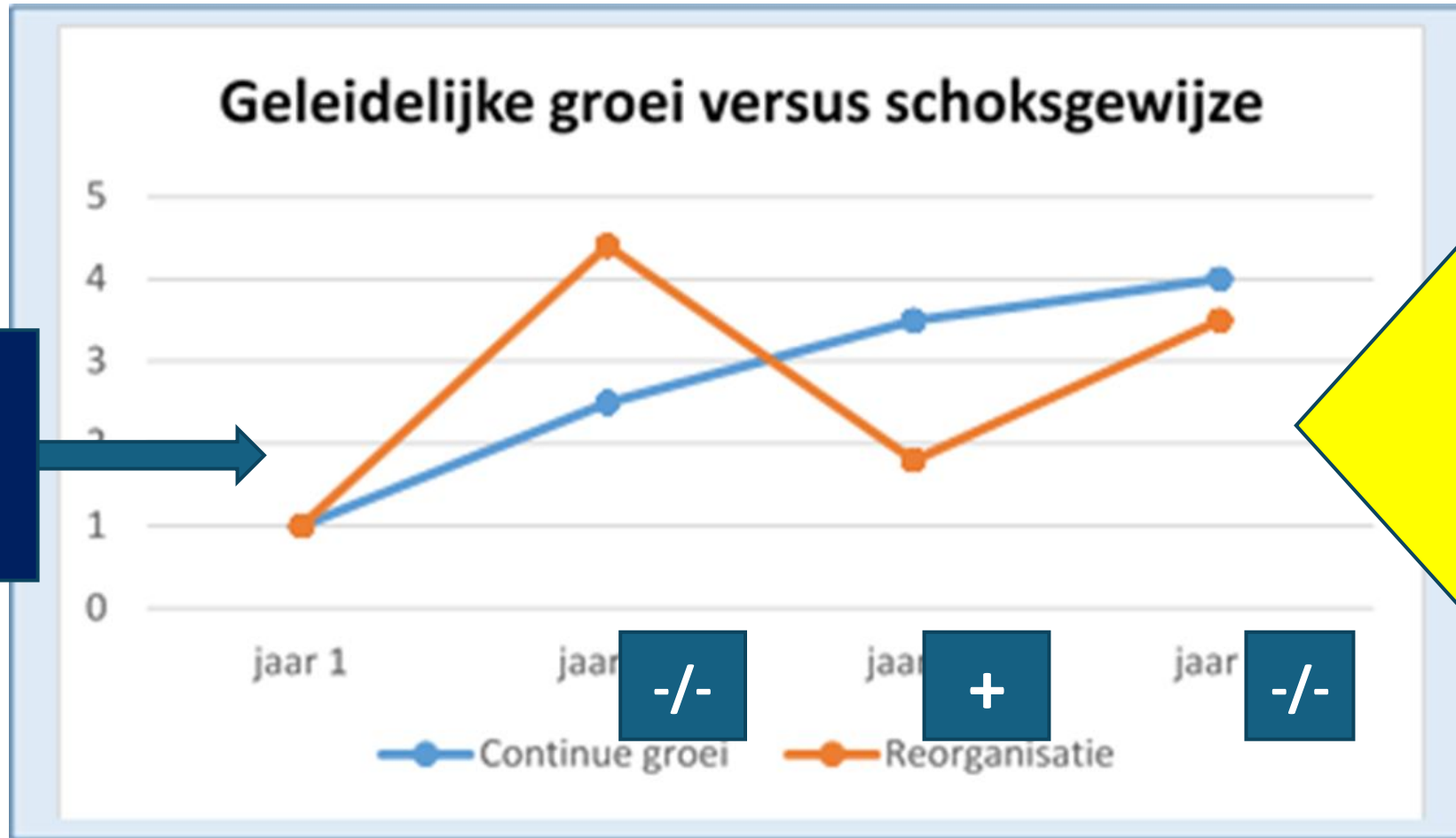


De logische volgorde in de WOR

Artikel 17	Artikel 20	Artikel 23	Artikel 24	Artikel 25	Artikel 27	Artikel 28	Artikel 31
Achterban raadpleging	Geheim houding	Initiatief OR	Halfjaarlijks werkoverleg OR en bestuurder	Advies op organisatie verandering	Instemming op wijziging regelgeving	Speciale taken OR VGWM	Informatie recht
Signalen Betrokkenheid Binden & Boeien Evaluatie Implementatie Thema's OR Zichtbaarheid Wat leeft er bij degene die je vertegenwoor- digt	Vertrouwelijk karakter Opgelegde geheim- houding <i>Elkaar geen loer draaien</i>	Elk onderwerp Met redenen omkleed (signalen met onderbouwing) Voorstellen Standpunten	Trends, ontwikkelinge n Wetgeving Voorgenomen besluiten Advies eo Instemming Scenario's en alternatieven Afspraken!	Voorgenomen besluiten die de organisatie inrichting, indeling wijzigen Taken, Bevoegdhede n, Verantwoorde -lijkheden (TBV) die	Alle regelingen, systemen, processen die de wijze waarop (arbo) en onder welke voorwaarden (regeling) er gewerkt wordt wijzigen voor groepen medewerkers	Veiligheid, naleving wet- en regelgeving Arbo, RI&E Duurzaam inzetbaar , vitaliteit, werkdruk, gehoord worden en voelen, milieu, etc	Strategisch, Financieel, Sociaal En alles waar informatie bij nodig is om het samen zinnol te kunnen bespreken (artikel 24)
Ophalen	Voorzichtig	Begroting	Mjr Inv Plan	Initiële kosten	Financiële impact	Bewaken, Borgen	Jaarrekening Begroting

Een reorganisatie is een
te laat uitgevoerde strategische verandering

Beeld uit de
Balans is een
oude foto!

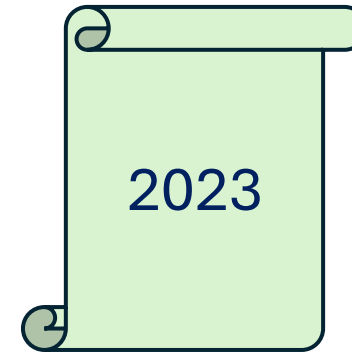
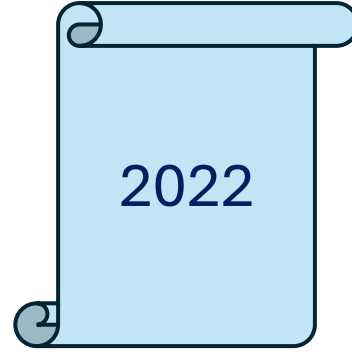
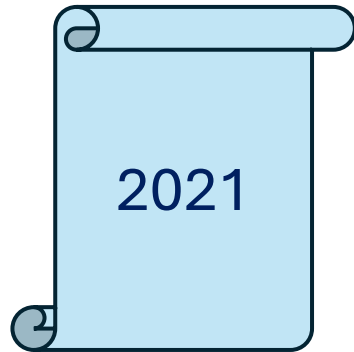


Je loopt achter de
feiten aan als je
uitgaat van de
officiële financiële
verslagen....



Waar kijk je naar als OR?

Balans
3 foto's op rij



Liquide
Solvabel

**V&W-
rekening**
Bedacht vs
Werkelijk



Rendabel



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.



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.**



Gratis jaarabonnement
WORonline voor de
OR van :

- De OR van:
NTI
opleidingen



Schrijf je in voor de nieuwsbrief op [WORonline.nl](https://www.woronline.nl)

Metamorfase

Professionaliseert medezeggenschap



OR-Dialog
weten wat er leeft



1 oktober 2024 : 9^e Landelijke WORdag

2 december 2024 : cursus Voorzitter OR

JOhan Berends

06 – 83 56 18 29

JOhan@metamorfase.nl

ORParade



Metamorfase
Professionaliseert medezeggenschap