

# inzicht in cijfers

‘welke financiële data doet ertoe voor een OR?’

Johan Berends

10 april 2025



**Nationaal congres OR & Zorg**



# VOORSTELLEN

14 mei 2025: [www.75jaarWOR.nl](http://www.75jaarWOR.nl)

**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](http://www.WORonline.nl)

2018: boek: Zet je tanden in de WOR (1<sup>e</sup> druk uitverkocht)

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

2020: E-learning WOR

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

2023: 2<sup>e</sup> herziene druk ‘**Zet je tanden in de WOR**’

2024: lancering **ORboek.nl** (vakliteratuur medezeggenschap)



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.....



# 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. (veel vrij besteedbaar geld in kas)

**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 of acute financiële tekorten** (is de bodem van de schatkist in zicht?)

# 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 **onszelf** 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)

#### Vaste activa

Immaterieel: goodwill € 100.000  
 Materieel: grond & gebouwen, machines, vervoermiddelen en inventaris € 500.000

Financieel: deelnemingen € 200.000  
 Leningen & beleggingen

#### Vlottende activa

Vorraden € 50.000  
 Vorderingen/debiteuren € 100.000  
 Liquide middelen/effecten € 50.000

€ 1.000.000

### VERMOGEN (passiva)

#### Eigen vermogen

Aandelenkapitaal € 40.000  
 Reserves € 410.000

#### Langlopend vreemd vermogen

Voorzieningen € 150.000  
 Langlopende schulden € 250.000

#### Kortlopende schulden

Banken € 10.000  
 Crediteuren € 90.000  
 Belasting € 25.000  
 Nog te betalen € 25.000

€ 1.000.000

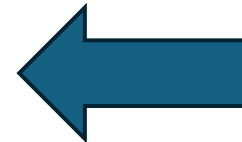


	2018	
	€	%
Netto-omzet	1.020.753	100,0
Inkoopwaarde v.d. omzet	492.466	48,2
<b>Brutomarge</b>	<b>528.287</b>	<b>51,8</b>
Personeelskosten	266.049	26,1
Afschrijvingen	6.949	0,7
Overige bedrijfskosten	73.118	7,2
<b>Som der kosten</b>	<b>346.116</b>	<b>33,9</b>
<b>Bedrijfsresultaat</b>	<b>182.171</b>	<b>17,8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

## 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

- 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

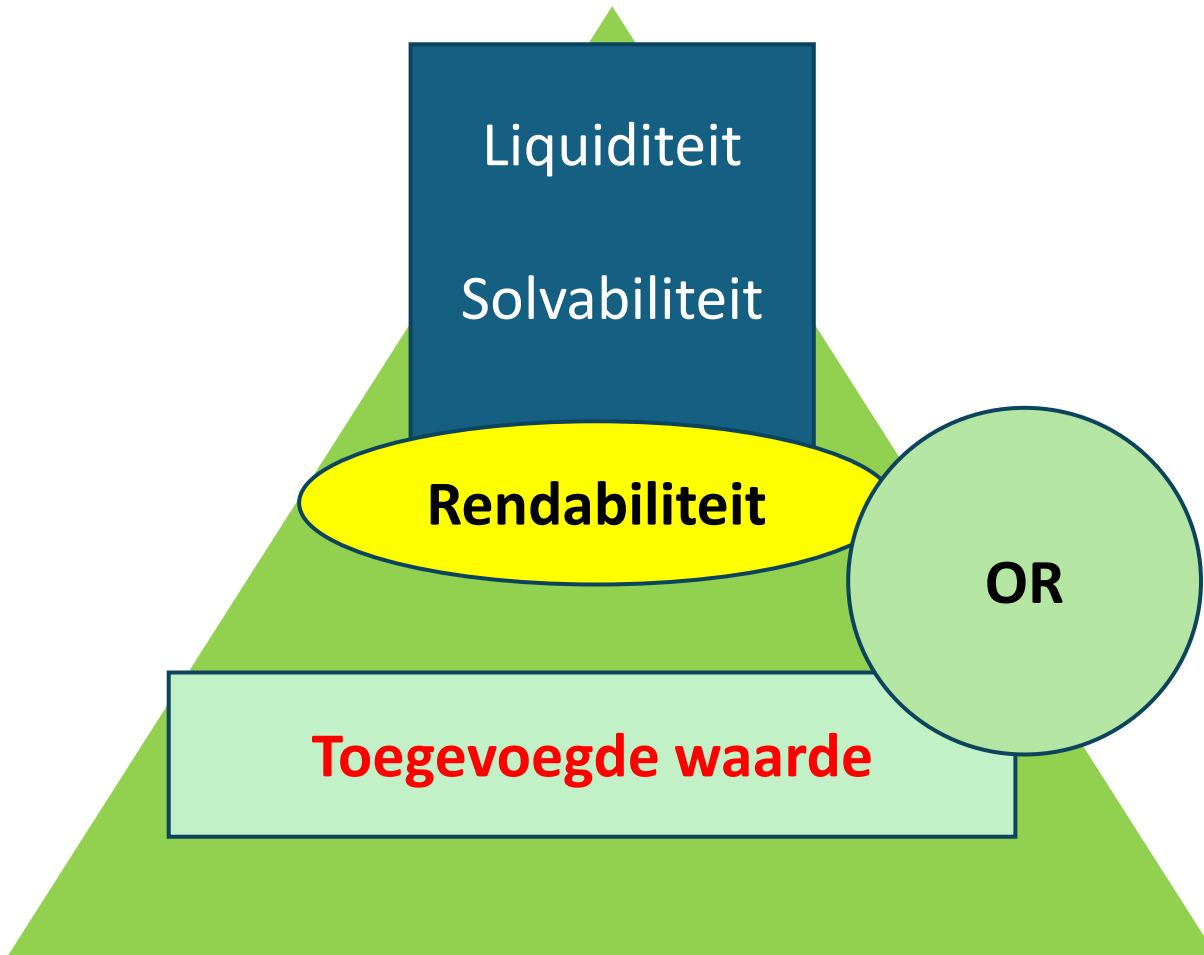
# Waarom zijn we verrast elke keer...

- 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.

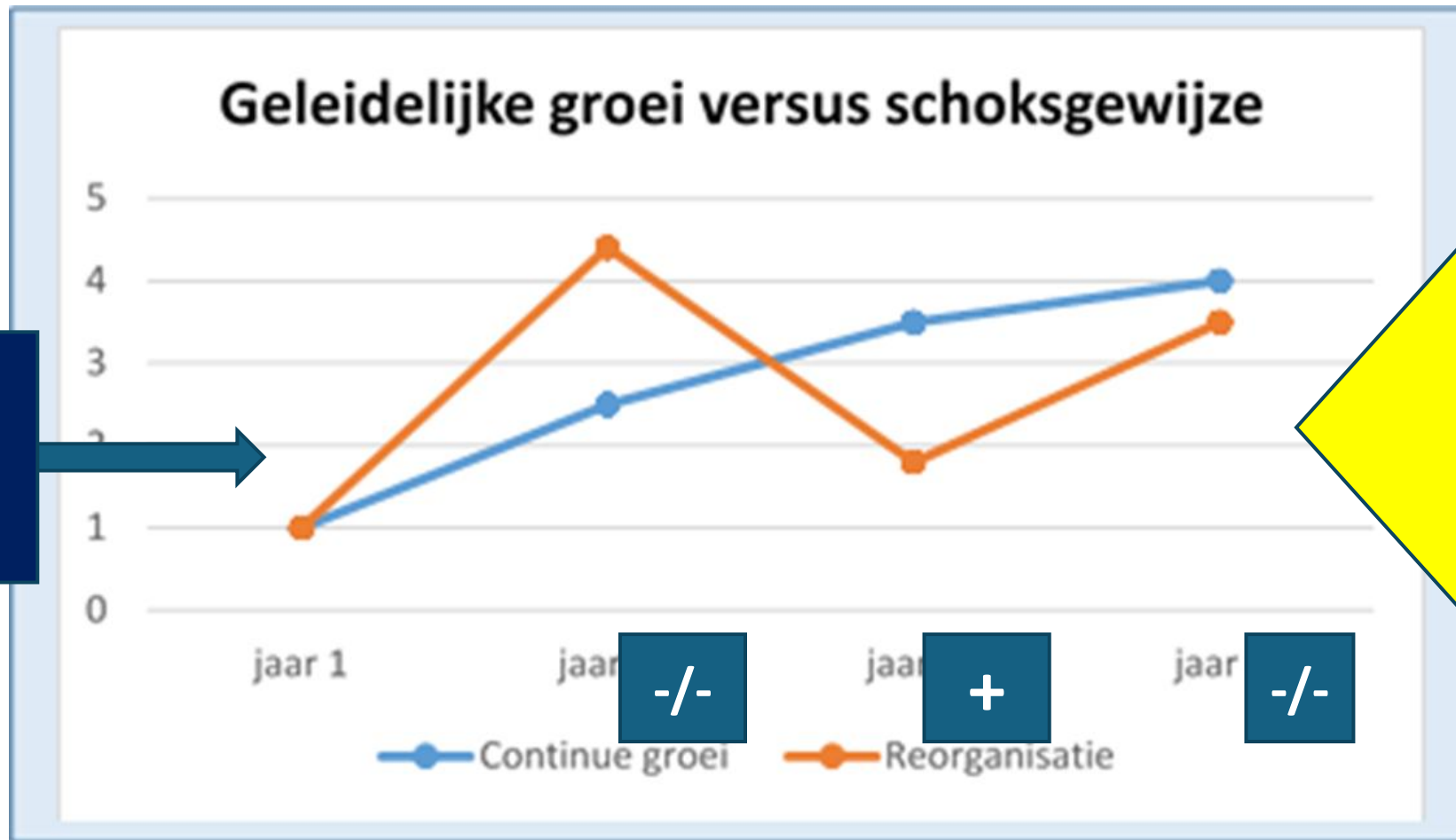
		RENTA	BILITEIT
LIQUIDITEIT		+	-
	+	GEZOND	CHRONISCH ZIEK
	-	TIJDELIJK ZIEK	STERVEND

# De logische volgorde in de WOR

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

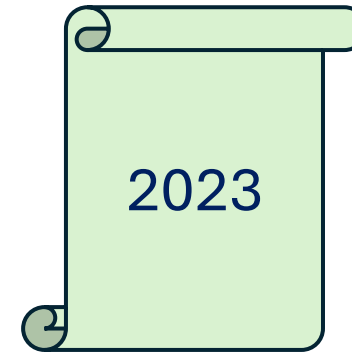
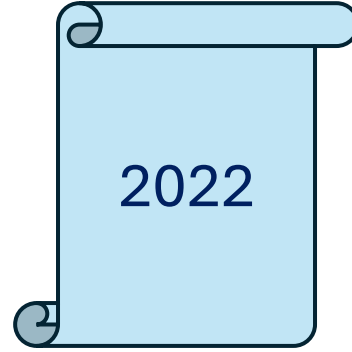
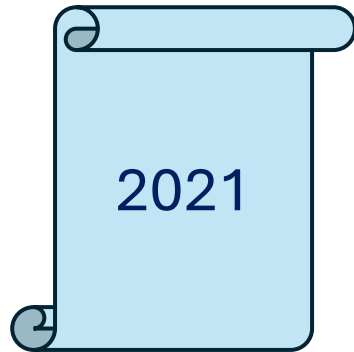
Beeld uit de  
Balans is een  
oude foto!



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

# Wat te doen als OR?

- Pak de **lange cyclus**. Sluit aan op de Planning & Control cyclus van de organisatie. Laat je informeren door de Concern Controller/Hoofd Financiën op welk moment de jaarplannen worden omgezet in begrotingen.
- **Lees** de kaderbrief, het Jaarverslag, de Jaarrekening enkel op de **relevante pagina's**: Bestuursverslag, samenvatting, V&W rekening, Balans vorig jaar en Begroting aankomende jaar
- Vind eerst iets van **de strategische keuzes** en daarna iets van de financiële onderbouwing.
- **Neem waar**: groot onderhoud zie je aan kleine dingen.



**ORboek.nl**



**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.**

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

# Metamorfase

Professionaliseert medezeggenschap



## woronline

Kennisplatform  
Ondernemingsraden

Meld je aan voor de nieuwsbrief op  
[www.WORonline.nl](http://www.WORonline.nl)

2 oktober 2025 : 10<sup>e</sup> Landelijke WORdag



OR-Dialogo  
weten wat er leeft



**ORboek.nl**

**JOhan Berends**

**06 – 83 56 18 29**

**[JOhan@metamorfase.nl](mailto:JOhan@metamorfase.nl)**

9 december 2025: cursus Voorzitter OR

14 mei 2025: [www.75jaarWOR.nl](http://www.75jaarWOR.nl)

# Nationaal congres OR & Zorg

**Metamorfase**  
Professionaliseert medezeggenschap