

FINANCIEEL BELEID VOOR NON-FINANCIALS IN DE OR

De financiën in de vingers

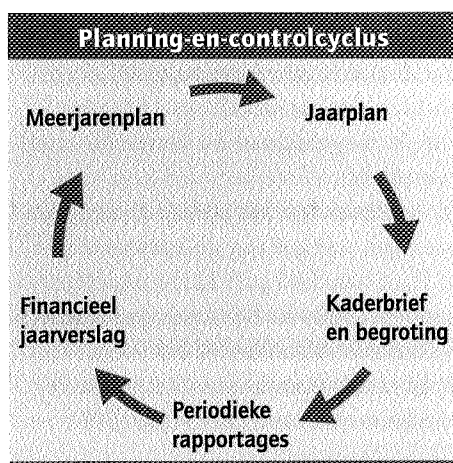
Financiële informatie beoordelen is niet gemakkelijk, reden waarom sommige OR'en hun vingers liever niet branden aan het financieel beleid. Volkomen ten onrechte, omdat alles om geld draait; niet alleen in bedrijven, maar ook bij organisaties in de non-profit. De OR kan er alleen al daarom niet omheen. Bovendien zijn de voorwaarden aanwezig met financieel beleid aan de slag te gaan: de rechten van de OR zijn op dit terrein omvangrijk en gedetailleerd.

Een geruststelling vooraf: uw OR hoeft niet superdeskundig te zijn om met financieel beleid aan de slag te gaan. Zolang u maar kiest voor een praktische benadering en financiële gegevens koppelt aan informatie over de bedrijfsvoering en ontwikkelingen rond de organisatie. Hieronder volgt uitleg over die benadering met concrete vragen die uw OR aan de bestuurder kan stellen.

Keuzes

Financieel beleid is het maken van keuzes en het ramen van verwachtingen ten aanzien van de geldstromen: Welke marktpositie willen wij innemen? Hoeveel producten/diensten zal ik verkopen tegen welke prijs? Hoe houd ik de kosten in de hand? Wat zal de marge zijn? Wat moet ik investeren om te vernieuwen? Kan ik aan de middelen komen om te investeren? Welke risico's loop ik? Keuzes die de directie maakt, hebben gevolgen voor geldstromen van de organisatie. Zo heeft een verkoopdoelstelling gevolgen voor de verwachte opbrengsten, de te maken inkoopkosten en omvang van aan te stellen personeel. De praktische benadering voor de OR bestaat er

uit om strategische organisatiedoelen te koppelen aan financiële informatie.



Greep

De financiële keuzes zijn ondergebracht in een planning-en-controlcyclus, dit om meer greep te krijgen op de toekomst. De cyclus bestaat uit verschillende stukken (zie schema 'Planning-en-controlcyclus'). Aan de start van het proces staat het maken van strategische keuzes, opgenomen in een meerjarenplan. Strategische keuzes worden vertaald in concrete voornemens, vaak beschreven in een jaarplan. In de kaderbrief en begroting leest

u welke middelen voor een activiteit ter beschikking worden gesteld. Aan het eind van het proces staat een terugblik. Dit doet de directie tussentijds (periodieke rapportages) én aan het eind (financieel jaarverslag). Invalshoek daarbij is of beslissingen daadwerkelijk uitgevoerd zijn en wat de effecten van deze beslissingen zijn geweest.

Als leidraad kan uw OR de planning-en-controlcyclus volgen. Zorg dat alle behorende documenten beschikbaar zijn:

- meerjaren- of ondernemingsplan (ook wel strategisch of beleidsplan genoemd);
- jaarplan;
- kaderbrief, exploitatie- en investeringsbegroting;
- periodieke rapportage of voortgangsverslag;
- financieel jaarverslag met een accountantsverklaring.

Meerjarenplan

Veel organisaties maken een meerjarenplan, met doelen en een strategie voor de komende drie tot vijf jaar. Met dit plan kan de OR zich een beeld vormen van ontwikkelingen rond de producten/diensten die de organisatie levert (wil leveren) en de daarvoor benodigde middelen. Vragen voor de OR:

- Welke soort product/dienst wil men meer of minder gaan verkopen?
- Wat zijn de gevolgen voor de opbrengsten/te maken kosten van de organisatie?
- Welke investeringen zijn nodig om de productie te kunnen leveren?
- Hoe worden de investeringskosten gedekt?
- Waar liggen risico's en wat zijn de gevolgen voor het personeel?

Kaderbrief

De kaderbrief geeft uitgangspunten voor de op te stellen exploitatiebegroting. Voor bepaalde producten, zo staat bijvoorbeeld in zo'n brief, moet men uitgaan van groei van de verkopen, bij andere verwacht men krimp. Ook kan opgemerkt worden dat loonkosten met 3% zullen toenemen als gevolg van hogere lonen. In de kaderbrief geeft de directie kaders waarbinnen de afdeling of divisies de begrotingen dienen op te stellen. De OR kan daarom deze brief aangrijpen om de algemene kaders voor het financieel beleid aan de orde te stellen:

- De directie gaat uit van sterke groei. Is dat realistisch?
- Men wil inkrimpen. Waarop is dat gebaseerd? Is het nodig?
- Er moet bezuinigd worden om het eigen vermogen te verhogen. Waarop is dat gebaseerd? Hoe hoog moet het vermogen zijn?
- Bespaard moet worden op kosten om middelen vrij te maken voor innovatie. Hoe staan wij ervoor? Hoe doet de concurrentie dat?

Exploitatiebegroting

In deze begroting geeft de directie aan welke opbrengsten en kosten in het komende jaar worden verwacht en wat het resultaat zal zijn. De begroting is de uitkomst van een besluitvormingsproces. De directie geeft de kaders en de afdelingen en divisies hebben hun inbreng. In de begroting zijn de voornemens voor beleid vertaald. Bij groei hoort een omzetvermeerdering en bij kostenverlaging een vermindering van kosten per post. Een hogere marge staat aangegeven. De posten op de begroting zijn geraamde bedragen, gebaseerd op aannames en ingeschatte risico's. Het is belangrijk dat uw OR hierop doorvraagt:

- Is beleid terug te vinden in de begroting? Waar liggen prioriteiten?
- Hoe verhouden posten in de begroting zich tot voorgaande jaren? Zijn er grote afwijkingen?
- Zijn de verschillende posten realis-

Informatierecht

- Alle inlichtingen en gegevens waar de OR om vraagt (art. 31 lid 1 WOR).
- Tweemaal per jaar algemene gegevens over werkzaamheden en resultaten (art. 31a lid 1 en lid 6 WOR).
- Een exemplaar van meerjarenplan en begroting (art. 31a lid 7 WOR).
- Een exemplaar van het financieel jaarverslag (art. 31a lid 2 tot en met 5 WOR).

In de praktijk valt de informatievoorziening soms tegen. Neem als OR daarom het initiatief en maak met uw bestuurder een informatieplanning wanneer u welke info wilt ontvangen.

Adviesrecht art 25.1

Onderwerpen die onder advies vallen, hebben doorgaans ook een financiële kant:

- Een uitbreiding van werkzaamheden kan bijvoorbeeld gevolgen hebben voor de exploitatie van de organisatie en het doen van investeringen. Door tijdig inzicht te vragen in deze gevolgen kan de OR een meer afgewogen oordeel vormen.
- Enkele onderwerpen van adviesrecht zijn specifiek financieel: belangrijke investeringen (lid h), aantrekken (lid i)

en verstrekken (lid j) van een belangrijk krediet. Veel inzicht over de eigen organisatie kan de OR verkrijgen door de plannen te lezen aangeleverd door de directie aan de bank om een krediet te verkrijgen.

Instemmingsrecht

Instemmingsplichtige onderwerpen kunnen financiële gevolgen hebben:

- Het verlengen van openingstijden waarvan opbrengsten en kosten in evenwicht moeten zijn.
- Veranderingen in het beloningsbeleid. Bij instemmings- en adviesrecht is een goede onderbouwing door de bestuurder van belang. Wat zijn financiële gevolgen van maatregelen?

Faciliteiten

- Financiële commissie.
- Scholing.
- Inhuren deskundige.

Aanvullende rechten in cao

- Extra informatie bij fusie en reorganisatie.
- Recht op conceptbegroting/kaderbrief.
- Advies bij begroting.

- tisch begroot? Opbrengsten realiseerbaar? Zijn de kosten in de hand?
- Wat zijn gevolgen voor personeel? Denk aan mogelijkheden voor formatie, opleiding, arbozorg.
- Wat zijn aannames en risico's in de begroting?

Investeringsbegroting

Een investeringsbegroting wordt opgesteld voor de lange termijn. In de begroting staan de voorgenomen investeringen. Vragen voor de OR:

- Stroken voorgenomen investeringen met voorgenomen beleid? Welke aannames worden gedaan?
- Wat zijn de gevolgen voor de exploitatie?

- Hoe worden investeringskosten gedekt? Wat zijn de gevolgen voor de schuldenpositie van het bedrijf?
- Met de maand- of kwartaalcijfers laat de directie zien of doelen (begroting en beleidsvoornemens) worden gehaald. Aandachtspunten voor de OR zijn ontwikkelingen in de omzet, kosten, marge op het product en personele uitgaven. Als het goed is, worden verschillen tussen begroting en realisatie geanalyseerd en toegelicht. Vraag door naar achtergronden!

Financieel jaarverslag

In het financieel jaarverslag legt de directie verantwoording af over de financiële

Meerjarenoverzicht

	Werkelijk	Werkelijk	Werkelijk	Werkelijk	Werkelijk
*€ 1.000	2001	2002	2003	2004	2005
Omzet	1.200	1.300	1.400	1.500	1.600
Kosten	1.100	1.175	1.250	1.325	1.400
Resultaat	100	125	150	175	200

situatie van de organisatie en de prestaties van het afgelopen jaar. Doorgaans is het jaarverslag pas beschikbaar halverwege het nieuwe jaar. Het financieel jaarverslag bevat een directieverslag, waarin wordt teruggeblikt op het afgelopen jaar:

- Wat is goed gegaan?
 - Wat is niet gelukt?
 - Wat zijn gevolgen voor de toekomst?
- Daarnaast bevat het jaarverslag de winst-verliesrekening (of: resultatenrekening): een overzicht van behaalde opbrengsten in een jaar, de daarvoor gemaakte kosten en het resultaat (winst of verlies). Een eenvoudige benadering voor de OR is om ontwikkelingen over meerdere jaren te vergelijken. Zie hiervoor de tabel 'Meerjarenoverzicht'. In dit voorbeeld weet het bedrijf meer opbrengsten te realiseren zonder daar heel veel kosten voor te moeten maken. Het resultaat loopt op van € 100.000 naar € 200.000.

Vragen voor de OR:

- Wat zijn ontwikkelingen voor de omzet (opbrengsten)? Vraag door: waaruit zijn deze opbrengsten ontstaan? Bedenk dat eenmalige opbrengsten zich volgend jaar niet meer voordoen.
- Wat is de ontwikkeling in de kosten? Vergelijk deze met het jaar ervoor en bekijk de kosten per soort.
- Wat is het resultaat? Voldoet dit resultaat aan de verwachtingen? Beoordeel ook in welke mate dit resultaat is veroorzaakt door bijzondere gebeurtenissen.

Balans

De balans is een overzicht van de waarde van de bezittingen aan de ene kant en

de schulden en het eigen vermogen aan de andere kant. De balans is een momentopname van de waarde van bedrijfspannen, machines, debiteuren en middelen op de bank, tegenover de wijze waarop deze middelen zijn gefinancierd.

De ondernemingsraad kan veel informatie halen uit de balans. Voor het lezen ervan hoeft de OR niet alle technische begrippen te achterhalen. Twee zaken zijn vooral van belang: wat zijn ontwikkelingen in de waarde van de bezittingen, en zijn eigen vermogen en bezittingen voldoende om de schulden te kunnen voldoen?

Vragen voor de OR:

- Wat zijn de bezittingen waard?
- Welke wijzigingen hebben zich voorgedaan in de bezittingen?
- Passen deze veranderingen van bezittingen in de gekozen strategie?
- Wat is verhouding tussen eigen en vreemd vermogen?
- Wat is de kredietwaardige situatie van de organisatie? Hoe kijken banken en investeerders daar tegenaan?
- Voor sommige sectoren is de vraag van belang of de organisatie voldoende eigen vermogen heeft om te voldoen aan eisen van een waarborgfonds.
- Kan de organisatie voldoen aan zijn schuldenverplichtingen?
- Betalen de debiteuren op tijd?

Accountantsverklaring

In het financieel jaarverslag is een accountantsverklaring opgenomen, waarin een uitspraak wordt gedaan over dit jaarverslag. De accountant beoordeelt of het verslag voldoende inzicht geeft in de gang van zaken van de onderneming en of het

voldoet aan de wettelijke voorschriften. De accountant kan meerdere soorten verklaringen afgeven. De OR moet bijzonder alert zijn als er geen goedgekeurde verklaring is. Bij een verklaring met beperking zijn er onzekerheden of onjuistheden in delen van de jaarrekening. Bij een verklaring met oordeelsonthouding en bij een afgekeurde verklaring zijn er grote onzekerheden of ernstige tekortkomingen. Deze gebreken worden toegelicht.

Krijgt uw OR een niet goedgekeurde verklaring? Vraag dan waarop deze beperkingen betrekking hebben, wat de gevolgen zijn voor de onderneming en wat er moet gebeuren om de beperkingen op te heffen.

Managementletter

De accountant stelt de managementletter op en stuurt deze rapportage naar de directeur en commissarissen/bestuur van de organisatie. In de managementletter doet de accountant verslag van zijn bevindingen bij het onderzoek voor het financieel jaarverslag. Hij geeft tevens adviezen. Het belangrijkste aandachtspunt in de rapportage is de betrouwbaarheid van de financiële informatie. Daarnaast komen de interne financiële en administratieve bedrijfsvoering en financiële risico's aan de orde. De managementletter is vooral interessant voor OR'en die twijfels hebben over aannames van de directie, vinden dat de organisatie grote risico's loopt of merken dat de bedrijfsvoering niet op orde is.

De OR kan om de managementletter vragen. De directie reageert hier vaak afhoudend op. Het stuk wordt als een vertrouwelijk stuk beschouwd, niet bedoeld voor de OR. De OR kan echter in veel gevallen terecht een beroep doen op de WOR en beargumenteren de informatie nodig te hebben om goed te kunnen functioneren (informatierecht volgens WOR art. 31, zie ook kader).

Drs. Bon Berenbroek is adviseur bij FNV Formaat, tel. (0348) 497 397, e-mail: bon.berenbroek@fnvformaatt.nl