

# Vakopleiding Junior ambtelijk secretaris ondernemingsraad (VAS1)

*“Aan de slag met de basis: Financiën<sub>, HR en Arbo</sub>”*

2 april 2024

 2. Financiën



Beste cursist,

Je gaat deelnemen aan het vak 'Basis WOR (2): Financiën, ARBO en HR'. Ter voorbereiding op deze module vragen we je de onderstaande voorbereidingsopdracht uit te voeren. Ik zie de opdracht graag uiterlijk 29 maart a.s. tegemoet. Je kunt de opdracht uploaden via de leeromgeving, onder het kopje "opdrachten"

Ik kijk er naar uit je in Amersfoort te ontmoeten.

Met vriendelijke groet,

Rob Latten

---

De trainingsdag Finance, Arbo en HR is bedoeld om inzicht te krijgen in de belangrijkste begrippen op dit gebied. Daarbij is het relevant om vooral te kijken naar de rol van de ondernemingsraad en dan specifiek hoe je als ambtelijk secretaris hierin een rol kunt spelen.

Graag wil ik je vragen de onderstaande opdracht uit te voeren:

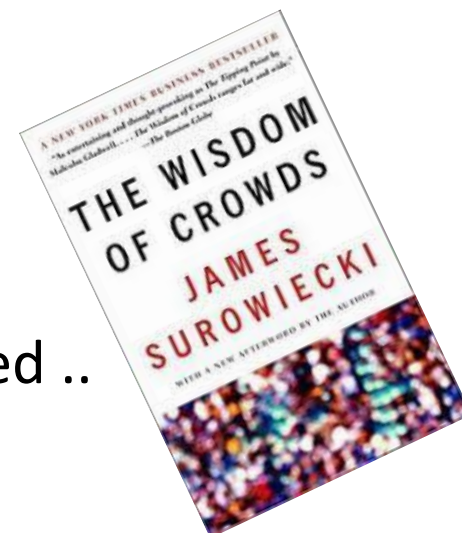
- *Inventariseer in de organisatie de belangrijkste activiteiten die op het gebied van Financien, Arbo en HR spelen en dan alleen die activiteiten die jaarlijks terugkomen.*
- *Maak een presentatie, met drie sheets. Voor elk onderwerp wordt 1 sheet gebruikt. Zet per onderwerp op de sheet een jaarplanning neer waarop de hiervoor beschreven onderwerpen worden uitgezet in de tijd. Concreet voor de beeldvorming: er komt dan 1 sheet over Financien, met daarop een kalender van een jaar en dan op datum wanneer de betreffende cyclische onderwerpen van financien door de organisatie worden behandeld.*
- *Zoek in het boek Ondernemingsraad voor dummies de drie onderwerpen op. Maak vervolgens 1 sheet waarin expliciet wordt beschreven (in een korte opsomming) wat de taak, rol en functie is voor een ondernemingsraad om met deze onderwerpen aan de slag te gaan.*

Stuur de presentatie (maximaal 4 sheets) **uiterlijk 29 maart 2024** in via de leeromgeving.

Zorg dat je deze presentatie in maximaal 5 minuten kunt pitchen. Wij gaan niet alle presentaties doorlopen maar gericht kijken naar een aantal.



# Wat is medezeggenschap?



Medezeggenschap is het uitoefenen van invloed ..

.. op de (arbeids)omstandigheden, arbeidsrelatie en  
de **organisatie** ..

.. door werknemers of andere direct betrokkenen,  
zoals medewerkers, studenten/cliënten of ouders



# De rol van de OR als financieel / HR of Arbo expert?



Welke rol je ook in de organisatie hebt, er zijn altijd een drietal zaken die je op deze gebieden zou moeten kunnen:

- (i) Het onderzoeken of een organisatie gezond (financieel-hr-arbo) is alsmede inzicht in de risico's (diagnose) en op basis daarvan een beeld vormen wat dit betekent voor het eigen vakgebied.
- (ii) Het monitoren van de ontwikkelingen op basis van kengetallen en daarmee ervoor zorgen dat je weet of je ambities worden bereikt.
- (iii) Het doorgronden van een businesscase. Oftewel,
  - (a) het kunnen lezen en beoordelen van de onderbouwing van een voorgenomen besluit alsmede
  - (b) het zelf (laten) onderbouwen van eigen voorstellen of adviezen.

あア a	かカ ka	さサ sa	たタ ta	なナ na	はハ ha	まマ ma	やヤ ya	らラ ra	わワ wa	んン n
いイ i	きキ ki	しシ shi	ちチ chi	にニ ni	ひヒ hi	みミ mi		りリ ri		
うウ u	くク ku	すス su	つツ tsu	ぬヌ nu	ふフ fu	むム mu	ゆユ yu	るル ru		
えエ e	けケ ke	せセ se	てテ te	ねネ ne	へヘ he	めメ me		れレ re		
おオ o	こコ ko	そソ so	とト to	のノ no	ほホ ho	もモ mo	よヨ yo	ろロ ro	をヲ o	

がガ ga	ざザ za	だダ da	ばバ ba	ぱパ pa	きゃカ kya	ぎギ gi	しシ shi	じジ ji	ちチ chi	ちヤ cha
ぎギ gi	じジ ji	ちチ chi	びビ bi	ぴピ pi	きキ ki	ぎキ gi	しシ shi	じジ ji	ちチ chi	ちユ chy
ぐグ gu	ずズ zu	づヅ zu	ぶブ bu	ぷプ pu	きヨ kyo	ぎヨ gyo	しシ shi	じジ ji	ちチ chi	ちヂ chji
げゲ ge	ぜゼ ze	でデ de	べベ be	ぺペ pe	にヤ nya	ひヤ hya	びヤ bya	ぴヤ pya	みヤ mya	りヤ rya
ごゴ go	ぞゾ zo	どド do	ぼボ bo	ぽポ po	にユ nyu	ひユ hyu	びユ byu	ぴユ pyu	みユ myu	りユ ryu
					にヨ nyo	ひヨ hyo	びヨ byo	ぴヨ pyo	みヨ myo	りヨ ryo



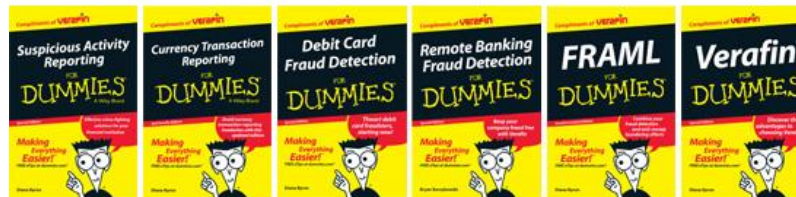
# 1. Begrippenkader





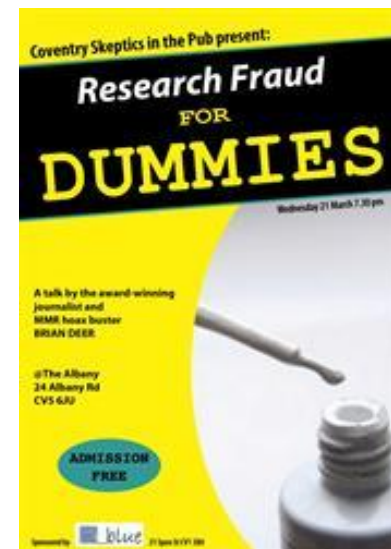
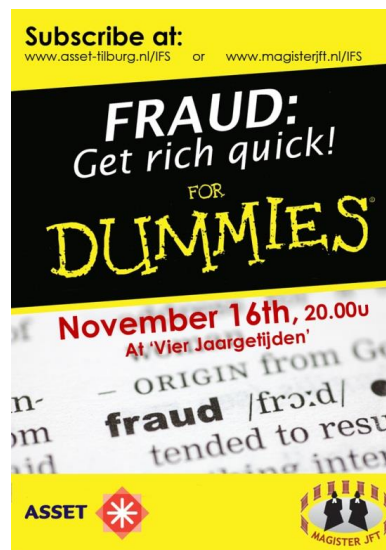
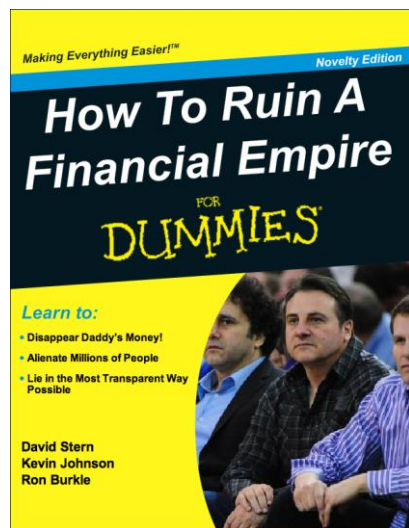
Finance is **G**een business partner

Finance is de business



FRAML (fraud and anti-money laundering)

Wat is je  
 basishouding  
 (creatief v.s. fraude)?



# Financiën is niet lastig...



*de rest is vakjargon, laat je niet gek maken*

Wij maken het onszelf lastig...





Accountingsysteem (basisfuncties):  
verslaglegging en verslaggeving (accounting)

Verzamelen  
gegevens  
(collect data)

Vastleggen en  
structureren  
gegevens  
(record and  
structure data)

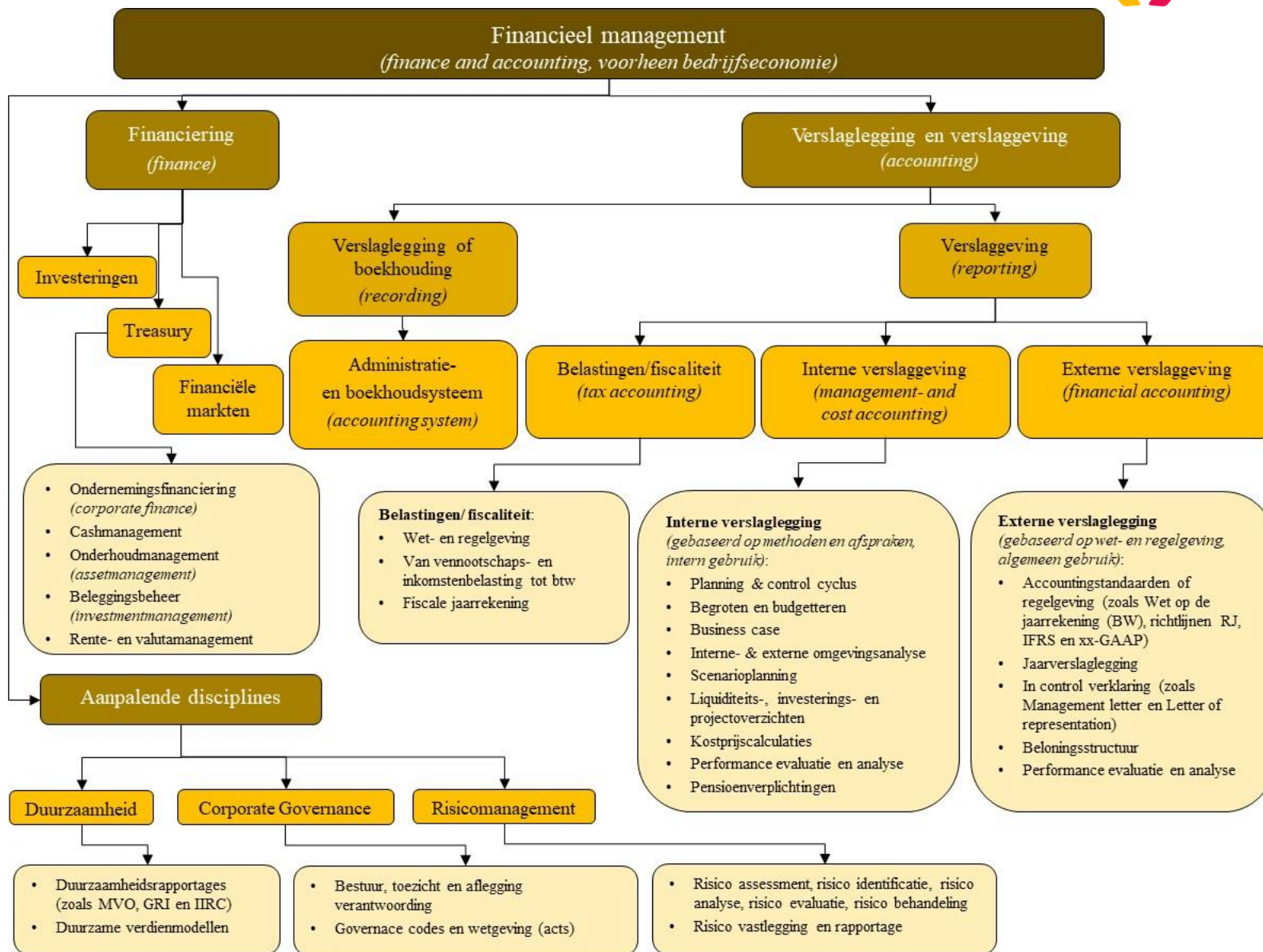
Verwerken en  
interpreteren  
gegevens  
(process and  
interpret data)

Verschaffen  
informatie  
(provide  
information)

Verslaglegging / boekhouding (recording)

Verslaggeving (reporting)

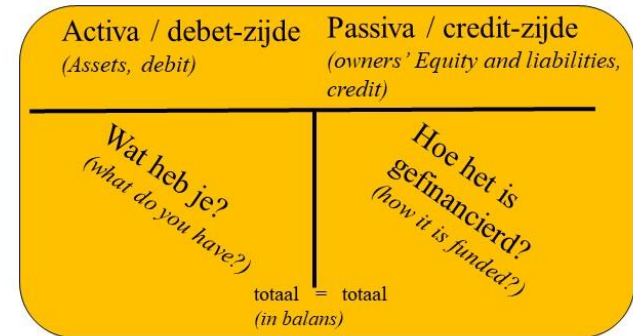
Financiële administratie (financial administration)



# Wat zijn de belangrijkste drie financiële overzichten waarmee wij werken bij?

## Balans

(balance sheet, financiële positie)



## Winst- & verliesrekening

(income statement,  
winstgevendheid)

Omzet (revenue)	
Kosten (operating expenses)	-/-
<hr/>	
Bruto resultaat	=
<i>(of bruto marge/ bruto winst; profit / lost, gross profit)</i>	
Financiële baten/lasten	-/-
<i>(financial expenses)</i>	
Bijzondere baten/lasten	-/-
<i>(exceptional income/expense)</i>	
Belastingen (taxes)	-/-
<hr/>	
Netto resultaat (net income)	=

## Inkomsten (income)

### Uitgaven (costs)

Mutatie geld/ liquide middelen  
*(increase/decrease of cash)*

Uitgaande van (cash from) :

- Operationele (operating-)
- Financiële (financing-)
- Investeringsactiviteiten (investing activities)

## Kasstroomoverzicht

(cashflow statement, liquiditeit)





*Van RA*  
(registeraccountant)



Ondernemingsraad

*Naar RC*  
(register controller)





## 2. Financieel management



# De wet ondersteunt

## Volgorde o.b.v. kracht:

Art. 20: Vertrouwelijkheid/geheimhouding

Art. 27: Instemmingsrecht

Art. 28: Zorgplicht (stimulering)

Art. 25: Advies recht

Art. 31: Informatierecht

Art. 30: Benoemen bestuurder

Art. 23/24: Recht op overleg

Art. 23 lid 3: Initiatief recht

Algemene strategie (wat):

- Strategische plan
- Meerjarenplan
- Jaarverslagen
- In-en externe analyses

**Strategisch**  
(meeweten)

Art. 24 & 31 ev.

Beleid (hoe):

- Jaarplannen
- Administratieve-organisatie
- Financieel
- Aansturing
- HR

**Tactisch**  
(meedenken en meebeslissen)

Art. 23, 25, 27 & 30

Uitvoering (doe)

**Operationeel**  
(signaleren)

Art. 28

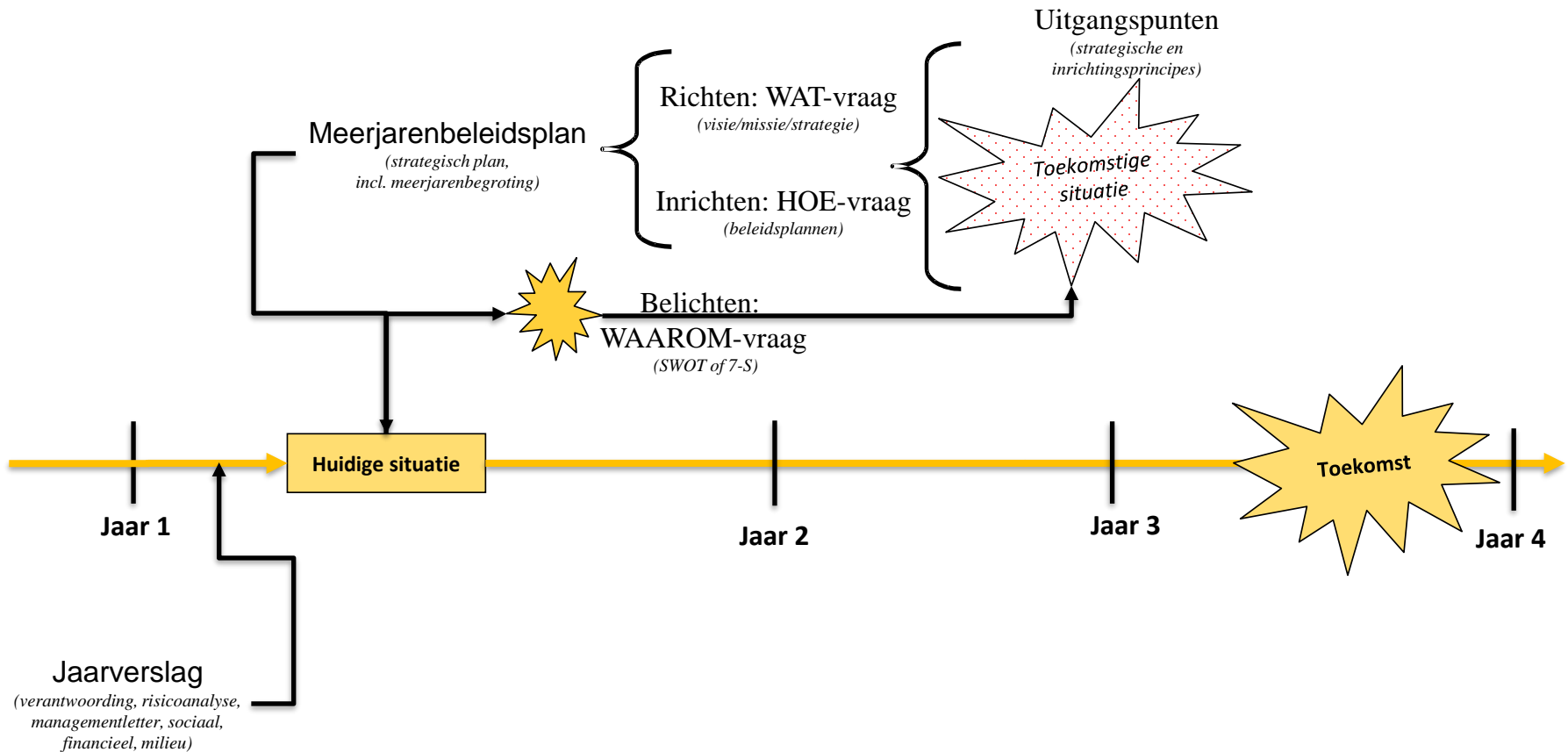
Art.2 WOR: "OR in het belang van goed functioneren van de onderneming in **al** haar (zowel sociale als economische) doelstellingen"

Art. 20 WOR

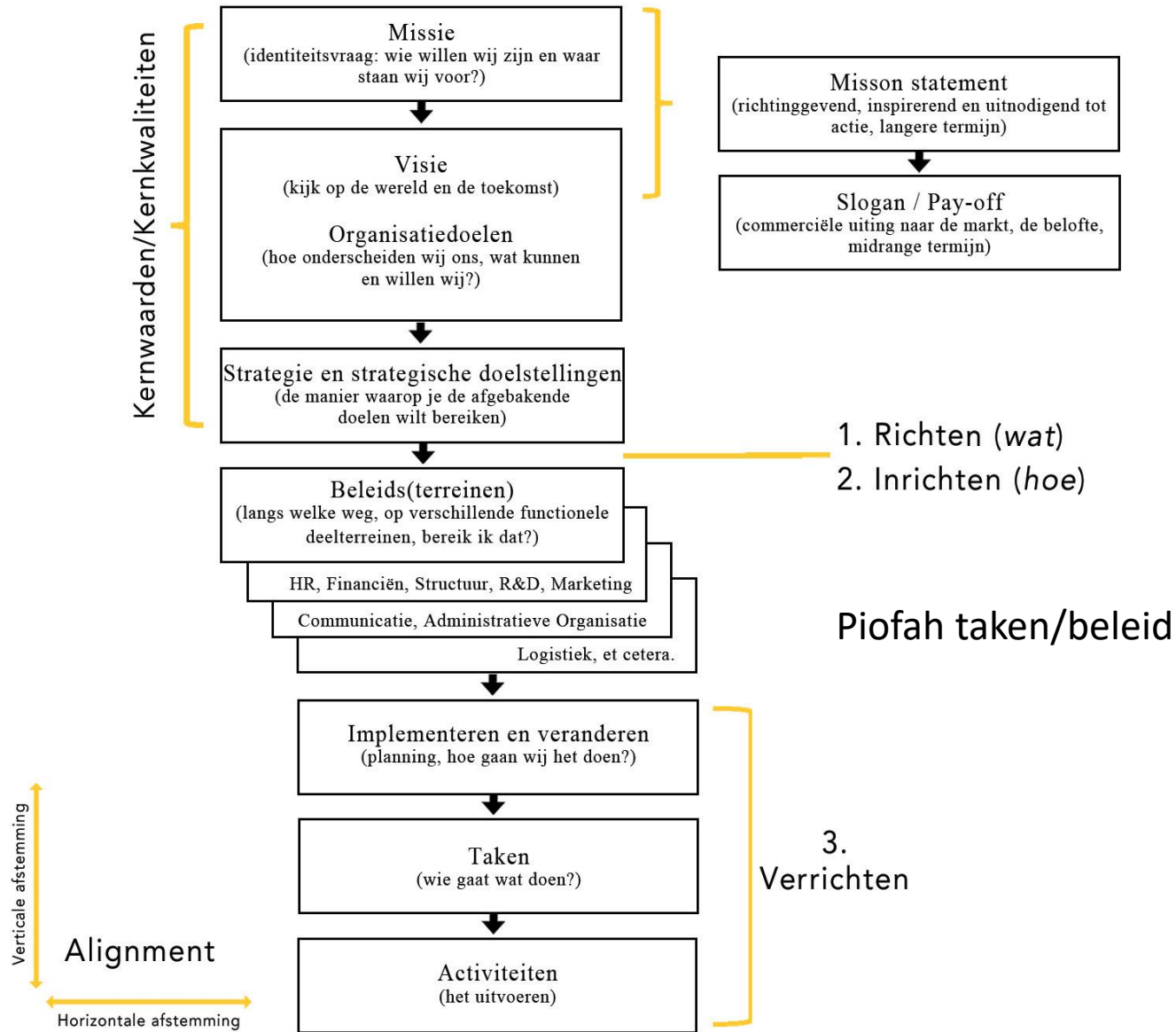
# Zorg voor grip op de organisatie



# Strategische beleidscyclus (*grote cyclus*)



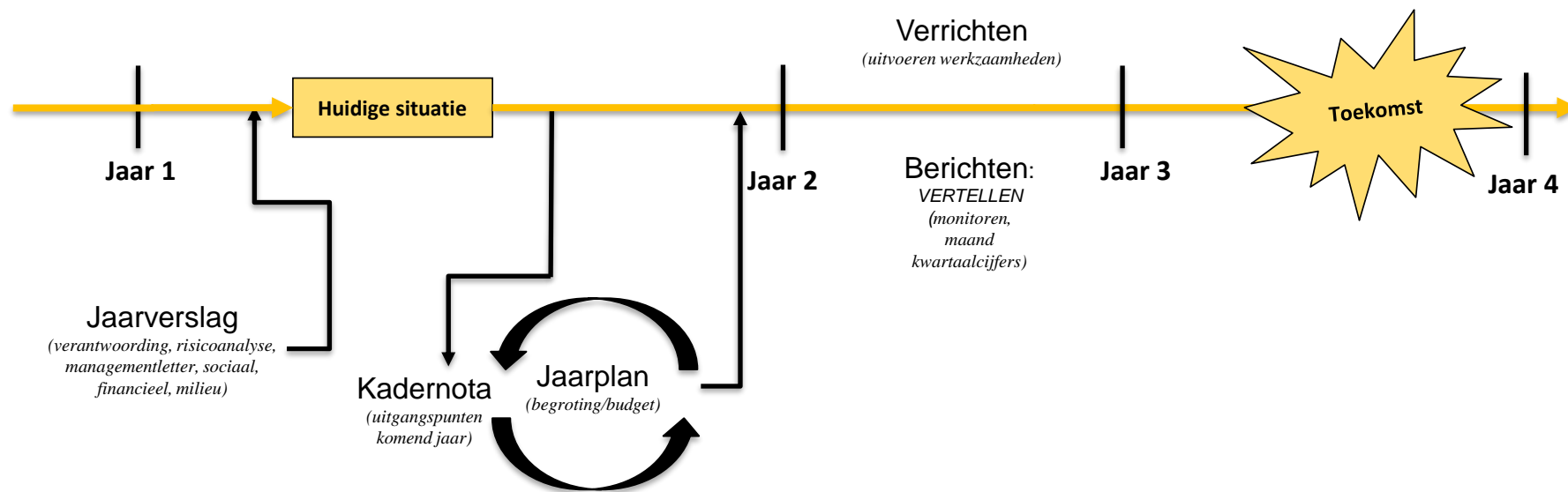




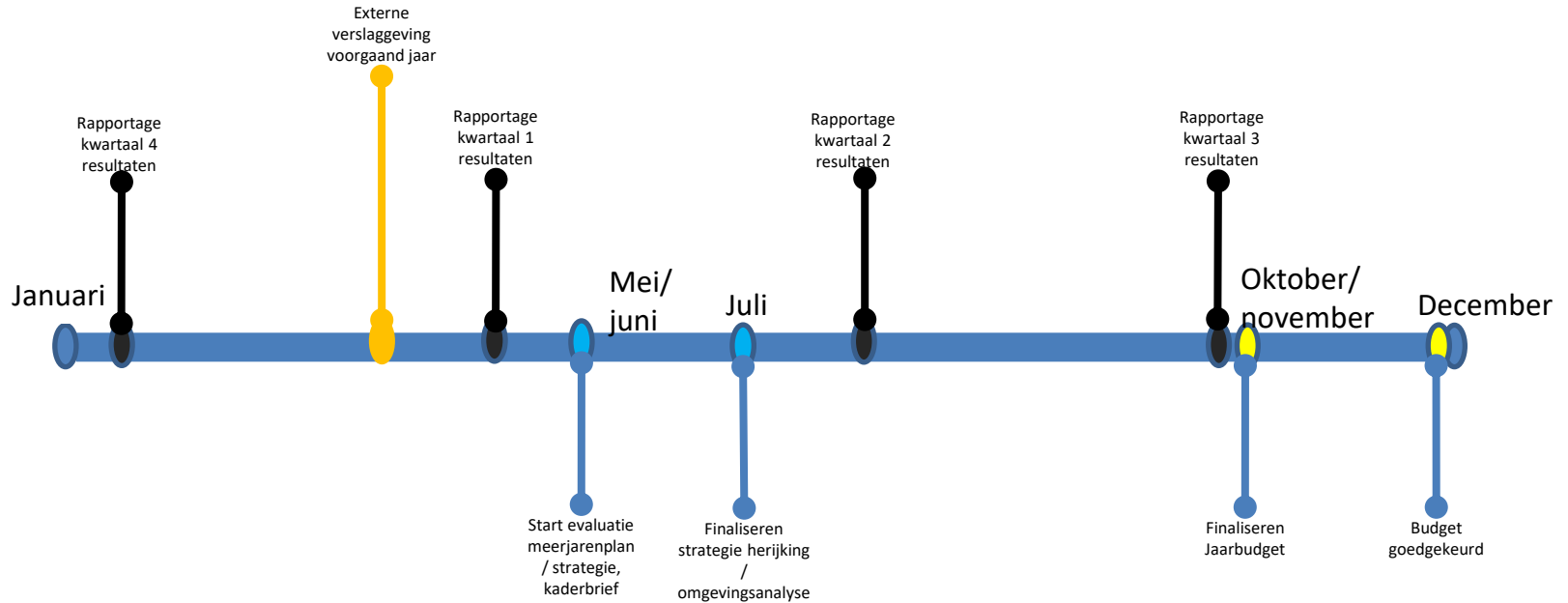
PIOFAH staat voor **P**ersoneel, **I**nformatievoorziening, **O**rganisatie, **F**inanciën, **A**utomatisering/**A**ministratie en **H**uisvesting.

# Planning & controlcyclus

*(kleine cyclus)*



# Stel een tijdsbalk samen



Kijk naar de cyclus binnen de organisatie en breng je eigen cyclus in kaart.

Kijk waar je betrokken wilt worden.

PLANNING & CONTROL CYCLUS OP HOOFDLINIEN	JAN	FEB	MRT	APR	MEI	JUN	JUL	AUG	SEP	OKT	NOV	DEC
Jaarrekening 2021	X	X	X	X		R						
Actualiseren risico's			X						X			
1e Verzamelbesluit 2022			X	X	R							
2e Verzamelbesluit 2022					X	X	R					
Strategische agenda	X	X	X				R					
Investeringsplan	X	X	X				R					
Perspectiefnota 2023 (I)				X	X	X	R					
Begroting 2023						X	X	X	X	X	R	
3e Verzamelbesluit 2022								X	X	R		
4e Verzamelbesluit 2022										X	X	R

### 3. Financiële informatie





## Verskil in oorsprong en doel

A. VERLEDEN

B. HEDEN

C. TOEKOMST

D. BESLUITVOORBEREIDEND



# Drie belangrijke financiële overzichten



Activa / debet-zijde  
(Assets, debit)

Passiva / credit-zijde  
(Owners' Equity, credit)

Wat je hebt...  
(what do you have?)

Hoe het is  
gefinancierd...  
how is it funded?

Omzet (revenue)

-/-

Kosten (operating expenses)

=

Resultaat (profit / lost, gross profit)

-/-

Financiële baten/lasten  
(financial expenses)

-/-

Belastingen (taxes)

=

Netto resultaat (net income)

Inkomsten (income)

-/-

Uitgaven (costs)

=

Mutatie geld/ liquide middelen  
(increase/decrease of cash)

-/-

Uitgaande van (cash from) :

- Operationele (operating-)
- Financiële (financing-)
- Investeringsactiviteiten (investing activities)

# Kengetallen (KPI's)

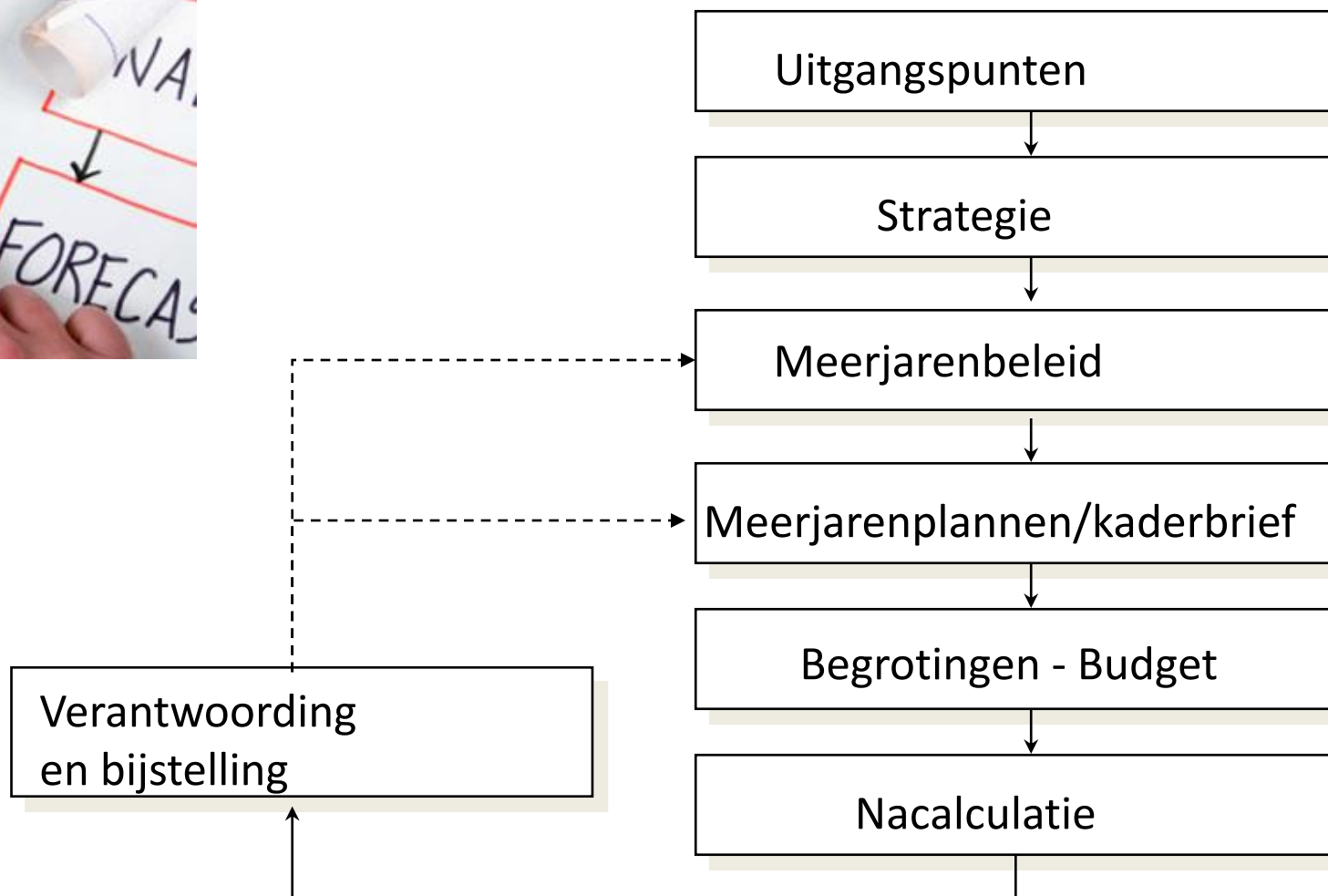
- Kengetal, kerncijfer, ratio, verhoudingsgetal of prestatie-indicator
- Verschil ken- en stuurgetal
- Absoluut of verhoudingsgetal
- Ontwikkel een eigen relevante monitor

## Werkwijze:

1. Welke kritische succesfactor (KSF) staat centraal?
2. Welke kritische prestatie-indicatoren (KPI) geven hier inzicht in? Welk inzicht geeft de KPI, wat zegt het?
3. Hoe wordt de KPI berekend (formule)?
4. Welke norm is van toepassing en waar komt deze vandaan? (*benchmark, eigen norm, branche, wettelijk, etc.*)?
5. Wat is de uitkomst (*nu en de ontwikkeling, wat is de trend*)?
6. Welke mening heb je er dan over?

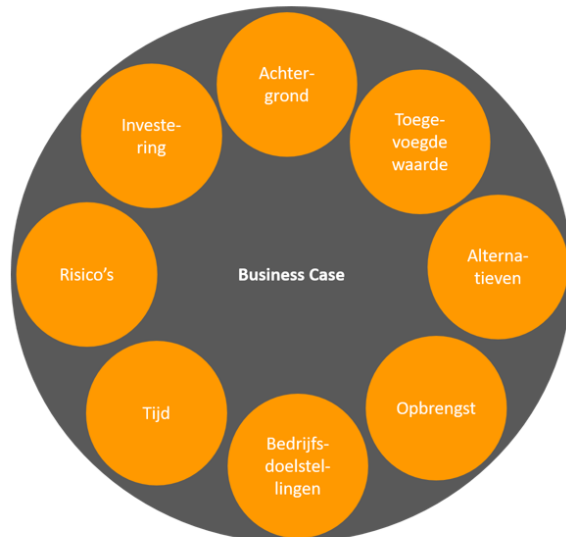


# Relatie strategie – begroting/budget





## DE OPBOUW VAN DE BUSINESS CASE

*Figuur 1 Elementen van de business case*

Een business case bevat veelal de volgende informatie:

1. Achtergrond en redenen voor de investering.
2. De bijdrage van de investering aan de organisatiedoelstellingen.
3. Alternatieven die zijn overwogen.
4. Organisatorische, technologische en personele gevolgen van de investering.
5. Een tijdsplanning en overzicht van de belangrijkste mijlpalen.
6. De belangrijkste risico's, de kans daarop en de impact daarvan, inclusief een scenario-analyse.
7. De financiële en niet-financiële baten van de investering.
8. De benodigde investering in tijd, geld en andere middelen.
9. Een analyse van kosten en opbrengsten op basis van de belangrijkste investeringskengetallen.
10. Overzicht van de belangrijkste aannames en veronderstellingen.
11. Een conclusie en aanbeveling.

# De business case

Zoek naar 2 effecten:

1. De begroting van het voorstel zelf (kosten-baten)
2. De impact op de W-V-rekening (baten-lastenstaat, exploitatie)

Maar bovenal, sluit het voorstel aan bij de strategie (probleem aanpraten)

# 4. Afronding

## 3.14

159265358979323846264338327  
950288419716939937510582097  
49445923078164062862089986  
28034825342117067982148086513282  
30664709384460955058223172535940812848  
1117450284102701938521105559644622948954  
9303819644288109756659334461284756482337867831652712  
01909145648566923460348610454326648213393607260249  
1412737245870066063155881748815209209628292540917153  
6436789259036001133053054882046652138414695194151160  
9433057270365759591953092186117381932611793105118548074462379962749  
567351885752724891227938183011949129833673362440656643086021394946  
39522473719070217986094370277053921717629317675238467481846766940  
513200056812714526356082778577134275778960917363717872146844090122  
4953430146549585371050792279689258923542019956112129021960864034  
41815981362977477130996051870721134999999837297804995105973173281609631859  
50244594553469083026425223082533446850352619311881710100031378387528865875332083814206  
17177669147303598253490428755468731159562863882353787593751957781857780532  
171226806613001927876611959092164201989380952572010654858632788659...

# OR: Financiële taakstelling



Werk voor nu aan Vijf taken:

- Bestudeer en bespreek rapportages: Meerjarenstragisch plan, Kadernota, Begroting-budget, monitoren, OR-uitgangspunten.
- Analyseer financiële gezondheid: kijk o.b.v. benchmark, kpi's en uitgangspunten of de organisatie toekomst gericht is. Kijk ook naar de mogelijke risico's van de bedrijfsvoering alsmede toekomstverwachtingen.
- Monitoren: De rapportages kunnen politiek gestuurd zijn. Werk daarom via KPI's. Vraag de norm op (wat is de benchmark?) en kijk naar de huidige stand van zaken (evt. zelf trendanalyse, b.v. met behulp van AS). Ga verder met de management letter (zorgen, risico's aandachtspunten).
- Thema's/programma's: wat zijn de doelen van de OR en wat van de bestuurder? Bespreek deze doelen (b.v. met art. 24 WOR overleg). Maak met elkaar op basis hiervan een strategische agenda. Daarna de onderliggende financiering opvragen. Wat zijn de projecten en zitten hierin ook de punten van de OR?
- Businesscase: zijn alle plannen (investeringen) goed financieel onderbouwd? Onderbouw je eigen ideeën en plannen met goede financiële argumenten.

# Heb zicht en grip op:

- Maak een uitgangspuntennotitie.
- Voor strategisch overleg (art. 24 overleg), o.b.v. strategisch plan, eigen informatie en onderzoek.
- Zorg dat je eigen uitgangspunten terugkomen in de begroting als activiteit.
- Regel betrokkenheid bij samenstelling kaderbrief.
- Maak onderscheid tussen going concern en de programmabegroting.
- Analyseer relevante documenten (zoals jaarverslagen, benchmarken, management letter, onderzoeken)
- Monitor de ontwikkelingen (kengetallen), maar vraag kengetallen die voor de OR relevant zijn.
- Organiseer de OR in een vaste commissies om kennis op te doen en de betreffende cyclus te monitoren.
- Vraag naar en onderzoek de businesscase.
- Maak een eigen financieel woordenboek om kennis te borgen.









**Activa / debetzijde***(Assets, debit)***Vaste activa** *(non-current assets / fixed assets)*Materiële Activa *(tangible assets)*Grond *(land)*Gebouwen *(buildings)*Machines *(machinery)*Inventaris *(inventory)*Immateriële Activa *(intangible assets)*Goodwill *(goodwill)*Patenten *(patents)*R&D *(Research and development)*

Financiële activa

*(financial fixed assets / investments)*Effecten *(investments)***Vlottende activa** *(current assets)*Voorraden *(inventories / stock, physical)*- Bestellingen *(supplies)*Onderhanden werk *(work in progress)*Debiteuren *(debtors / accounts receivable)*Effecten *(marketable securities)*Vorderingen en overlopende activa *(other current assets / receivables and deferred charges)*Kas & bank *(cash and cash equivalent)**Totaal***Passiva / creditzijde***(Owners' equity and liabilities, credit)***Eigen vermogen** *(equity)*

(aandelen)Kapitaal

- gewone aandelen *(common stocks)*- preferente aandelen *(preferred stock)*Agio-reserve *(additional paid-in)*Herwaardering *(revaluation reserve)*Wettelijke reserve *(legal reserve)*Winstreserve *(retained earnings)*Overige reserves *(general reserve)***Voorzieningen** *(provisions)***Vreemd vermogen** *(liabilities)*Langlopende schulden *(non-current liabilities)*Kortlopende schulden *(current liabilities)*Crediteuren *(creditors / accounts payable)*Te betalen belasting *(deferred taxes / taxes payable)*Overlopende passiva *(other current liabilities / accrued expenses)*Bankkrediet *(credit)**Totaal*

*Uitgesplitste W-V rekening (functioneel)*

<b>Bedrijfsopbrengsten</b> <i>(revenue)</i>	
Lasten van de omzet	-/-
<i>(costs of goods sold, COGS)</i>	
<hr/>	
<b>Bruto resultaat</b>	=
<i>(of bruto marge/ bruto winst; profit / lost, gross profit)</i>	
<b>Bedrijfslasten</b>	-/-
<i>(operational expenses: sales, general &amp; administrative expenses, SG&amp;A)</i>	
<hr/>	
<b>Operationeel resultaat</b>	=
<i>(operational income, EBIT)</i>	
<b>Financiële baten/lasten</b>	-/-
<i>(financial expenses)</i>	
<b>Bijzondere baten/lasten</b>	-/-
<i>(exceptional income/expense)</i>	
<b>Belastingen</b> <i>(taxes)</i>	-/-
<hr/>	
<b>Netto resultaat</b> <i>(net income)</i>	=

## Kasstroomoverzicht

### Directe methode

*Operationele kasstroom (directe methode):*

- Ontvangsten van afnemers
- Overige bedrijfsopbrengsten

- Betalingen aan werknemers
- Betalingen aan leveranciers
- Overige betalingen

Kasstroom uit bedrijfsoperaties =

- Ontvangen en betaalde rente
- Ontvangen dividenden uit deelnemingen
- Betaalde belasting over bedrijfsresultaat

Kasstroom uit operationele activiteiten =

*Investeringsactiviteiten:*

- Acquisities/participaties
- Desinvesteringen bedrijfsactiviteiten
- Investeringsuitgaven in (im)materiële vaste active
- Desinvesteringsovervangsten van (im)materiële vaste
- (Vastgoed)beleggingen
- Investering in/verstrek aan deelnemingen
- Aflossing door deelnemingen

Kasstroom uit investeringsactiviteiten =

*Financieringsactiviteiten*

- Opname langlopende schulden
- Aflossing langlopende schulden
- Uitgifte of aankoop eigen aandelen
- Betaald dividend
- Correctie belastingen

Kasstroom uit financieringsactiviteiten =

### Indirecte methode

*Operationele kasstroom (indirecte methode):*

- Netto-resultaat

Aanpassingen voor:

- Afschrijvingen
- Veranderingen voorraad
- Veranderingen vorderingen
- Veranderingen kortlopende schulden
- Rentekosten

Kasstroom uit bedrijfsoperaties =

- Ontvangen en betaalde rente
- Ontvangen dividenden uit deelnemingen
- Betaalde belasting over bedrijfsresultaat

Kasstroom uit operationele activiteiten =



Zie verder de directe methode

Beginstand liquide middelen (balans)  
 Mutatie liquide middelen (optelsom kasstromen) +  
 Eindstand liquide middelen (balans) =