

Al die cijfertjes...

Halfjaarcijfers geven een overzicht van de actuele financiële gang van zaken. Wat heeft de organisatie in het afgelopen halfjaar gepresteerd en wat kan iedereen verwachten in het komende halfjaar? Dit is nuttige informatie voor uw ondernemingsraad om bij stil te blijven staan en te bespreken met uw bestuurder.

W'e hebben een tegenvallend halfjaar achter de rug. De marktgroei bleef uit waardoor de opbrengsten lager uitkwamen dan was verwacht. Komende periode verwacht men een licht herstel.' Zomaar een uitspraak die in de halfjaarcijfers van uw organisatie zou kunnen staan. Helaas weten veel OR'en niet wat ze met zoiets moeten.

Beeld

Halfjaarcijfers zijn evenals maand- en kwartaalrapportages tussentijdse financiële rapportages. De rapportages geven meer of minder uitgebreid een beeld van hoe de organisatie er op dat moment financieel voor staat. Wat is er van het voorgenomen beleid terechtgekomen? Zijn financiële doelstellingen gehaald? Soms kijkt men ook vooruit: welke maatregelen gaat men in de komende periode treffen? Het opstellen en extern publiceren van halfjaarcijfers is niet wettelijk verplicht voor organisaties. Uitzondering hierop vormen beursgenoteerde bedrijven en financiële instellingen. Deze organisaties hebben een wettelijke verplichting tot extern publiceren (zie het kader hiernaast). Ook al hebben werkgevers geen verplichting tot publiceren, toch worden halfjaarcijfers doorgaans opgesteld. Halfjaarcijfers zijn onmisbare informatie voor de leiding om intern te sturen. Met het ex-

tern publiceren van deze cijfers is men terughoudend. Een enkele organisatie publiceert, ook al is dat niet verplicht, om een eigen verhaal te kunnen vertellen tegen afnemers, leveranciers, investeerders, geldschieters, partners en banken. Onrust kan daarmee voorkomen worden. De meeste werkgevers publiceren echter de cijfers niet extern en gebruiken de cijfers alleen voor de interne sturing.

Kaal

Hoe halfjaarcijfers worden opgesteld, verschilt sterk van organisatie tot organisatie. De rapportage kan een uitgebreid rapport zijn van tien of meer A4-tjes, maar ook

heel beperkt: één A4-tje met wat kale cijfers. In de uitgebreide rapportages maakt de werkgever naast de financiële cijfers analyses en trekt hij conclusies naar de toekomst. Een uitgebreide rapportage zou de volgende paragrafen kunnen bevatten:

- de gebeurtenissen van de afgelopen periode;
- de langetermijnontwikkelingen (kengedaten);
- de ontwikkelingen in opbrengsten en kosten;
- de balansgegevens over ontwikkelingen in schulden en eigen vermogen;
- de ontwikkelingen in marktaandeel en marktgroei;
- de analyse van gebeurtenissen en het te voeren beleid in de komende periode.

Concurrenten

Halfjaarcijfers zijn vaak pas begrijpelijk als er een duidelijk toelichting is. Waarom zijn bepaalde financiële resultaten wel of niet behaald? Waar hing dat mee samen? Viel de vraag weg of deden concurrenten het beter? Waren wij te duur omdat wij de

Verplichte halfjaarrapportage

Beursgenoteerde bedrijven en financiële instellingen zijn verplicht een halfjaarrapportage te publiceren. Aan de inhoud van deze rapportage worden de volgende eisen gesteld:

- Binnen twee maanden na afloop van de periode moeten de cijfers gepubliceerd zijn.
- De rapportage moet een bestuurdersverslag bevatten:
 - beschrijvingen van belangrijke gebeurtenissen in het afgelopen halfjaar;
 - analyse: invloed van de gebeurtenissen op de cijfers;
 - toekomstverwachting komend halfjaar, met benoemen van onzekerheden en risico's.
- Aan cijfermateriaal moet uw bestuurder vermelden:
 - verkorte balans;
 - verkorte winst- en verliesrekening;
 - verkorte mutatie eigen vermogen;
 - verkort kasstroomoverzicht;
 - met toelichtingen.

kosten niet in de hand hadden? Een logische vervolgstap op zo'n analyse van gebeurtenissen in de afgelopen periode is het trekken van conclusies naar het beleid in de komende periode.

Mondeling

Soms bevat de halfjaarrapportage een dergelijke vooruitblik. Wat betekent dit voor de toekomst? Wat gaan we doen? Productie verhogen of verlagen? Kosten besparen?

“De doelstellingen zijn niet altijd even duidelijk aangegeven”

De OR heeft recht op actuele gegevens over de voortgang van het beleid en daarmee recht op de halfjaarcijfers. Artikel 31a lid 1 van de WOR verplicht de bestuurder om minimaal twee maal per jaar mondeling of schriftelijk gegevens te verstrekken over de werkzaamheden en resultaten van de organisatie in de afgelopen periode. Lid 6 van dit artikel schrijft verder voor dat daarbij ook informatie over het beleid in het komende tijdvak moet worden verstrekt. Als halfjaarcijfers niet worden opgesteld of als deze niet ter beschikking worden gesteld aan de OR, kan de OR zich op deze artikelen beroepen om de informatie toch te ontvangen.

Lastig

De halfjaarcijfers zouden een beeld moeten geven of de gestelde financiële doelstellingen van uw organisatie in de afgelopen periode zijn gehaald. Deze doelstellingen worden niet altijd even duidelijk in de halfjaarrapportage aangegeven. Als OR kijkt u dan tegen een paar kale cijfers aan waaruit lastig wat valt af te lezen. Om de link te kunnen leggen naar beleidsdoelen kunt u de planning erbij betrekken. De halfjaarcijfers maken een onlosmakelijk onderdeel hiervan uit. Startpunt hierbij vormen beleidsdoelen voor de periode.

Beleid is terug te vinden in het meerjarenplan. In het jaarplan wordt beleid omgezet in concrete doelen voor het komende jaar en in de begroting worden de budgettaire kaders vastgesteld.

Welke financiële middelen verwachten wij te krijgen en hoe wenden wij de middelen aan? Deze budgettaire kaders vormen de basis voor het te voeren beleid. De maand-, kwartaal- en halfjaarrapportage geven een beeld van wat er werkelijk van het beleid is terechtgekomen. Op basis van deze werkelijke resultaten neemt de bestuurder tussentijds beslissingen om het beleid bij te stellen. Het financieel jaarverslag blikt achteraf terug en evalueert het beleid. Met het betrekken van de planning & controlcyclus kan de OR de bespreking van de halfjaarcijfers inhoudsvoller maken. Wat waren de beleidvoornemens en wat is hiervan terechtgekomen?

Succesvol

Halfjaarcijfers lenen zich om te bespreken hoe succesvol uw organisatie is op dit moment. Veel ondernemingsraden den-

“Het succes hangt niet alleen samen met geldzaken”

ken dat zij alleen geldzaken mogen bespreken: grootheden als opbrengsten en winst. Maar het succes van uw organisatie hangt niet alleen samen met geldzaken. Niet-financiële onderwerpen zijn zeker zo belangrijk. Denk aan goede relaties met afnemers, werknemerstevredenheid, verzuim, innovatie, duurzaamheid, marktaandeel en maatschappelijk verantwoord ondernemen. Hieronder staan kernpunten beschreven die de OR in de bespreking over de halfjaarcijfers kan betrekken.

Financieel

Deze vragen gaan over geldstromen en of daar iets aan over is gehouden:

- Wat waren ontwikkelingen in de opbrengsten (omzet)?

- Hoe is de beheersing van de kosten?
- Wat waren de marges en de nettowinst?
- Wat zijn veranderingen in de schulden en het eigen vermogen?
- Welke risico's zijn komende periode te verwachten?
- Welke maatregelen wil men treffen?

Marktpositie

Met deze vragen kan uw ondernemingsraad zicht krijgen op de ontwikkelingen op alle deelmarkten:

- Was er groei of krimp van de markt?
- Hoe heeft het marktaandeel van het bedrijf zich ontwikkeld?
- Wat waren veranderingen in klanten en klanttevredenheid?
- Hoe gevuld is de orderportefeuille voor de komende periode?

Organisatie

Deze vragen kijken naar de interne kant van de organisatie:

- Waren interne bedrijfsprocessen op orde om doelen te realiseren?
- Wat wil men verbeteren in het komende (half)jaar?

Personeel

Personeel is een belangrijke factor voor het behalen van resultaten. Hoe waren ontwikkelingen in de afgelopen periode binnen uw organisatie en wat zijn de beleidsvoornemens:

- omvang personeelsbestand;
- verloop onder personeel;
- de hoogte van verzuim;
- realisatie opleidingsbeleid.

Innovatie

Vernieuwing is voor veel bedrijven van belang: producten, diensten en technologie verouderen. Heeft het bedrijf tred weten te houden met de voorgenomen innovatiestrategie:

- Zijn technologische vernieuwingen gerealiseerd?
- Zijn voorgenomen investeringen gedaan?
- Wat zijn de geplande investeringen en vernieuwingen?

Bon Berenbroek, adviseur bij FNV Formaat, tel: (0348) 49 71 62 / 06 52 59 90 07