

## EEN ADVISEUR VAN FNV FORMAAT VERTELT: 'HOE GEEN PROBLEEM EEN PROBLEEM WERD'

**Het begon allemaal een beetje geheimzinnig, op een vroege februaridag, aan een tafeltje achteraf in een wegrestaurant langs de snelweg. De OR wilde per se daar afspreken. "We zijn allemaal van de buitendienst. Als we opeens met een adviseur op kantoor komen, weet iedereen meteen dat er iets is. En we hebben een probleem. Een groot probleem." Frank Schreiner, adviseur van FNV Formaat, vertelt.**

Het OR-lid vervolgte. "Er zijn managers die vertellen dat het bedrijf wordt leeggezogen, dat we al bijna failliet zijn. Het zou gaan om buitensporige managementfees die de aandeelhouder uit het bedrijf haalt. En er is een enorm bedrag uitgeleend aan een ongezond buitenlands zusterbedrijf. Naar dat geld kunnen we fluiten. Maar de directie en de aandeelhouder beweren dat het bedrijf kerngezond is. Wil jij onderzoeken wat er precies aan de hand is?"

De ontvangst daarna op het hoofdkantoor was vorstelijk. De directie wilde een toelichting geven. De controller en de assistent-controller stonden tot mijn beschikking. Als ik met de accountant wilde praten, kon dat geregeld worden, vanmiddag nog als het moest.

Het plaatje werd snel duidelijk. Simpelweg door de jaarrekeningen van drie opvolgende jaren naast elkaar te leggen. Daarmee krijg je niet alleen een momentopname, wat een jaarrekening uiteindelijk is, maar ook een beeld van de ontwikkeling in de tijd.

### **Liquiditeit**

Faillissement ontstaat als er niet genoeg geld in kas is waardoor een bedrijf de rekeningen niet meer kan betalen. Daarom eerst maar eens gekeken naar de quick ratio. Grofweg: vlottende activa (kasgeld en verstuurde rekeningen) gedeeld door de vlottende passiva (de betalingen die op korte termijn gedaan moeten worden). Een quick ratio van 1 betekent dat er precies genoeg geld is om alle rekeningen te betalen. Groter dan 1 zegt dus dat er meer is dan nodig.

Kleiner dan 1 zegt dat je tekort komt. Over drie jaar liep dat hier op van 1,5 via 1,6 naar 2,1. Voor iedere euro die betaald moest worden, was dus 2,10 in kas. Dan moet je gek doen wil je failliet gaan.

### **Solvabiliteit**

Ook belangrijk: kan een bedrijf op langere termijn aan zijn verplichtingen voldoen? Is er voldoende eigen vermogen om tegenslagen op te vangen? Met veel eigen vermogen en een goede kaspositie hoef je minder snel (duur) bij te lenen als het slecht gaat. Bovendien betekent veel eigen vermogen dat je in slechte tijden weinig of geen dividend aan de aandeelhouder kunt betalen. Jammer voor de aandeelhouder. Veel geleend geld betekent dat je rente moet betalen. Ook als het slecht gaat. Alleen leuk voor de bank.

### **Geen probleem**

Ook op dit punt bleek de balans een mooi beeld te laten zien: geen langlopende leningen en zo veel eigen vermogen dat niet alleen de vaste activa en de financiële activa daarmee gefinancierd waren, maar ook een deel van het kasgeld. Bovendien bleek dat eigen vermogen in de afgelopen jaren alleen maar te groeien. Alle winst was altijd toegevoegd aan de reserves. Er had al jaren geen dividenduitkering plaatsgevonden.

De managementfee was inderdaad hoog. Ongeveer 10 keer de jaarwinst. Maar deze werd direct uit de lopende exploitatie betaald en desondanks was er nog winst.

Bedreigend was die dus niet. En de riskante lening dan? Die stond onder de financiële activa op de balans. Het geld was uitgeleend aan de Holding, die ook gezond was. De Holding had het geld doorgeleend aan de noodleidende zuster in het buitenland. Als het daar fout ging, was dat het probleem van de Holding, niet van de Nederlandse dochter.

### **Balanstotaal: toch een probleem**

Was er dan helemaal geen probleem? Toch wel. Over de hele periode bleek het balanstotaal elk jaar kleiner te worden. Dat zat met name in de posten debiteuren en crediteuren. Die werden ieder jaar kleiner. De verlies- en winstrekening bracht uitkomst. Elk jaar kwam de omzet circa 10% lager uit dan het jaar daarvoor. Financieel was het bedrijf gezond. Maar commercieel was het geen succes: het echte probleem.

### **Verhalen komen toch ergens vandaan?**

De verhalen die de OR mij had verteld, kwamen van een manager die een management buy-out had voorgesteld waar de aandeelhouder niet op in was gegaan. Hij had het personeel een worst voorgehouden met een businessplan dat hij samen met een concurrent had opgesteld. En hij probeerde het personeel nu te mobiliseren om zijn doel alsnog te bereiken. Dat lukte niet, maar de verhalen kwamen wel bij de klanten. Die liepen weg. Een opdracht geven aan een bedrijf dat er slecht voor staat, is te veel risico. En dus daalde de omzet verder. Hopelijk kan het tij nu gekeerd worden.

De manager werkt inmiddels bij de concurrent.

Frank Schreiner  
Adviseur FNV Formaat

Ook een adviseur nodig? Bel FNV Formaat en vraag naar ons Adviesteam, of raadpleeg [www.fnvformaat.nl](http://www.fnvformaat.nl)

## THEMACURSUSSEN

### FINANCIËEL BELEID

De OR zou het prachtig vinden, eindelijk die cijfers snappen! Cijfers geven niet alleen inzicht in de financiële situatie van uw organisatie, maar geven ook informatie over beleidskeuzes.

Aan het eind van deze cursus kent u de financiële basisbegrippen, kunt u de jaarrekening en begroting lezen en weet u wanneer u welke vragen kunt stellen in het overleg met de bestuurder. U gaat uitgebreid aan de slag met de financiële stukken van uw eigen organisatie.

#### PROFIT

11 en 12 mei 2009

Beekbergen

#### NON-PROFIT

23 en 24 april 2009

Zeist

#### **Deelnemersbijdrage:**

€ 695,- p.p. na aftrek van GBIO-bijdrage. Incl. accommodatiekosten en documentatie.

### FINANCIËEL BELEID VOOR GEVORDERDEN (3 DAGDELEN)

U heeft kennis van de financiële basisbegrippen zoals de balans, de resultaten- en jaarrekening, de getallen solvabiliteit en liquiditeit en de begroting. Maar u wilt zich verder ontwikkelen op dit terrein.

Na deze cursus kent u de prestaties van uw organisatie, ook doorberekend naar de verschillende activiteiten. U kunt kritische vragen stellen over beleidskeuzes en een gedegen financieel advies uitbrengen over belangrijke investeringen. Ten slotte heeft u inzicht in het denken en handelen van 'de financiële man' in uw organisatie en kunt u de gevolgen van besluiten beter overzien.

18 juni 2009

Utrecht

#### **Deelnemersbijdrage:**

€ 475,- p.p. Incl. accommodatiekosten en documentatie.