



Sturen op managementinformatie

0. Inleiding

Managementinformatie is hét stuurwiel voor bestuurders en managers en diegenen die daar toezicht op houden. De ervaring leert dat dit stuurwiel bij veel ondernemingen en not-for-profit organisaties in meerdere of mindere mate gebreken vertoont.

Deze position paper beoogt een bijdrage te leveren aan het verbeteren van managementinformatie, schetst achtergronden waarom verstoringen in managementinformatie kunnen ontstaan en reikt hulpmiddelen aan om de betrouwbaarheid van managementinformatie te borgen. De behandelde materie is in belangrijke mate ook van toepassing op jaarrekeningen.

Kennisnemen van deze position paper is behalve voor bestuurders, managers en commissarissen/toezichthouders ook nuttig voor accountancystudenten en “non-financials”.

De opbouw van dit document is als volgt:

0. Inleiding	2
1. Definities	3
2. Financiële ratio's	4
3. Eisen aan managementinformatie	6
4. Tendenties	9
5. Verstoringen in managementinformatie	10
6. Borgen van betrouwbaarheid	12
Bijlage 1 Balans (model B)	16
Bijlage 2 Winst- en verliesrekening (model E)	18
Bijlage 3 Kasstroomoverzicht (indirecte methode)	19
Bijlage 4 Voorbeelden van detailinformatie	20
Bijlage 5 Checklist managementinformatie	23

Voor deze notitie is mede gebruik gemaakt van de volgende bronnen:

- Besluit modellen jaarrekening
- www.creditexpo.nl
- www.encyclo.nl/lokaal
- www.ictinformatiecentrum.nl
- www.logistiek.nl
- www.softwijs.nl
- www.wikipedia

Cees in 't Veld/Focus op verbeteren, 7 november 2014

De informatie in dit document is uitsluitend bedoeld als algemene informatie. Er kunnen geen rechten aan worden ontleend. Hoewel bij het samenstellen zorgvuldig te werk is gegaan kan Focus op verbeteren B.V. niet instaan voor de juistheid, volledigheid en actualiteit van de geboden informatie en wijst iedere aansprakelijkheid ten aanzien van het gebruik van de geboden informatie uitdrukkelijk van de hand.

1. Definities

1.1 Management

Er bestaan veel definities van management, zoals:

- het besturen van een onderneming, of de personen die belast zijn met het management, de bestuurders of leidinggevendenden, als collectief aan te duiden (bron: www.wikipedia).
- het organiseren, leiden en uitvoeren van de activiteiten van een persoon, groep, organisatie of onderneming en het beheer van de menselijke en materiële hulpmiddelen; belangrijk is vooral het toepassen van richtlijnen in plaats van het formuleren daarvan (bron: www.encyclo.nl/lokaal).

Management is onder te verdelen in operationeel (concrete zaken), tactisch (heden en nabije toekomst) en strategisch management (toekomstig beleid, lange termijn) (bron: www.encyclo.nl/lokaal).

Het doel van management is het (her)formuleren en bereiken van de ondernemingsdoelstellingen in de gegeven – en vaak sterk veranderende - context. Om de doelstellingen te bereiken zijn naast zaken als bepaling van de strategie, een goed geleide en flexibele organisatie van mensen, middelen en processen, een sterke financiële functie en het voldoen aan wet- en regelgeving ook marketing en innovatie van groot belang. In de twintigste eeuw zijn de schaalgrootte van ondernemingen, de druk om te vernieuwen en de complexiteit van de bedrijfsvoering sterk toegenomen. Hierdoor veranderde ook de aard en omvang van het ondernemingsbestuur en nam het belang van managementinformatie sterk toe.

1.2 Managementinformatie

Managementinformatie is informatie bedoeld voor een manager of bestuurder om sturing te geven aan processen binnen de aandachtsgebieden waarvoor hij of zij verantwoordelijk is, of anders geformuleerd, die informatie die ondersteunt bij beslissingsprocessen (bron: www.logistiek.nl/woordenlijst).

1.3 Management Informatie Systeem

Een Management Informatie Systeem is een systeem om gegevens uit de onderliggende beheersystemen van de bedrijfsvoering op een zinvolle manier te consolideren en te vertalen naar bruikbare managementinformatie (bron: www.logistiek.nl/woordenlijst).

1.4 Dubbel boekhoudsysteem

Het dubbel boekhoudsysteem (Luca Pacioli, 1494) is een set van regels voor het opslaan van financiële informatie in een financieel boekhoudsysteem, waarbij elke transactie zowel aan de debetzijde als aan de creditzijde worden geboekt op een of meer grootboekrekeningen (die een balans- of resultaatkarakter hebben). Hierbij wordt gebruikgemaakt van dagboeken, zoals inkoopboek, verkoopboek, bankboek, kasboek en memoriaal. De eindsaldi van de grootboekrekeningen vinden hun weerslag in de saldibalans, waaruit de balans en de winst- en verliesrekening kunnen worden afgeleid (bron: www.wikipedia).

1.5 Jaarrekening

De jaarrekening geeft een jaarlijks overzicht van de financiële situatie van een onderneming, bestaande uit:

- Het jaarverslag van het bestuur.
- De balans (met een activa- en een passivazijde). De passivazijde geeft de financieringsbronnen van de onderneming weer (eigen vermogen, voorzieningen, lang vreemd vermogen en kort vreemd vermogen), en de activazijde de aanwending hiervan (vaste activa en vlottende activa). Voor de indeling van de balans zie bijlage 1.
- De winst- en verliesrekening volgens de categorische (kostensoorten) of functionele indeling (kostensoorten gesplitst in verkoopkosten en algemene beheerskosten). Uit hoofde van managementinformatie geeft de categorische winst- en verliesrekening het beste inzicht (zie bijlage 2).
- Het kasstroomoverzicht met onderscheid in operationele kasstroom, investeringskasstroom en financieringskasstroom (zie bijlage 3).
- De toelichting op balans en winst- en verliesrekening.
- De overige gegevens.

1.6 Kencijfers

Een kencijfer / kengetal / kerncijfer / kerngetal is de cijfermatige weergave van een voor een onderneming belangrijke grootte. Kerncijfers kunnen luiden in absolute en relatieve cijfers. Absolute cijfers zijn kwantitatieve en financiële grootheden. Relatieve cijfers zijn verhoudingsgetallen en nemen veelal de vorm aan van een percentage (bron: www.creditexpo.nl).

2. Financiële ratio's

Een financiële ratio is een verhoudingsgetal (en daarmee ook een kencijfer) dat kan worden afgeleid uit jaarrekeningen of managementinformatie en bestaat uit louter financieel-economische gegevens (vrij naar: www.wikipedia).

2.1 Solvabiliteit

Solvabiliteit is de mate waarin de onderneming (op langere termijn) aan de verplichtingen kan voldoen. De solvabiliteit wordt als volgt berekend: eigen vermogen / totaal vermogen. Een variant is de debt ratio: vreemd vermogen/totaal vermogen.

Bankiers elimineren vaak de immateriële vaste activa uit het eigen vermogen. De solvabiliteitsformule is dan: (eigen vermogen – immateriële vaste activa) / totaal vermogen.

In het onderwijs wordt regelmatig gewerkt met:

- Weerstandvermogen: eigen vermogen/totaal baten.
- Kapitalisatiefactor: totaal vermogen minus (de boekwaarde) van gebouwen en terreinen/ de totale baten inclusief rentebaten.

De interest-coverage ratio (interest dekkingskengetal) = bedrijfsresultaat/rentelasten.

2.2 Liquiditeit

Liquiditeit is de mate waarin de onderneming op korte termijn aan de verplichtingen kan voldoen. (P.M. : vlottende activa en kortlopende schulden hebben normaliter een looptijd < 12 maanden).

Het werkkapitaal (ook: nettobedrijfskapitaal) is: vlottende activa – kortlopende schulden.

De liquiditeitsratio (current ratio) luidt: vlottende activa/kortlopende schulden.

Een variant (quick ratio) luidt: vlottende activa exclusief voorraden/kortlopende schulden.

Werkkapitaal, current ratio en quick ratio zijn niet per definitie betrouwbaar omdat zowel in kortlopende vorderingen (zoals latente belastingen) als kortlopende schulden (zoals reservering vakantiedagen) sprake kan zijn van een harde kern die de liquiditeit vertekent.

Ter verduidelijking een voorbeeld:

Vaste activa	475	Eigen vermogen	575
Vlottende activa	525	Kortlopende schulden	425
Totaal	1.000	Totaal	1.000

Gegeven: onder vlottende activa is een latente belastingvordering van 150 met een looptijd van vijf jaar opgenomen, onder kortlopende schulden een bankschuld in rekening courant van 245 bij een kredietfaciliteit van 250, de verwachte operationele kasstroom komend jaar is -25. Investerings en financiering in het jaar zijn beide 100.

Het werkkapitaal is $525 - 425 = 100$ (current ratio $525/425 = 1,24$) en dat lijkt positief.

In werkelijk is de verwachte liquiditeitsontwikkeling 525 vlottende activa - 150 actieve latentie - 425 kortlopende schulden + 5 ruimte in kredietfaciliteit - 25 operationele kasstroom komend jaar - 100 investeringen komend jaar + 100 financiering komend jaar = 70 negatief.

Het is daarom betrouwbaarder om de verwachte liquiditeit te bepalen aan de hand van het begrote kasstroomoverzicht. In voorgaand voorbeeld werkt dat als volgt:

Geldmiddelen/bankkrediet begin boekjaar	- 245
Begrote kasstroom uit operationele activiteiten	- 70
Begrote kasstroom uit investeringsactiviteiten	- 100
Begrote kasstroom uit financieringsactiviteiten	100
Begrote geldmiddelen/bankkrediet einde boekjaar	- 315

Gezien de kredietfaciliteit van 250 is het duidelijk dat de onderneming in het komende jaar niet aan haar verplichtingen kan voldoen en dus een potentieel continuïteitsprobleem heeft.

2.3 Rentabiliteit

Rentabiliteit geeft het resultaat op geïnvesteerd vermogen weer. Er zijn twee varianten:

- Rentabiliteit Totale Vermogen: winst voor rente en belastingen / gemiddeld geïnvesteerd vermogen.
- Rentabiliteit Eigen Vermogen = nettowinst / gemiddeld eigen vermogen.

3. Eisen aan managementinformatie

De benodigde of gewenste managementinformatie is afhankelijk van zaken als het soort organisatie, de plaats in de organisatie en de fase waarin de organisatie verkeert en is dus niet uniform. Er kunnen echter wel basiseisen aan managementinformatie worden gesteld.

3.1 Betrouwbaar

Het spreekt voor zich dat managementinformatie betrouwbaar moet zijn. Niet betrouwbare informatie kan leiden tot verkeerde beslissingen. Zie verder paragraaf 6.

3.2 Tijdig en in de juiste frequentie

Managementinformatie moet ook tijdig zijn. Elke gebruiker moet bepalen welke informatie op welk moment beschikbaar komt. Sommige informatie kan op dag-, week- of maandbasis noodzakelijk zijn, andere informatie slechts op kwartaal- of zelfs jaarbasis.

3.3 Juiste kritische sturingsindicatoren (ksi) van performance en risico's

Een goede strategie is smart (specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch, tijdgebonden) vertaald in kritische sturingsindicatoren waarmee het realiseren van de beoogde doelstellingen (de gewenste performance) kan worden gemonitord.

Een goed geleide organisatie heeft ook de belangrijkste risico's op basis van gestructureerd risicomanagement vertaald in kritische sturingsindicatoren.

3.4 Mate van detaillering afgestemd op behoefte

De mate van detaillering van de managementinformatie moet zijn afgestemd op de behoefte van de gebruiker. Het kan zijn dat een verkoopmanager behoefte heeft aan verkoopmarges per order per dag, de directie aan de gemiddelde verkoopmarge per week per artikelgroep en de commissaris aan de totale gemiddelde marge per maand.

3.5 Direct aansluitbaar op jaarrekening

Het is aan te bevelen om de hoofdoverzichten van resultaten, balans en kasstromen één op één te laten aansluiten op de indeling in de jaarrekening. Het is namelijk zeer verwarrend indien een heel jaar wordt gestuurd op overzichten die uiteindelijk blijken af te wijken van de jaarrekening. Afwijkende presentatie kan plaats vinden in onderliggende overzichten.

3.6 Een winst- en verliesrekening, balans en kasstroomoverzicht (minimaal vijf jaar voor historisch perspectief)

Goede managementinformatie bevat niet alleen inzicht in resultaten, maar ook in de balansposities en (historische en verwachte) kasstromen. Indien tussentijds geen balans wordt opgesteld bestaat het risico dat resultaat-effecten in balansposten (onjuiste reserveringen, onjuiste voorzieningen en saldi op tussenrekeningen) niet tijdig worden onderkend zodat aan het einde van het jaar verrassingen kunnen ontstaan.

Door in de bijlage ook een vijfjarenoverzicht op te nemen ontstaat een helder inzicht in trends die uit de cijfers zijn af te leiden.

3.7 Vergelijking met relevante normen (vorig boekjaar, begroting)

Om de betrouwbaarheid van de managementinformatie te kunnen bewaken moet deze permanent worden getoetst aan relevante normen. Zowel informatie over het vorig boekjaar als een goed onderbouwde begroting kunnen als norm dienen.

3.8 Gekwantificeerde analyse van verschillen met vorig jaar en begroting

Goede managementinformatie wordt periodiek (per dag, week, maand, kwartaal, halfjaar of jaar) geanalyseerd. Deze analyse wordt in een logische volgorde (balans van immaterieel vast actief tot en met overige schulden, de winst- en verliesrekening van omzet tot en met belastingen) schriftelijk vastgelegd waarbij belangrijke verschillen tussen werkelijkheid en relevante norm op postniveau en voor elke individuele oorzaak gekwantificeerd worden verklaard. Cijferbeoordeling (zie paragraaf 6.1) is hierbij een waardevol hulpmiddel.

3.9 Normalisatie van het resultaat

Het komt vaak voor dat in de winst- en verliesrekening incidentele baten en lasten (waaronder afgrenzingsverschillen en nagekomen posten) voorkomen die de juiste resultaatontwikkeling in het jaar of over de jaren vertekenen. Om een juist inzicht in de onderliggende resultaatontwikkeling te verkrijgen dient het zichtbare resultaat te worden geschoond (genormaliseerd) voor belangrijke incidentele baten en lasten. Sommige normalisaties kunnen tegengesteld werken in resultaten van oude jaren (bijvoorbeeld de al dan niet gedeeltelijke vrijval van een in het verleden getroffen voorziening). Zie paragraaf 5.1. voor een voorbeeld.

3.10 Verloop van voorzieningen en reserveringen

Dotaties en onttrekkingen inzake voorzieningen en reserveringen kunnen belangrijke invloed hebben op het resultaat. Daarom is het belangrijk om vaker dan één maal per jaar inzicht te hebben in het verloop en de stand van de voorzieningen en reserveringen. Het opnemen van een verloopstaat van de voorzieningen en reserveringen in de managementinformatie (bijvoorbeeld per kwartaal) is daarom gewenst.

3.11 Informatie over hoe met schattingen is omgegaan

In veel organisaties is bij de tussentijdse informatievoorziening sprake van schattingen (zoals bij projectresultaten, voorzieningen, reserveringen). Het is goed om in de managementinformatie vast te leggen welke aannames bij deze schattingen zijn gehanteerd, zodat de gebruiker van deze informatie de aannames op zijn merites kan beoordelen.

3.12 Overzicht lopende kansen en claims en status daarvan

Het komt voor dat sprake is van nog niet gewaardeerde (subsidie)baten, claims op derden, claims van derden en dergelijke. Het is aan te bevelen deze posten in de managementinformatie in een apart overzicht op te nemen, zodat gebruikers van de informatie niet worden verrast indien deze posten in een later stadium hun weerslag krijgen in de managementinformatie.

3.13 Gegevens over bankratio's

Indien sprake is van bankfinanciering is het denkbaar dat in het convenant met de bank bepaalde ratio's zijn afgesproken die moeten worden gerealiseerd. Het is zaak deze ratio's goed te monitoren en daarom op te nemen in de managementinformatie, zodat tijdig actie kan worden ondernomen indien de ratio's doorbroken dreigen te worden.

3.14 Prognose inclusief verloop prognose door het jaar

Het is verstandig om minimaal één per kwartaal een prognose (de actuele tussentijdse baten en lasten verhoogd met de geschatte nog te behalen baten en lasten, resulterend in een geprognosticeerde winst- en verliesrekening) in de managementinformatie op te nemen. Door de prognoses in de tijd te rapporteren (bijvoorbeeld prognose 1^e kwartaal, prognose 2^e kwartaal, prognose 3^e kwartaal, werkelijk jaarresultaat) wordt tevens inzicht verkregen in de kwaliteit van het prognosticerend vermogen. Belangrijke veranderingen in de prognose gedurende het jaar dienen schriftelijk te worden verklaard.

3.15 Geeft trendoverzichten (ook grafisch) over weken/maanden/kwartalen/jaren

Het is raadzaam om belangrijke sturingsgegevens in trendoverzichten (per dag, week, maand, kwartaal, halfjaar of jaar) op te nemen zodat trends en voortschrijdende gemiddelden duidelijk worden. Grafieken zijn een belangrijk hulpmiddel bij het analyseren van cijfers.

Het kiezen van het juiste type grafiek is erg belangrijk. In de gids "Grafieksoorten" (www.softwijs.nl/m-artikelen/12-c-grafieken/8-gids-grafieksoorten) worden 16 bekende en minder bekende grafieksoorten voorgesteld en uitgelegd. Van elke grafieksoort wordt een voorbeeld getoond en aangegeven wat het toepassingsgebied is.

3.16 Toekomstgerichte informatie

Toekomstgerichte informatie in managementinformatie (zoals orderpijplijn, verwachte omzet, verwachte bezetting, verwachte resultaten, verwachte kasstromen in relatie tot kredietfaciliteiten, verwachte bankratio's) is zeer belangrijk. De inhoud en mate van detaillering verschilt per onderneming

3.17 Detailinformatie

Al naar gelang de behoefte van de gebruikers kan detailinformatie op maat in de managementinformatie worden opgenomen. Enkele belangrijke voorbeelden zijn:

- Splitsing omzet naar categorie.
- Brutowinstontwikkeling per omzetcategorie, gesplitst in hoeveelheids- en prijseffect.
- Ontwikkeling kosten (categorisch).
- Overzicht van het aantal creditnota's naar aard en omvang als indicator van de kwaliteit van het primaire proces.

Een uitgebreide (niet limitatieve) lijst van voorbeelden is opgenomen in bijlage 4.

4. Tendenties

Een tendentie is de richting waarin cijfers in de managementinformatie (of jaarrekening) zouden kunnen zijn gemanipuleerd door het resultaat te laag of te hoog voor te stellen of het balans totaal of ratio's te beïnvloeden (bijvoorbeeld het te snel betalen van crediteuren net voor balansdatum om de balans te verkorten zodat de solvabiliteit verbetert). Een gebruiker moet zich bewust te zijn van dergelijke tendenties in de aangeleverde managementinformatie (of de jaarrekening) en de richting daarvan.

4.1 Motieven voor het verlagen van het resultaat

Motieven voor het verlagen van het resultaat kunnen onder meer zijn:

- Fiscaal (drukken belasting).
- Algemeen: voldoen aan verwachtingen stakeholders.
- Voldoen aan de begroting.
- Benaderen prognose (latest estimate).
- Budgetsturing over de jaren.
- Voorkomen van terugbetaling subsidies.
- Commerciële redenen (afnemers niet tonen hoeveel er op ze wordt verdiend).

4.2 Motieven voor het verhogen van het resultaat

Motieven voor het verhogen van het resultaat zijn onder meer:

- Fiscaal (voorkomen verdampen fiscale verliezen).
- Algemeen: voldoen aan verwachtingen stakeholders
- Voldoen aan ratio's banken.
- Voldoen aan aanbestedingseisen.
- Voldoen aan de begroting.
- Benaderen prognose (latest estimate).
- Realiseren bonusafspraken/winstdeling.
- Verdoezelen slechte resultaten/tegenvallers.
- Commerciële redenen (geen negatief resultaat willen tonen).

5. Verstoringen in managementinformatie

De betrouwbaarheid van managementinformatie kan (al dan niet als gevolg van tendenties, zie paragraaf 4) worden verstoord door de volgende oorzaken:

5.1 Incidentele posten

Incidentele posten dienen te worden genormaliseerd. Normaliseren is het schonen van het zichtbare resultaat van incidenten. Ter verduidelijking een voorbeeld.

De winst van een onderneming over 2010, 2011, 2012 en 2013 bedroeg resp. 400, 500, 600 en 700. Dit lijkt een stijgende lijn in de resultaten. Gegeven is echter het volgende:

In 2010 is een reorganisatievoorziening getroffen van 400. In 2011 is een voorziening voor een claim getroffen van 200; in 2013 is deze weer vrijgevallen.

De normalisatie van het resultaat ziet er dan als volgt uit:

Boekjaar	2010	2011	2012	2013
Zichtbare winst volgens jaarrekening	400	500	600	700
Normalisaties:				
• Reorganisatievoorziening	400	-	-	-
• Voorziening claim	-	200	-	-200
Genormaliseerd resultaat	800	700	600	500

De onderliggende kwaliteit van het resultaat blijkt niet uit het zichtbare resultaat maar uit het genormaliseerde resultaat. Hieruit blijkt een dalende lijn in de resultaten in plaats van een stijgende lijn.

5.2 Stelselwijzigingen van grondslagen

Stelselwijzigingen van grondslagen (voor waardering en resultaatbepaling):

- moeten worden doorgevoerd indien wijzigingen in wetten of richtlijnen dit eisen of indien de wijziging leidt tot een “belangrijke verbetering” van het inzicht;
- zijn toelaatbaar op grond van “gegronde redenen”.

“Belangrijke verbetering” en “gegronde redenen” hebben een subjectief element in zich en laten dus ruimte voor interpretatie.

Een stelselwijziging wordt, tenzij de benodigde informatie ontbreekt, verwerkt in het beginvermogen van het vergelijkend cijfer, zodat beide boekjaren op de nieuwe grondslagen worden getoond. Het effect van de wijziging op vermogen en resultaat moet worden toegelicht in de toelichting.

Bekende voorbeelden van stelselwijzigingen zijn:

- Van historische kostprijs naar actuele waarde (waardoor bij het bestaan van stille reserves het eigen vermogen door herwaardering hoger uitkomt en de solvabiliteit verbetert).
- Van actuele waarde naar historische kostprijs (waardoor boekwinsten bij verkoop in de winst- en verliesrekening kunnen worden opgenomen in plaats van als gerealiseerde herwaardering in het eigen vermogen).
- Van “completed contract” winstbepaling van projecten naar “percentage of completion” winstbepaling, waardoor winsten op projecten sneller kunnen worden genomen.

5.3 Schattingswijzigingen

Schattingswijzigingen zijn wijzigingen van eerdere schattingen, zoals de inschatting van incurante voorraden of de levensduur van activa. Deze wijzigingen werken alleen prospectief en mogen dus niet met terugwerkende kracht worden toegepast.

Als voorbeeld: een machine van 1.500 is gekocht op 1 januari 2008, afschrijving in 10 jaar (150 per jaar), boekwaarde na vijf jaar (31 december 2012) is 750.

Op 1 januari 2013 vindt een schattingswijziging plaats, de levensduur wordt nu bepaald op 15 jaar in plaats van 10 jaar. Resterende afschrijving over 2013 tot en met 2022 (boekwaarde 1 januari 2013 750/10 jaar) is 75 per jaar, resultaatverbetering (150 – 75) in de periode 2013 – 2017 is 75 per jaar, resultaatverslechtering periode 2018 – 2022 is eveneens 75 per jaar.

5.4 Sturen van het resultaat

5.4.1 Via voorzieningen aan passiefzijde (zichtbaar)

Via het beïnvloeden van dotaties en/of onttrekkingen van voorzieningen aan de passiefzijde van de balans (pensioenen, latente belastingen, onderhoud, reorganisatie) kunnen resultaat en vermogen worden gestuurd. Van deze voorzieningen moet in de jaarrekening het verloop gedurende het boekjaar worden getoond, zodat de omvang van mutaties wel zichtbaar is.

5.4.2 Via voorzieningen voorraden, onderhanden werk, debiteuren (niet zichtbaar)

Ook via het beïnvloeden van dotaties en/of onttrekkingen van voorzieningen aan de actiefzijde van de balans (voorraden, onderhanden werk, debiteuren) kunnen resultaat en vermogen worden gestuurd. De omvang en het verloop van deze voorzieningen hoeft niet in de jaarrekening te worden getoond.

5.4.3 Via overige posten

Voorts kunnen resultaat en vermogen worden beïnvloed via:

- Vlottende activa/kortlopende schulden (het activeren van posten onder vlottende activa of het reserveren van posten onder kortlopende schulden).
- Afgrenzing van omzet (orders rond afsluitingsdatum te vroeg of te laat verantwoorden).
- Uitstel of het naar voren halen van kosten.

6. Borgen van betrouwbaarheid

De betrouwbaarheid van managementinformatie kan onder meer worden getoetst door middel van cijferbeoordeling en het leggen van verbanden (verbandcontroles). Het is aan te bevelen om dit te integreren in de managementinformatie. Daarnaast zijn een betrouwbaar management informatie systeem en de rol van de accountant van groot belang.

6.1 Cijferbeoordeling

Cijferbeoordeling is een kritische, bedrijfseconomisch getinte, beschouwing van verantwoorde posten waarbij opvallende ontwikkelingen nader worden onderzocht:

- Bij managementinformatie/jaarrekening: het toetsen aan vorig jaar en/of begroting als bruikbare norm.
- Bij begroting: het toetsen aan prognose lopend jaar en werkelijkheid vorig jaar als bruikbare norm.

Opvallende zaken worden onderbouwd of verklaard. Cijferbeoordeling kan gericht zijn op:

- Ontwikkelingen in de tijd: volgen van trends, het verklaren van trendbreuken.
- Onderlinge verhoudingen: ‘vaste’ relatie tussen financiële gegevens, ook gebruik maken van niet financiële gegevens.
- Vergelijken met gelijksoortige bedrijven (branchegegevens, jaarrekeningen) of het onderling vergelijken van vestigingen/locaties/filialen.

Belangrijke voorwaarden voor cijferbeoordeling zijn:

- Zelfde periode.
- Zelfde waarderingsgrondslagen.
- Zelfde rubricering.

Belangrijk bij cijferbeoordeling is het verklaren van materiële verschillen tussen actualiteit en bruikbare norm:

- Wat stijgt hard?
- Wat daalt hard?
- Welke materiële posten zijn nieuw?
- Welke materiële posten zijn verdwenen?

Het is raadzaam de analyses van de actualiteit in relatie tot enerzijds de begroting en anderzijds het vorig boekjaar niet door elkaar maar achter elkaar in de managementinformatie op te nemen.

Het volgende voorbeeldstaatje (of een variant daarop) kan daarbij behulpzaam zijn (werkelijk resultaat voor belasting boekjaar 600, begroot 200, vorig boekjaar 400):

	Vergelijking t.o.v. begroting	Verkla- ring verschil	Vergelijking t.o.v. vorig boekjaar	Verkla- ring verschil
Begroot resultaat resp. resultaat vorig boekjaar	200		400	
Hogere omzet binnenland	+ 100		+ 50	
Hogere omzet buitenland	+ 900	1	+ 550	5
Hogere kostprijs omzet	- 800	2	- 460	6
Lagere kosten inhuur personeel	+ 70	3	+ 40	7
Lagere overige personeelskosten	+ 5		+ 10	
Lagere huisvestingskosten	+ 160	4		
Hogere overige algemene kosten	- 10		- 10	
Hogere resp. lagere rentelasten	- 25		+ 20	
Resultaat boekjaar	600		600	

Analyse verschillen werkelijkheid t.o.v. begroting:
(verschil 1 t/m 4).

Analyse verschillen werkelijkheid t.o.v. vorig boekjaar:
(verschil 5 t/m 7).

6.2 Verbandscontroles

In elke onderneming is sprake van grootheden waartussen een controleerbaar verband bestaat. Via de waardekringloop kan een verband worden gelegd tussen de goederenbeweging en de geldbeweging. Uit oogpunt van interne controle is het gewenst dat de administratie, waar de informatie in enigerlei vorm samenkomt, de informatiestromen periodiek controleert en de verbanden vastlegt. Hierbij zijn de volledigheid van de opbrengsten en de juistheid van de kosten belangrijke aandachtspunten.

Het is raadzaam de voor de onderneming relevante verbanden te integreren in de managementinformatie.

Enkele bekende verbanden zijn:

6.2.1 Goederenbeweging (bij handel, productie, bepaalde vormen van dienstverlening)

De goederenbeweging luidt: beginvoorraad + inkopen – eindvoorraad = kostprijs verkopen.

De kostprijs verkopen kan vervolgens worden afgezet tegen de omzet.

De analyse van de marge (het verschil tussen omzet en kostprijs verkopen) per omzetcategorie per dag/week/maand is een belangrijk interne controlemiddel.

6.2.2 Capaciteit

Bij veel vormen van dienstverlening wordt capaciteit in de vorm van uren (adviseurs) of ruimte (bijvoorbeeld stoelen, kamers, bedden, huizen) ter beschikking gesteld.

Een belangrijk verband hierbij is: maximale capaciteit – leegstand = verkochte aantallen * prijs per categorie = omzet.

De verbandscontrole bij de beschikbaarstelling van uren wordt jobtime – shoptime genoemd: uitbetaalde uren volgens de salarisadministratie – indirecte uren = verkochte uren * tarief per medewerker/functie = omzet.

6.2.3 Verbanden in kosten

Ook bij kosten is sprake van verbanden, zoals de verhouding salarissen/fte, de verhouding salarissen/sociale lasten, de verhouding afschrijving/boekwaarde vaste activa of de verhouding rentelasten/leningen o/g.

6.3 Kwaliteit van onderliggende systemen

Het is evident dat de betrouwbaarheid van de (geautomatiseerde) systemen die informatie genereren een essentiële randvoorwaarde is om te kunnen steunen op managementinformatie.

Door goede bedrijfssoftware gegenereerde informatie is doorgaans betrouwbaarder dan informatie die handmatig of via spreadsheets is opgesteld.

De kwaliteit van bedrijfssoftware moet wel permanent zijn geborgd via de zogenaamde algemene (general) IT-controles (management en organisatie van de ICT, logische toegangsbeveiliging, wijzigingsbeheer, incident /probleemmanagement, fysieke beveiliging, back up en herstel en uitwijk), geprogrammeerde (application) controles en gebruikers (user) controles.

Algemene informatie over bedrijfssoftware kan worden verkregen bij het ICT informatiecentrum (www.ictinformatiecentrum.nl) dat informatie publiceert over de selectie, implementatie en toepassing van bedrijfssoftware en andere IT toepassingen.

Met websites, informatiepakketten, oriëntatie- en selectietools, boeken, white papers, events en andere kennisproducten is het ICT informatiecentrum sinds 2001 de meest geraadpleegde informatiebron bij de keuze van IT oplossingen en de leveranciers daarvan.

6.4 De steun van de accountant

Als bij ondernemingen (al dan niet wettelijk verplicht) sprake is van jaarrekeningcontrole door een registeraccountant is het verstandig om gebruik te maken van werkzaamheden die de accountant verricht en die bijdragen aan de betrouwbaarheid van de managementinformatie.

In het kader van zijn controle verricht de accountant namelijk onder meer de volgende werkzaamheden, waarvoor de interne managementinformatie een belangrijke basis vormt:

- Zoeken van aanknopingspunten vanuit tendenties (zie paragraaf 4) en typologie.
- Inschatten van jaarrekeningrisico's (dus niet business risico's).
- Inschatten van risico's op fraude en overtreden wet- en regelgeving.
- Initiële cijferbeoordeling (zie paragraaf 6.1).
- Beoordelen opzet/bestaan/werking van interne controle en automatisering.
- Cijferbeoordeling in detail (zie paragraaf 6.1).
- Verbandscontroles (zie paragraaf 6.2).
- Gegevensgerichte controlewerkzaamheden.
- Afsluitende cijferbeoordeling (zie paragraaf 6.1).

Goede communicatie met de accountant over bovengenoemde zaken geeft daardoor een duidelijke meerwaarde en kan doublures in interne en externe controle voorkomen. Anderzijds kan de accountant ook efficiënter controleren als de managementinformatie van hoog niveau is.

Bijlage 1 Balans (model B)

(Bron: Besluit modellen jaarrekening)

ACTIEF

A. Vaste activa

I. Immateriële vaste activa

1. kosten van oprichting en van uitgifte van aandelen
2. kosten van onderzoek en ontwikkeling
3. concessies, vergunningen en intellectuele eigendom
4. goodwill
5. vooruitbetaald op immateriële vaste activa

II. Materiële vaste activa

1. bedrijfsgebouwen en -terreinen
2. machines en installaties
3. andere vaste bedrijfsmiddelen
4. vaste bedrijfsmiddelen in uitvoering en vooruitbetaald op materiële vaste activa
5. niet aan de bedrijfsuitoefening dienstbaar

III. Financiële vaste activa

1. deelnemingen in groepsmaatschappijen
2. vorderingen op groepsmaatschappijen
3. andere deelnemingen
4. vorderingen op participanten en op maatschappijen waarin wordt deelgenomen
5. overige effecten
6. overige vorderingen

B. Vlottende activa

I. Voorraden

1. grond- en hulpstoffen
2. onderhanden werk
3. gereed product en handelsgoederen
4. vooruitbetaald op voorraden

II. Vorderingen

1. op handelsdebiteuren
2. op groepsmaatschappijen
3. op participanten en op maatschappijen waarin wordt deelgenomen
4. overige vorderingen
5. van aandeelhouders opgevraagde stortingen
6. overlopende activa

III. Effecten

IV. Liquide middelen

Totaal

Bijlage 1 Balans (model B)

PASSIEF

A. Eigen vermogen (1)

I. Gestort en opgevraagd kapitaal (Geplaatst kapitaal)

II. Agio

III. Herwaarderingsreserve

IV. Wettelijke en statutaire reserves

1. wettelijke

2. statutaire

V. Overige reserves

VI. Onverdeelde winst

B. Voorzieningen

1. voor pensioen

2. voor belastingen

3. overige

C. Langlopende schulden

1. converteerbare leningen

2. andere obligaties en onderhandse leningen

3. schulden aan kredietinstellingen

4. vooruit ontvangen op bestellingen

5. schulden aan leveranciers en handelskredieten

6. te betalen wissels en cheques

7. schulden aan groepsmaatschappijen

8. schulden aan participanten en aan maatschappijen waarin wordt deelgenomen

9. belastingen en premies sociale verzekeringen

10. schulden ter zake van pensioenen

11. overige schulden

12. overlopende passiva

D. Kortlopende schulden

1. converteerbare leningen

2. andere obligaties en onderhandse leningen

3. schulden aan kredietinstellingen

4. vooruit ontvangen op bestellingen

5. schulden aan leveranciers en handelskredieten

6. te betalen wissels en cheques

7. schulden aan groepsmaatschappijen

8. schulden aan participanten en aan maatschappijen waarin wordt deelgenomen

9. belastingen en premies sociale verzekeringen

10. schulden ter zake van pensioenen

11. overige schulden

12. overlopende passiva

Totaal

(1) De som van eigen vermogen en achtergestelde leningen wordt soms met een * onder het balanstotaal aangeduid als aansprakelijk vermogen of garantievermogen. Dit is overigens niet conform het Besluit modellen jaarrekening.

Bijlage 2 Winst- en verliesrekening (model E, categorisch)

(Bron: Besluit modellen jaarrekening)

Netto-omzet

wijziging in voorraden gereed product en onderhanden werk

geactiveerde productie voor het eigen bedrijf

overige bedrijfsopbrengsten

Som der bedrijfsopbrengsten

kosten van grond- en hulpstoffen

kosten uitbesteed werk en andere externe kosten

lonen en salarissen

sociale lasten

afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa

overige waardeveranderingen van immateriële en materiële

vaste activa

bijzondere waardevermindering van vlottende activa

overige bedrijfskosten

Som der bedrijfslasten

opbrengst van vorderingen die tot de vaste activa behoren en van effecten

andere rentebaten en soortgelijke opbrengsten

waardeveranderingen van vorderingen die tot de vaste activa

behoren en van effecten

rentelasten en soortgelijke kosten

Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening vóór belastingen

belastingen resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening

aandeel in winst/verlies van ondernemingen waarin wordt

deelgenomen

Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening na belastingen

buitengewone baten

buitengewone lasten

belastingen buitengewoon resultaat

Buitengewoon resultaat na belastingen

Resultaat na belastingen

Bijlage 3 Kasstroomoverzicht (indirecte methode)

	EUR	EUR
Kasstroom uit operationele activiteiten		
Bedrijfsresultaat		a
Aanpassingen voor:		
• Afschrijvingen (en overige waardeveranderingen)		
• Mutatie voorzieningen		
• Mutatie in werkkapitaal		
	_____	b
Kasstroom uit bedrijfsoperaties (a+/-b)		c
• Ontvangen interest		
• Ontvangen dividend		
• Betaalde interest		
• Betaalde winstbelasting		
	_____	d
Kasstroom uit operationele activiteiten (c+/-d)		e
Investerings in:		
• Immateriële vaste activa		
• Materiële vaste activa		
• Verwerving groepsmaatschappijen		
Desinvesteringen in (im)materiële vaste activa en groepsmaatschappijen		
Kasstroom uit investeringsactiviteiten	_____	f
Aflossing langlopende schulden		
Opname langlopende schulden		
Betaald dividend		
Kasstroom uit financieringsactiviteiten	_____	g

Nettokasstroom (e+/-f+/-g)		h
Koers- en omrekenverschillen op liquide middelen		i

Mutatie liquide middelen (h+/-i) (1)		j

(1) De Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving gaan uit van liquide middelen aan de debetzijde. Het is voor het inzicht beter om hier het saldo van liquide middelen en kortlopende schulden aan kredietinstellingen op te nemen.

Bijlage 4 Voorbeelden van detailinformatie (al dan niet met relevante vergelijkende cijfers)

Algemeen

- (Wijzigingen in) consolidatiekring
- Eventuele stelselwijzigingen inclusief effect
- Eventuele schattingswijzigingen inclusief effect
- (Wijzigingen in) valutakoersen inclusief effect
- Realisatie kritische sturingsindicatoren (ksi's) performance en risico's
- Kencijfers en ratio's

(Geconsolideerde) balans

- Investeringsbegroting boekjaar inclusief uitputting
- Overzicht voorraden inclusief berekening voorziening incurant
- Overzicht afboeking voorraden > EUR X
- Top 10 à 20 (volgens 80-20 regel) lopende projecten OHW inclusief besteed, gefactureerd, nacalculatie per fase, voorziening in EUR, verloop projectpeilingen in de tijd in EUR
- Top 10 à 20 (volgens 80-20 regel) debiteuren
- Overzicht voorziening debiteuren > EUR X
- Overzicht afboeking debiteuren > EUR X
- Specificatie overige vorderingen en overlopende activa > EUR X
- Specificatie liquide middelen/bankkrediet inclusief ruimte in faciliteit
- Specificatie bankratio's ten opzichte van norm bank
- Verloop eigen vermogen
- Verloop voorzieningen
- Verloop reserveringen onder kortlopende schulden > EUR X
- Openstaande vakantie-uren per medewerker
- Top 10 à 20 (volgens 80-20 regel) crediteuren
- Verloop balanspositie acute vennootschapsbelasting
- Aansluiting balanspositie BTW op omzet volgens winst- en verliesrekening
- Specificatie overige kortlopende schulden > EUR X
- Analyse verschillen werkelijkheid met begroting/vorig boekjaar

(Geconsolideerde) winst- en verliesrekening

- Splitsing omzet naar categorie per product/per locatie/per filiaal/per sector/per faculteit/per land/per geografische regio
- Brutowinstontwikkeling per omzetcategorie, gesplitst in hoeveelheids- en prijseffect, per product/per locatie/per filiaal/per land/per geografische regio
- Top 10 a 20 (volgens 80-20 regel) omzet per afnemer
- Specificatie overige baten
- Ontwikkeling kosten (categorisch)
- Top 10 a 20 (volgens 80-20 regel) inkoop per afnemer
- Berekening belastingdruk inclusief splitsing acuut/latent (per fiscale eenheid)
- Specificatie koersverschillen
- Specificatie incidentele/buitengewone baten en lasten
- Normalisatie van het resultaat
- Analyse verschillen werkelijkheid met begroting/vorig boekjaar
- Prognose boekjaar inclusief verloop gedurende het jaar

Bijlage 4 Voorbeelden van detailinformatie (al dan niet met relevante vergelijkende cijfers/meerjarencijfers) (vervolg 1)

(Geconsolideerd) kasstroomoverzicht inclusief prognose boekjaar

Niet uit balans blijvende rechten

- Niet gewaardeerde belastinglatenties
- Niet gewaardeerde (subsidie)vorderingen
- Niet gewaardeerde uitstaande claims

Niet uit balans blijvende verplichtingen

- Investeringsverplichtingen
- Leaseverplichtingen
- Huurverplichtingen
- Garanties
- Niet gewaardeerde binnengekomen claims
- Niet gewaardeerde risico's

Omloopsnelheden

- Omloopsnelheid debiteuren (gemiddelde incassoduur)
- Omloopsnelheid crediteuren (gemiddelde kredietduur)
- Omloopsnelheid bedrijfsvermogen

Toekomstgerichte informatie

- Prognose resultaat
- Prognose ratio's
- Verwachte kasstroom komende 12 maanden gesplitst naar maand (in verband met seizoensinvloeden)

Aannames in tussentijdse cijfers

Performance informatie

- Verbandscontroles (zie 6.2)
- Verloop orderportefeuille in aantal en EUR
- Aantal uitgebrachte/gewonnen/verloren offertes in aantal en EUR
- Slagingspercentage offertes
- Bezettingsgraad in % van medewerkers/stoelen/kamers/bedden/huizen enz
- Afval/uitval/derving/capaciteitsverlies
- Bezettingsgraad per machine
- Aantal storingen per machine
- Onderhoudskosten per machine
- Prijsverschillen per afdeling
- Efficiencyverschillen per afdeling
- Leegstand panden in m2
- Aantal creditnota's naar aard en omvang
- Aantal klachten van afnemers naar aard en omvang
- Aantal fouten/bijna ongelukken naar aard en omvang
- Aantal ongevallen naar aard en omvang

Bijlage 4 Voorbeelden van detailinformatie (al dan niet met relevante vergelijkende cijfers/meerjarencijfers) (vervolg 2)

Personele informatie

- Aantal personeelsleden + aantal fte (splitsing in eigen en inhuur)
- Gemiddelde opbrengst/fte
- Gemiddelde personeelskosten/fte
- Gemiddeld gerealiseerd uurtarief
- Productiviteit per medewerkers en medewerkerscategorie
- Overuren per medewerker
- Verhouding direct/indirect personeel
- Aantal medewerkers gesplitst naar man/vrouw in fte
- Aantal medewerkers gesplitst naar leeftijdscategorie
- Gemiddelde leeftijd personeel
- Aantal medewerkers gesplitst naar dienstverband
- Rondrekening sociale lasten
- Verhouding salarissen/sociale lasten
- Ziekteverzuim in %, gesplitst naar frequentie en gemiddelde duur
- Verloop personeel

Meerjarenoverzichten

Trendoverzichten

Bijlage 5 Checklist managementinformatie

Par.	Eis	Ja	Nee	Nvt	Toelichting
3.1	Betrouwbaar?				
3.2	Tijdig?				
3.2	Juiste frequentie?				
3.3	Bevat ksi's inzake performance?				
3.3	Bevat ksi's inzake risico's waaronder fraude?				
3.4	Detaillering afgestemd op gebruiker: <ul style="list-style-type: none"> • operationeel management? • bestuur? • commissaris/toezichthouder? 				
3.5	Hoofdoverzichten sluiten aan op jaarrekening?				
3.6	Meerjarenoverzicht (minimaal 5 jaar) van: <ul style="list-style-type: none"> • balans? • winst- en verliesrekening? • kasstroomoverzicht? 				
3.7	Vergelijking met relevante norm: <ul style="list-style-type: none"> • begroting? • vorig boekjaar? 				
3.8	Gekwantificeerde analyse van verschillen: <ul style="list-style-type: none"> • tussen werkelijkheid en begroting? • tussen werkelijkheid en vorig boekjaar? 				
3.9	Normalisatie van het resultaat (meerjaren)?				
3.10	Verloop van voorzieningen; <ul style="list-style-type: none"> • actief? • passief? 				
3.10	Verloop van de reserveringen?				
3.11	Aannames inzake schattingen?				
3.12	Overzicht lopende kansen met status?				
3.12	Overzicht lopende claims met status?				
3.13	Gegevens over bankratio's?				
3.14	Prognose voor het boekjaar?				
3.14	Verloop prognose gedurende het boekjaar?				
3.15	Trendoverzichten?				
3.16	Toekomstgerichte informatie?				
3.17	Voldoende detailinformatie?				

Bijlage 5 Checklist managementinformatie (vervolg)

Par.	Aandachtspunt	Ja	Nee	Nvt	Toelichting
2.1	Immateriële vaste activa in balans?				
2.2	Harde kern in vlottende activa?				
2.2	Harde kern in kortlopende schulden?				
4	Is er sprake van tendenties: <ul style="list-style-type: none"> • inzake verlaging van het resultaat? • inzake verhoging van het resultaat? 				
5.2	Is er sprake van stelselwijzigingen?				
5.3	Is er sprake van schattingswijzigingen?				
5.4	Is er sprake van resultaatsturing: <ul style="list-style-type: none"> • via voorzieningen aan passiefzijde? • via voorzieningen aan actiefzijde? • via reservering van schulden? • via activeren van posten? • via omzetafgrenzing? 				
6.1	Is er cijferbeoordeling uitgevoerd?				
6.2	Zijn alle relevante verbanden gelegd?				
6.3	Is het informatiesysteem betrouwbaar?				
6.4	Heeft overleg met accountant plaatsgevonden?				