

Grip op de cijfers

Voor Oneindig veel invloed
**Handboek voor de financiële commissie
van de ondernemingsraad**



Hielke Boersma

Praktijkgericht naslagwerk gebaseerd op het vijfstappenplan uit Oneindig veel invloed (Hielke Boersma)

Juli 2026

Inhoudsopgave

Leeswijzer	4
1. De financiële commissie van de OR.....	5
1.1 Waarom een financiële commissie?	5
1.2 Instelling van de commissie (artikel 15 WOR).....	5
1.3 Samenstelling en taakverdeling.....	5
1.4 Faciliteiten: scholing, deskundigen en kosten.....	6
2. Wettelijk gereedschap bij financiële onderwerpen	7
2.1 Het informatierecht (artikel 31 WOR)	7
2.2 Het financiële informatierecht (artikel 31a WOR)	7
2.3 De overlegvergadering over de algemene gang van zaken (artikel 24 WOR)	8
2.4 Het adviesrecht bij financiële besluiten (artikel 25 WOR)	8
2.5 Het instemmingsrecht (artikel 27 WOR).....	9
2.6 Naleving afdwingen (artikel 36 WOR)	9
2.7 Overzicht: onderwerp, recht en termijn.....	9
3. De jaarrekening in vogelvlucht	11
3.1 Wat staat er in een jaarrekening?	11
3.2 Waarom is de jaarrekening belangrijk?	11
3.3 Deponeren: wie, wat en wanneer	11
3.4 En als er geen jaarrekeningplicht is?	12
4. De balans	13
4.1 Een foto van de organisatie	13
4.2 De activa: wat bezit de organisatie?	13
4.3 De passiva: hoe is het gefinancierd?	13
4.4 Waar kijkt de commissie naar?	14
5. De winst- en verliesrekening	15
5.1 De film van het boekjaar	15
5.2 Drie soorten resultaat	15
5.3 De belangrijkste posten	15
5.4 Van omzet naar nettoresultaat.....	16
6. Werkkapitaal en kasstroomoverzicht.....	17
6.1 Werkkapitaal: de smeerolie.....	17
6.2 Het kasstroomoverzicht: winst is geen geld.....	17
6.3 Wat doet de commissie hiermee?	18
7. Ratio's en signalen	19
7.1 Wat kun je met ratio's?.....	19
7.2 Liquiditeit: kan de organisatie op korte termijn betalen?	19
7.3 Solvabiliteit: kan de organisatie op lange termijn betalen?	19

7.4 Rentabiliteit: verdient de organisatie genoeg?	19
7.5 De belangrijkste ratio's op een rij	20
7.6 Signaallijst: rode vlaggen voor de commissie	20
8. Toelichting, bestuursverslag en accountantsverklaring	21
8.1 De toelichting: het verhaal achter de cijfers	21
8.2 Overige gegevens en de accountantsverklaring	21
8.3 Het bestuursverslag	21
9. Werkwijze: het vijfstappenplan toegepast op financiën	22
Stap 1: Autonome positie vaststellen	22
Stap 2: Toetsen bij de achterban	22
Stap 3: Overleggen met de bestuurder	23
Stap 4: Vastleggen van afspraken en terugkoppelen naar de achterban	23
Stap 5: Controleren op uitvoering en naleving van afspraken	23
10. Voorbeeldvragen aan de bestuurder	25
10.1 Bij de bespreking van de jaarrekening	25
10.2 Bij begroting en meerjarenplan	25
10.3 Bij het artikel 24 overleg over de algemene gang van zaken	25
10.4 Bij een adviesaanvraag met financiële gevolgen	26
11. Jaarkalender van de financiële commissie	27
12. Checklists	28
Checklist A: Ontvangst van de jaarrekening	28
Checklist B: Financiële quickscan	28
Checklist C: Adviesaanvraag met financiële gevolgen	29
Checklist D: Informatieprotocol met de bestuurder	29
13. Begrippenlijst	30
14. Bronnen en verantwoording	32

Leeswijzer

Dit handboek is geschreven voor de financiële commissie van een ondernemingsraad. Het is bedoeld als naslagwerk: je hoeft het niet van voor naar achter te lezen, maar pakt het erbij op het moment dat je het nodig hebt. De commissieleden verschillen in financiële voorkennis. Daarom legt dit handboek de basis steeds eerst eenvoudig uit, met daarna verdieping voor wie meer wil.

Het handboek bestaat uit drie delen. Deel A behandelt de positie van de financiële commissie en het wettelijk gereedschap uit de Wet op de ondernemingsraden (WOR). Deel B leert je stap voor stap de jaarrekening lezen: de balans, de winst- en verliesrekening, het kasstroomoverzicht, de ratio's en de toelichting. Deel C vertaalt de cijfers naar invloed met het vijfstappenplan uit Oneindig veel invloed, aangevuld met voorbeeldvragen aan de bestuurder, een jaarkalender en praktische checklists.

Achterin vind je een begrippenlijst met de belangrijkste financiële termen. In de tekst staan kaders met tips en waarschuwingen. De wettelijke verwijzingen zijn gecontroleerd aan de hand van de actuele wetteksten (stand juli 2026). Wetgeving kan wijzigen: raadpleeg bij twijfel altijd wetten.overheid.nl of een deskundige.

Slimme zet

Leg dit handboek als vast naslagwerk in het OR-archief en geef ieder nieuw commissielid een exemplaar bij de start. Spreek af dat de commissie het jaarlijks actualiseert, bijvoorbeeld na de bespreking van de jaarrekening.

DEEL A

De financiële commissie en haar wettelijk gereedschap

1. De financiële commissie van de OR

1.1 Waarom een financiële commissie?

Vrijwel elk belangrijk besluit in een organisatie heeft een financiële kant: een reorganisatie, een investering, een fusie, een bezuiniging op personeel. Wie de cijfers begrijpt, ziet besluiten aankomen voordat ze op tafel liggen en kan de kwaliteit van adviesaanvragen beter beoordelen. Een OR die pas naar de cijfers kijkt als er een adviesaanvraag ligt, loopt structureel achter de feiten aan.

Een financiële commissie zorgt ervoor dat de OR de financiële informatie systematisch volgt: de jaarrekening, de begroting, de tussentijdse cijfers en de meerjarenplannen. De commissie vertaalt de cijfers naar wat ze betekenen voor het personeel en adviseert de OR daarover. Zo bouwt de OR een eigen, autonoom beeld op van de financiële gezondheid van de organisatie. Dat past bij de kern van Oneindig veel invloed: de OR functioneert als georganiseerde tegenspraak en heeft daarvoor een onafhankelijke informatiepositie nodig.

1.2 Instelling van de commissie (artikel 15 WOR)

De OR kan op grond van artikel 15 WOR commissies instellen die redelijkerwijs nodig zijn voor zijn taak. Voor een financiële commissie ligt de vorm van een vaste commissie het meest voor de hand: een commissie voor de behandeling van een bepaald onderwerp, in dit geval de financiën. De OR legt het voornemen tot instelling schriftelijk voor aan de bestuurder, met daarin de taak, de samenstelling, de bevoegdheden en de werkwijze van de commissie. Heeft de bestuurder bezwaar, dan kan uiteindelijk de kantonrechter beslissen.

In een vaste commissie mogen ook medewerkers zitten die geen OR-lid zijn. Dat is voor een financiële commissie juist waardevol: denk aan een collega van de administratie of een controller die de cijfers van binnenuit kent. De OR kan zijn rechten en bevoegdheden voor het onderwerp aan een vaste commissie overdragen, maar alleen als de meerderheid van de commissie uit OR-leden bestaat. De bevoegdheid om in of buiten rechte te procederen kan nooit worden overgedragen. In de praktijk is overdracht meestal niet nodig en ook niet verstandig: laat de commissie voorbereiden en adviseren, en laat de OR als geheel besluiten over advies en instemming. Zo blijft de OR met één mond spreken.

Praktijkadvies

Leg in het instellingsbesluit vast: de taak (het volgen en duiden van de financiële informatie en het voorbereiden van OR-standpunten), de samenstelling (bijvoorbeeld drie tot vijf leden, waarvan de meerderheid OR-lid), de werkwijze (rapportage aan de OR na elk overleg over cijfers) en de afspraak dat besluitvorming bij de voltallige OR blijft.

1.3 Samenstelling en taakverdeling

Een goede financiële commissie is gemengd samengesteld. Niet iedereen hoeft een cijferexpert te zijn. Juist de combinatie werkt: een lid dat de cijfers technisch kan lezen, een lid dat de werkvloer goed kent en de cijfers kan vertalen naar wat mensen ervan merken, en een lid dat goed kan schrijven en vastleggen.

Oneindig veel invloed adviseert om standpunten voor te bereiden in kleine groepjes van drie tot vijf personen: efficiënt in informatieverzameling en een goede werkverdeling.

- Voorzitter of trekker: bewaakt de jaarkalender, onderhoudt het contact met de bestuurder en de financiële afdeling en agendeert namens de commissie in de OR.
- Cijferlezer: maakt de financiële quickscan (hoofdstuk 12) en bereidt de analyse voor.
- Schrijver: legt vast wat besproken en afgesproken is. Wie schrijft, die blijft.
- Verbinder: toetst de bevindingen bij de achterban en brengt signalen van de werkvloer in.

1.4 Faciliteiten: scholing, deskundigen en kosten

De WOR geeft de commissie concrete faciliteiten. Maak er gebruik van: een commissie zonder scholing en zonder budget blijft afhankelijk van de uitleg van de bestuurder.

- **Scholing (artikel 18 WOR):** OR-leden hebben recht op minimaal vijf scholingsdagen per jaar. Commissieleden die geen OR-lid zijn hebben recht op minimaal drie dagen. OR-leden die ook commissielid zijn hebben recht op minimaal acht dagen. Een cursus jaarrekening lezen is voor de financiële commissie een logische invulling.
- **Deskundigen (artikel 16 WOR):** de OR en zijn commissies kunnen deskundigen uitnodigen in een vergadering, hun inlichtingen en advies vragen en hen een schriftelijk advies laten uitbrengen. Denk aan een accountant of een financieel adviseur die de jaarrekening met de commissie doorneemt.
- **Kosten (artikel 22 WOR):** kosten die redelijkerwijs nodig zijn voor het OR-werk komen ten laste van de werkgever. Voor kosten van deskundigen en rechtsgedingen geldt één belangrijke voorwaarde: de bestuurder moet vooraf op de hoogte zijn gesteld van de te maken kosten. Werkgever en OR kunnen ook een jaarbudget afspreken dat de OR naar eigen inzicht besteedt; overschrijding vergt dan voorafgaande toestemming.

Let op

Schakel je een deskundige in, meld de verwachte kosten dan altijd eerst schriftelijk aan de bestuurder voordat de opdracht wordt gegeven. Doe je dat niet, dan loop je het risico dat de rekening niet vergoed hoeft te worden.

2. Wettelijk gereedschap bij financiële onderwerpen

De WOR geeft de OR een stevige informatiepositie en een aantal harde bevoegdheden. Dit hoofdstuk zet het gereedschap op een rij dat de financiële commissie het meest gebruikt. Onthoud daarbij de les uit Oneindig veel invloed: de wet is het vangnet, niet het startpunt. Wie alleen op rechten leunt, drijft partijen uit elkaar. Wie de inhoudelijke rol pakt en de wet als ruggensteun gebruikt, krijgt meer voor elkaar.

2.1 Het informatierecht (artikel 31 WOR)

De bestuurder is verplicht de OR tijdig alle inlichtingen en gegevens te verstrekken die de OR redelijkerwijs nodig heeft voor zijn taak. Vraagt de OR erom, dan moeten de gegevens schriftelijk worden verstrekt. Daarnaast krijgt de OR bij het begin van elke zittingsperiode standaard basisgegevens: de rechtsvorm en statuten, de zeggenschapsverhoudingen binnen de groep, duurzame relaties met andere organisaties en de organisatiestructuur met de verdeling van bevoegdheden. Wijzigingen moeten zo spoedig mogelijk worden gemeld.

Voor de financiële commissie is dit artikel het breekijzer: alles wat je redelijkerwijs nodig hebt om de financiële positie te beoordelen, valt eronder. Vraag gericht en schriftelijk, en leg vast wat je wanneer hebt gevraagd.

2.2 Het financiële informatierecht (artikel 31a WOR)

Artikel 31a is het huisartikel van de financiële commissie. De kern per onderdeel:

- De bestuurder verstrekt minimaal tweemaal per jaar, mede voor de bespreking van de algemene gang van zaken, mondeling of schriftelijk algemene gegevens over de werkzaamheden en de resultaten van de onderneming.
- Is de ondernemer een rechtspersoon die een jaarrekening opstelt (zoals een bv, nv, stichting of coöperatie), dan verstrekt hij zo spoedig mogelijk na de vaststelling een exemplaar van de jaarrekening en het bestuursverslag aan de OR, ter bespreking.
- Maakt de onderneming deel uit van een groep, dan gaat het om de geconsolideerde jaarrekening; daarnaast kan de OR schriftelijke gegevens vragen waaruit blijkt wat de eigen onderneming aan het groepsresultaat heeft bijgedragen.
- Voor ondernemers die geen jaarrekening hoeven op te stellen, zijn bij algemene maatregel van bestuur vervangende schriftelijke gegevens aangewezen. Ook zonder jaarrekeningplicht heeft de OR dus recht op financiële verantwoordingsinformatie.
- De bestuurder verstrekt minimaal tweemaal per jaar gegevens over de verwachtingen: de toekomstige werkzaamheden en resultaten, en in het bijzonder de investeringsplannen in binnen- en buitenland.
- Stelt de ondernemer een meerjarenplan, ramingen of begrotingen op, dan verstrekt hij die met toelichting ter bespreking aan de OR.

Slimme zet

Wacht niet tot de stukken komen. Zet de momenten uit artikel 31a in de jaarkalender van de commissie (hoofdstuk 11) en spreek met de bestuurder een vast informatieprotocol af: welke stukken, op welk moment, in welke vorm. Zo wordt het halen van informatie een gewoonte in plaats van een gevecht.

2.3 De overlegvergadering over de algemene gang van zaken (artikel 24 WOR)

Minimaal tweemaal per jaar wordt in de overlegvergadering de algemene gang van zaken van de onderneming besproken. De bestuurder doet daarbij mededeling over besluiten die hij in voorbereiding heeft op het gebied van het adviesrecht (artikel 25) en het instemmingsrecht (artikel 27). Er worden dan ook afspraken gemaakt over wanneer en hoe de OR bij die besluitvorming wordt betrokken.

Bij vennootschappen en coöperaties zijn bij dit overleg in beginsel ook de commissarissen aanwezig of hun vertegenwoordiger; bij verenigingen en stichtingen bestuursleden. De OR kan daar in een concreet geval van afzien. Dit maakt het artikel 24 overleg tot het strategisch belangrijkste moment van het jaar: de commissie hoort er wat eraan komt, voordat er formele aanvragen liggen, en kan afspraken maken over de rol van de OR in het traject.

2.4 Het adviesrecht bij financiële besluiten (artikel 25 WOR)

De bestuurder moet de OR om advies vragen over een reeks voorgenomen belangrijke besluiten. Voor de financiële commissie springen drie onderdelen eruit:

- het doen van een belangrijke investering ten behoeve van de onderneming;
- het aantrekken van een belangrijk krediet ten behoeve van de onderneming;
- het verstrekken van een belangrijk krediet en het stellen van zekerheid voor belangrijke schulden van een andere ondernemer.

Daarnaast hebben veel andere adviesplichtige besluiten een grote financiële component: overdracht van zeggenschap (fusie of overname), beëindiging van (een deel van) de onderneming, belangrijke inkrimping, uitbreiding of organisatiewijziging, en het verstrekken van een adviesopdracht aan een externe deskundige over zo'n onderwerp.

De spelregels: het advies moet schriftelijk worden gevraagd, op een moment dat het nog van wezenlijke invloed kan zijn op het besluit. De aanvraag bevat de motieven, de verwachte gevolgen voor het personeel en de voorgenomen maatregelen daarvoor. De OR adviseert pas nadat er minimaal één keer over is overlegd in de overlegvergadering. Wijkt het besluit af van het advies, dan moet de bestuurder de uitvoering een maand opschorten. In die maand kan de OR beroep instellen bij de Ondernemingskamer (artikel 26 WOR): binnen een maand nadat de OR van het besluit in kennis is gesteld, met als toetssteen of de ondernemer bij afweging van alle belangen in redelijkheid tot het besluit heeft kunnen komen. De Ondernemingskamer kan de ondernemer onder meer verplichten het besluit in te trekken of de uitvoering te verbieden.

Voor de commissie

Beoordeel bij elke adviesaanvraag eerst de financiële onderbouwing: kloppen de aannames, zijn er scenario's doorgerekend, wat gebeurt er als de verwachte besparing of opbrengst niet wordt gehaald? Gebruik checklist C in hoofdstuk 12. Een advies dat de financiële onderbouwing serieus fileert, weegt bij de bestuurder en zo nodig bij de rechter veel zwaarder dan een advies dat alleen de gevolgen voor het personeel benoemt.

2.5 Het instemmingsrecht (artikel 27 WOR)

Voor besluiten over regelingen op sociaal terrein geldt het instemmingsrecht. Financieel getinte voorbeelden: regelingen op grond van een pensioenovereenkomst, een winstdelingsregeling of een spaarregeling, en een belonings- of functiewaarderingssysteem. Let op: het gaat om het systeem of de regeling, niet om de hoogte van de lonen zelf.

De procedure: de bestuurder legt het voorgenomen besluit schriftelijk voor, met beweegredenen en verwachte gevolgen. Er wordt minimaal één keer over overlegd. Neemt de bestuurder het besluit zonder instemming, dan kan de OR binnen een maand na de mededeling van het besluit schriftelijk de nietigheid inroepen. De bestuurder kan de kantonrechter om vervangende toestemming vragen, maar krijgt die alleen als het besluit wordt gevegd door zwaarwegende bedrijfsorganisatorische, bedrijfseconomische of bedrijfssociale redenen, of als de weigering van de OR onredelijk is.

2.6 Naleving afdwingen (artikel 36 WOR)

Komt de bestuurder zijn verplichtingen uit de WOR niet na, bijvoorbeeld het verstrekken van de informatie uit artikel 31a, dan kan de OR de kantonrechter verzoeken te bepalen dat de bestuurder de wet naleeft. Bemiddeling door de bedrijfscommissie is daarbij niet verplicht, maar kan vrijwillig worden gevraagd als laagdrempelige tussenstap. In de praktijk is de dreiging van deze route vaak al voldoende. Gebruik dit als sluitstuk van de escalatieladder uit hoofdstuk 9, niet als openingszet.

2.7 Overzicht: onderwerp, recht en termijn

Onderwerp	Recht	Artikel WOR	Kernpunt of termijn
Alle informatie die de OR redelijkerwijs nodig heeft	Informatierecht	Artikel 31	Tijdig; schriftelijk indien gevraagd
Algemene gegevens over werkzaamheden en resultaten	Informatierecht	Artikel 31a	Minimaal tweemaal per jaar
Jaarrekening en bestuursverslag	Informatierecht	Artikel 31a	Zo spoedig mogelijk na vaststelling
Verwachtingen en investeringsplannen	Informatierecht	Artikel 31a	Minimaal tweemaal per jaar
Begrotingen en meerjarenplannen	Informatierecht	Artikel 31a	Ter bespreking, met toelichting
Algemene gang van zaken en besluiten in voorbereiding	Overlegrecht	Artikel 24	Minimaal tweemaal per jaar; afspraken over betrokkenheid OR

Onderwerp	Recht	Artikel WOR	Kernpunt of termijn
Belangrijke investering, belangrijk krediet, zekerheidstelling	Adviesrecht	Artikel 25	Advies op moment van wezenlijke invloed; opschorting één maand bij afwijken
Beroep tegen besluit dat afwijkt van advies	Beroepsrecht	Artikel 26	Binnen één maand naar de Ondernemingskamer
Pensioenregeling, winstdelingsregeling, beloningssysteem	Instemmingsrecht	Artikel 27	Nietigheid inroepen binnen één maand
Commissies instellen	Organisatierecht	Artikel 15	Instellingsbesluit schriftelijk voorleggen aan bestuurder
Deskundigen raadplegen	Faciliteit	Artikel 16	Ook voor commissies
Scholing	Faciliteit	Artikel 18	Minimaal 5, 3 of 8 dagen per jaar
Kosten en budget	Faciliteit	Artikel 22	Deskundige: kosten vooraf melden
Naleving WOR afdwingen	Nalevingsrecht	Artikel 36	Verzoek aan de kantonrechter

DEEL B

De jaarrekening lezen

3. De jaarrekening in vogelvlucht

3.1 Wat staat er in een jaarrekening?

De jaarrekening is het jaarlijkse financiële verslag van een organisatie. Zij bestaat in de kern uit:

- de balans: een momentopname van bezittingen, schulden en eigen vermogen op de laatste dag van het boekjaar;
- de winst- en verliesrekening: het overzicht van opbrengsten en kosten over het hele boekjaar;
- de toelichting op beide;
- bij grotere organisaties het kasstroomoverzicht;
- en de overige gegevens, waaronder de accountantsverklaring.

De jaarrekening is niet hetzelfde als het jaarverslag of bestuursverslag. Het bestuursverslag is de tekstuele toelichting van het bestuur op het afgelopen jaar en op de toekomstverwachtingen. Voor de commissie zijn beide belangrijk: de jaarrekening voor de harde cijfers, het bestuursverslag voor de strategie, de risico's en de plannen. Artikel 31a WOR geeft de OR recht op allebei.

3.2 Waarom is de jaarrekening belangrijk?

De jaarrekening geeft inzicht in drie kernvragen over de financiële gezondheid:

- Rentabiliteit: verdient de organisatie genoeg met wat zij doet?
- Solvabiliteit: kan zij op de lange termijn aan haar verplichtingen voldoen?
- Liquiditeit: is er genoeg geld beschikbaar voor de korte termijn?

Veel ogen kijken mee: aandeelhouders, banken en kredietverzekeraars, leveranciers, kredietinformatiebureaus en concurrenten. Voor de OR komt daar een eigen perspectief bij: wat betekenen de cijfers voor de werkgelegenheid, de arbeidsvoorwaarden en de investeringsruimte? Een organisatie die structureel te weinig verdient, zal vroeg of laat op personeel besparen. Wie dat in de cijfers ziet aankomen, kan als OR op tijd het gesprek openen.

3.3 Deponeren: wie, wat en wanneer

Rechtspersonen zoals de bv, de nv, de coöperatie en de onderlinge waarborgmaatschappij moeten hun jaarrekening jaarlijks deponeren bij de Kamer van Koophandel. Ook stichtingen en verenigingen met een onderneming die in twee opeenvolgende boekjaren minimaal 6 miljoen euro netto-omzet halen, zijn deponeringsplichtig. Wat er gedeponerd moet worden, hangt af van de grootteklasse van de organisatie. Sinds de verhoging van de grensbedragen (van toepassing op boekjaren die aanvangen op of na 1 januari 2024, eerdere toepassing vanaf boekjaar 2023 was toegestaan) gelden de volgende criteria; een organisatie valt in een klasse als zij twee boekjaren achtereen aan minimaal twee van de drie criteria voldoet:

Criterium	Micro	Klein	Middelgroot
Balanstotaal	Tot 450.000 euro	Tot 7,5 miljoen euro	Tot 25 miljoen euro
Netto-omzet	Tot 900.000 euro	Tot 15 miljoen euro	Tot 50 miljoen euro
Aantal werknemers	Minder dan 10	Minder dan 50	Minder dan 250

Boven de grenzen van middelgroot geldt de klasse groot. Hoe groter de klasse, hoe meer er openbaar moet worden gemaakt: een micro- of kleine rechtspersoon volstaat met een beperkte balans met toelichting, een middelgrote en grote rechtspersoon deponereert ook de winst- en verliesrekening, een uitgebreide toelichting, het bestuursverslag en de accountantsverklaring. Middelgrote en grote rechtspersonen zijn verplicht hun jaarrekening door een accountant te laten controleren.

Termijnen (bv en nv)

- Het bestuur maakt de jaarrekening op binnen vijf maanden na afloop van het boekjaar. De aandeelhoudersvergadering kan deze termijn bij bijzondere omstandigheden met maximaal vijf maanden verlengen.
- De algemene vergadering stelt de jaarrekening vervolgens vast. Na vaststelling moet binnen acht dagen worden gedeponereerd.
- Uiterste grens: deponeren kan nooit later dan twaalf maanden na afloop van het boekjaar. Zijn alle aandeelhouders tevens bestuurder, dan geldt in beginsel dat ondertekening meteen vaststelling betekent en is de uiterste termijn tien maanden plus acht dagen.

Niet of te laat deponeren is een economisch delict en kan bij faillissement leiden tot persoonlijke aansprakelijkheid van bestuurders. Herhaald te laat deponeren is voor de commissie een serieus signaal over de kwaliteit van de financiële huishouding.

Let op: de OR wacht niet op de KvK

De commissie hoeft de gedeponeerde jaarrekening niet af te wachten. Artikel 31a WOR geeft de OR recht op een exemplaar van de jaarrekening en het bestuursverslag zo spoedig mogelijk na de vaststelling, ter bespreking. Dat is vrijwel altijd eerder en vollediger dan wat bij de KvK ligt. Zet dit moment vast in de jaarkalender.

3.4 En als er geen jaarrekeningplicht is?

Werk je bij een organisatie zonder deponeringsplicht, bijvoorbeeld een kleinere stichting, dan heeft de OR op grond van artikel 31a nog steeds recht op vervangende schriftelijke financiële gegevens die bij algemene maatregel van bestuur zijn aangewezen. Bij overheids- en zorgorganisaties gelden bovendien eigen verslaggevingsregels met vaak juist méér openbaarheid. De kern blijft gelijk: de commissie heeft recht op de financiële verantwoording en op de begrotingen en meerjarenplannen.

4. De balans

4.1 Een foto van de organisatie

De balans is een foto die is genomen op de laatste dag van het boekjaar. Links staan de bezittingen (activa of debetzijde), rechts staat hoe die bezittingen zijn gefinancierd (passiva of creditzijde): met eigen vermogen en met schulden. De balans is altijd in evenwicht: links en rechts tellen op tot hetzelfde balanstotaal.

Debet (activa)	Credit (passiva)
Vaste activa: materiële vaste activa, immateriële vaste activa, financiële vaste activa	Eigen vermogen
Vlottende activa: voorraden, vorderingen, liquide middelen	Voorzieningen
	Langlopende schulden (lang vreemd vermogen)
	Kortlopende schulden (kort vreemd vermogen)

4.2 De activa: wat bezit de organisatie?

Vaste activa

Vaste activa liggen langer dan een jaar vast in de organisatie.

- **Materiële vaste activa:** tastbare zaken die de bedrijfsvoering langdurig dienen, zoals gebouwen, inventaris, wagenpark en computerapparatuur.
- **Immateriële vaste activa:** niet tastbare bezittingen zoals goodwill, patenten, octrooien, vergunningen en kosten voor onderzoek en ontwikkeling.
- **Financiële vaste activa:** beleggingen, bijvoorbeeld deelnemingen in andere ondernemingen.

Vlottende activa

Vlottende activa kunnen binnen een jaar in geld worden omgezet.

- **Voorraden:** eindproducten, grondstoffen, verpakkingsmateriaal en onderhanden werk.
- **Vorderingen:** openstaande rekeningen van klanten (debiteuren) en vooruitbetaalde kosten.
- **Liquide middelen:** direct beschikbaar geld, zoals banktegoeden en kasgeld.

4.3 De passiva: hoe is het gefinancierd?

- **Eigen vermogen:** het bedrag dat de eigenaren of aandeelhouders zelf in het bedrijf hebben geïnvesteerd, vermeerderd met ingehouden winsten. Zijn de bezittingen groter dan de schulden, dan is het eigen vermogen positief. Bij meer schulden dan bezittingen is het eigen vermogen negatief: een ernstig signaal.
- **Voorzieningen:** gereserveerde bedragen voor verplichtingen die in de toekomst (kunnen) ontstaan, zoals reorganisatie- of saneringskosten en pensioenverplichtingen. Voor de commissie interessant: een plotseling gevormde reorganisatievoorziening kan de eerste zichtbare aanwijzing zijn van een komend besluit.

- **Langlopende schulden:** schulden met een looptijd langer dan een jaar, zoals hypotheken, obligatieleningen en bankleningen.
- **Kortlopende schulden:** verplichtingen die binnen een jaar moeten worden voldaan, zoals crediteuren, belastingen en nog te betalen salarissen en vakantiegeld.

4.4 Waar kijkt de commissie naar?

- De ontwikkeling van het eigen vermogen over meerdere jaren: groeit het mee met de organisatie of teert de organisatie in?
- De liquide middelen: is er voldoende buffer, of staat er vrijwel niets op de bank terwijl de kortlopende schulden hoog zijn?
- De verhouding tussen kortlopende schulden en vlottende activa (zie werkkapitaal, hoofdstuk 6).
- Nieuwe of sterk gegroeide voorzieningen: waarvoor zijn ze gevormd?
- Sterk gestegen vorderingen of voorraden: zit het geld vast bij klanten of in het magazijn?

Vuistregel

Eén balans zegt weinig, de trend zegt alles. Zet altijd minimaal drie jaren naast elkaar. Vrijwel elke jaarrekening bevat de vergelijkende cijfers van het voorgaande jaar; met drie jaarrekeningen heb je vier tot vijf jaar in beeld.

5. De winst- en verliesrekening

5.1 De film van het boekjaar

Is de balans een foto, dan is de winst- en verliesrekening (ook wel resultatenrekening) de film van het hele boekjaar. Zij beantwoordt de vraag: wat waren de opbrengsten en kosten in deze periode, en wat blijft er onder de streep over? Meestal heeft de winst- en verliesrekening een verticale of staffelvorm: alle posten staan onder elkaar.

5.2 Drie soorten resultaat

- **Resultaat uit de normale bedrijfsuitoefening:** reguliere omzet minus reguliere kosten. Dit zegt het meest over de structurele gezondheid.
- **Bijzonder resultaat:** resultaat uit een bijzondere of eenmalige gebeurtenis binnen de bedrijfsuitoefening, of ongebruikelijk groot in verhouding tot de omzet.
- **Buitengewoon resultaat:** resultaat dat niet uit de normale bedrijfsuitoefening voortkomt, zoals de verkoop van een bedrijfsonderdeel.

Let op

Kijk altijd of de winst wordt gedragen door het gewone bedrijf of door eenmalige meevallers. Een mooi nettoresultaat dat vooral bestaat uit de verkoop van een pand zegt niets over de vraag of de organisatie structureel gezond is. Andersom kan een eenmalige reorganisatielast een gezond bedrijf tijdelijk verliesgevend laten lijken.

5.3 De belangrijkste posten

Bedrijfsopbrengsten

- Netto-omzet: omzet exclusief btw. Meestal veruit de grootste post.
- Wijziging in voorraden en onderhanden werk.
- Ontvangen subsidies, schade-uitkeringen en vergoedingen voor uitgeleend personeel.

Bedrijfslasten

- Kosten van handelsgoederen, grond- en hulpstoffen en uitbestede diensten.
- Salarissen, sociale lasten en pensioenlasten: voor de commissie de belangrijkste post. Volg de verhouding tussen personeelskosten en omzet over meerdere jaren en let op de post inhuur van externen.
- Afschrijvingen en waardeverminderingen.
- Dotaties aan voorzieningen en overige bedrijfskosten.

5.4 Van omzet naar nettoresultaat

Het nettoresultaat is een kwestie van optellen en aftrekken:

Stap	Uitkomst
Bedrijfsopbrengsten minus bedrijfslasten	Bedrijfsresultaat (operationeel resultaat)
Bedrijfsresultaat minus rentelasten plus rentebaten	Brutoresultaat (resultaat voor belasting)
Brutoresultaat minus te betalen belasting	Nettoresultaat (resultaat na belasting)

Leerzame casus: Ahold

In 2003 bleek dat Ahold de omzet van buitenlandse dochterbedrijven jarenlang volledig had meegeteld zonder dat het concern daar werkelijk de zeggenschap over had, gestaafd met geheime side letters. Het bedrijfsresultaat van een Amerikaanse dochter stond honderden miljoenen te hoog in de boeken. De les voor elke cijferlezer: omzet en winst op papier zijn pas betrouwbaar als duidelijk is hoe ze zijn samengesteld. Lees dus ook de grondslagen in de toelichting.

6. Werkkapitaal en kasstroomoverzicht

6.1 Werkkapitaal: de smeerolie

Werkkapitaal is het kapitaal dat een organisatie nodig heeft om aan haar dagelijkse verplichtingen te voldoen: leveranciers betalen, salarissen uitkeren, voorraden aanvullen. Het bruto-werkkapitaal is simpelweg de omvang van de vlottende activa. Het netto-werkkapitaal is het verschil tussen de vlottende activa en de kortlopende schulden.

Bij een positief netto-werkkapitaal zijn de kortlopende bezittingen groter dan de kortlopende schulden: de organisatie kan zich draaiende houden. Te weinig werkkapitaal betekent geldgebrek. Maar te veel is ook niet goed: dan zit er onnodig veel kapitaal vast in voorraden, debiteuren en onderhanden werk. Voor banken is het beschikbare werkkapitaal een van de belangrijkste elementen bij de beoordeling van een kredietaanvraag.

Window dressing

Veel bedrijven poetsen hun balans op richting het einde van het boekjaar: extra kortingen om contante verkopen op te drijven en voorraden te verlagen, en een incasso-offensief op openstaande vorderingen. Het beeld per 31 december kan daardoor gunstiger zijn dan het gemiddelde beeld door het jaar heen. Vraag daarom ook naar tussentijdse cijfers.

6.2 Het kasstroomoverzicht: winst is geen geld

Het kasstroomoverzicht (cashflow statement) laat zien welke geldstromen er in het boekjaar werkelijk in en uit de organisatie zijn gegaan. Dat is wezenlijk andere informatie dan de winst- en verliesrekening. Een organisatie kan winst maken en toch failliet gaan, omdat het vermogen vastzit in voorraden of debiteuren en er geen geld op de bank staat om de rekeningen te betalen. Grotere bedrijven zijn verplicht het kasstroomoverzicht bij de jaarrekening op te nemen.

Het kasstroomoverzicht bestaat uit drie onderdelen:

- **Kasstroom uit operationele activiteiten:** de geldstromen uit de gewone bedrijfsvoering. Dit is de belangrijkste van de drie: een gezonde organisatie verdient hier structureel geld. Een aanhoudend negatieve operationele kasstroom is een rode vlag.
- **Kasstroom uit investeringsactiviteiten:** uitgaven aan machines, gebouwen en overnames (negatief) en opbrengsten uit de verkoop van bedrijfsonderdelen (positief).
- **Kasstroom uit financieringsactiviteiten:** aantrekken van leningen of aandelenkapitaal (positief), aflossingen en dividenduitkeringen (negatief).

Leerzame casus: Parmalat

Het Italiaanse zuivelconcern Parmalat claimde in 2003 ruim 4 miljard euro aan liquide middelen te bezitten, maar kon een obligatielening van 150 miljoen euro niet terugbetalen. Het geld bleek niet te bestaan; via belastingparadijzen waren miljarden weggelekt. De les: controleer of de winst ook als geld binnenkomt. Kasstromen zijn veel moeilijker te manipuleren dan baten en lasten.

6.3 Wat doet de commissie hiermee?

- Vergelijk het nettoresultaat met de operationele kasstroom. Lopen ze jaren achtereen sterk uiteen, vraag dan om uitleg.
- Kijk of investeringen worden betaald uit de eigen operationele kasstroom of steeds uit nieuwe leningen.
- Let op dividenduitkeringen of onttrekkingen aan de groep in jaren waarin tegelijk op personeel wordt bezuinigd: dat is een gesprek waard in de overlegvergadering.

7. Ratio's en signalen

7.1 Wat kun je met ratio's?

Ratio's zijn verhoudingsgetallen die de balans en de winst- en verliesrekening met elkaar verbinden. Ze maken prestaties vergelijkbaar: met vorig jaar, met de begroting en met andere organisaties in de branche. Voor de commissie zijn ze het snelste gereedschap om een jaarrekening te beoordelen. Twee waarschuwingen vooraf: vrijwel alle vuistregels zijn brancheafhankelijk, en één uitkomst zegt weinig. Benchmark met de branche en kijk vooral naar de trend over meerdere jaren.

7.2 Liquiditeit: kan de organisatie op korte termijn betalen?

Current ratio = vlottende activa gedeeld door kortlopende schulden. Een waarde vanaf ongeveer 1,5 wordt over het algemeen als gezond gezien; onder de 1 kan wijzen op liquiditeitsproblemen.

Quick ratio = (vlottende activa minus voorraden) gedeeld door kortlopende schulden. De voorraden tellen niet mee omdat ze minder snel te gelde te maken zijn. Doorgaans is een waarde boven de 1 gezond.

Rekenvoorbeeld quick ratio

Stel, een organisatie heeft 3.600.000 euro vlottende activa, waarvan 1.500.000 euro voorraden, en 2.400.000 euro kortlopende schulden. De quick ratio is dan $(3.600.000 \text{ minus } 1.500.000) \text{ gedeeld door } 2.400.000 = 2.100.000 \text{ gedeeld door } 2.400.000 = 0,88$. Dat is onder de 1: de organisatie heeft mogelijk moeite om op korte termijn aan haar verplichtingen te voldoen. Voor de commissie reden om door te vragen naar de kredietruimte bij de bank en het betalingsgedrag.

7.3 Solvabiliteit: kan de organisatie op lange termijn betalen?

Solvabiliteitsratio = eigen vermogen gedeeld door totaal vermogen (balanstotaal), maal 100 procent. De algemene vuistregel is dat minimaal 25 tot 40 procent gewenst is, sterk afhankelijk van de branche. Banken gebruiken deze ratio bij elke kredietaanvraag. Een dalende solvabiliteit betekent dat de organisatie steeds meer op geleend geld draait en kwetsbaarder wordt voor tegenvallers.

7.4 Rentabiliteit: verdient de organisatie genoeg?

Rentabiliteit eigen vermogen = nettoresultaat gedeeld door eigen vermogen. **Rentabiliteit totaal vermogen** = bedrijfsresultaat gedeeld door totaal vermogen. Als vuistregel wordt een netto rendement boven de 5 procent als gezond aangemerkt, opnieuw brancheafhankelijk. Bij non-profitorganisaties gaat het niet om winstmaximalisatie, maar is een bescheiden positief resultaat nodig om buffers op peil te houden.

7.5 De belangrijkste ratio's op een rij

Ratio	Formule
Current ratio	Vlottende activa gedeeld door kortlopende schulden
Quick ratio	Vlottende activa minus voorraden, gedeeld door kortlopende schulden
Netto-werkkapitaal	Vlottende activa minus kortlopende schulden
Werkkapitaalquote 1	Werkkapitaal gedeeld door balanstotaal, maal 100
Werkkapitaalquote 2	Werkkapitaal gedeeld door netto-omzet, maal 100
Solvabiliteitsratio	Eigen vermogen gedeeld door totaal vermogen, maal 100
Rentabiliteit eigen vermogen	Nettoresultaat gedeeld door eigen vermogen
Rentabiliteit totaal vermogen	Bedrijfsresultaat gedeeld door totaal vermogen
Brutowinstmarge	Brutowinst gedeeld door omzet, maal 100
Nettowinstmarge	Nettowinst gedeeld door omzet, maal 100
Omloopsnelheid vorderingen	Omzet gedeeld door vorderingen
Omloopsnelheid voorraad	Omzet gedeeld door voorraden

7.6 Signaallijst: rode vlaggen voor de commissie

Zie je een of meer van deze signalen, agendeer ze dan voor het overleg met de bestuurder:

- Het eigen vermogen daalt meerdere jaren achtereen, of is negatief.
- De operationele kasstroom is negatief terwijl er wel winst wordt gerapporteerd.
- De current ratio ligt onder de 1, of daalt in een duidelijke trend.
- De solvabiliteit zakt onder de 25 procent of daalt snel.
- Vorderingen of voorraden groeien veel harder dan de omzet.
- De winst leunt op eenmalige of buitengewone baten.
- Personeelskosten stijgen structureel harder dan de omzet, of er wordt opvallend veel extern ingehuurd.
- Er wordt een grote reorganisatievoorziening gevormd zonder dat de OR van plannen weet.
- De jaarrekening wordt herhaaldelijk laat vastgesteld of gedeponereerd.
- De accountantsverklaring is niet goedkeurend, of bevat een passage over ernstige onzekerheid over de continuïteit.

Vergeet niet

De jaarrekening is minimaal enkele maanden oud op het moment dat je haar bespreekt. Voor actuele sturing heb je tussentijdse cijfers en de begroting nodig. Artikel 31a WOR geeft daar recht op: minimaal tweemaal per jaar gegevens over resultaten en verwachtingen, en de begrotingen ter bespreking.

8. Toelichting, bestuursverslag en accountantsverklaring

8.1 De toelichting: het verhaal achter de cijfers

De toelichting verantwoordt hoe de cijfers tot stand zijn gekomen. Bij een kleine organisatie is zij beperkt, bij een grote organisatie een fors boekwerk. De wet schrijft onder meer voor dat de toelichting bevat: de waarderingsgrondslagen, de indeling van de immateriële vaste activa, een verloopstaat van de vaste activa, een lijst van deelnemingen, het bedrag en de aard van de vorderingen, de indeling van de voorzieningen en de schulden, de indeling van de loonkosten (waaronder sociale lasten) en de fiscaal overdraagbare verliezen. Ook bezoldigingen van bestuur en management kunnen erin staan.

Voor de commissie is de toelichting vaak informatiever dan de hoofdoverzichten. Begin bij de grondslagen (zijn die gewijzigd? waarom?), de personeelskosten en het gemiddeld aantal werknemers, de voorzieningen en de niet uit de balans blijkende verplichtingen, zoals langlopende huurcontracten en afgegeven garanties.

8.2 Overige gegevens en de accountantsverklaring

Onder de overige gegevens staat onder meer de accountantsverklaring (controleverklaring) en de statutaire winstbestemming. Middelgrote en grote rechtspersonen zijn verplicht de jaarrekening te laten controleren door een accountant. De verklaring kent vier smaken:

- Goedkeurend: de jaarrekening geeft een getrouw beeld.
- Met beperking: op onderdelen schort er iets aan.
- Oordeelonthouding: de accountant heeft onvoldoende informatie gekregen om een oordeel te geven.
- Afkeurend: de jaarrekening geeft geen getrouw beeld.

Alles anders dan goedkeurend is voor de commissie een dringende reden voor het gesprek met de bestuurder. Let daarnaast op een continuïteitsparagraaf: een passage waarin de accountant wijst op ernstige onzekerheid over de vraag of de organisatie kan blijven voortbestaan.

8.3 Het bestuursverslag

Het bestuursverslag beschrijft in tekst het afgelopen jaar en de verwachtingen: strategie, marktontwikkelingen, risico's, personeelsbeleid en investeringsplannen. Lees het kritisch naast de cijfers. Een verslag dat louter successen meldt terwijl de cijfers verslechteren, is zelf een signaal. Wees er ook alert op dat jaarverslagen soms worden opgeleukt met niet relevante informatie; een eerlijke sterkte-zwakteanalyse is wat de lezer nodig heeft. Vergelijk de beloften uit het bestuursverslag van vorig jaar met wat er werkelijk van terecht is gekomen: dat is de methode pas toe of leg uit in de praktijk (hoofdstuk 9).

DEEL C

Van cijfers naar invloed

9. Werkwijze: het vijfstappenplan toegepast op financiën

Cijfers lezen is pas het halve werk. Invloed ontstaat wanneer de commissie de cijfers omzet in standpunten, die toetst bij de achterban, ze inbrengt bij de bestuurder en bewaakt wat er met de afspraken gebeurt. Oneindig veel invloed biedt daarvoor een vijfstappenplan in de vorm van een lemniscaat: de stappen herhaal je steeds opnieuw, en je keert telkens terug langs stap 1 om te controleren of je nog op koers ligt. Hieronder staat elke stap vertaald naar het werk van de financiële commissie.

Stap 1: Autonome positie vaststellen

De OR functioneert als georganiseerde tegenspraak en weegt zelfstandig de belangen van personeel en organisatie; die autonome rol volgt uit artikel 2 WOR. Voor de financiële commissie betekent dit: bepaal een eigen financiële agenda in plaats van alleen te reageren op wat de bestuurder aanlevert. Kies twee tot vier financiële speerpunten per jaar, bijvoorbeeld de verhouding tussen personeelskosten en inhuur, de investeringsruimte voor de werkvloer of de buffers van de organisatie.

- Hanteer de kaders voor OR-onderwerpen: het belang van een groep dienen, geen persoonlijke kwesties, bekend bij de lijn en zowel mondeling als schriftelijk gemeld.
- Vorm een voorlopig standpunt op basis van feiten en toets dat daarna bij de achterban.
- Spreek met één mond: bepaal samen het gezamenlijke standpunt, bijvoorbeeld met de POBOB-methode (Probleem, Oriënteren, Beeldvorming, Oordeelvorming, Besluitvorming), en communiceer daar helder en vaak over.

Slimme zet

Wees autonoom en kies je eigen doel. Een commissie die alleen de agenda van de bestuurder volgt, laat de vraagstelling en daarmee het antwoord aan een ander.

Stap 2: Toetsen bij de achterban

De achterban is geen homogene groep: elk onderwerp heeft zijn eigen achterban. Bij financiële onderwerpen zijn dat bijvoorbeeld de afdelingen die de gevolgen van een bezuiniging voelen, of de collega's van de administratie die de cijfers kennen. Vertaal cijfers altijd naar wat mensen ervan merken: niet de solvabiliteit is het verhaal, maar wat die betekent voor baan zekerheid, werkdruk en investeringen in de werkomgeving.

- Maak een contactplan met een of twee onderwerpen die de commissie wil toetsen: een stelling van de OR met maximaal drie argumenten, maandelijks bijgewerkt.
- Geef eerst iets voordat je iets vraagt: deel wat de OR weet en vraag dan om reacties. Luister eerst het hele verhaal van je collega uit.
- Communiceer minimaal twee keer per maand met de achterban, zeker in periodes met veel besluiten van bovenaf. Gebruik nieuwsbrief, werkoverleg, prikbord en achterbanbijeenkomst, en schrijf in blogstijl: aansprekende kop, samenvatting in twee regels, na vier regels een doorleeslink.

- Wees terughoudend met vertrouwelijke cijfers: maak met de bestuurder duidelijke afspraken over wat wanneer gedeeld mag worden, en beperk geheimhouding tot uitzonderlijke gevallen met vastgelegde duur en inhoud.

Stap 3: Overleggen met de bestuurder

Gelijkwaardig overleg over financiën vraagt voorbereiding en zelfvertrouwen. Concrete technieken uit Oneindig veel invloed:

- Gebruik een aangeklede agenda: zet er per punt bij wat het doel is (informerend, beeldvorming, besluit) en stem die tijd af met de voorzitter.
- Niet vragen, maar stellen: leg geen open vraag neer maar een stelling met argumenten. Zo leert de bestuurder de mening van de OR kennen zonder te hoeven raden, en krijg je scherpere informatie terug.
- Vang ballonnetjes van de bestuurder op en laat er zelf op. Gooi ankers uit: criteria waaraan de oplossing moet voldoen. Zo word je serieus genomen als gesprekspartner.
- Gebruik formele en informele momenten, kies bewust de plek van het overleg en gebruik humor. Neem een time-out (notulen tijdelijk stil) als het gesprek informeel moet kunnen worden.
- Las na ongeveer 45 minuten een pauze in; cijferoverleg vraagt concentratie.
- Spreek namens de achterban: dat benadrukt jullie rol als vertegenwoordigers en versterkt de positie.

Veranker het gesprek in de wet: het artikel 24 overleg over de algemene gang van zaken is hét moment om de jaarrekening, de begroting en de besluiten in voorbereiding te bespreken, met de toezichthouder aan tafel.

Stap 4: Vastleggen van afspraken en terugkoppelen naar de achterban

Wie schrijft, die blijft. Leg tijdens en direct na elk financieel overleg de feiten, meningen, doelen en afspraken vast. Werk met een buddysysteem: de een spreekt, de ander schrijft. Lever je aantekeningen vooraf aan bij de notulist. Door zelf vast te leggen kun je na weken nog controleren of alles correct genoteerd is en houdt de OR de regie in plaats van die aan anderen te laten.

- Onderscheid interne besluiten (taakverdeling, reglement) van externe besluiten (richting bestuurder en achterban); externe besluiten communiceer je snel en duidelijk.
- Transparantie is volgens de wet de norm: verslagen en notulen zijn in beginsel openbaar. Bescherm strategische informatie pragmatisch en maak over geheimhouding precieze afspraken.
- Koppel na elk overleg terug naar de achterban wat er met hun inbreng is gebeurd.

Stap 5: Controleren op uitvoering en naleving van afspraken

De cirkel is pas rond als de commissie bewaakt wat er van afspraken en toezeggingen terecht komt. Gebruik daarvoor de methode pas toe of leg uit (comply or explain): vraag de bestuurder schriftelijk om een afspraak uit te voeren, of schriftelijk uit te leggen waarom niet. Dat dwingt op een zakelijke manier verantwoording af en houdt de relatie professioneel.

- Breng in beeld welke afspraken, regelingen en wettelijke regels er zijn: intern (sociaal plan, personeelshandboek, cao-afspraken) en extern (wet- en regelgeving). Kies strategisch wat de commissie controleert; alles controleren kan niet.
- Controleer recent ingevoerde regelingen en evalueer samen met HR verouderde regels.
- Worden afspraken niet nagekomen: onderzoek eerst waarom, bespreek het informeel met de bestuurder, agendeer het daarna formeel voor de overlegvergadering met schriftelijke stukken vooraf. Informeer de betrokken manager, en reserveer publiekelijk aan de kaak stellen als laatste redmiddel.
- Benut de gouden driehoek van OR, bestuurder en toezichthouder: bouw als OR autonoom een relatie op met de raad van commissarissen of raad van toezicht, zodat escalatie mogelijk is zonder al te grote relationele barrières. Het sluitstuk is de gang naar de kantonrechter (artikel 36 WOR) of, bij adviestrajecten, de Ondernemingskamer (artikel 26 WOR).

Opdracht voor de commissie

Geef jullie eigen commissie een cijfer van 1 tot 10 op elk van de vijf stappen. Bepaal per stap wat er nodig is om één punt hoger uit te komen en bespreek de uitkomst in de voltallige OR. Herhaal deze zelftoets jaarlijks.

10. Voorbeeldvragen aan de bestuurder

Goede vragen zijn het halve werk. Werk waar mogelijk volgens het principe niet vragen maar stellen: formuleer een stelling met maximaal drie argumenten en vraag de bestuurder daarop te reageren. Hieronder per situatie een set bruikbare vragen en stellingen.

10.1 Bij de bespreking van de jaarrekening

1. Welke drie ontwikkelingen in deze jaarrekening vindt u zelf het belangrijkste, en waarom?
2. Het resultaat wijkt af van de begroting. Wat zijn de belangrijkste oorzaken per post?
3. Welk deel van het resultaat is eenmalig of bijzonder, en hoe ziet het resultaat eruit zonder die posten?
4. De personeelskosten ontwikkelen zich sneller of langzamer dan de omzet. Wat is de verklaring en wat is het beleid voor het komende jaar, inclusief externe inhuur?
5. Waarvoor zijn de voorzieningen gevormd of verhoogd, en welke besluiten liggen daaraan ten grondslag?
6. Hoe verhouden de current ratio en de solvabiliteit zich tot de branche, en tot de eisen die de bank aan ons stelt?
7. Het nettoresultaat en de operationele kasstroom lopen uiteen. Kunt u dat verschil toelichten?
8. Welke niet uit de balans blijkende verplichtingen zijn er, zoals huurcontracten en garanties?
9. Wat zegt de accountant in de managementletter over de administratieve organisatie, en wat doet u met die aanbevelingen?
10. Welke risico's uit het bestuursverslag raken het personeel het meest, en welke beheersmaatregelen staan daar tegenover?

10.2 Bij begroting en meerjarenplan

1. Welke aannames over omzet, kosten en formatie liggen onder deze begroting, en hoe realistisch bleken de aannames van vorig jaar?
2. Waar zit de grootste onzekerheid in deze begroting en wat is het plan als die tegenvalt?
3. Welke investeringen zijn gepland, ook in het buitenland, en wat betekenen ze voor de werkgelegenheid per locatie?
4. Welke bezuinigingen of taakstellingen zitten er in de begroting verwerkt en waar landen die in de organisatie?
5. Hoe ontwikkelen de buffers (eigen vermogen, liquiditeit) zich in het meerjarenplan?
6. Op welk moment in het jaar kunnen wij bijgestelde prognoses verwachten?

10.3 Bij het artikel 24 overleg over de algemene gang van zaken

1. Welke besluiten heeft u in voorbereiding die onder het adviesrecht of instemmingsrecht vallen, en wat is per besluit de planning?
2. Welke afspraak maken we per aankomend besluit over het moment en de vorm van de betrokkenheid van de OR?

3. Hoe kijkt de toezichthouder aan tegen de financiële positie en de strategie?
4. Wat is de stand van de afspraken die in het vorige artikel 24 overleg zijn gemaakt?
5. Welke ontwikkelingen bij de eigenaar of in de groep kunnen gevolgen hebben voor onze onderneming?

10.4 Bij een adviesaanvraag met financiële gevolgen

1. Welke alternatieven zijn onderzocht en waarom is voor dit scenario gekozen? Mogen wij de onderliggende berekeningen inzien?
2. Welke aannames bepalen de verwachte besparing of opbrengst, en hoe gevoelig is de uitkomst voor die aannames?
3. Wat zijn de eenmalige kosten (waaronder frictiekosten en afvloeiing) en binnen welke termijn verdient het besluit zich terug?
4. Wat gebeurt er als het beoogde resultaat na een jaar niet is gehaald? Welk bijstuurmoment en welke criteria spreken we af?
5. Hoe is de financiering geregeld en welke voorwaarden stelt de bank of de aandeelhouder?
6. Wat zijn de personele gevolgen per afdeling en welke maatregelen staan daar tegenover?
7. Is er een second opinion van een externe deskundige, en zo nee, mag de OR die op grond van artikel 16 en 22 WOR laten uitvoeren?
8. Op welke wijze wordt de OR betrokken bij de uitvoering en de evaluatie van het besluit?

Techniek: niet vragen maar stellen

Voorbeeld bij een reorganisatie: in plaats van de open vraag of de besparing haalbaar is, formuleert de commissie een stelling. De OR stelt vast dat de beoogde besparing van 8 procent volledig steunt op een omzetgroei van 3 procent, terwijl de omzet al twee jaar daalt. De OR verbindt daaraan drie criteria: een realistisch scenario zonder groei, een bijstuurmoment na zes maanden en de afspraak dat gedwongen ontslagen pas aan de orde zijn nadat de inhuur is afgebouwd.

Zo weet de bestuurder precies waar de OR staat en waarover het gesprek moet gaan.

11. Jaarkalender van de financiële commissie

De kalender hieronder gaat uit van een boekjaar gelijk aan het kalenderjaar. Pas de maanden aan op de eigen planning- en controlcyclus van de organisatie. Leg de kalender jaarlijks vast met de bestuurder als onderdeel van een informatieprotocol: welke stukken, wanneer, in welke vorm.

Periode	Actie van de commissie	Wettelijke kapstok
Januari	Jaarplan en speerpunten commissie vaststellen; zelftoets vijf stappen; scholingsbehoefte bepalen	Artikel 15 en 18 WOR
Februari	Voorlopige jaarcijfers opvragen; managementletter accountant opvragen	Artikel 31 en 31a WOR
Maart	Concept-jaarrekening bestuderen met de quickscan (checklist B); vragen voorbereiden	Artikel 31a WOR
April	Eventueel deskundige raadplegen; kosten vooraf melden	Artikel 16 en 22 WOR
Mei	Jaarrekening en bestuursverslag ontvangen zo spoedig mogelijk na vaststelling; bespreking voorbereiden	Artikel 31a WOR
Juni	Eerste artikel 24 overleg: algemene gang van zaken, jaarrekening, besluiten in voorbereiding; toezichthouder aanwezig	Artikel 24 WOR
Juli	Terugkoppeling naar achterban over jaarcijfers en gemaakte afspraken	Stap 4 vijfstappenplan
September	Halfjaarcijfers en bijgestelde prognose bespreken; verwachtingen en investeringsplannen	Artikel 31a WOR
Oktober	Conceptbegroting en investeringsplannen komend jaar opvragen en bestuderen	Artikel 31a WOR
November	Tweede artikel 24 overleg: begroting, meerjarenplan, besluiten in voorbereiding	Artikel 24 WOR
December	Controle naleving afspraken (pas toe of leg uit); evaluatie commissiejaar; verantwoording in OR-jaarverslag	Stap 5 vijfstappenplan

Slimme zet

Plan de twee artikel 24 overleggen aan het begin van het jaar meteen voor het hele jaar in, inclusief de aanwezigheid van de toezichthouder. Wie de agenda beheerst, beheerst het gesprek.

12. Checklists

Checklist A: Ontvangst van de jaarrekening

- ☐ De commissie heeft de volledige jaarrekening ontvangen, inclusief toelichting en overige gegevens, zo spoedig mogelijk na vaststelling.
- ☐ Het bestuursverslag is meegeleverd.
- ☐ Bij een groep: de geconsolideerde jaarrekening is ontvangen en de bijdrage van de eigen onderneming is opvraagbaar.
- ☐ De accountantsverklaring is aanwezig en goedkeurend; een afwijkende verklaring is geagendeerd.
- ☐ De vergelijkende cijfers van vorig jaar zijn aanwezig; de commissie heeft minimaal drie jaren naast elkaar gezet.
- ☐ De quickscan (checklist B) is ingevuld.
- ☐ Opvallende posten en rode vlaggen (hoofdstuk 7.6) zijn genoteerd.
- ☐ De vragen voor de bestuurder zijn voorbereid (hoofdstuk 10.1) en tijdig ingediend.
- ☐ De bespreking is geagendeerd voor de overlegvergadering, bij voorkeur het artikel 24 overleg.
- ☐ De terugkoppeling naar OR en achterban is gepland.

Checklist B: Financiële quickscan

Vul de tabel in voor het verslagjaar en de twee voorgaande jaren. Eén blik op de trend zegt meer dan elke afzonderlijke uitkomst.

Kengetal	Vuistregel	Jaar t-2	Jaar t-1	Verslagjaar
Netto-omzet	Trend stijgend			
Nettoresultaat	Positief			
Operationele kasstroom	Positief			
Eigen vermogen	Trend stijgend			
Solvabiliteit	Minimaal 25 tot 40 procent			
Current ratio	Vanaf ongeveer 1,5			
Quick ratio	Boven de 1			
Personeelskosten in procent van de omzet	Stabiel, branchevergelijk			
Externe inhuur	Verklaarbaar			
Voorzieningen	Verklaard in toelichting			

Checklist C: Adviesaanvraag met financiële gevolgen

- ☐ De adviesaanvraag is schriftelijk en op een moment dat het advies nog van wezenlijke invloed kan zijn (artikel 25 lid 2 WOR).
- ☐ De beweegredenen, de personele gevolgen en de voorgenomen maatregelen staan in de aanvraag (artikel 25 lid 3 WOR).
- ☐ De financiële onderbouwing met berekeningen en scenario's is bijgevoegd of opgevraagd.
- ☐ De aannames zijn beoordeeld op realisme; gevoeligheden zijn in beeld.
- ☐ Eenmalige kosten, terugverdientijd en financiering zijn duidelijk.
- ☐ Besproken is of de OR een eigen deskundige inschakelt; kosten zijn vooraf gemeld aan de bestuurder.
- ☐ De achterban van de getroffen onderdelen is geraadpleegd.
- ☐ Er is minimaal één overlegvergadering over gevoerd voordat de OR adviseert (artikel 25 lid 4 WOR).
- ☐ In het advies staan concrete voorwaarden, criteria en bijstuurmomenten.
- ☐ Na het besluit: controle of het besluit het advies volgt; bij afwijking geldt de opschortingstermijn van één maand en beoordeelt de OR beroep bij de Ondernemingskamer (artikel 25 lid 6 en artikel 26 WOR).

Checklist D: Informatieprotocol met de bestuurder

- ☐ Vast moment voor de jaarrekening en het bestuursverslag (zo spoedig mogelijk na vaststelling).
- ☐ Vast moment voor de begroting en het meerjarenplan, met toelichting.
- ☐ Twee vaste momenten per jaar voor resultaten, verwachtingen en investeringsplannen.
- ☐ Twee vaste artikel 24 overleggen met aanwezigheid van de toezichthouder.
- ☐ Afspraken over tussentijdse (kwartaal)cijfers en de managementletter.
- ☐ Afspraken over vertrouwelijkheid: wat, hoe lang en waarom; geheimhouding als uitzondering, met vastgelegde duur en inhoud.
- ☐ Afspraken over het scholingsbudget en het raadplegen van deskundigen.
- ☐ Jaarlijkse evaluatie van het protocol volgens pas toe of leg uit.

13. Begrippenlijst

Begrip	Betekenis
Activa	De bezittingen van de organisatie; de linkerzijde (debetzijde) van de balans.
Balans	Momentopname van bezittingen, schulden en eigen vermogen op de laatste dag van het boekjaar.
Balanstotaal	De som van alle activa, gelijk aan de som van alle passiva.
Bedrijfsresultaat	Bedrijfsopbrengsten minus bedrijfslasten; ook wel operationeel resultaat.
Bestuursverslag	Tekstuele toelichting van het bestuur op het afgelopen jaar en de toekomstverwachtingen; ook wel jaarverslag genoemd.
Brutoresultaat	Resultaat voor belasting: bedrijfsresultaat plus of minus het saldo van rentebaten en rentelasten.
Continuïteitsparagraaf	Passage in de accountantsverklaring over ernstige onzekerheid of de organisatie kan voortbestaan.
Crediteuren	Leveranciers aan wie de organisatie nog moet betalen.
Current ratio	Vlottende activa gedeeld door kortlopende schulden; maat voor liquiditeit.
Debiteuren	Klanten die de organisatie nog moeten betalen.
Deponeren	Het openbaar maken van de jaarrekening bij het Handelsregister van de Kamer van Koophandel.
Eigen vermogen	Het door eigenaren ingebrachte kapitaal plus ingehouden winsten; buffer van de organisatie.
Geconsolideerde jaarrekening	Jaarrekening waarin de cijfers van een moederorganisatie en haar dochters als één geheel zijn samengevoegd.
Goodwill	Bij een overname betaald bedrag boven de waarde van de afzonderlijke bezittingen; immaterieel vast actief.
Jaarrekening	Het jaarlijkse financiële verslag: balans, winst- en verliesrekening en toelichting, eventueel met kasstroomoverzicht.
Kasstroomoverzicht	Overzicht van de werkelijke geldstromen in het boekjaar: operationeel, investeringen en financiering.
Kort vreemd vermogen	Kortlopende schulden: verplichtingen die binnen een jaar moeten worden voldaan.
Lang vreemd vermogen	Langlopende schulden: verplichtingen met een looptijd langer dan een jaar.
Liquide middelen	Direct beschikbaar geld: bank- en kategoeden.
Liquiditeit	De mate waarin de organisatie op korte termijn aan haar betalingsverplichtingen kan voldoen.
Managementletter	Brief van de accountant aan bestuur en toezichthouder met bevindingen over de administratieve organisatie en risico's.
Nettoresultaat	Resultaat na belasting; het bedrag onder de streep.
Netto-werkkapitaal	Vlottende activa minus kortlopende schulden.

Begrip	Betekenis
Passiva	De financiering van de bezittingen: eigen vermogen, voorzieningen en schulden; de rechterzijde (creditzijde) van de balans.
Quick ratio	Vlottende activa minus voorraden, gedeeld door kortlopende schulden.
Rentabiliteit	De winstgevendheid: het verband tussen het resultaat en het geïnvesteerde vermogen.
Solvabiliteit	De mate waarin de organisatie op lange termijn aan haar verplichtingen kan voldoen; eigen vermogen als aandeel van het totale vermogen.
Toelichting	Onderdeel van de jaarrekening dat verantwoordt hoe de cijfers tot stand zijn gekomen, inclusief grondslagen.
Voorzieningen	Gereserveerde bedragen voor toekomstige verplichtingen, zoals reorganisatiekosten.
Werkkapitaal	Het kapitaal dat nodig is voor de dagelijkse verplichtingen; zie ook netto-werkkapitaal.
Winst- en verliesrekening	Overzicht van opbrengsten en kosten over het boekjaar; ook wel resultatenrekening.

14. Bronnen en verantwoording

Dit handboek is gebaseerd op de volgende bronnen:

- Hielke Boersma, Oneindig veel invloed. Hoe krijg je meer resultaat met je ondernemingsraad? (Expertboek). Hieruit komen het vijfstappenplan, de werkvormen en de overleg- en communicatietechnieken in deel A en C.
- Wet op de ondernemingsraden, geraadpleegd via wetten.overheid.nl en actuele WOR-naslagbronnen (stand juli 2026). De deponeringstermijnen en groottecriteria in hoofdstuk 3 volgen de huidige regels, waaronder de verhoging van de grensbedragen die geldt voor boekjaren vanaf 2024.
- De uitleg van de jaarrekening, de ratio's en de vuistregels in deel B is gebaseerd op algemeen toegankelijke boekhoudkundige kennis, zoals ook gepubliceerd door onder meer de Kamer van Koophandel, banken en accountantsorganisaties.

Dit handboek is met zorg samengesteld, maar is geen juridisch advies. Wetgeving en grensbedragen wijzigen. Controleer bij een concreet geschil of een belangrijk besluit altijd de actuele wettekst op wetten.overheid.nl en raadpleeg zo nodig een deskundige op grond van artikel 16 WOR.

This image shows a single sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

This image shows a single sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

Oneindig veel invloed

Als OR-lid wil je invloed uitoefenen op het beleid en de besluitvorming van de organisatie. Soms loopt het alleen niet zo soepel als je wenst: je doet werk voor twee terwijl anderen nietsdoen, er stapt wéér een collega uit de OR en niemand stelt zich kandidaat, je krijgt moeilijk contact met de achterban en het overleg met de bestuurder verloopt stroef. In dergelijke situaties kun je als OR minder invloed uitoefenen. Hoe los je dit op?

In dit boek krijg je van OR-expert Hielke Boersma een juridisch en wetenschappelijk onderbouwd stappenplan, waarmee jij als OR-lid meer en eenvoudiger invloed hebt op voor jullie belangrijke besluiten. Zo werk je aan een efficiënt werkende OR, een goede taakverdeling, altijd kandidaten op de wachtlijst en een directie die jullie serieus neemt omdat jij je OR-werk serieus doet.

Je krijgt concrete antwoorden op belangrijke vragen, zoals:

- ✓ Hoe blijft de OR onafhankelijk als georganiseerde tegenspraak?
- ✓ Hoe kan je de achterban inzetten voor de doelen van de OR?
- ✓ Hoe hou je grip op het overleg?
- ✓ Hoe organiseer je het vastleggen van afspraken en besluitvorming?
- ✓ Hoe handel je als afspraken niet nagekomen worden?

Op deze manier wordt het steeds leuker om het OR-werk te doen en heb je als OR oneindig veel invloed.

Inclusief online bonusmateriaal (voorbeelddocumenten, afbeeldingen, etcetera) en AI-vraagbaak om direct zelf mee aan de slag te gaan!

Hielke Boersma, OR-expert, jurist en breinfan, is al meer dan 15 jaar actief als trainer voor ondernemingsraden en is de oprichter van HBU Training en Advies. Hielke ontdekte als jurist dat hoe meer je vasthoudt aan de wet, hoe verder partijen vaak van elkaar af komen te staan. Dat is niet de bedoeling van medezeggenschap, vindt hij. In meerdaagse trainingen, adviestrajecten en jaarprogramma's begeleidt hij OR's met zijn unieke methode, die geen millimeter van de wet afwijkt maar garant staat voor samenwerking, een goed gesprek en praktische handvatten. Zijn missie is om OR-leden met plezier, creativiteit en zelfontplooiing de mooiste resultaten te laten bereiken, met als resultaat: oneindig veel invloed!



„Het vijfstappenplan in dit boek geeft inzicht in een werkwijze om oneindig veel invloed te kunnen uitoefenen.”

Loe Sprengers, Advocaat bij Sprengers Advocaten

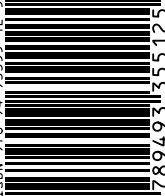
Oneindig veel invloed



Hielke Boersma

EXPERTBOEK

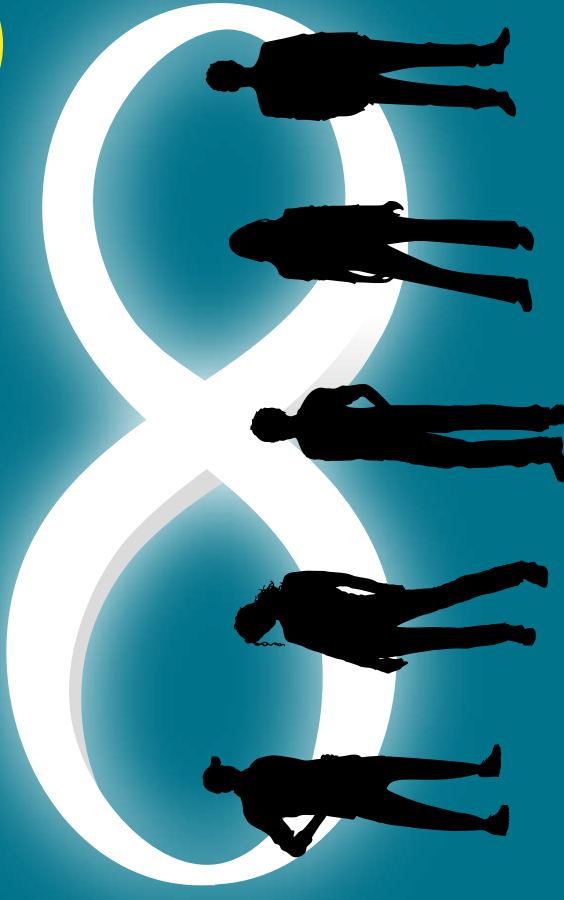
ISBN 978-94-93355-12-5



9 789493 355125

Oneindig veel invloed

Hoe krijg je meer resultaat
met je ondernemingsraad?



Hielke Boersma

Met een voorwoord van Loe Sprengers

