

Bedrijfseconomie
in perspectief

Interne verslaggeving

voor profit en non-profit
organisaties



Noordhoff Uitgevers

drs. Wim Koetzier
drs. Peter Epe RA

Bedrijfseconomie in perspectief

Interne verslaggeving voor profit- en non-profitorganisaties

Serieoverzicht Bedrijfseconomie in perspectief

Externe verslaggeving voor profit- en non-profitorganisaties

Interne verslaggeving voor profit- en non-profitorganisaties

Investeren en financieren (vanaf 2007: Financiering voor profit- en non-profit-organisaties)



Interne verslaggeving voor profit- en non-profit- organisaties

Drs. Wim Koetzier

Dr. Peter Epe RA

Derde druk

Noordhoff Uitgevers Groningen | Houten

Ontwerp omslag: G2K designers, Groningen/Amsterdam
Omslagillustratie: PhotoDisc

1 / 12

Deze uitgave is gedrukt op FSC-papier.

© 2006 Noordhoff Uitgevers bv, Groningen/Houten, The Netherlands

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h Auteurswet 1912 dient men de daarvoor verschuldigde vergoedingen te voldoen aan Stichting Reprorecht (Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.reprorecht.nl). Voor het overnemen van (een) gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.stichting-pro.nl).

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted, in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording or otherwise without prior written permission of the publisher.

ISBN (ebook) 978-90-01-84794-4
ISBN 978-90-01-47603-8
NUR 782

Woord vooraf bij de derde druk

Interne verslaggeving voor profit- en non-profitorganisaties is een studieboek op het terrein van de management accounting. Het maakt deel uit van de serie *Bedrijfseconomie in perspectief*. De andere delen bespreken de externe financiële verslaggeving en de investerings- en financieringsproblematiek van organisaties.

De serie is bestemd voor studenten die al over enige bedrijfseconomische kennis beschikken. De boeken kunnen in de eerste plaats ingezet worden in het hoger beroepsonderwijs waar bedrijfseconomie geen hoofdvak is, zoals CE, MER, bedrijfskundige opleidingen en bestuursacademies. Daarnaast voorzien ze in de basisstof voor de studierichtingen BE en AC.

Hoewel er sprake is van een serie, zijn de delen onafhankelijk van elkaar te gebruiken.

Met *Interne verslaggeving voor profit- en non-profitorganisaties* hebben we gepoogd een studentvriendelijk boek aan te bieden. Er is veel gebruikgemaakt van voorbeelden en van schema's, die stukken theorie samenvatten. Ter illustratie en verluchting zijn intermezzo's opgenomen, waarin een indruk wordt gegeven van de interneverslaggevingspraktijk van Nederlandse organisaties.

Achterin deze uitgave zijn theorievragen en vraagstukken opgenomen. Van de theorievragen zijn tevens de antwoorden vermeld, zodat de student zelf kan nagaan of hij de belangrijkste begrippen die ter sprake komen beheerst. De uitwerkingen van de vraagstukken zijn voor de docent beschikbaar.

We hebben getracht om de interne verslaggeving niet geïsoleerd te behandelen, maar in relatie tot aanpalende vakken: dit geldt niet alleen voor andere bedrijfseconomische vakgebieden als externe verslaggeving en financiering, maar ook voor algemene economie, statistiek, organisatiekunde en psychologie.

Uiteraard is *Interne verslaggeving voor profit- en non-profitorganisaties* voor een belangrijk deel kwantitatief van aard. In dit boek hebben we echter zo veel mogelijk getracht om niet alleen op de rekentechnieken zelf in te gaan, maar vooral de informatieve waarde die de berekende cijfers voor het management hebben centraal te stellen.

Ten opzichte van de tweede druk (die verscheen onder de titel *Kosten en opbrengsten*) is de belangrijkste wijziging dat nu ook de interneverslaggevingsproblematiek van non-profitorganisaties is opgenomen.

Onze dank gaat uit naar onze Windesheim-collega's Peter Agema, Peter Mout en Arthur Weynschenk en naar Joop Witjes van de Rijksuniversiteit Leiden voor hun kritische beschouwing en hun hulp bij het samenstellen van het oefenmateriaal.

Wij houden ons aanbevolen voor op- en aanmerkingen.

Zomer 2006,
Zwolle Wim Koetzier
Harderwijk Peter Epe

Inhoud

Studiewijzer 9

- 1** **Het vakgebied interne verslaggeving** 13
- 1.1 Interne en externe financiële verslaggeving 14
- 1.2 Profit- en non-profitorganisaties 17
- 1.3 Uitgaven en ontvangsten, kosten en opbrengsten 18

Deel 1

Kostprijs- en winstbepaling 23

- 2** **Kostenbegrippen** 25
- 2.1 Offers en kosten 26
- 2.2 De dimensies van het kostenbegrip 29
- 2.3 Constante en variabele kosten 33
- 2.4 Directe en indirecte kosten 35
- 2.5 Relevante kosten en sunk costs 35
- 2.6 Private kosten en maatschappelijke kosten 37
- 2.7 Opportunity costs 38

- 3** **Constante en variabele kosten** 41
- 3.1 Invloed van de bedrijfsdrukke op de kosten 42
- 3.2 Het kostprijsprobleem 46
- 3.3 Schatting van kostenfuncties 51
- 3.4 Normale bezetting en capaciteitsbepaling 56

- 4** **Het verband tussen volume en resultaat** 59
- 4.1 Profit-volumecharts 60
- 4.2 De break-evenanalyse 63
- 4.3 De hefboomwerking van de kostenstructuur 65
- 4.4 Enige complicaties bij de break-evenanalyse 68

- 5** **Invloed van voorraadmutaties op de winst** 73
- 5.1 Productkosten en periodekosten; absorption costing 74
- 5.2 Direct costing 79
- 5.3 Absorption costing en direct costing: de pro's en contra's 82

- 6** **Kostenverbijzondering** 85
- 6.1 Belang van kostenverbijzondering 86
- 6.2 Opslagmethoden 91
- 6.3 Kostenplaatsenmethode 92
- 6.4 Activity based costing 99
- 6.5 Gemeenschappelijke kosten 104

Deel 2

Beslissingscalculaties 109

- 7** **Het besluitvormingsproces 111**
 - 7.1 Doelstelling van de beslisser in de profitsector 112
 - 7.2 Omgaan met onzekerheid 117
 - 7.3 Beslissen in non-profitorganisaties 120

- 8** **Verkoopprijsvaststelling 123**
 - 8.1 Verkoopprijs en winstmaximalisatie 124
 - 8.2 Verkoopprijs en concurrentieverhoudingen 127
 - 8.3 Prijspolitiek 132
 - 8.4 Prijnsbeleid in non-profitorganisaties 134

- 9** **Investeringsselectie 137**
 - 9.1 Investeringsbeslissingen 138
 - 9.2 Selectiemethoden 139
 - 9.3 Fiscale aspecten van investeringen 149
 - 9.4 Investeringsbeslissingen door non-profitorganisaties 153

- 10** **Voorraden 155**
 - 10.1 Redenen voor het aanhouden van voorraden 156
 - 10.2 Prijrsisico's 157
 - 10.3 Voorraadkosten 158
 - 10.4 De just-in-time-benadering 163

Deel 3

Beheersing van bedrijfsprocessen 165

- 11** **Planning en control 167**
 - 11.1 Doelstellingen en planning 168
 - 11.2 Organisatorische en psychologische aspecten van het budgetteringsproces 171
 - 11.3 Belang van niet-financiële maatstaven 175

- 12** **Budgettering 177**
 - 12.1 Functies van budgettering 178
 - 12.2 Budgettering als coördinatiemechanisme 179
 - 12.3 Verschillenanalyse 186
 - 12.4 Afval en uitval 194

- 13** **Divisiestructuren 197**
 - 13.1 Decentralisatie van de besluitvorming 198
 - 13.2 Beoordeling van divisieprestaties 199
 - 13.3 Transfer pricing 204

Opgaven 207

Uitwerkingen theorievragen 266

Literatuuroverzicht 284

Register 285

Over de auteurs 287

Dit boek gaat over het verschaffen van (vooral financiële) informatie aan de leiding van organisaties. Deze informatie dient het management in staat te stellen verantwoorde beslissingen te nemen en het bedrijfsproces te beheersen.

In hoofdstuk 1 wordt ingegaan op de verschillen tussen interne en externe financiële verslaggeving en op het hoofdonderscheid dat is te maken tussen op winst gerichte en niet op winst gerichte organisaties.

Aan elke beslissing ligt een kosten-batenanalyse ten grondslag. Een belangrijk zwaartepunt van management accounting wordt dan ook van oudsher gevormd door de 'leer van de kostprijsbepaling'. Het eerste deel van dit boek is aan deze kostprijsbepaling gewijd; tevens wordt daar – in het verlengde hiervan – de interne (periode)winstbepaling van de onderneming besproken.

Kosten zijn slechts relevant als ze beïnvloed worden door de beslissing waarvoor de kostencalculatie gemaakt wordt. 'De' kostprijs bestaat dus niet: bij verschillende soorten beslissingen horen verschillende kostprijzen. Dit kernpunt van management accounting wordt besproken in hoofdstuk 2.

Voor een juiste kostprijsbepaling is inzicht nodig in de samenhang tussen de omvang van de activiteiten en de hoogte van de kosten. In hoofdstuk 3 wordt in dat kader het verschil tussen constante en variabele kosten aan de orde gesteld.

Het verschil tussen opbrengsten en kosten is de winst. In hoofdstuk 4 wordt het (met name voor ondernemingen interessante) verband besproken tussen afgezette hoeveelheid en winst. Uiteraard is de verhouding tussen constante en variabele kosten in een onderneming hierbij een belangrijke factor. De in dit hoofdstuk behandelde profit-volume-chart is een grafische weergave van deze verhouding.

Als de geproduceerde hoeveelheid afwijkt van de verkochte hoeveelheid – en er dus een voorraadmutatie is – kan men twisten over de grootte van de winst in de betreffende periode. In hoofdstuk 5 worden 'absorption costing' en 'direct costing' tegenover elkaar gesteld. Ook in dit hoofdstuk speelt het verschil tussen constante en variabele kosten een rol.

In de hoofdstukken 3 tot en met 5 is uitgegaan van de situatie dat een organisatie één soort product of dienst voortbrengt. Vaak worden er echter verschillende soorten aangeboden, hetgeen een extra moeilijkheid bij de bepaling van de kostprijs oplevert. Hoofdstuk 6 gaat in op het toerekenen van indirecte kosten.

In het tweede deel van dit boek staan 'beslissingscalculaties' centraal: voor een aantal knopen die het management moet doorhakken, wordt aangegeven hoe de eerdergenoemde kosten-batenanalyse uitgevoerd zou kunnen worden. Het betreft de verkoopprijsvaststelling (hoofdstuk 8), de investeringsselectie (hoofdstuk 9) en de bepaling van het optimale voorraadmiveau (hoofdstuk 10).

Iedere beslissing brengt risico's met zich mee; de uitkomsten van een bepaalde beslissing zijn immers afhankelijk van diverse omgevingsfactoren (denk aan de economische situatie). Voorafgaand aan de hoofdstukken 8 tot en met 10 wordt daarom in hoofdstuk 7 in zijn algemeenheid ingegaan op de vraag hoe in een situatie van onzekerheid toch tot een juiste managementbeslissing kan worden gekomen.

In de bedrijfseconomie bestaat geen overeenstemming over de indeling van de onderwerpen investeringsselectie en voorraadbeheer: horen ze thuis bij management accounting of bij financiering? Voorstanders van indeling bij financiering scharen onder dit vak niet alleen de financiering in enge zin (het aantrekken van vermogen), maar ook die in ruime zin (naast het aantrekken van vermogen ook het aanwenden van vermogen). Kort gezegd: financiering in ruime zin omvat niet alleen de passief-, maar ook de actiefzijde van de balans.

Degenen die 'inlijving' bij management accounting voorstaan, wijzen erop dat bijvoorbeeld de keuze tussen het kopen van machine A of machine B een typische beslissingscalculatie is, waarvoor het management verantwoordelijk is.

Wij hebben ervoor gekozen om de betreffende stof wel op te nemen. Uiteraard kunnen de hoofdstukken 9 en 10 desgewenst overgeslagen worden als de desbetreffende problematiek al bij het vak Financiering aan de orde komt.

De (financiële) beheersing van de organisatie vormt het onderwerp van het derde deel. Als de groei van de organisatie het niet langer toelaat dat één persoon het volledige overzicht over het reilen en zeilen heeft, doet zich de noodzaak voor om een zodanig instrumentarium te ontwikkelen dat zorg draagt voor coördinatie tussen de verschillende afdelingen en functionarissen, dat het leidt tot optimalisatie voor de organisatie als geheel. Het budgetteringsproces is zo'n instrument; de verschillende functies ervan worden uitgebreid besproken in de hoofdstukken 11 en 12.

Grote organisaties zullen hun activiteiten vaak opdelen in divisies, om – ondanks hun grootte – de nodige slagkracht te behouden. In hoofdstuk 13 bespreken we de beheersingsinstrumenten die in zo'n decentrale structuur aan de concertop ter beschikking staan.

In het volgende overzicht is de inhoud van het boek beknopt weergegeven.

Opzet van het boek

Hoofdstuk 1 Het vakgebied interne verslaggeving

Deel 1: Kostprijs- en winstbepaling

Hoofdstuk 2 Kostenbegrippen
3 Constante en variabele kosten
4 Het verband tussen volume en resultaat
5 Invloed van voorraadmutaties op de winst
6 Kostenverbijzondering

Deel 2: Beslissingscalculaties

Hoofdstuk 7 Het besluitvormingsproces
8 Verkoopprijsvaststelling
9 Investeringsselectie
10 Voorraden

Deel 3: Beheersing van bedrijfsprocessen

Hoofdstuk 11 Planning en control
12 Budgettering
13 Divisiestructuren

Intermezzo's

Ter illustratie en verlichting zijn intermezzo's opgenomen. Vaak geven de intermezzo's een beeld van de ontwikkeling in de tijd van management-accountingtechnieken; ze zijn vooral bedoeld om te laten zien dat de basisideeën van management accounting – in tegenstelling tot wat soms gesuggereerd wordt – niet van vandaag dateren, maar soms al heel lang bestaan.

Opgaven

De opgaven in dit boek bestaan uit theorievragen en vraagstukken. De theorievragen zijn bedoeld om de student in staat te stellen te controleren of hij de belangrijkste begrippen beheerst. De antwoorden ervan zijn achterin het boek opgenomen.

De vraagstukken zijn (uiteraard) rekenkundig van aard, maar vooral gericht op het toetsen van inzicht in de materie.

Het vakgebied interne verslaggeving

1

- 1.1 Interne en externe financiële verslaggeving
- 1.2 Profit- en non-profitorganisaties
- 1.3 Uitgaven en ontvangsten, kosten en opbrengsten

In dit inleidende hoofdstuk wordt eerst ingegaan op de verschillen die er zijn tussen interne en externe financiële verslaggeving (paragraaf 1.1).

Paragraaf 1.2 bespreekt het hoofdonderscheid dat is te maken tussen op winst gerichte en niet op winst gerichte organisaties.

Het hoofdstuk wordt afgesloten (paragraaf 1.3) met een uiteenzetting van de samenhang tussen de resultatenrekening en de balans; uit deze samenhang vloeit voort dat de winst over een bepaalde periode vanuit deze beide overzichten kan worden bepaald: vanuit de resultatenrekening als het verschil tussen de opbrengsten en de kosten en vanuit de balans als het verschil tussen het eigen vermogen aan het eind en het eigen vermogen aan het begin van de periode. Verder wordt aangegeven dat de kosten over een bepaalde periode meestal niet gelijk zijn aan de kasuitgaven, net zoals er meestal geen gelijkheid is tussen opbrengsten en ontvangsten.

1.1 Interne en externe financiële verslaggeving

In elke organisatie is behoefte aan informatie. Ten aanzien van de belanghebbenden bij die informatie kunnen we een onderscheid maken tussen enerzijds de leiding van de organisatie en anderzijds de overige belanghebbenden, zoals werknemers, klanten, aandeelhouders en subsidiegevers.

De leiding van een organisatie heeft toegang tot alle informatiebronnen en gebruikt deze om gegevens te verkrijgen die het mogelijk maken om zo gefundeerd mogelijke beslissingen te nemen. De verslaggeving die bestemd is voor de leiding wordt *interne* verslaggeving of *management accounting* genoemd.

Management
accounting

De andere participanten in de organisatie zijn voor wat betreft hun informatievoorziening aangewezen op de bereidheid van het management om aan hun wensen tegemoet te komen. Zij hebben geen rechtstreekse toegang tot de informatiebronnen. De informatieverschaffing die andere belanghebbenden aangaat, wordt *externe* verslaggeving of *financial accounting* genoemd.

Financial accounting

De overeenkomst tussen interne en externe financiële verslaggeving is dat beide financiële informatie verschaffen die wordt verkregen uit het administratieve systeem van de organisatie. De efficiënte opzet hiervan ligt op het terrein van de administratieve organisatie en het boekhouden. In dit boek gaan we ervan uit dat de administratie die gegevens kan aanleveren die voor het doel van de verslaggeving relevant zijn.

De vraag welke gegevens worden gebruikt en de manier waarop ze ten behoeve van de interne verslaggeving worden gegroepeerd en gepresenteerd, is een zaak waarover alleen de leiding van de organisatie beslist.

Voor de externe verslaggeving is dat vaak anders; daar spelen ook de macht en invloed van de andere belanghebbenden een rol. Een bedrijf dat geld wil lenen bij de bank om een belangrijke investering te kunnen uitvoeren, zal de lening alleen krijgen als het bereid is om de door de bank gevraagde financiële gegevens te verstrekken, zoals winstprognoses voor de komende jaren. Een sportvereniging die in aanmerking wil komen voor subsidie van de gemeente, zal eveneens verplicht zijn om inzicht te geven in exploitatietekorten en dergelijke.

Van 1928 tot 2005

In 1928 werd voor het eerst de verplichting tot het publiceren van een jaarrekening in de wet opgenomen. De publicatieplicht gold alleen voor beursgenoteerde nv's. Na de woelige jaren zestig van de vorige eeuw – waarin de roep om openheid en medezeggenschap luidkeels werd geuit – kwam in 1971 de Wet op de jaarrekening van ondernemingen tot stand, waarin de publicatieplicht werd uitgebreid. De sterker wordende invloed van de Europese Unie zorgde voor een harmonisering van de externeverslaggevingsregels in

de lidstaten; in 1984 werd de Nederlandse regelgeving aan de Europese richtlijnen aangepast. Ondanks deze harmonisering bleven er (te grote) verschillen bestaan tussen de verslaggevingsregels in Europa; die verschillen bemoeilijkten de ongestoorde werking van het kapitaalverkeer, omdat beleggers niet zonder meer de jaarrekeningen van bedrijven met elkaar konden vergelijken. Vandaar dat vanaf 2005 de beursgenoteerde Europese ondernemingen verplicht zijn om allemaal eenzelfde strakke set van regels toe te passen bij het opstellen van balans en resultatenrekening: de International Financial Reporting Standards.

Publicatieplicht

Bij de externe verslaggeving is het bovendien zo, dat er voor bepaalde organisaties een algemene publicatieverplichting bestaat van financiële informatie in de vorm van onder andere balans en resultatenrekening. Deze publicatieplicht is neergelegd in de wet en geldt voornamelijk voor organisaties die de rechtsvorm hebben van bv of nv.

Besluitvorming

Zowel voor interne als voor externe verslaggeving geldt dat het doel ervan is om de gebruiker in staat te stellen zo gefundeerd mogelijke beslissingen te nemen. Informatie heeft alleen zin als deze bijdraagt aan een betere *besluitvorming*.

Het management neemt op basis van de verkregen informatie een veelheid van beslissingen: de directie van een supermarktketen gebruikt de winstcijfers van de filialen om een beslissing te nemen over eventuele opheffing van een filiaal; berekeningen over de afschrijvings- en onderhoudskosten van de koelininstallaties worden vergeleken met offertes van bedrijven die de installaties in lease aanbieden, om eventuele besparingen te kunnen halen; prognoses van verwachte kasstromen worden opgesteld om te kunnen beoordelen of de investering in een nieuwe reclamecampagne zich zal terugverdienen.

De aandeelhouders van de supermarktketen, die zijn aangewezen op de informatie die als externe verslaggeving door de directie naar buiten wordt gebracht, gebruiken deze om een beslissing te nemen over de eventuele verkoop van hun aandelen, of juist het aankopen ervan. Bovendien zullen de gepresenteerde winstcijfers door de aandeelhouders gebruikt worden in het kader van de verantwoording die door het management aan hen wordt afgelegd. Deze *verantwoordingsfunctie* van de externe verslaggeving maakt dat deze niet alleen toekomstgericht is, maar zeer nadrukkelijk ook gericht op het verleden.

Verantwoordingsfunctie

■ Voorbeeld 1.1

Een fabrikant van locomotieven heeft een order binnengesleept voor het afleveren van locomotieven voor een nieuwe hogesnelheidslijn. Het gaat om een verkoopbedrag van €100 mln, waarbij de levering vóór 1 januari 2007 moet plaatsvinden.

In de loop van 2006 zijn de locomotieven klaar; aan de bouw is een bedrag van €85 mln besteed. Het enige dat nog moet gebeuren is het inbouwen van de in eigen beheer ontwikkelde beveiligingssystemen; deze zullen echter niet op tijd gereed zijn. De fabrikant heeft twee opties: hij kan de systemen bij een externe partij kopen voor €20 mln. Hij kan ook uitstel vragen van de levering tot 1 januari 2008; in dat geval zullen de in eigen beheer ontwikkelde beveiligingssystemen gebruikt kunnen worden; inbouw zal dan nog een bedrag van €3 mln vergen. Er zal echter een boete aan de opdrachtgever voor te late levering betaald moeten worden van €12 mln.

In het kader van de beslissingsondersteuning van het management wordt een vergelijking gemaakt tussen de extra kosten bij aanschaf (€20 mln) en de extra kosten bij inbouw van het eigen systeem (€3 mln plus €12 mln). Het reeds aan de productie van de locomotieven bestede bedrag van €85 mln speelt geen rol in de besluitvorming, omdat het niet meer beïnvloed kan worden door de te nemen beslissing (zie paragraaf 2.5). In het kader van de interne verslaggeving zijn het dan ook geen relevante kosten.

Voor de externe verslaggeving, met haar verantwoordingsfunctie, is het echter zeer relevant dat de directie een order heeft aangenomen, die achteraf geen winst blijkt op te leveren. Voor de aandeelhouders kan dit een reden zijn om hun vertrouwen in de directie op te zeggen.

Creative accounting

Een volgend verschilpunt tussen interne en externe financiële verslaggeving betreft de mogelijkheid dat de rapportage een niet geheel juiste afspiegeling is van de werkelijkheid. Als de leiding van een organisatie cijfermateriaal 'naar buiten' brengt, dan is het niet uitgesloten dat de presentatie ervan zodanig is dat zij 'in het straatje' van het management past. Met andere woorden: dat het eerder propagandamateriaal is, dan een eerlijke weergave van de financiële positie. Vaak zal het zo zijn dat er een rooskleuriger beeld wordt gegeven dan overeenkomt met de werkelijkheid. De directie van een beursgenoteerde onderneming, die het afgelopen jaar slecht heeft gepresteerd, kan in de verleiding komen om de cijfers zodanig te manipuleren, dat er toch nog een acceptabele winst wordt gepresenteerd. Ook het omgekeerde kan het geval zijn: het bestuur van een organisatie die zich bezighoudt met ontwikkelingshulp, kan bijvoorbeeld een te somber beeld geven van de financiële positie, om donateurs ertoe te bewegen de organisatie extra te steunen. Het op kunstmatige wijze flatteren of deflatteren van de cijfers, wordt *creative accounting* genoemd.

In de externe verslaggeving is het vooral de controlerende accountant die moet proberen dit verschijnsel tegen te gaan. In de interne verslaggeving zou creative accounting in beginsel geen rol moeten spelen; het management heeft er namelijk niets aan om zichzelf voor de gek te houden. Als de financiële situatie niet rooskleurig is, dan werkt het contraproductief om dit te verbloemen; het is beter om een eerlijk beeld van de situatie te verkrijgen. We tekenen er uitdrukkelijk bij aan, dat dit uitsluitend geldt voor de rapportage op het niveau van de centrale leiding van een organisatie. Het is zeer goed mogelijk dat lagere managers hun falen proberen te verbloemen door een 'gekleurde' rapportage.

■ Voorbeeld 1.2

Een telecommunicatiebedrijf heeft zijn activiteiten opgesplitst in divisies. De directeur van de divisie Mobiele telefonie heeft destijds het initiatief genomen om de omzet te vergroten door soepelere betalingscondities. Bij zijn verslag aan de centrale directie zal hij geneigd kunnen zijn om de voorziening voor wanbetaling lager in te schatten dan overeenkomt met de realiteit, omdat hij anders het verwijt zal krijgen dat hij door het nieuwe acceptatiebeleid slechte betalende heeft binnengehaald.

We geven in tabel 1.1 een samenvatting van de verschillen tussen interne en externe financiële verslaggeving.

Tabel 1.1 Verschillen tussen interne en externe financiële verslaggeving

	Intern	Extern
Doelgroep	Management	Alle andere belanghebbenden
Toegang tot alle informatie	Ja	Nee
Wettelijke voorschriften	Nee	Ja
Funcitie	Beslissingsondersteuning	Beslissingsondersteuning Verantwoording
Mogelijke neiging tot creative accounting	Nee, althans niet op het niveau van de centrale leiding	Ja

1.2 Profit- en non-profitorganisaties

Organisatie

In paragraaf 1.1 hebben we gesproken over verslaggeving door 'organisaties'. Een organisatie is een samenwerkingsverband, dat is opgericht om een bepaald doel te bereiken. In de organisatie zetten mensen hun arbeids- en denkkraft in, en gebruiken daarbij in meerdere of mindere mate hulpmiddelen in de vorm van machines, auto's, computers en dergelijke. In een organisatie worden arbeid en kapitaalgoederen gezamenlijk ingezet om het doel te bereiken.

In principe heeft elke organisatie haar eigen specifieke doel. We kunnen echter wel een hoofdonderscheid maken tussen profitorganisaties en non-profitorganisaties.

Onderneming

Profitorganisaties proberen met hun activiteiten winst te behalen. Die activiteiten worden uitgekozen, die het meest bijdragen aan het realiseren van winst. Organisaties die tot de profitsector behoren worden *ondernemingen* genoemd.

In principe worden alle managementbeslissingen bepaald door de vraag: welke beslissing levert de hoogste winst voor de organisatie op? Hier behoren wel een aantal kanttekeningen bij te worden gemaakt.

Uiteraard dient de winstmaximalisatie te worden gezien in een langetermijnperspectief. Als de directie van een financiële instelling de kans krijgt om 'een snelle winst te pakken' door een beleggingsproduct aan de man te brengen dat voor de consument aantrekkelijker lijkt dan het in werkelijkheid is, zal het uit strategisch oogpunt beter zijn de kortetermijnwinst te laten lopen, om de goede naam van de onderneming – en daarmee de winstmogelijkheden op lange termijn – niet in gevaar te brengen.

De drie P's

Naast de winstdoelstelling, kunnen door de organisatie ook nog andere doelen worden nagestreefd, zoals het op verantwoorde wijze omgaan met werknemers en met het milieu. De *drie P's* (people, planet, profit) geven aan dat de winstdoelstelling niet meer alleenzalmakend is. Overigens is het natuurlijk altijd de vraag of de aandacht voor mens en milieu niet tevens is ingegeven door de wens zich positief te positioneren ten opzichte van de afnemers, en dus in feite onderdeel uitmaakt van het streven naar winstmaximalisatie.

Ambities

Océ wil:

- in de strategisch relevante marktsegmenten behoren tot de top drie aanbieders door het aanbieden van een volledig assortiment (full-line) documentmanagementproducten en services;
- een inspirerende werkomgeving bieden;
- rendementen realiseren die de onderneming een plaats geven in de top van de bedrijfstak;
- een netwerk van partnerships opbouwen dat tot de krachtigste in de bedrijfstak behoort;
- ondernemen op een wijze die bijdraagt aan een duurzame ontwikkeling van de samenleving.

Bron: Océ, *Jaarverslag 2005*

Bij *non-profit*organisaties verschillen de doelen per organisatie. Een sportvereniging stelt zich ten doel om de leden de mogelijkheid te geven te voetballen of te tennissen, een bibliotheek heeft als doelstelling het lezen te bevorderen en een organisatie voor ontwikkelingssamenwerking probeert de nood in derdewereldlanden te lenigen. Non-profitorganisaties streven algemeen nut of een bepaald maatschappelijk doel na. Bij een non-profitorganisatie zijn de activiteiten rechtstreeks gekoppeld aan de doelstelling: de bibliotheek leent boeken uit met als doel het lezen te bevorderen. De activiteiten geven dan ook tevens de doelstelling weer. Dit is een essentieel verschil met ondernemingen: daar zijn de activiteiten slechts een middel om het doel (winstmaximalisatie) te realiseren. Als de huidige activiteiten (bijvoorbeeld de productie van kantoormeubilair) daaraan geen bijdrage meer leveren, zal er worden overgeschakeld naar een andere activiteit.

De managementproblematiek van non-profitorganisaties is in zoverre gecompliceerder dan die van ondernemingen, dat de beslissingen niet kunnen worden herleid tot de vraag van winstmaximalisatie, dus niet onmiddellijk in geld zijn uit te drukken.

■ Voorbeeld 1.3

Het bestuur van een instelling die zich bezighoudt met hulp aan derdewereldlanden die €1 mln van donateurs heeft ontvangen, vraagt zich af of dit bedrag besteed zal worden aan de installatie van waterputten in Afrika of aan de aankoop van terreinvoertuigen ten behoeve van artsen aldaar.

Deze investeringsbeslissing kan niet worden gebaseerd op het verwachte rendement dat de projecten opleveren. Een berekening – zoals die in het bedrijfsleven gebruikelijk is – van de kasstromen die de projecten zullen opleveren, heeft geen zin in deze situatie. Management accounting kan hier geen beslissingsondersteunende functie hebben, omdat de beslissing gebaseerd zal moeten worden op een inschatting van de ‘nood’ die door de projecten gelenigd kan worden.

Op een lager niveau – niet op dat van de effectiviteit, maar van de efficiency – kan de interne berichtgeving natuurlijk wel een bijdrage leveren aan de besluitvorming: als bijvoorbeeld wordt gekozen voor de aanschaf van terreinauto's kan een analyse plaatsvinden of het goedkoper is om – gelet op aanschafprijs, brandstofverbruik en onderhoudskosten – auto's van merk A of van merk B aan te schaffen.

1.3 Uitgaven en ontvangsten, kosten en opbrengsten

Het bepalen van kosten en opbrengsten is een belangrijk onderdeel van management accounting. Verantwoorde beslissingen kunnen slechts dan worden genomen als er juiste informatie is omtrent de daaruit voortvloeiende kosten en opbrengsten.

In het meest eenvoudige geval vallen de opbrengsten in een bepaalde periode samen met de geldontvangsten in die periode, en zijn de kosten in de periode identiek aan de gelduitgaven in die periode. Meestal echter ligt de zaak gecompliceerder en moet er een toerekening van kosten en opbrengsten aan perioden plaatsvinden.

We zullen dit toelichten aan de hand van voorbeeld 1.4.

■ Voorbeeld 1.4

Een werkstudent huurt – nadat hij €500 startgeld in de kas van de zaak heeft gestoken – in de maand juli een ijscokar. Elke dag koopt hij schepijs en beker-tjes in tegen contante betaling. Voor de gehele maand betreft dit een bedrag van €7.500. Aan het eind van de maand voldoet hij de huurkosten van de ijscokar ad €500. Zijn verkopen leveren hem in totaal €10.000 per maand op.

Aan het einde van juli stelt de student zijn resultatenrekening op: een overzicht van kosten en opbrengsten over een bepaalde periode. Zijn resultatenrekening over juli ziet er als volgt uit:

Resultatenrekening over juli

Opbrengst verkochte ijsjes	€ 10.000
Kostprijs verkochte ijsjes	- 7.500
Transactieresultaat	€ 2.500
Huurkosten	- 500
Winst	€ 2.000

In voorbeeld 1.4 vallen de kosten respectievelijk opbrengsten in juli samen met de uitgaven respectievelijk ontvangsten in juli. Toerekeningsproblemen doen zich niet voor.

De winst over juli kan – behalve vanuit de resultatenrekening – ook berekend worden vanuit de balans als het verschil tussen het eigen vermogen aan het eind van de periode en het eigen vermogen aan het begin van de periode (*vermogensvergelijking*):

Openingsbalans per 1 juli

Kas	€ 500	Eigen vermogen	€ 500
-----	-------	----------------	-------

Balans per 31 juli

Kas ¹	€ 2.500	Eigen vermogen	€ 2.500
------------------	---------	----------------	---------

¹ € 500 + € 10.000 – € 7.500 – € 500

De winstberekening via vermogensvergelijking geeft aan:

Eigen vermogen 31 juli	€ 2.500
Eigen vermogen 1 juli	- 500
Winst	€ 2.000

Niet altijd is de vermogenstoename gelijk aan de winst. Als er mutaties in de kapitaalsfeer zijn geweest, moet daarvoor een correctie worden gemaakt.

Kapitaalstorting
Kapitaalonttrekking

Als bijvoorbeeld de werkstudent op 10 juli €500 extra in de zaak gestoken had (we spreken dan van een *kapitaalstorting*) en op 20 juli €750 uit de kas had gehaald voor privédoeleinden (een *kapitaalonttrekking*), dan zou de berekening als volgt verlopen:

Openingsbalans per 1 juli			
Kas	€ 500	Eigen vermogen	€ 500

Balans per 31 juli			
Kas ¹	€ 2.250	Eigen vermogen	€ 2.250
1 € 2.500 + € 500 – € 750			

Vermogensvergelijking:

Eigen vermogen 31 juli € 2.250
Eigen vermogen 1 juli - 500

Vermogenstoename € 1.750

Mutaties in de kapitaalsfeer:

• Storting € 500 –
• Onttrekking - 750 +

- 250 +

Winst € 2.000

In voorbeeld 1.4 is de winst (afgezien van mutaties in de kapitaalsfeer) gelijk aan de kastoename. Meestal zal dit niet het geval zijn. De oorzaak is het verschil tussen uitgaven en kosten enerzijds en tussen ontvangsten en opbrengsten anderzijds. Zo is een investering in een duurzaam productiemiddel wel een uitgave, maar (nog) geen kostenpost. Kosten ontstaan pas wanneer er als gevolg van gebruik en/of tijdsverloop wordt afgeschreven. Verder leidt de verkoop en aflevering van producten tot opbrengsten, terwijl de ontvangsten in geval van verkoop op rekening later plaatsvinden.

Om het perioderesultaat zo juist mogelijk af te bakenen, verschijnen op de balans *overlopende* of *transitorische* posten. We zullen dit verduidelijken met een vervolg op voorbeeld 1.4.

Overlopende posten

■ **Voorbeeld 1.4** (vervolg)

Aangemoedigd door de goede resultaten over de maand juli besluit de werkstudent zijn studie eraan te geven en zich met ingang van 1 augustus fulltime bezig te houden met de ijsverkoop.

Hij koopt op 1 augustus de ijscokar voor €7.000. Hij brengt eigen vermogen van €2.500 in en sluit een lening af van €5.000. Zijn beginkas is €500.

Per 1 augustus kan dan de volgende balans worden opgemaakt:

Balans per 1 augustus

IJscokar	€ 7.000	Eigen vermogen	€ 2.500
Kas	- 500	Lening	- 5.000
	€ 7.500		€ 7.500

De jonge ondernemer gaat de ijscokar inzetten bij wijk- en bedrijfsfeesten, waarbij hij door de opdrachtgever betaald wordt en de ijsjes vervolgens gratis uitdeelt. In augustus ontvangt hij uit dien hoofde €20.000. Bovendien is hij op 29 augustus aanwezig bij een evenement, waarvoor hij de betaling ad €4.000 in september zal ontvangen. Verder zal hij in september met zijn ijscokar een feest opluisteren, waarvoor de opdrachtgever hem in augustus al €3.000 als vooruitbetaling voldoet.

Hij koopt in augustus voor €17.000 aan ijs en bekers contant in. Eind augustus is er geen voorraad aanwezig. Voor schade aan en diefstal van de ijscokar wordt door hem geen verzekering afgesloten; voor dit risico vormt hij een voorziening waaraan hij €250 per maand toevoegt.

De interest van de lening – die over drie jaar in zijn geheel afgelost moet worden – bedraagt 6% per jaar en dient bij vooruitbetaling per jaar voldaan te worden.

De ijscokar zal in 70 maanden lineair afgeschreven worden tot een restwaarde van nihil.

Als we nu de winst over augustus gaan bepalen, zien we dat de gelijkheid van opbrengsten = ontvangsten en kosten = uitgaven niet meer opgaat. Het resultaat is dus ook niet meer gelijk aan de kasmutatie. Op de balans komt dit tot uitdrukking door de aanwezigheid van transitorische posten.

Het volgende overzicht laat de samenhang zien tussen het resultaat over augustus, de kasmutatie gedurende augustus en het ontstaan van transitorische posten:

Resultatenrekening over augustus (kolom 1)		Kasmutatie gedurende augustus (kolom 2)		Verschil (1 – 2) Mutatie = Transitorische post
Opbrengsten	€ 20.000	Ontvangsten	€ 20.000	–
Opbrengsten	- 4.000	€ 4.000 Debiteuren
	Ontvangsten	- 3.000	€ 3.000 Vooruitontvangen bedragen
Totaal opbrengsten	€ 24.000	Totaal ontvangsten	€ 23.000	
Kostprijs verkopen	€ 17.000	Inkopen	€ 17.000	–
Toevoeging voorziening	- 250	€ 250 Voorziening
Interestkosten	- 25	Betaalde interest	- 300	€ 275 Vooruitbetaalde interest
Afschrijving	- 100	€ 100 IJscokar
Totaal kosten	€ 17.375	Totaal uitgaven	€ 17.300	
Winst	€ 6.625	Kasmutatie	€ 5.700	

De balans per 31 augustus vormt een verzameling van posten die de nog bestaande verschillen tussen opbrengsten en ontvangsten en kosten en uitgaven aangeven:

IJscokar (7.000 – 100) (uitgave, nog geen kosten)	€ 6.900	Eigen vermogen 1 augustus	€ 2.500
Debiteuren (opbrengst, nog geen ontvangst)	- 4.000	Voorziening (kosten, nog geen uitgaven)	- 250
Vooruitbetaalde interest (300 – 25) (Uitgave, nog geen kosten)	- 275	Lening	- 5.000
Kas	- 6.200	Vooruitontvangen bedragen (ontvangst, nog geen opbrengst)	- 3.000
		Winst augustus	- 6.625
	€ 17.375		€ 17.375

De balans is hier gebruikt om de winst te bepalen. In het kader van het vakgebied ‘management accounting’ is dat ook de belangrijkste functie. Daarnaast heeft de balans ook een vermogensbepalende functie: het weergeven van de grootte van het eigen vermogen. Voor het vakgebied van de ‘externe verslaggeving’ wegen de genoemde twee functies even zwaar. Het is soms lastig om door het opstellen van één balans tegelijkertijd beide functies naar behoren te vervullen. Als een ondernemer bijvoorbeeld zijn debiteuren waardeert door een op ervaring gebaseerd percentage van de omzet op rekening in mindering te brengen op het nominale bedrag van de vorderingen, kan dit afdoende zijn voor de winstbepaling. Als men op een bepaald moment (bijvoorbeeld bij een overname) de concrete waarde op dat tijdstip van de debiteurenportefeuille wil weten, dient men ze post voor post op oninbaarheid te onderzoeken.

De beslissingen die genomen moeten worden over de toerekening van uitgaven en ontvangsten in de vorm van kosten en opbrengsten aan een periode, maken dat de winstbepaling een subjectief karakter krijgt. De kasmutatie, een objectieve grootheid, is geen maatstaf meer. Het subjectieve karakter van de winstbepaling heeft tot gevolg dat een andere ondernemer wellicht tot een andere jaarwinst zou komen; bijvoorbeeld doordat hij de levensduur van de ijscokar anders inschat of een ander bedrag toevoegt aan de voorziening. In dit kader wordt wel gezegd: ‘Cash is a fact, profit an opinion.’

In voorbeeld 1.4 – waar het ging om een profitorganisatie – is het overzicht van de in een periode behaalde financiële opbrengsten en de daarmee verband houdende kosten aangeduid met de term *resultatenrekening*. Bij non-profitorganisaties staat – zoals in paragraaf 1.2 aangegeven – het algemeen nut of een bepaald maatschappelijk doel centraal en is het resultaat op zich geen vooraf gesteld doel; bij deze instellingen wordt meestal gesproken van *staat van baten en lasten* of *exploitatie rekening*.