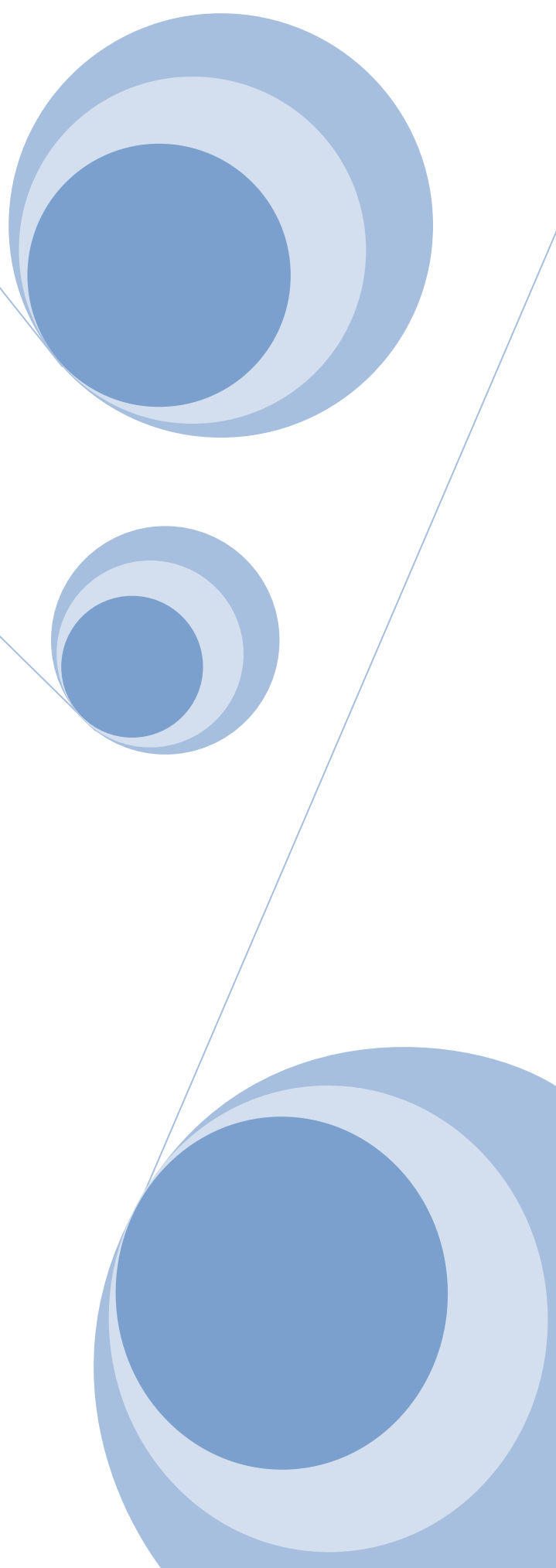


SIEMENS



Analyse van de balans en resultatenrekening van de verkoopafdeling Drive Technologies

Geerten Leune
15/06/2011

Jun. 15

Analyse van de balans en resultatenrekening van de verkoopafdeling Drive Technologies

SIEMENS

Gegevens stagiair

Geerten Leune
07028032

Einddatum stage

15 juni 2011

Gegevens stagebedrijf

Siemens Nederland N.V.
Prinses Beatrixlaan 800

Gegevens stagedocent

De heer M.P. Mooren

Voorwoord

Deze afstudeerscriptie dient als eindonderdeel van de opleiding Bedrijfseconomie aan de Haagse Hogeschool. Voor de afstudeerscriptie heb ik een opdracht uitgevoerd voor de controllers van de divisie Drive Technologies, onderdeel van Siemens Nederland N.V. Het onderwerp van de afstudeerscriptie is: 'Analyse van de balans en resultatenrekening van de verkoopafdeling Drive Technologies.'

Tijdens de stageperiode heb ik veel inzicht verkregen in de opbouw van de balans en de resultatenrekening en de boekingen die hiervoor gemaakt worden. Daarmee heb ik geleerd hoe de financiële administratie van een organisatie in elkaar steekt. Ik ben ervan overtuigd dat ik deze ervaringen goed zal kunnen toepassen in mijn toekomstige beroep.

Mijn stageperiode is mede een succes geweest dankzij de goede begeleiding van de heren P.B Knaapen en M. Abarkane, mijn stagebegeleiders en de heer M.P. Mooren, mijn stagedocent. Mijn stagebegeleiders hebben mij op een goede manier ingewerkt en hebben mij de mogelijkheden gegeven om mijn scriptie tot een goed einde te doen brengen. De heer M.P. Mooren heeft mij op een goede manier begeleid bij het opstellen van de scriptie.

Ik wil deze personen daarom hartelijk bedanken voor de goede samenwerking en hun geboden hulp.

Den Haag, juni 2011

Samenvatting

Deze scriptie is geschreven voor de controllers van de divisie Drive Technologies (DT). De controllers hebben geen volledig inzicht in de balans en de resultatenrekening. Daarom is in deze scriptie een analyse gemaakt van de balans en de resultatenrekening.

Aan het begin van de stageperiode is de volgende onderzoeksvraag geformuleerd:

De controllers willen meer inzicht krijgen in de balans en de resultatenrekening en de maandelijkse mutaties hiervan, zodat betrouwbaar gebudgetteerd en geforecast kan worden, de SOX-control op balans en resultatenrekening gemakkelijk uitgevoerd kan worden en een goede analyse van de kosten gemaakt kan worden. Kan een overzicht in Excel met de maandelijkse mutaties van de onderdelen van de balans en de resultatenrekening en een rapport over de totstandkoming van de balansposten en de posten van de resultatenrekening hiertoe bijdragen?

Het doel van het onderzoek is het verbeteren van het inzicht in de balans en resultatenrekening voor de controllers van de divisie DT. Een volledig inzicht in de balans en de resultatenrekening is van belang om de financiële administratie onder controle te houden en is tevens een vereiste van de SOX control.

De divisie DT is een verkoopafdeling die producten en systemen levert op het gebied van aandrijftechniek. DT maakt deel uit van de sector Industry en is verdeeld in drie afdelingen.

Voor de verslaggeving van DT geldt de IFRS wetgeving, een boekhoudkundige standaard voor de jaarrekening. Ook dient DT te voldoen aan de SOX wetgeving. De SOX wetgeving schrijft het management voor om de financiële processen te documenteren en de uitvoering hiervan te controleren. In het kader van de SOX control, dient iedere maand de balans en resultatenrekening verklaard te worden.

De resultatenrekening bestaat uit de opbrengsten en de kosten. Een beter inzicht in de kosten is gewenst, mede omdat een deel van de kosten afkomstig is van andere afdelingen. De kosten zijn daarom nader toegelicht in dit rapport.

De balans bestaat uit de totale activa en de totale passiva. De totale activa- en passiva bevatten geen liquide middelen, banktegoeden, eigen vermogen, leningen en winst, waardoor de totale activa en de totale passiva niet in evenwicht zijn. De geldstromen lopen namelijk via een centrale interne bankrekening van Siemens Nederland. Het verschil tussen de totale activa- en passiva is het Net Capital Employed (NCE). De debiteuren, de BTW, de voorraden en de vooruitbetalingen zijn doorgaans het meest bepalend voor het NCE. In dit rapport worden de balansposten toegelicht.

Het vormen van voorzieningen is een belangrijk middel om kosten toe te rekenen aan de periode waarop zij betrekking hebben en verliezen te nemen op het moment van constatering. De voorzieningen worden zowel door DT gevormd als door andere afdelingen. Omdat er te weinig inzicht is in voorzieningen, is een toelichting opgenomen.

Maandelijks worden de financiële resultaten geanalyseerd. Belangrijk is dat de maandelijkse mutaties in de balans en resultatenrekening eenvoudig geanalyseerd

kunnen worden. Tijdens de stageopdracht is daarom een tool ontwikkeld, waarin de mutaties grafisch worden weergegeven.

Het budget wordt jaarlijks opgesteld en de forecast wordt per kwartaal opgesteld. De mogelijkheid bestaat om iedere maand te forecasten. De forecast en het budget worden opgesteld door de business controller, in samenwerking met de sales manager. Bij het forecasten en budgetteren is een goed inzicht in de balans en resultatenrekening van groot belang.

Conclusies

1. Het inzicht in de resultatenrekening en vooral de balans is niet volledig. Dit leidt er onder andere toe dat bij de verklaring van de balans en resultatenrekening voor de maandelijkse SOX control, iedere keer weer uitgezocht moet worden wat de posten precies inhouden, wat veel tijd kost.
2. De verklaring voor significante mutaties is moeilijk te achterhalen door de business unit controller. Dit heeft als gevolg dat de business unit controller de balans en resultatenrekening van zijn divisie niet goed kan verantwoorden aan de divisie controller.
3. Bij de boekingen ontbreekt vaak een duidelijke verklaring. Hierdoor is het soms moeilijk om de reden van de boeking te achterhalen.
4. Een goed inzicht in de maandelijkse mutaties in de posten van de balans en resultatenrekening ontbreekt. Tevens zijn de bedrijfskosten moeilijk te analyseren.
5. Het inzicht in een aantal posten op de balans en resultatenrekening is niet volledig, waardoor deze posten niet goed geforecast en gebudgetteerd kunnen worden. Ook ontbreekt een overzicht waarin de maandelijkse vergelijking gemaakt kan worden tussen de actuals, de forecast en het budget.

Aanbevelingen

1. Tijdens de stage is een overzicht opgesteld met een toelichting op de balansposten. Dit overzicht dient bij veranderingen geactualiseerd te worden, zodat bij de SOX control een overzicht aanwezig is van de balansposten met een toelichting hierop.
2. Maandelijks dient door de business controllers een controlematrix ingevuld te worden met daarin de stand van een aantal belangrijke variabelen. Bij significante mutaties in deze variabelen dient een korte verklaring opgenomen te worden. Dit leidt tot een beter inzicht van de business unit controller.
3. Boeking dienen beter verklaard te worden, zodat de reden van de boeking eenvoudig na te gaan is. Het betreft vooral de handmatige boekingen, omdat deze vaak plaats vinden bij specifieke gebeurtenissen.
4. Bij de maandanalyse dienen aan de hand van de Excel tool de mutaties in de balans en de resultatenrekening en de mutaties in de bedrijfskosten geanalyseerd te worden, zodat opvallende ontwikkelingen direct opgemerkt worden. Tevens dient met de tool een vergelijking te worden gemaakt tussen de verkoopafdelingen.
5. Bij het forecasten en budgetteren, dient rekening te worden gehouden met de seizoensinvloeden en dient met behulp van de Excel tool het verschil tussen de actuals, de forecast en het budget geanalyseerd te worden. Bij significante afwijkingen zal er nagegaan moeten worden hoe deze afwijkingen zijn veroorzaakt en of deze in de toekomst eventueel voorkomen kunnen worden.

Verklarende woordenlijst

Begrip	Omschrijving
<i>AMC (Accrual for Missing Cost)</i>	Het AMC is een voorziening voor nog te ontvangen kosten. Wanneer voor een order is gefactureerd aan de klant en de werkelijke kosten zijn lager dan de geschatte kosten, worden nog kosten verwacht.
<i>CCM (Completed Contract Method).</i>	De omzet wordt pas geboekt bij het verzenden van de slotfactuur.
<i>Divisie DT (Drive Technologies)</i>	De divisie Drive Technologies is onderdeel van de sector energy van Siemens Nederland N.V.
<i>IASB (International Accounting Standards Board)</i>	De IASB is een internationale organisatie die de IFRS heeft ontwikkeld.
<i>IFRS (International Financial Reporting Standards)</i>	De IFRS is een boekhoudkundige standaard voor de jaarrekening.
<i>Kapitaalbinding</i>	Nederlandse vertaling van het NCE.
<i>LD (Large Drives)</i>	Large Drives is een benaming voor een van de drie afdelingen van de divisie DT.
<i>MC (Motion Control systems)</i>	Motion Control systems is een benaming voor een van de drie afdelingen van de divisie DT.
<i>MD (Mechanical Drives)</i>	Mechanical Drives is een benaming voor een van de drie afdelingen van de divisie DT.
<i>NCE (Net Capital Employed)</i>	Het NCE bestaat uit de vlottende activa verminderd met de vlottende passiva.
<i>Petrochemische industrie¹</i>	De tak van industrie die zich bezig houdt met de verwerking van aardoliefracties tot diverse chemische producten.
<i>POC (Percentage Of Completion)</i>	Tijdens de uitvoering van een order wordt al omzet geboekt naar rato van de verricht prestaties.
<i>SCW (Siemens Credit Warehouse)</i>	Een soort kredietverzekeraar die de vorderingen overneemt van de divisie DT.

¹ <http://www.encyclo.nl/begrip/Petrochemische%20industrie>

<i>Shared service center</i>	Een Shared Service Center levert gespecialiseerde diensten aan de verschillende (operationele) afdelingen binnen de organisatie tegen een verrekenprijs. ²
<i>SOX (Sarbanes Oxley act)</i>	SOX houdt de wetgeving in om deugdelijk ondernemingsbestuur af te dwingen.
<i>WIP (Work in Progress)</i>	Het WIP houdt het onderhanden werk in. Dit zijn de kosten waarvoor nog niet gefactureerd is.

² <http://www.kennisportal.com/main.asp?ChapterID=4246>

Inhoudsopgave

Voorwoord	3
Samenvatting	4
Verklarende woordenlijst.....	6
1. Inleiding en probleemstelling.....	10
2. Beschrijving Siemens	13
2.1 Geschiedenis.....	13
2.2 Organisatie	13
2.3 Missie en strategie	13
2.4 Beschrijving divisie Drive Technologies	14
2.4.1 Large Drives (LD)	14
2.4.2 Motion Control Systems (MC).....	14
2.4.3 Mechanical Drives (MD).....	14
2.5 Controlling divisie DT	14
3. Regelgeving voor de verslaggeving van DT	15
3.1 IFRS	15
3.2 SOX control.....	15
4. De resultatenrekening.....	16
4.1 Opbouw van de resultatenrekening	16
4.2 Toelichting op de kosten	17
5. De balans	18
5.1 Opbouw van de balans	18
5.2 Toelichting op de balans	18
5.2.1 Total Assets (totale activa)	20
5.2.1.1 Total assets, current (vlottende activa)	20
5.2.1.2 Total assets, non current (vaste activa)	23
5.2.2 Total Liabilities (totale passiva)	24
5.2.2.1 Total liabilities, non current (vlottende passiva)	24
5.2.2.2 Liabilities, non current (vaste passiva)	26
5.3 Het netto werkkapitaal	27
5.3.1 WIP en cost in excess.....	27
5.3.2 AMC en billings in excess.....	27
5.3.3 Trade receivables	28
5.3.4 Conclusie	28
5.3.5 Vooruitbetalingen.....	29
6. Voorzieningen.....	32
6.1 Het belang van een volledig inzicht in de voorzieningen	32
6.2 Theorie	32
6.2.1 Het doel van voorzieningen.....	33
6.2.2 Indeling voorzieningen	33
6.2.3 Invloed van de voorzieningen op de balans en resultatenrekening	33
6.3 Voorzieningen die door andere afdelingen worden gevormd	34
6.4 Voorzieningen die door de divisie DT worden gevormd	36
6.5 Conclusie	37
7. Maandelijkse analyse van de financiële resultaten	38
7.1 Huidige maandanalyse en tekortkomingen	38
7.2 Gewenste manier om de maandanalyse uit te voeren en gerealiseerde verbeteringen	38
7.3 Conclusie	38

8. Budgetteren en forecasten	39
8.1 Wanneer en door wie worden de forecasts en het budget opgesteld?	39
8.2 Wat wordt geforecast en gebudgetteerd?	39
8.3 Hoe wordt er gebudgetteerd en geforecast?	40
8.4 Belangrijke pijlers voor een betrouwbare forecast:.....	40
8.5 Conclusie	42
9. Eindconclusies en aanbevelingen.....	43
Literatuurlijst	45
Bijlagen	47
Bijlage I: Organogram Siemens Nederland N.V.....	48
Bijlage II: Opbouw voorzieningen	48
Bijlage III: Weergave NCE	49
Bijlage IV: Vergelijking afdelingen	50
Bijlage V: Categorieën bedrijfskosten	50
Bijlage VI: Controlematrix.....	51

1. Inleiding en probleemstelling

Aanleiding van de opdracht

De controllers van de divisie Drive Technologies (DT) hebben geen volledig inzicht in de balans en de resultatenrekening. Een volledig inzicht in de balans en de resultatenrekening is van belang om de divisie onder controle te houden. Voor een deel van de balansposten en de posten van de resultatenrekening is het niet duidelijk wat deze precies inhouden en hoe deze tot stand zijn gekomen. Veel posten ontstaan (deels) door automatische boekingen door het SAP-systeem of door boekingen die door andere afdelingen gemaakt worden. Op basis waarvan deze boekingen gemaakt worden is niet altijd duidelijk. Ook zijn de maandelijkse mutaties in de balans en de resultatenrekening moeilijk te achterhalen.

De problemen die hierbij ontstaan zijn:

- Er is onvoldoende inzicht in de financiële positie van de divisie DT. Daardoor is het moeilijk om een goede analyse van de opbrengsten en de kosten te kunnen maken, waarmee onderzoek gedaan kan worden naar verhoging van de opbrengsten en besparingen op de kosten.
- Maandelijks dient op de balans en resultatenrekening de SOX-control uitgevoerd te worden. Doordat het inzicht te weinig is, is de verklaring lastig en tijdrovend. Verder is inzicht in de kapitaalbinding (de activa verminderd met de passiva) belangrijk, zodat er invloed op de kapitaalbinding uitgeoefend kan worden.
- Siemens AG, het moederbedrijf van Siemens Nederland, verwacht een goede aansluiting van het werkelijke financiële verloop met de maandelijkse forecasts en het jaarlijkse budget. Om deze aansluiting te kunnen realiseren, is een volledig inzicht in de balans en resultatenrekening en het seizoenspatroon vereist. Omdat een volledig inzicht in de balans, de resultatenrekening en het seizoenspatroon op dit moment deels ontbreekt, is het moeilijk om betrouwbaar te kunnen forecasten en budgetteren.

Doel van de opdracht

Het doel van de opdracht is dat de controllers meer inzicht krijgen in de balans en de resultatenrekening, waardoor zij een beter beeld verkrijgen in de financiële positie van de divisie en de divisie beter onder controle kunnen houden. Er moet meer inzicht komen in de grootboekrekeningen, in het bijzonder in de grootboekrekeningen die door andere afdelingen binnen Siemens, gemuteerd worden. Onderdelen waar extra aandacht aan besteed dient te worden, zijn de debiteuren, voorzieningen, voorraden en de bedrijfskosten. Om het inzicht te vergroten, zullen tijdens de stage de balans en resultatenrekening geanalyseerd worden en zal een rapport geschreven worden met een toelichting op de balans en resultatenrekening.

Verder moet snel en eenvoudig een maandelijkse analyse van de mutaties in de balans en resultatenrekening gemaakt kunnen worden, zodat significante ontwikkelingen snel en eenvoudig opgemerkt kunnen worden. Tijdens de stage zal daarom een tool ontwikkeld worden waarin de maandelijkse mutaties in de balans en resultatenrekening worden weergegeven.

Met een beter inzicht in de balans en de resultatenrekening zullen de controllers in staat zijn betrouwbaarder te budgetteren en te forecasten en kunnen de bedrijfskosten beter geanalyseerd worden. Dit geldt voornamelijk voor de kosten die gemaakt worden door andere afdelingen.

Verder kan door een beter inzicht in de balans en de resultatenrekening gemakkelijker en sneller de SOX-control op de kapitaalbinding uitgevoerd worden en zal het duidelijker worden wat deze precies inhoudt. Op dit moment wordt de uitvoering van de SOX-control op de kapitaalbinding vooral als verplichting gezien, maar bij een goed inzicht in de SOX-control, heeft de afdeling controlling ook zelf baat bij het uitvoeren van de SOX-control.

Het doel is om de kapitaalbinding, in verband met de rentekosten, zo laag mogelijk te houden. Door middel van een goed inzicht in de balans en de resultatenrekening en de kapitaalbinding, kan er gericht gezocht worden naar manieren om de kapitaalbinding te verlagen.

Onderzoeksvraag

Bovengenoemde aanleiding van de afstudeeropdracht, leidt tot de volgende onderzoeksvraag:

De controllers willen meer inzicht krijgen in de balans en de resultatenrekening en de maandelijkse mutaties hiervan, zodat betrouwbaar geforecast en gebudgetteerd kan worden, de SOX-control op balans en resultatenrekening gemakkelijk uitgevoerd kan worden en een goede analyse van de kosten gemaakt kan worden.

Kan een overzicht in Excel met de maandelijkse mutaties van de onderdelen van de balans en de resultatenrekening en een rapport over de totstandkoming van de balansposten en de posten van de resultatenrekening hiertoe bijdragen?

Afgeleide deelvragen

Op basis van bovenstaande onderzoeksvraag kunnen de volgende deelvragen afgeleid worden, die in dit rapport beantwoord worden:

1. Welke plaats neemt controlling van de divisie DT in binnen Siemens?
2. Welke regelgeving geldt voor de verslaggeving van de divisie DT?
3. Hoe is de resultatenrekening opgebouwd?
4. Hoe is de balans opgebouwd?
5. Wat is de invloed van de voorzieningen op de jaarrekening?
6. Hoe kan de maandelijkse analyse van de financiële resultaten verbeterd worden?
7. Hoe worden op dit moment de forecasts en het budget opgesteld en wat zijn de tekortkomingen?

Onderzoeksmethoden

Tijdens de stageperiode zal voor het uitwerken van de opdracht veel zijn met de controllers en financiële medewerkers van Siemens, onder andere om te achterhalen hoe boekingen verlopen en wat de grootboekrekeningen inhouden. Verder zal bij de uitvoering van de opdracht gebruik gemaakt worden van theorieboeken, het internet en het intranet van Siemens.

Hoofdstukopbouw

In hoofdstuk twee wordt de organisatie van Siemens beschreven. Aan de orde komen de geschiedenis van Siemens, de huidige organisatie van Siemens, de missie en de strategie van Siemens en een beschrijving van de divisie Drive Technologies. In hoofdstuk drie wordt de wet- en regelgeving beschreven die geldt voor de weergave van de jaarrekening. Vervolgens wordt in hoofdstuk vier de resultatenrekening behandeld. De kosten worden in dit hoofdstuk nader toegelicht. Hoofdstuk vijf gaat in op de balans. Als eerste wordt de opbouw van de balans behandeld. Vervolgens wordt een toelichting gegeven op de balansposten. In hoofdstuk zes worden de voorzieningen behandeld. Als eerste wordt de theorie met betrekking tot de voorzieningen behandeld. Daarna worden de voorzieningen toegelicht.

In hoofdstuk zeven wordt de maandanalyse behandeld. De huidige manier van de maandanalyse en de gerealiseerde verbeteringen worden beschreven. In hoofdstuk acht wordt vervolgens ingegaan op het forecasten en budgetteren. Ten slotte worden in hoofdstuk negen de conclusies en aanbevelingen geformuleerd.

2. Beschrijving Siemens

2.1 Geschiedenis³

Siemens Nederland NV maakt deel uit van het Duitse concern Siemens AG. Siemens AG is opgericht in 1847 door Werner von Siemens en Johann Georg Halske, met als naam de Telegraphen-Bauanstalt von Siemens & Halske. Het product van Siemens was het elektronisch verzenden van berichten. In 1966 is Siemens & Halske AG gefuseerd met Siemens-Schuckert-Werke en Siemens-Reiniger-Werke AG, waaruit het huidige Siemens is ontstaan. In de loop van de tijd is het producten- en dienstenassortiment uitgebreid tot wat het nu is. Siemens AG staat genoteerd aan de Amerikaanse beurs, de New York Stock Exchange.

Siemens is sinds 1879 ook actief in Nederland. In het jaar 1981 werd in Den Haag het eerste technisch bureau van Siemens en Halske buiten Duitsland geopend. Hieruit is na vele wijzigingen in het assortiment en de structuur van de organisatie het huidige Siemens Nederland N.V. ontstaan.

2.2 Organisatie

Siemens AG is actief in meer dan 190 landen en heeft 428.000 werknemers in dienst. De totale jaaromzet is € 77 miljard. Het hoofdkantoor van Siemens is gevestigd in München. Siemens Nederland N.V. heeft ongeveer 2300 werknemers in dienst en heeft een totale jaaromzet van € 1,5 miljard. Siemens Nederland N.V. behoort hiermee tot de grootste ondernemingen op elektrotechnisch en elektronica gebied in ons land.

Siemens Nederland N.V. bestaat uit de sectoren Industry, Energy en Healthcare. De sectoren zijn opgesplitst in divisies. Mijn stage heeft plaatsgevonden bij de sector Industry. Deze sector is verdeeld in de volgende divisies:

- Building Technologies
- Industry Automation & Drive Technologies
- Industry Solutions
- Mobility

In bijlage I is een organogram van Siemens Nederland N.V. opgenomen.

2.3 Missie en strategie

De Missie van Siemens is een duurzame, winstgevende groei te realiseren en beter te presteren dan de concurrenten.

De strategie van Siemens is het voortdurend aanboren van nieuwe markten met innovatieve producten en oplossingen. Hierbij richt Siemens zich op innovatie- en technologiegerichte groeimarkten, markten waarin Siemens een leidende positie kan veroveren en nieuwe technologische ontwikkelingen kan inzetten.

³ De informatie voor de beschrijving van Siemens is afkomstig van het intranet van Siemens.

2.4 Beschrijving divisie Drive Technologies⁴

De divisie Drive Technologies (DT) is een verkoopafdeling die producten en systemen levert op het gebied van aandrijftechniek en bedient alle segmenten van de productnijverheid, de procesnijverheid en energie/infrastructuur. Het merendeel van de producten die zij verkopen, wordt geproduceerd in Duitsland. Voorbeelden van producten die de divisie DT levert, zijn aandrijfsystemen voor het oppompen van olie en scheepsmotoren. Belangrijke klanten zijn onder andere Shell en Akzo Nobel. De divisie DT heeft een jaaromzet van ongeveer € 70 miljoen, met een netto winst van vier procent (exclusief de kapitaalkosten). De divisie DT maakt deel uit van de divisie Industrie Automation & Drive Technologies (IA&DT). Dit is één van de vier divisies van de sector Industry.

De divisie DT bestaat uit drie afdelingen. De afdelingen zullen kort beschreven worden. Ook wordt de controlling over DT beschreven.

2.4.1 Large Drives (LD)

De afdeling LD verkoopt elektrische aandrijvingen voor pompen, compressoren etc. De doelgroepen zijn de chemische, petrochemische- en waterindustrie. De totale jaaromzet is ongeveer € 30 miljoen.

2.4.2 Motion Control Systems (MC)

De afdeling MC verkoopt servo aandrijvingen en besturingen voor de machinebouw in verschillende branches zoals verspalen (CNC) en de verpakking- en printing industrie. De afdeling MC heeft een jaaromzet van ongeveer € 18 miljoen.

2.4.3 Mechanical Drives (MD)

De afdeling MD verkoopt tandwielkasten en onderdelen van tandwielkasten voor motoren. De doelgroepen zijn scheepsbouw en industrie. De afdeling MD heeft een jaaromzet van ongeveer € 25 miljoen.

2.5 Controlling divisie DT

De business unit controller van de divisie DT, houdt toezicht op de financiële positie en resultaten van de divisie. Belangrijke taken hierbij zijn: het verzorgen van de maandelijkse rapportage aan het management, het opstellen van het jaarlijkse budget en de periodieke forecasts, het geven van financiële adviezen en informatie aan het management, het maken van bedrijfseconomische analyses, het realiseren van interne verrekeningen en het controleren van offertes die verzonden worden. De business unit controller is eindverantwoordelijk voor de interne en externe informatievoorziening van de divisie. De afdelingen die onder de divisie DT vallen, hebben ieder een eigen business controller.

⁴ Voor de beschrijving van DT is informatie verkregen van medewerkers van Siemens.

3. Regelgeving voor de verslaggeving van DT

In dit hoofdstuk wordt de regelgeving behandeld die geldt voor de divisie Drive Technologies met betrekking tot de weergave van de jaarrekening. Kennis van de geldende wet- en regelgeving is vereist om tot een juiste weergave van de balans en de resultatenrekening te komen. Aan de orde komen de International Financial Reporting Standards en de Sarbanes Oxley Act.

3.1 IFRS

Voor beursgenoteerde ondernemingen binnen Europa, gelden de International Financial Reporting Standards (IFRS). De IFRS is een boekhoudkundige standaard voor de jaarrekening en is ontwikkeld door de International Accounting Standards Board (IASB). Omdat Siemens AG aan de Duitse beurs (de DAX) staat genoteerd, geldt voor Siemens AG de IFRS regelgeving. Siemens Nederland N.V. heeft ervoor gekozen om de grondslagen voor de waardering van activa, passiva en resultaatbepaling gelijk te stellen aan de geconsolideerde EU-IFRS jaarrekening.

De divisie DT dient als onderdeel van Siemens Nederland N.V., ook aan deze waarderingsgrondslagen te voldoen. De balans wordt daarom opgesteld volgens de grondbeginselen van de IFRS. Deze grondbeginselen zijn:

- **Het toerekeningsbeginsel:** bij hantering van het toerekeningsbeginsel, worden de gevolgen van transacties en andere gebeurtenissen opgenomen wanneer zij zich voordoen (en niet wanneer geldmiddelen of kasequivalenten worden ontvangen of betaald) en worden zij in de administratie geboekt en in de jaarrekening gerapporteerd voor de periode waarop zij betrekking hebben.
- **Het continuïteitsbeginsel:** de jaarrekening wordt gewoonlijk opgesteld in de veronderstelling dat de continuïteit van de onderneming gewaarborgd is en dat zij haar activiteiten binnen de afzienbare toekomst zal voortzetten.⁵

3.2 SOX control

Als gevolg van enkele financiële fraudezaken, heeft de Amerikaanse wetgeving besloten om voor alle ondernemingen die aan de Amerikaanse beurs genoteerd zijn aanvullende richtlijnen in te voeren. Deze aanvullende richtlijnen zijn vastgelegd in de Sarbanes Oxley Act (SOX). De SOX regelgeving is bedoeld om deugdelijk ondernemingsbestuur af te dwingen. Omdat Siemens AG genoteerd staat aan de Amerikaanse beurs, geldt de verplichting ook voor Siemens AG. De verplichting geldt eveneens voor alle eenheden die onderdeel uitmaken van Siemens, waaronder de divisies van Siemens Nederland N.V.

In het kort komt het erop neer dat de SOX richtlijnen het management voorschrijft om de financiële processen te documenteren en de uitvoering hiervan te controleren. Het belangrijkste doel van de SOX regelgeving is dat de cijfers die gepubliceerd worden betrouwbaar zijn, zodat de onderneming in control is en de leiding van het bedrijf in staat is om verantwoorde beslissingen te kunnen nemen.⁶ In het kader van de SOX control, vindt voor de divisie DT iedere maand de controle op de balans en resultatenrekening plaats. Hierbij dienen de balans en resultatenrekening verklaard te kunnen worden.

⁵ International Financial Reporting Standards; Gecoördineerde Nederlandstalige teksten van het publicatieblad van de Europese Unie op 15 november 2009, Mechelen, 2009.

⁶ www.wr.nl/specialismen/sox

4. De resultatenrekening

Op dit moment heeft de divisie DT geen volledig inzicht in de resultatenrekening. Er is vooral te weinig inzicht in de bedrijfskosten en een aantal grootboekrekeningen die direct in relatie staan met de balans, zoals de voorzieningen. Deze grootboekrekeningen worden later in dit rapport behandeld. In dit hoofdstuk wordt de opbouw van de resultatenrekening behandeld met daarbij een nadere toelichting op de kosten. De resultatenrekening staat in relatie met de balans. In hoofdstuk vijf wordt de balans toegelicht.

4.1 Opbouw van de resultatenrekening

In deze paragraaf wordt kort de opbouw van de resultatenrekening behandeld. De bedrijfskosten worden nader toegelicht. De resultatenrekening is een overzicht van de opbrengsten en de kosten in een bepaalde periode. De opbouw van de resultatenrekening voor de divisie DT is weergegeven in tabel 4.1.

Tabel 4.1: opbouw resultatenrekening

Nieuwe orders		
	Omzet	
-/-	<u>Kostprijs verkopen</u>	
=	Brutowinst	
-/-	Bedrijfskosten	} Deze kosten worden ook wel de SG&A genoemd (Selling en Administration costs)
-/-	<u>Administratiekosten</u>	
=	EBIT	

Nieuwe orders

De nieuwe orders vallen buiten de andere onderdelen van de resultatenrekening, maar staan op de resultatenrekening om te kunnen zien hoeveel orders er al zijn binnengekomen voor de komende periode. Nieuwe orders voor meer dan 500.000 euro, dienen door middel van documentatie verklaard te kunnen worden in het kader van de SOX control.

Omzet

De omzet is verdeeld in interne omzet (intracompany business) en externe omzet (outside own company business). De interne omzet is de omzet tussen Siemens vestigingen en de externe omzet is de omzet aan klanten buiten Siemens. Wanneer andere divisies van Siemens producten nodig hebben van de divisie DT, dienen zij deze producten bij de divisie DT te bestellen.

Kosten

De kosten kunnen verdeeld worden in meerdere categorieën. De kosten bestaan uit de kostprijs verkopen, de bedrijfskosten en de administratiekosten. De totale kosten worden grotendeels bepaald door de kostprijs verkopen. De divisie DT koopt ongeveer 95 procent van haar producten in bij Siemens Duitsland. De divisie DT kan invloed uitoefenen op de inkoopprijs, door middel van transfer pricing, in het kader van profit sharing. Na de kostprijs verkopen, zijn de bedrijfskosten het hoogste. De administratiekosten bedragen slechts een klein deel van de totale kosten.

Netto winst

Wanneer de omzet wordt verminderd met de kostprijs verkopen, blijft de brutowinst over. Als de brutowinst wordt verminderd met de bedrijfskosten en de administratiekosten blijft de nettowinst over.

4.2 Toelichting op de kosten

De totale kosten kunnen verdeeld worden in variabele kosten en vaste kosten. De variabele kosten betreffen de kostprijzen van de producten. Deze worden in combinatie met de omzet beoordeeld op de marge. Dit is een belangrijke stuurvariabele.

De vaste kosten betreffen de operationele kosten. De vaste kosten worden gecontroleerd op basis van het jaarlijks opgestelde budget. Aangezien Siemens een groot concern is, zijn er kosten waar het management invloed op heeft, de controllable costs, en kosten waar het management geen invloed op heeft, de uncontrollable costs. De uncontrollable costs betreffen veelal doorbelastingen van andere afdelingen. Deze kosten zijn vaak ondoorzichtig.⁷

De vaste kosten kunnen afhankelijk zijn van een bepaald seizoenspatroon of incidenten. Dit onderscheid is belangrijk voor de forecast en het budget. In tabel 4.2 staan de belangrijkste vaste kosten:

Tabel 4.2: Kostenindeling

Kostencategorie	Controllable/ uncontrollable	Vast/seizoenspatroon
Personeelskosten	Beide	vast, behalve eind van het jaar: bonusuitkering
Kosten inleenkrachten	controllable	vast, geen seizoenspatroon
Reis en Verblijfskosten	controllable	vast, geen seizoenspatroon
Advieskosten	controllable	Seizoen: begin van het jaar (accountantskosten) en interim
Marketingkosten	controllable	vast, geen seizoenspatroon
ICT kosten	beide	vast, geen seizoenspatroon
Facilitaire kosten	beide	vast, geen seizoenspatroon
Doorbelastingen	uncontrollable	vast, geen seizoenspatroon

In mijn stageperiode is een Excel tool gemaakt waarin de bedrijfskosten zijn gecategoriseerd. Hiermee kunnen de ontwikkelingen in de bedrijfskosten eenvoudig nagegaan worden en kunnen de werkelijke bedrijfskosten vergeleken worden met de forecast en het budget (zie bijlage V).

De personeelskosten inclusief de personeelsgerelateerde kosten, bedragen gemiddeld ruim 80 procent van de totale kosten. Bij significante besparingen op de kosten, zal daarom het aantal medewerkers afgebouwd dienen te worden. De personeelskosten zijn deels controllable, maar ook deels uncontrollable, omdat het aantal personeelsleden niet zomaar verminderd kan worden. Dit geldt ook voor de ICT kosten, en de facilitaire kosten, omdat deze worden doorbelast op basis van het aantal werknemers dat de betreffende divisie in dienst heeft.⁸

⁷ acct202.tripod.com/Chapter%20%20Outline.htm

⁸ De informatie voor hoofdstuk vier is voor een groot deel verkregen door gesprekken met Mohamed Abarkane en door eigen onderzoek.

5. De balans

Op dit moment heeft de divisie DT geen volledig inzicht in de balans. Een volledig inzicht in de balans is van belang met betrekking tot de volgende punten:

- Een goed inzicht in de financiële positie van de divisie.
- Het opstellen van de forecasts en het budget.
- De verklaring van de balans voor de SOX control.

Tijdens mijn stage bleek dat er inderdaad te weinig inzicht is in de financiële administratie. Veel personen weten voor een deel hoe de balans, de resultatenrekening en de boekingen tot stand komen, maar niemand heeft een volledig inzicht. Ook is de verklaring voor significante mutaties in de balans en resultatenrekening moeilijk te achterhalen door de business unit controller, wat als gevolg heeft dat de business unit controller de balans en resultatenrekening niet goed kan verantwoorden aan de divisie controller. Om meer inzicht te krijgen in de balans, wordt in dit hoofdstuk beschreven hoe de balans is opgebouwd. Vervolgens worden de balansposten toegelicht. Hierbij zal ook de link naar het forecasten en budgetteren worden gelegd.

5.1 Opbouw van de balans

Uiteraard bestaat de balans voor Siemens Nederland uit bezittingen, schulden en het eigen vermogen, waarbij er evenwicht is tussen de bezittingen enerzijds en de schulden plus het eigen vermogen anderzijds. Voor de divisies van Siemens Nederland geldt dit niet. De totale activa- en passiva bevatten geen liquide middelen, banktegoeden, eigen vermogen, leningen en winst, waardoor de totale activa en de totale passiva niet in evenwicht zijn. De geldstromen lopen namelijk via een centrale interne bankrekening van Siemens Nederland. Via deze rekening lopen de inkomende en uitgaande geldstromen van de onderliggende divisies. Het geld dat de divisies ontvangen, komt op deze bankrekening terecht en wanneer de divisies geld nodig hebben voor financiering, gaat dit via deze bankrekening.

Het verschil tussen de totale activa en de totale passiva van de divisie DT, is het Net Capital Employed (NCE). Bij een negatief NCE is de divisie in staat om haar verplichtingen te financieren. De divisie heeft in dit geval als het ware een tegoed op Siemens Nederland N.V. Bij een positief NCE is de divisie niet in staat om haar verplichtingen te financieren. In dit geval heeft de divisie geld nodig om aan haar verplichtingen te kunnen voldoen. De divisie heeft dan eigenlijk een schuld openstaan aan Siemens Nederland N.V.

Op de balans van de divisie DT, staat de winst die maandelijks wordt overgeboekt van de resultatenrekening naar de balans en de winst van het afgelopen jaar. De winst maakt geen deel uit van het NCE, maar wel van de Free Cash Flow.

De totale activa bestaan uit de vlottende activa en de vaste activa. De totale passiva bestaan uit de vlottende passiva en de vlottende passiva. Het verschil tussen de vlottende activa en de vaste passiva, is het netto werkkapitaal.

5.2 Toelichting op de balans

In paragraaf 5.1 is de opbouw van de balans behandeld. Om duidelijk te maken wat het NCE inhoudt, wordt in deze paragraaf beschreven welke balansposten hieronder vallen en wat de balansposten inhouden. Ook wordt de link gelegd naar het forecasten en budgetteren en worden aanbevelingen gedaan, waarop gelet dient te worden bij het forecasten en het budgetteren van de betreffende balanspost. In Excel is een overzicht gemaakt met een toelichting op de grootboekrekeningen van de balans. Dit overzicht wordt gebruikt bij de SOX control, voor de verklaring van de balansrekeningen.

In deze paragraaf worden als eerste de balansposten die onder de totale activa vallen, toegelicht. Daarna worden de balansposten die onder de totale passiva vallen, toegelicht.

Ter verduidelijking wordt in figuur 5.1 een afbeelding gegeven van de balans van de divisie DT. De balans is opgenomen vanuit SAP en is aangepast ter verduidelijking. In de balans worden de posten weergegeven die het Net Capital Employed (NCE) bepalen. Zo kan een beeld verkregen worden welke balansposten veel invloed hebben op het NCE. Siemens werkt met een gebroken boekjaar dat loopt van 1 oktober tot en met 30 september. Het boekjaar 2011 bedraagt dus de periode van 1 oktober 2010 tot en met 30 september 2011. In de balans worden de beginstand voor het boekjaar 2011 en de forecast en het budget voor het einde van het boekjaar 2011 weergegeven. De balansposten in figuur 5.1 zijn genummerd, waarbij de nummers overeen komen met de nummers die worden vermeld bij de toelichting op de balansposten.

	Beginning	Forecast	Budget	
3 trade receivables from third parties	6,908,861.49	8,625,235.96	15,159,777.46	} 5 trade and other receivables net curr.
4 other receivables current	2,629,414.48	735,957.21	0.00	
6 cost in excess	77,740.09	210,965.01	345,000.00	} 9 inventories net
7 other inventories net (w/o advance p.)	4,511,613.63	5,244,670.20	4,020,740.00	
8 advance payments received	(3,613,440.22)	(18,698,518.00)	(3,144,272.00)	
10 other financial assets, current	1,804.21	0.00	30,500.00	Nihil
11 Other assets, current	2,378,051.18	3,103,789.06	2,265,558.00	
Total assets, current	12,894,044.86	(777,900.56)	18,677,303.46	
14 trade payables	(665,812.36)	(929,662.49)	(1,676,811.00)	Nihil
16 other financial liabilities, current	(55,750.41)	(45,123.00)	(24,546.00)	
17 billings in excess	(2,619,166.44)	(10,518.05)	(5,107,950.00)	} 20 other liabilities, current
18 accruals, current	(324,916.33)	(358,546.26)	(344,000.00)	
19 other liabilities w/o accr., current	(5,021,977.31)	(5,206,491.06)	(3,870,706.78)	
21 provisions, current	(1,205,396.00)	(1,047,974.00)	(1,796,315.59)	
Total liabilities, current	(9,893,018.85)	(7,598,314.86)	(12,820,329.37)	
22 NET WORKING CAPITAL	3,001,026.01	(8,376,215.42)	5,856,974.09	
23 goodwill, net	2,052,001.53	2,052,001.53	2,052,001.53	statisch
27 other intangible assets, net	0.00	0.00	0.00	nihil
28 property plant & equipment, net	34,982.82	31,943.00	41,000.00	nihil
34 financial assets, non current	0.00	0.00	6,500.00	nihil
35 other assets, non current	0.00	0.00	0.00	nihil
Total assets, non current	2,086,984.35	2,083,944.53	2,099,501.53	
37 other financial liabilities, non curr	0.00	0.00	0.00	nihil
40 other liabilities, non current	(1,072,840.00)	(1,072,840.00)	(1,072,840.00)	statisch
Total liabilities, non current	(1,072,840.00)	(1,072,840.00)	(1,072,840.00)	
43 NET CAPITAL EMPLOYED	4,015,170.36	(7,791,185.36)	7,323,528.40	

Figuur 5.1: Opbouw van de balans

5.2.1 Total Assets (totale activa)

De totale activa bestaan uit de vlottende activa en de vaste passiva. De vlottende activa worden toegelicht in paragraaf 5.2.1.1 en de vaste activa worden toegelicht in paragraaf 5.2.1.2

5.2.1.1 Total assets, current (vlottende activa)

De vlottende activa bestaan uit bezittingen van de onderneming die een looptijd hebben van korter dan een jaar. De vlottende activa moeten dus binnen de periode van een jaar om te zetten zijn in geld.⁹ In deze paragraaf wordt een omschrijving gegeven van de balansposten die onder de vlottende activa vallen. De vlottende activa bestaan uit de volgende balansposten:

- trade and other receivables net current
- inventories net
- other financial assets, current
- other assets, current

Trade and other receivables net current (5) Debiteuren

De balanspost debiteuren bestaat uit de vorderingen van de divisie DT op haar klanten. De debiteuren zijn verdeeld in vorderingen op klanten en vorderingen op Siemens Credit Warehouse (SCW). SCW is een soort kredietverzekeraar. Zij kopen de vorderingen op klanten van de divisie DT in en nemen het risico op de oninbare vorderingen over. Hiervoor brengt SCW provisie in rekening. In paragraaf 6.3 wordt SCW nader toegelicht.

De vorderingen die Siemens heeft op haar klanten, bestaan uit debiteuren van Percentage Of Completion (POC) contracten en debiteuren exclusief POC contracten, wat de debiteuren van Completed Contract Method (CCM) contracten zijn.

- POC contracten zijn langlopende contracten, waarbij tijdens de uitvoering van de order ook al winst wordt genomen. Zo wordt de winst gespreid in plaats van alle winst te nemen als de order pas is afgerond. De winst die tijdens de looptijd van de order wordt genomen, wordt bepaald naar rato van de verrichte prestaties. Wanneer bijvoorbeeld de helft van de geplande kosten is gemaakt, wordt de helft van de totale omzet voor dat project geboekt. Op het moment dat er kosten worden gemaakt, wordt dus ook gelijk omzet genomen.

- CCM contracten zijn contracten waarbij de winst wordt genomen op het moment van oplevering. Het nadeel van deze manier van winst nemen, is dat de winst sterk fluctueert, terwijl het activiteitsniveau gelijk is. CCM contracten kunnen zowel op kortlopende contracten als op langlopende contracten betrekking hebben.¹⁰

Om rekening te houden met het feit dat niet alle debiteuren (tijdig) betalen, wordt een voorziening getroffen. De afschrijving van de debiteuren, wordt in mindering gebracht op het debiteuren saldo. In paragraaf 6.3 is beschreven hoe de voorziening wordt bepaald en opgebouwd.

⁹ De Boer, P., M.P. Brouwers en W. Koetzier, Basisboek bedrijfseconomie, 7^e druk, Groningen/Houten, 2004.

¹⁰ Epe, P., W. Koetzier, Jaarverslaggeving, 5e druk, Groningen/Houten, 2008.

Conclusie

De balanspost debiteuren heeft veel invloed op het NCE en dient dus nauwkeurig gebudgetteerd en geforecast te worden. Op een jaaromzet van € 70 miljoen, is het debiteurensaldo gemiddeld ongeveer € 9 miljoen, omdat debiteuren van de divisie DT gemiddeld na vijfenveertig dagen betalen.

Wanneer veel vooruitbetalingen zijn ontvangen in vergelijking met de voorgaande periode, dient er bij het budgetteren en forecasten rekening mee gehouden te worden dat het debiteurensaldo, bij gelijkblijvende verkopen, in de komende periode lager zal zijn. Het geld voor de order is namelijk al ontvangen, waardoor er voor deze order geen debiteurensaldo meer zal ontstaan.

Inventories net (9), voorraden

De voorraden zijn opgebouwd uit de volgende balansposten:

Cost in excess (6), vooruitbetaalde kosten

Onder vooruitbetaalde kosten wordt verstaan dat er meer kosten zijn gemaakt dan er daadwerkelijk aan kosten is gefactureerd. Deze rekening heeft betrekking op de POC contracten. In paragraaf 5.3.1 worden de vooruitbetaalde kosten nader toegelicht.

Other inventories net without advanced payments (7), andere voorraden exclusief ontvangen vooruitbetalingen

De post andere voorraden, bestaat grotendeels uit het Work In Progress (WIP). Het WIP houdt het onderhanden werk in. Onder het WIP vallen de kosten waarvoor nog niet gefactureerd is. In paragraaf 5.3.1 wordt het WIP nader toegelicht. Verder vallen onder de overige voorraden de voorraad goederen. Dit zijn onder andere de goederen die zijn opgeslagen in distributiecentra.

Advance payments received (8), ontvangen vooruitbetalingen

Onder deze post vallen de ontvangen vooruitbetalingen van klanten. Er zijn dan al betalingen ontvangen voor goederen die nog geleverd zullen worden.

De ontvangen vooruitbetalingen worden gezien als negatieve voorraad, omdat de klant al heeft betaald, terwijl de divisie nog niet heeft geleverd. De vooruitbetalingen staan op de balans exclusief BTW. De vooruitbetalingen en de BTW hierover, staan apart weergegeven op de balans. In paragraaf 5.3.5 staat beschreven hoe de boekingen verlopen bij een vooruitbetaling en wat de invloed is op de balans en de resultatenrekening.

Conclusie

De totale voorraden bestaan uit een optelsom van de posten vooruitbetaalde kosten en andere voorraden, verminderd met de ontvangen vooruitbetalingen. De totale voorraden worden grotendeels bepaald door de vooruitbetalingen en de andere voorraden. De vooruitbetaalde kosten bedragen maar een klein deel van de totale voorraad.

De ontvangen vooruitbetalingen en de andere voorraden hebben veel invloed op het NCE. Bij het forecasten, dient goed gekeken te worden naar de vooruitbetalingen. Bij de vooruitbetalingen zal de omzet in de toekomst worden gerealiseerd. Op dit moment zijn veel vooruitbetalingen ontvangen. Het is belangrijk dat onderzocht wordt wanneer deze omzet zal worden gerealiseerd, zodat de omzet juist wordt geforecast en gebudgetteerd. De hoogte van de vooruitbetalingen is van maand tot maand sterk verschillend. De vooruitbetalingen zijn daarom moeilijk te forecasten en te budgetteren.

Other financial assets, current (10), andere vlottende financiële activa

Deze post bestaat uit de overige vorderingen. Hieronder vallen onder andere de overige vorderingen die de divisie DT heeft op haar klanten en die niet onder de debiteuren getypeerd kunnen worden. De andere vlottende financiële activa zijn nihil en hebben dus nauwelijks invloed op het NCE.

Other assets, current (11), andere vlottende activa

De andere vlottende activa worden vrijwel geheel bepaald door de te vorderen BTW. Onder de andere vlottende activa vallen naast de te vorderen BTW nog een aantal tussenrekeningen en Intracompany clearing accounts. De intracompany clearing accounts zijn voor de subadministratie in SAP, je kunt deze rekeningen zien als schaduwrekeningen. Aan het einde van de maand zijn deze rekeningen altijd leeg.

De tussenrekening 48110000 (tussenrekening goederen-/factuurontvangst) is een rekening waarop geboekt wordt door middel van automatische boekingen. De tussenrekening kan alleen opgeschoond worden door het personeel van Siemens. Op deze rekening wordt geboekt, wanneer de goederen/facturen niet direct op een order of costcenter geboekt kunnen worden.

Tussenrekeningen dienen aan het einde van de maand leeg te zijn. De tussenrekening 48110000 is voor de divisie DT echter nooit leeg aan het einde van de maand. De nog te ontvangen facturen/goederen, dienen naar een order geboekt te worden of naar een costcenter. Dit is van belang om de kosten aan de juiste periode en de juiste kostencategorie toe te rekenen.¹¹

Wanneer de nog te ontvangen facturen/goederen naar een order worden geboekt, gaan de kosten pas op het moment van facturatie van de order naar de kostprijs verkopen. Wanneer de nog te ontvangen facturen/goederen naar een costcenter worden geboekt, gaat het bedrag direct naar de bedrijfskosten.

Aan het einde van de maand wordt het openstaande bedrag op de tussenrekening overgeboekt naar rekening 48110010, waardoor het saldo op nul komt te staan.

Conclusie

De andere vlottende activa zijn redelijk bepalend voor het NCE. Met het budgetteren en forecasten dient er rekening gehouden te worden met het feit dat de btw-aangifte ieder kwartaal wordt gedaan. Na de aangifte daalt het saldo van de te vorderen BTW, waarna het saldo weer oploopt tot het moment dat de volgende btw-aangifte wordt gedaan.

Verder is het belangrijk dat de rekening 48110000 (Tussenrekening goederen/factuurontvangst) aan het einde van de maand leeg is. Wanneer er nog een bedrag open staat, zal dit bedrag of naar een order, of naar de bedrijfskosten worden geboekt. Dit dient duidelijk te zijn om te kunnen weten in welke periode de kosten zullen vallen, wat ook weer nodig is bij het forecasten.

Als de tussenrekening erg oploopt, kan men in de toekomst tegen onverwachte verliezen aanlopen, die betrekking hebben op de afgelopen periode.

Aan het einde van iedere maand dient de tussenrekening meegenomen te worden in de rapportage aan de business unit controller.

¹¹ Fuchs, H., en S.J.M. van Vlimmeren, Boekhouden geboekstaafd 1, 10e druk, Groningen/Houten, 2005.

5.2.1.2 Total assets, non current (vaste activa)

Onder de vaste activa vallen de bezittingen van een onderneming waarvan het daarvoor benodigde vermogen voor een periode langer dan een jaar is vastgelegd. Vaste activa bestaan uit de goederen die worden gebruikt voor de bedrijfsvoering en niet om te verkopen.¹² In deze paragraaf wordt een omschrijving gegeven van de balansposten die onder de vaste activa vallen. Dit zijn de volgende balansposten:

- goodwill
- other intangible assets, net
- property plant & equipment, net
- financial assets, non current
- other assets, non current

Alleen de balansposten goodwill en property plant & equipment worden in deze paragraaf beschreven, omdat op de andere balansposten weinig tot niets wordt geboekt en de invloed op het NCE dus nihil is.

Goodwill, net (23), goodwill

Goodwill mag alleen worden geactiveerd als deze van derden is verkregen en ontstaat dus bij overnames. De post goodwill verandert zelden, omdat er weinig overnames zijn door de divisie DT en omdat het niet is toegestaan om af te schrijven op de goodwill volgens de IFRS regelgeving. Volgens de IFRS dient de goodwill opgenomen te worden tegen de reële waarde. Hiervoor moet jaarlijks een impairment test worden uitgevoerd.¹³ Dit wordt niet gedaan door de divisie DT, omdat het na verloop van tijd, vrijwel onmogelijk is om de goodwill van de overgenomen partij te onderscheiden van de goodwill van de eigen divisie.

Op dit moment staat op de balans van de divisie DT een bedrag van ruim twee miljoen euro aan goodwill. Doordat het niet is toegestaan om af te schrijven op de goodwill, wijzigt de balanspost goodwill alleen bij nieuwe overnames. Er dient wel rekening gehouden te worden met de mogelijkheid dat het in de toekomst, bijvoorbeeld door wetswijzigingen, niet meer toegestaan is om de goodwill te activeren of dat het wel wordt toegestaan om af te schrijven op de goodwill. In dat geval zal de goodwill dus (geleidelijk) vrijvallen. Dit is gunstig voor het NCE.

Property plant & equipment, net (28), Gebouw en inventaris

Onder deze balanspost vallen de materiële vaste activa. Hieronder vallen onder andere de kantoorinventaris en de communicatie apparatuur. De afschrijvingen worden apart vermeld onder de rubriek gebouw en inventaris en worden gesaldeerd met de materiële vaste activa. Het pand van Siemens, staat op de balans van Siemens Nederland.

De waarde van het gebouw en de inventaris is vrijwel constant en is dus goed te forecasten en te budgetteren. De invloed van deze balanspost op het NCE is nihil.

Conclusie

De vaste activa wijzigen nauwelijks en zijn daarom eenvoudig te forecasten en te budgetteren. De vaste activa bestaan grotendeels uit de goodwill. Op de goodwill wordt niet afgeschreven, maar er dient wel rekening mee gehouden te worden dat het mogelijk is dat de goodwill in de toekomst anders geactiveerd dient te worden, bijvoorbeeld door veranderende regelgeving.

¹² Epe, P., W. Koetzier, *Jaarverslaggeving*, 5e druk, Groningen/Houten, 2008.

¹³ International Financial Reporting Standards; Gecoördineerde Nederlandstalige teksten van het publicatieblad van de Europese Unie op 15 november 2009, Mechelen, 2009.

5.2.2 Total Liabilities (totale passiva)

De totale passiva geven het vermogen weer dat verkregen is ter financiering van de activa¹⁴. De totale passiva bestaan uit de vlottende- en vaste passiva. De vlottende passiva worden toegelicht in paragraaf 5.2.2.1 en de vaste passiva worden toegelicht in paragraaf 5.2.2.2

5.2.2.1 Total liabilities, non current (vlottende passiva)

Onder de vlottende passiva vallen de betalingsverplichtingen die een organisatie binnen een jaar moet voldoen.¹⁵ Onder de vlottende passiva worden ook de vlottende voorzieningen opgenomen. In deze paragraaf worden de balansposten die onder de vlottende passiva vallen, beschreven. Dit zijn de volgende balansposten:

- trade payables
- other financial liabilities, current
- other liabilities, current
- provisions, current.

Trade payables (14), crediteuren

Het crediteurensaldo bestaat grotendeels uit de volgende onderdelen:

- Trade payables

De crediteuren bestaan uit de leveranciers die goederen of diensten hebben geleverd en waar de divisie DT nog geld aan verschuldigd is. Het grootste gedeelte van de producten die de divisie DT verkoopt, is afkomstig van de fabrieken van Siemens. Het geld wat de divisie DT hierdoor verschuldigd is, staat niet op de balans. De schuld wordt namelijk verder afgehandeld door Siemens Nederland, omdat zij het betalingsverkeer voor alle divisie verzorgt via de centrale bankrekening. De grootboekrekening crediteuren bestaat dus uit de schulden die de divisie DT heeft aan leveranciers buiten Siemens.

- Outstanding invoices for trading accounts (openstaande facturen crediteuren)

In dit geval zijn er al wel goederen/diensten van de leverancier ontvangen, maar de facturen hiervoor nog niet.

- Accrual for Missing Cost (voorziening voor nog te ontvangen kosten)

Onder de Accrual for Missing Cost (AMC) vallen de nog te ontvangen kosten. Bij orders wordt vooraf een schatting gemaakt van de kosten. Wanneer voor een order is gefactureerd aan de klant en de werkelijke kosten zijn lager dan de geschatte kosten, wordt dit verschil naar het AMC geboekt. Er wordt dan een voorziening opgebouwd, omdat er nog kosten worden verwacht. In paragraaf 5.3.2 wordt het AMC nader toegelicht.

Conclusie

Er dient rekening mee gehouden te worden dat onder de balanspost crediteuren ook het AMC valt. Het is belangrijk dat bij het analyseren van de balans wordt nagegaan of er nog orders zijn met een AMC, terwijl hiervoor geen kosten meer zullen worden ontvangen. Dit deel van het AMC valt namelijk vrij ten bate van het resultaat.

¹⁴ Epe, P., W. Koetzier, *Jaarverslaggeving*, 5^e druk, Groningen/Houten, 2008.

¹⁵ Flohil, R., *De werkelijkheid achter de cijfers*, Zaltbommel, 2005.

Other financial liabilities, current (16), andere financiële vlottende passiva

Onder deze balanspost valt de rekening ‘correctie credit saldo handelsdebiteuren’. De tegenrekening valt onder de post debiteuren. Via deze rekening vindt alleen een verschuiving plaats van de handelsdebiteuren en geen correctie. De correctie wordt gedaan door het shared service center in Praag, ten behoeve van de maandafsluiting en is alleen bedoeld om de juiste cijfers aan te leveren. De correctie heeft dus geen invloed op het NCE.

Other liabilities, current (20), andere vlottende passiva

De andere vlottende passiva bestaan uit de volgende drie onderdelen:

Billings in excess (17), vooruitgefactureerde bedragen

Billings in excess houdt in dat er al gefactureerd is, terwijl nog kosten ontvangen zullen worden. Er is dus meer gefactureerd dan dat er aan omzet is geboekt. In paragraaf 5.3.2 wordt deze balanspost nader toegelicht.

Accruals, current (18), vlottende voorzieningen

Onder de vlottende voorzieningen vallen de personeelsvoorzieningen. Dit zijn de volgende voorzieningen:

- voorziening schadeloosstelling personeel
- voorziening voor niet opgenomen verlof
- voorziening voor niet opgenomen ADV dagen
- jubileumuitkering eigen medewerkers

In hoofdstuk zes zijn de voorzieningen nader omschreven.

Other liabilities (19), andere passiva

Deze post bestaat voornamelijk uit de te betalen BTW. Verder vallen hier nog enkele voorzieningen onder. Dit zijn de voorziening voor de winstuitkering, de voorziening voor bonussen en de voorziening voor vakantietoeslag. Hoe deze voorzieningen worden gevormd en wat de invloed is op de balans en de resultatenrekening, staat beschreven in hoofdstuk zes.

Conclusie

De andere vlottende passiva hebben doorgaans veel invloed op het NCE. Deze worden grotendeels bepaald door de te betalen BTW. Bij het forecasten en budgetteren van de te betalen BTW, dient rekening gehouden te worden met het feit dat de btw-aangifte per kwartaal worden gedaan. De BTW voor het eerste kwartaal (januari tot en met maart), verdwijnt eind april van de balans. In de maand april is dan al weer een saldo aan te betalen BTW opgebouwd. De rekening te betalen BTW komt dus nooit op nul te staan. Hetzelfde geldt voor de te vorderen BTW. Bij het forecasten en budgetteren van de voorzieningen, dient rekening gehouden te worden met de vrijval van de voorziening voor vakantietoeslag in mei en de vrijval van de voorziening voor niet opgenomen ADV dagen in januari.

Provisions, current (21), vlottende voorzieningen

Onder deze post vallen de volgende voorzieningen:

- voorziening boetes voor te late oplevering
- voorziening garantieverplichtingen
- voorziening voor orderverliezen

Deze voorzieningen worden gevormd door de divisie DT. Hoe deze voorzieningen worden gevormd en wat de invloed is op de balans en de resultatenrekening, staat beschreven in paragraaf 6.4.

De vlottende voorzieningen zijn niet heel erg bepalend voor het NCE, maar wel voor een goed inzicht in de balans en het budgetteren en forecasten.

5.2.2.2 Liabilities, non current (vaste passiva)

Onder de vaste passiva, vallen de passiva met een looptijd van langer dan een jaar.¹⁶ Dit zijn bijvoorbeeld langlopende voorzieningen of schulden. In deze paragraaf wordt een omschrijving gegeven van de balansposten die onder de vaste passiva vallen. De vaste passiva bestaan uit de volgende balansposten:

- other financial liabilities, non current
- other liabilities, non current (deze balanspost zal niet behandeld worden, omdat hierop niet wordt geboekt door de divisie DT)

Other liabilities, non current (40), andere vaste passiva

Onder de vaste passiva vallen de vaste (langlopende) voorzieningen. Op dit moment staat er op de balans een pensioenvoorziening voor de divisie DT en een pensioenvoorziening die afkomstig is van de balans van Bruinhof, een onderneming die is overgenomen door de divisie DT.

De pensioenvoorziening die afkomstig is van de balans van Bruinhof, zal waarschijnlijk worden overgedragen aan het pensioenfonds van Siemens. Het is echter niet duidelijk of dit daadwerkelijk zal gebeuren en wanneer dit dan zal gebeuren.

Bij het forecasten, kunnen de voorzieningen die onder de andere vaste passiva vallen voor hetzelfde bedrag worden opgenomen. Er dient echter wel rekening mee gehouden te worden dat de voorziening die afkomstig is van de balans van Bruinhof, in de toekomst waarschijnlijk zal worden overgedragen aan het pensioenfonds van Siemens.¹⁷

Conclusie

De vaste passiva wijzigen nauwelijks en zijn daarom goed te forecasten en te budgetteren. De vaste passiva bestaan vrijwel geheel uit de voorzieningen. Deze wijzigen onder normale omstandigheden niet, maar het is wel mogelijk dat deze in de toekomst zullen vervallen. Hier dient bij het budgetteren en forecasten rekening mee gehouden te worden.

¹⁶ Epe, P., W. Koetzier, *Jaarverslaggeving*, 5^e druk, Groningen/Houten, 2008.

¹⁷ Informatie over de langlopende voorzieningen is verkregen in gesprekken met Simon Blokland en Marleen Schilt.

5.3 Het netto werkkapitaal

Het is van essentieel belang om het netto werkkapitaal (vlottende activa verminderd met de vlottende passiva) zo laag mogelijk te houden. Als ondernemer, wil je de voorraden zo laag mogelijk houden, vorderingen zo snel mogelijk ontvangen en schulden zo laat mogelijk betalen. Investeren in voorraden en vorderingen levert geen rente op en het kapitaal kan niet gebruikt worden ter financiering. Hierdoor moet er mogelijk extern kapitaal aangetrokken worden, wat extra kosten met zich mee brengt.¹⁸

In het kader van het reduceren van het netto werkkapitaal, is het voor de divisie DT van belang om een goed inzicht te hebben in de volgende balansposten:

- Work In Progress (WIP) en cost in excess
- Accrual for Missing Cost (AMC) en billings in excess
- trade receivables
- advance payments received

Bovenstaande balansposten worden hierna toegelicht. Ook worden aandachtspunten gegeven, waarmee rekening gehouden dient te worden met betrekking tot deze balansposten.

5.3.1 WIP en cost in excess

Het WIP houdt het onderhanden werk in. Er zijn in dit geval kosten gemaakt voor een order, terwijl hiervoor nog niet gefactureerd is. Dit is bijvoorbeeld het geval wanneer voor een order pas wordt gefactureerd als deze helemaal is afgerond. De balansrekening cost in excess, houdt hetzelfde in als het WIP. Het enige verschil is dat de post cost in excess betrekking heeft op POC contracten, terwijl het WIP betrekking heeft op CCM contracten. Bij de slotfacturatie, vervallen het WIP/de cost in excess.

De vooruitbetaalde kosten bestaan grotendeels uit het WIP. Het is dus vooral belangrijk om het WIP goed te analyseren. Om het WIP zo laag mogelijk te houden, dient regelmatig nagegaan te worden of er nog (deel)facturen verzonden kunnen worden.

5.3.2 AMC en billings in excess

Onder de Accrual for Missing Cost (AMC) en de billings in excess, vallen de nog te ontvangen kosten. Bij orders wordt een schatting gemaakt van de kosten. Wanneer voor een order is gefactureerd aan de klant en de werkelijke kosten zijn lager dan de geschatte kosten, wordt dit verschil naar het AMC geboekt. Er wordt dan een voorziening opgebouwd, omdat er nog kosten worden verwacht. In tegenstelling tot het WIP, hoeft het AMC na de slotfacturatie niet te vervallen.

Wanneer een order is afgerond, is na de facturatie het volgende mogelijk:

- Er worden voor de order meer kosten ontvangen dan gepland was: de geplande kosten worden verhoogd. In sommige gevallen kunnen deze worden doorberekend aan de klant. De omzet en de kostprijs verkopen nemen dan evenredig toe: het resultaat wordt niet beïnvloed. Wanneer de kosten niet kunnen worden doorberekend, komen de extra kosten ten laste van het resultaat.
- De kosten zijn gelijk aan de geplande kosten: AMC valt vrij en de kosten gaan naar de kostprijs verkopen.

¹⁸ www.or-online.nl/naslag/management/3/1.5%20werkkapitaal/#1

- Werkelijke kosten zijn lager dan de geplande kosten als de order is afgesloten: het AMC val vrij ten gunste van het resultaat.

De balanspost billings in excess houdt hetzelfde in als het AMC. Het verschil is dat het AMC betrekking heeft op CCM projecten en de balanspost billings in excess betrekking heeft op POC projecten

Regelmatig dient er gecontroleerd te worden of er nog orders zijn met een AMC of billings in excess, terwijl er geen kosten meer ontvangen zullen worden. In dit geval dient de order afgesloten te worden, zodat het AMC/de billings in excess vrijvallen ten gunste van het resultaat. Dit is van belang om te voldoen aan het toerekeningsbeginsel.

5.3.3 Trade receivables

Het geld van debiteuren dient zo snel mogelijk ontvangen te worden. Siemens Nederland N.V. hanteert voor debiteuren een betaaltermijn van 30 dagen. De debiteuren van de divisie DT betalen gemiddeld echter pas na 45 dagen. Dit heeft de volgende oorzaken:

- Met een deel van de debiteuren is een betaaltermijn van meer dan 30 dagen overeengekomen.
- Een deel van de debiteuren betaalt later dan de afgesproken betalingstermijn.

Het is belangrijk dat een verklaring wordt gegeven aan de business unit controller wanneer debiteuren later betalen dan 30 dagen. Wanneer met debiteuren een betaaltermijn van meer dan 30 dagen is overeengekomen, dient het renteverlies te worden verwerkt in de verkoopprijs.¹⁹

5.3.4 Conclusie

De business controller dient bij de maandanalyse snel en eenvoudig te kunnen zien wat de stand is van het WIP, het AMC en het debiteurensaldo en hoe deze saldi zijn opgebouwd. Zo heeft de business controller een goede controle op deze balansposten. Maandelijks dienen de business controllers deze onderdelen te rapporteren aan de business unit controller. In de rapportage dient het saldo te worden weergegeven met een toelichting hierop. Ook dient een top 15 te worden weergegeven van het WIP, het AMC en de openstaande vervallen rekeningen van debiteuren. Dit is tevens een Sox control.

Verder ontbreekt vaak een goede verklaring op de boekingen. De boekingen dienen daarom beter toegelicht te worden, zodat de reden van de boeking eenvoudig achterhaald kan worden. Dit geldt vooral voor de handmatige boekingen, omdat deze vaak plaatsvinden bij specifieke gebeurtenissen.

¹⁹ Bron: Paul Knaapen

5.3.5 Vooruitbetalingen²⁰

Om zo snel mogelijk geld te ontvangen, wordt geprobeerd om zoveel mogelijk vooruit te factureren. In de afgelopen periode zijn voor enkele orders met een hoge omzet, vooruitbetalingen ontvangen. In de toekomst zullen voor deze opdrachten nog kosten worden gemaakt en omzet gerealiseerd worden, terwijl de betalingen al zijn ontvangen. Hier dient bij het budgetteren en forecasten rekening mee gehouden te worden.

Het is op dit moment niet geheel duidelijk hoe de vooruitbetalingen boekhoudkundig verlopen. In deze paragraaf wordt beschreven hoe een termijnfactuur wordt geboekt. De behandeling van een vooruitbetaling kan verdeeld worden in drie stappen: het opsturen van de termijnfactuur, de ontvangst van betaling en het verzenden van de slotfactuur. Per stap wordt als eerste de boeking gegeven die in SAP wordt gemaakt. Daarna wordt een toelichting gegeven op de boeking. De beschrijving is gemaakt aan de hand van een vooruitbetaling van de klant 'Du Puy Projects'.

1. Opsturen van de termijnfactuur

Itm	PK	Account	Account short text	Amount	Curr.	Amt.in loc.cur.	Curr.	Tr.prt	Profit ctr	Partner PC	WBS element
1	09	8356765	Du Puy Projects	3.887,73	EUR	3.887,73	EUR	0	P320224		
2	09	8356765	Du Puy Projects	6.374,83	EUR	6.374,83	EUR	0	P320224		
*				10.262,56	EUR	10.262,56	EUR				

23500000 (Ontvangen vooruitbetalingen voor voorraden) 10,262.56

A/23500001 (BTW van ontvangen vooruitbetalingen) 1,638.56

De laatste regel van de boeking zie je niet direct terug in de boeking in SAP, maar de BTW komt wel op deze rekening terecht.

Door de bovenstaande boeking, wordt de vooruitbetaling zichtbaar op de balans. Deze valt onder de voorraden en wordt gezien als negatieve voorraad. De ontvangen BTW staat onder de vooruitbetaling en wordt in mindering gebracht op de vooruitbetaling, zodat het nettobedrag van de vooruitbetaling overblijft. De te betalen BTW wordt in de eerstvolgende btw-aangifte afgedragen. Of de vooruitbetaling dan al daadwerkelijk is ontvangen, doet er niet toe. Dit in tegenstelling tot Duitsland, waar de BTW pas wordt afgedragen als de vooruitbetaling daadwerkelijk is betaald.

Door de vooruitbetaling vermindert het NCE dus met het totaalbedrag van de order exclusief BTW. Dit is gunstig.

²⁰ - Fuchs, H., en S.J.M. van Vlimmeren, Boekhouden geboekstaafd 2, 6e druk, Groningen/Houten, 2006.

- Gesprekken met Mohamed Abarkane

2. Betaling van de factuur

Item	PK	Account	Account short text	Amount	Curr.	Amt.in loc.cur.	Curr.	Tr.prt	Profit ctr	Partner PC	WBS element
1	40	48410006	Int 28810006 C. Tr.	10.262,56	EUR	10.262,56	EUR	0	DF-CB	0	
2	19	8356765	Du Puy Projects	3.887,73-	EUR	3.887,73-	EUR	0	P320224	0	
3	19	8356765	Du Puy Projects	6.374,83-	EUR	6.374,83-	EUR	0	P320224	0	
4	50	47250000	Local sales tax	1.638,56-	EUR	1.638,56-	EUR		DF-TAX	0	
5	40	23500001	On Pmnt Tax Clearing	1.638,56	EUR	1.638,56	EUR		P320224	0	
6	50	43051000	IC Clearing Primary	8.624,00-	EUR	8.624,00-	EUR		00P	0	
7	40	43051000	IC Clearing Primary	8.624,00	EUR	8.624,00	EUR		IDT	0	
*				0,00	EUR	0,00	EUR				

48410006 (Tussenrekening bank) 10,262.56
A/24110000 (Handelsdebiteuren < 1 jaar) 10,262.56
23500001 (BTW van ontvangen vooruitbetalingen) 1,638.56
A/47250000 (Te betalen btw) 1,638.56

De volgende boeking is voor de subadministratie in SAP, Deze boeking kan gezien worden als een schaduw boeking.

43051000 (Intracompany clearing SCU primary costs) 8,624.00
A/43051000 (Intracompany clearing SCU primary costs) 8,624.00

In deze stap wordt de vooruitbetaling afgeletterd. De vooruitbetaling verdwijnt dus van de balans. In de bovenstaande boeking is niet te zien dat de vooruitbetaling wordt afgeboekt.

Wanneer de debiteur betaalt, wordt het bedrag inclusief BTW op de tussenrekening bank geboekt. Deze rekening staat niet op de balans van DT, omdat er voor heel Siemens Nederland één bankrekening is waar het geld van alle divisies op terecht komt. De rekening debiteuren wordt bij de betaling gecrediteerd. De boekingen op rekening 43051000 komt men niet tegen op de balans, omdat deze boeking alleen gemaakt wordt door SAP voor de subadministratie.

Bij de ontvangst van betaling voor een factuur, verdwijnt de vooruitbetaling dus van de balans en wordt het debiteurensaldo met hetzelfde bedrag gecrediteerd. De BTW wordt overgeboekt van de rekening ontvangen BTW van vooruitbetalingen naar de rekening te betalen BTW. Per saldo verandert er dus niets. De ontvangst van betaling heeft daarom geen invloed op het NCE.

3. Verzenden van slotfactuur

Bij het verzenden van de slotfactuur, wordt de totale boeking van de vooruitbetaling gegeven in SAP. Een deel van de boeking staat dus ook al in de boeking die wordt gemaakt bij het versturen van de termijnfactuur en het ontvangen van de vooruitbetaling.

Item	PK	Account	Account short text	Amount	Curr.	Amt.in loc.cur.	Curr.	Tr.prt	Profit ctr	Partner PC	WBS element
1	01	8356765	Du Puy Projects	10.262,56	EUR	10.262,56	EUR	0	P320224	0	
2	50	50110000	Rev.outside cc,non-g	3.267,00-	EUR	3.267,00-	EUR	0	P320224	0	
3	50	47250000	Local sales tax	1.638,56-	EUR	1.638,56-	EUR	0	DF-TAX	0	
4	50	50110000	Rev.outside cc,non-g	5.357,00-	EUR	5.357,00-	EUR	0	P320224	0	
5	09	8356765	Du Puy Projects	3.887,73	EUR	3.887,73	EUR	0	P320224	0	
6	16	8356765	Du Puy Projects	3.887,73-	EUR	3.887,73-	EUR	0	P320224	0	
7	40	47250000	Local sales tax	1.638,56	EUR	1.638,56	EUR	0	DF-TAX	0	
8	50	23500001	On Pmnt Tax Clearing	620,73-	EUR	620,73-	EUR	0	P320224	0	
9	09	8356765	Du Puy Projects	6.374,83	EUR	6.374,83	EUR	0	P320224	0	
10	16	8356765	Du Puy Projects	6.374,83-	EUR	6.374,83-	EUR	0	P320224	0	
11	50	23500001	On Pmnt Tax Clearing	1.017,83-	EUR	1.017,83-	EUR	0	P320224	0	
12	40	43051000	IC Clearing Primary	10.262,56	EUR	10.262,56	EUR	0	IDT	0	
13	50	43051000	IC Clearing Primary	10.262,56-	EUR	10.262,56-	EUR	0	IDT	0	
*				0,00	EUR	0,00	EUR				

24110000 (Handelsdebiteuren < 1 jaar)	10,262.56	
A/50110000 (Omzet aan derden, niet-overheid)		8,624.00

De volgende boeking is voor de subadministratie in SAP, je kunt deze boeking zien als een schaduw boeking.

43051000 (Intracompany clearing SCU primary costs)	10,262.56	
A/43051000 (Intracompany clearing SCU primary costs)		10,262.56

De slotfactuur wordt pas verzonden als de goederen geleverd zijn. Wanneer de slotfactuur is verzonden, wordt de rekening debiteuren gedebiteerd, waardoor de rekening debiteuren voor deze order op nul komt te staan en wordt de omzet geboekt. De boeking is eigenlijk hetzelfde als bij een gewone factuur, alleen wordt de boeking afgeletterd tegen de vooruitbetaling en is de BTW al geboekt bij de vooruitbetaling.

Als gevolg van de boeking bij het verzenden van de slotfactuur, vermindert het NCE dus met het totaalbedrag van de order inclusief BTW. Wanneer de BTW wordt afgedragen, vermeerderd het NCE met het BTW bedrag, wat dus ongunstig is.

Na het verzenden van de slotfactuur staan er nog drie grootboekrekeningen open waarvan de bedragen op de balans/resultatenrekening terecht komen:

48410006 (Tussenrekening bank)	10,262.56	
50110000 (Omzet aan derden, niet-overheid)		8,624.00
47250000 (Te betalen btw)		1,638.56

De bankrekening staat op de balans van Siemens Nederland en niet op de balans van de divisie DT.

De te betalen BTW is op de balans niet terug te vinden onder de rekening 47250000. Dit is de BTW rekening voor heel Siemens Nederland. De BTW wordt op de juiste rekening gezet via een automatische boeking, waardoor de BTW ook op de balans voor de divisie DT zichtbaar is. Dit gebeurt via een tussenrekening. Het bedrag op de rekening 47250000 wordt dus niet afgeboekt.

Wanneer de BTW al is afgedragen in de tussentijd, is de grootboekrekening te betalen BTW voor deze vooruitbetaling al vervallen.

Als de slotfactuur is verzonden, wordt ook de boeking gemaakt voor de kostprijs van de verkopen, waarna de brutowinst overblijft. Deze boeking wordt hier niet toegelicht, omdat deze hetzelfde is als bij een normale verkooporder.

6. Voorzieningen

Voorzieningen zijn (speciale posten), omdat deze zowel betrekking hebben op de balans als de resultatenrekening. De voorzieningen zijn daarom in een apart hoofdstuk opgenomen. Alle voorzieningen zijn terug te vinden op de balans. Wanneer de voorzieningen worden gemuteerd, zijn deze mutaties direct zichtbaar in de resultatenrekening.

Het vormen van voorzieningen is een belangrijk middel om kosten toe te rekenen aan de periode waarop zij betrekking hebben en verliezen te nemen op het moment van constatering. Hiermee wordt tegemoet gekomen aan een belangrijk doel van controlling, het zorgen voor een betrouwbare weergave van het resultaat.²¹ In hoofdstuk vier zijn de voorzieningen al benoemd. In dit hoofdstuk wordt dieper ingegaan op de voorzieningen. Mede omdat deze niet inzichtelijk zijn. Ook zal de link worden gelegd naar het forecasten en budgetteren. Tijdens mijn stage is in Excel een overzicht gemaakt van de grootboekrekeningen die bij de voorzieningen horen (zie bijlage II). In dit hoofdstuk komen de volgende onderwerpen aan bod:

- Het belang van een volledig inzicht in de voorzieningen.
- Theorie over voorzieningen.
- Voorzieningen die door andere afdelingen worden gevormd.
- Voorzieningen die de divisie DT zelf vormt.

6.1 Het belang van een volledig inzicht in de voorzieningen

Een volledig inzicht in de voorzieningen is van belang met betrekking tot de volgende punten:

- Voorzieningen en de vrijval hiervan, dienen onderbouwd te kunnen worden voor de afdeling hoofdboekhouding en dienen toegelicht te kunnen worden bij de accountantscontrole en bij de SOX control.
- De invloed van de voorzieningen op de balans en de resultatenrekening en de periode waarin zij vallen, dient duidelijk te zijn.
- Een volledig inzicht in de voorzieningen is van belang bij het budgetteren en forecasten.
- Inzicht of de voorzieningen voldoende zijn om toekomstige kosten te dekken.

Voor de divisie DT is het niet voor alle voorzieningen duidelijk hoe deze ontstaan en wat de invloed is op de balans en de resultatenrekening. Dit geldt voornamelijk voor de voorzieningen die door andere afdelingen worden gevormd. Dit zijn de afdelingen Human Resources (HR) en de afdeling hoofdboekhouding (A&F FA). Omdat er vooral onvoldoende inzicht is in de voorzieningen die door andere afdelingen worden geboekt, wordt hier dieper op ingegaan dan de voorzieningen die de divisie DT zelf vormt.

6.2 Theorie

In deze paragraaf wordt de theorie beschreven die geldt voor de voorzieningen. Aan de orde komen het doel van de voorzieningen, de indeling van de voorzieningen en de invloed van de voorzieningen op de balans en de resultatenrekening.

²¹ Fuchs, H., Jaarrekening, Groningen/Houten, 2009.

6.2.1 Het doel van voorzieningen

Om kosten toe te wijzen aan de juiste periode en verliezen te nemen op het moment dat deze worden geconstateerd, worden voorzieningen getroffen. Kosten worden als gevolg van het vormen van voorzieningen beter verspreid over de tijd. Door het vormen van voorzieningen wordt bereikt dat de verslaggeving een juiste weergave is van de kosten en het resultaat op de balansdatum. Winsten worden genomen op het moment dat ze gerealiseerd zijn en verliezen worden genomen op het moment van constatering. Dit wordt ook wel het voorzichtigheidsprincipe genoemd.

Het toewijzen van kosten aan de juiste periode valt onder het matchingprincipe. Voor de garantieverplichting wordt bijvoorbeeld een voorziening getroffen, zodat de kosten van de garantieverplichtingen niet worden genomen op het moment dat de garantieverplichting wordt nagekomen, maar op het moment dat het product verkocht wordt waarop de garantieverplichting van toepassing is.

6.2.2 Indeling voorzieningen

De IFRS maakt voor de voorzieningen onderscheid tussen accruals, provisions en liabilities.²²

- **Provisions:** hierbij is het onzeker of er kosten zullen ontstaan. De hoogte van de kosten kan bekend zijn, maar dat hoeft niet. Een voorbeeld van een provision is een schadeclaim die tegen je is ingediend. Het is nog niet zeker of de schade moet worden betaald. Als er betaald moet worden, kan het bedrag al vast staan, maar dat hoeft niet.
- **Accruals:** hierbij is het zeker dat er kosten zullen komen in de toekomst. De hoogte van de kosten is onbekend. Een voorbeeld van een accrual is de voorziening voor niet opgenomen ADV dagen. Bij het vormen van accruals en provisions, ontstaan kosten. Deze kosten zijn (mogelijke) toekomstige uitgaven.
- **Liabilities:** hierbij is het zeker dat er kosten zullen komen in de toekomst. De hoogte van de kosten is bekend. Een voorbeeld van een liability is de voorziening voor het uitbetalen van het vakantiegeld.

6.2.3 Invloed van de voorzieningen op de balans en resultatenrekening

Alle voorzieningen zijn terug te vinden op de balans. De kosten voor het vormen van de voorzieningen staan op de resultatenrekening. Voorzieningen beïnvloeden dus zowel het Net Capital Employed als de winst.

Door het vormen en laten vrijvallen van voorzieningen, kan de winst worden gestuurd. Wanneer in een jaar veel winst wordt gemaakt en in het daaropvolgende jaar verlies wordt gemaakt, zou door het vormen en laten vrijvallen van voorzieningen de winst beïnvloed kunnen worden, zodat het resultaat in beide jaren ongeveer op hetzelfde bedrag uitkomt. Winststuring is niet toegestaan, voorzieningen dienen daarom altijd verantwoord te kunnen worden.²³

De meeste voorzieningen staan op de passiva zijde van de balans. Alleen de voorzieningen voor debiteuren en voorraden staan op de activa zijde van de balans en worden direct in mindering gebracht op de balansposten debiteuren en voorraden.

²² <https://intranet.siemens.nl>

²³ Epe, P., W. Koetzier, *Jaarverslaggeving*, 5^e druk, Groningen/Houten, 2008.

6.3 Voorzieningen die door andere afdelingen worden gevormd

De volgende voorzieningen vallen onder de bedrijfskosten en op de balans onder 19. vlottende passiva:

Voorziening vakantietoelage (liability)

De voorziening vakantietoelage wordt maandelijks gevormd door de afdeling HR. Zij reserveren bij de maandelijkse salarisberekening een percentage van ongeveer acht procent van het bruto maandsalaris, waardoor de opbouw van de voorziening iedere maand vrijwel hetzelfde is. De hoogte van het vakantiegeld is goed in te schatten, waardoor de werkelijke kosten overeen komen met de voorziening die is opgebouwd. De vakantietoelage wordt in de maand mei uitbetaald. In deze maand valt de voorziening dus vrij, waardoor de voorziening (grotendeels) van de balans verdwijnt en het NCE dus stijgt, wat ongunstig is.

Voorziening winstuitkering (liability)

Het personeel van Siemens ontvangt jaarlijks een winstuitkering op basis van de winst van heel Siemens Nederland. De winstuitkering wordt uitbetaald in de maand december. Het personeel kan er voor kiezen om in plaats van in één keer de gehele winstuitkering te ontvangen, iedere maand een voorschot te ontvangen op de winstuitkering. De hoogte van het voorschot wordt bepaald door een percentage van de pensioenpremies van de werknemers te nemen. Aan het begin van het jaar wordt de hoogte van het percentage bepaald. Dit wordt gezien als het minimale bedrag dat zal worden afgedragen als winstuitkering.

Omdat de voorschotten maar een gedeelte bedragen van de winstuitkering die in december wordt uitbetaald, wordt ook een voorziening opgebouwd. Per medewerker wordt een bedrag gereserveerd bij de maandelijkse salarisberekening. Het bedrag waarmee de voorziening wordt opgebouwd, is vaak per maand verschillend, omdat de winstverwachting regelmatig wordt bijgesteld. Bij de uitbetaling van de winstuitkering in december, valt de voorziening vrij. De voorziening verdwijnt dan (grotendeels) van de balans.

De volgende personeelsvoorzieningen vallen onder 18. vlottende voorzieningen en op de resultatenrekening onder de bedrijfskosten, het onderdeel voorzieningen.

Voorziening voor niet opgenomen verlof (accrual)

De voorziening voor niet opgenomen verlof wordt gevormd voor de verlofdagen die het personeel heeft opgebouwd, maar nog niet heeft opgenomen. Voor de medewerkers wordt iedere maand 1/12 van het jaarlijkse aantal verlofdagen opgebouwd. De voorziening valt grotendeels vrij in de zomervakantieperiode.

Voorziening voor niet opgenomen ADV dagen (accrual)

De voorziening voor niet opgenomen ADV dagen, wordt op dezelfde manier gevormd als de voorziening voor niet opgenomen verlof. De voorziening valt grotendeels vrij in de maand januari.

Voorziening jubileumuitkering eigen medewerkers (accrual)

Medewerkers krijgen een jubileumuitkering op het moment dat zij 25 of 40 jaar in dienst zijn bij Siemens. De voorziening wordt gevormd per medewerker. De hoogte van de voorziening is vrij constant.

Voorziening debiteuren (provision)

Om rekening te houden met de kans dat debiteuren niet zullen betalen, wordt een voorziening getroffen. Maandelijks wordt de voorziening bepaald door de afdeling debiteuren op basis van de openstaande vervallen rekeningen. De voorziening wordt verminderd op het debiteurensaldo en de kosten vallen onder de verkoopkosten, het onderdeel voorzieningen.

De afdeling debiteuren treft aan het begin van iedere maand een voorziening voor de openstaande vervallen rekeningen. Aan het begin van de maand wordt de voorziening bepaald en geboekt. Aan het begin van de nieuwe maand wordt de voorziening van de vorige maand teruggedraaid en wordt de voorziening opnieuw vastgesteld en geboekt.

Per debiteur is op basis van het betalingsgedrag in het verleden en de huidige financiële situatie een percentage vastgesteld voor het bepalen van de hoogte van de voorziening. Deze percentages zijn vastgelegd in SAP. Wanneer een debiteur te laat betaalt, worden vrijwel nooit extra rentekosten in rekening gebracht, alleen in uitzonderlijke situaties. De hoogte van de voorziening 24191000 is onafhankelijk van het aantal dagen dat de debiteur over tijd is met betalen.

De boekingen die gemaakt worden voor de afschrijving van debiteuren, zijn als volgt:
Debiteur betaalt later dan de vastgestelde betalingstermijn: creëren van voorziening (door SAP):

68111000 (Creëren /terugdraaien van voorziening financiële activa)

Aan/24191000(Afschrijving handelsdebiteuren < 1 jaar)

Nieuwe maand:

Debiteur die niet binnen de betalingstermijn betaald heeft, heeft betaald: voorziening wordt teruggedraaid:

24191000

Aan/68111000

Debiteur die niet binnen de betalingstermijn betaald heeft, gaat failliet:

24191000

Aan/68111000

Hierbij wordt de voorziening verhoogd tot maximaal 100 procent van de totale vordering, wat afhankelijk is van de verwachting of er nog een deel van de vordering zal worden ontvangen of niet.

Het faillissementsproces is afgerond, er wordt vastgesteld dat de vordering in zijn geheel niet wordt ontvangen:

67411000 (Afschrijvingen handelsdebiteuren - excl. financiële vorderingen)

24110140 (BTW van failliete handelsdebiteuren)

Aan/24110000 (Handelsdebiteuren < 1 jaar)

De werkelijke kosten van oninbare vorderingen, kunnen dus teruggevonden worden onder de rekening 67411000. Het is belangrijk dat regelmatig naar deze rekening wordt gekeken om na te gaan of er veel vorderingen zijn die niet betaald worden.

Naast de voorziening die door de afdeling debiteuren wordt bepaald, kan een voorziening voor debiteuren worden gevormd via de rekening 24193000 (Klantspecifieke voorziening voor risicovolle handel < 1 jaar). Deze rekening loopt buiten de afdeling debiteuren om. De rekening heeft geen vaste tegenrekening, maar door de divisie DT wordt als tegenrekening vrijwel altijd rekening 68111000 gebruikt. Wanneer op rekening 24193000 wordt geboekt, is het belangrijk dat een duidelijke toelichting wordt gegeven, waarom een extra voorziening is gevormd voor een debiteur.

Op de balans staat vaak een hoog bedrag onder de voorziening debiteuren. De werkelijke kosten die er zijn vanwege debiteuren die niet betalen, zijn meestal veel lager.

Op dit moment wordt al een deel van de debiteuren overgedragen aan Siemens Credit Warehouse (SCW). Dit is een soort kredietverzekeraar. Zij kopen de vorderingen van Siemens in en handelen zelf de vordering af. De afdeling debiteuren hoeft dan dus niet meer de voorziening te maken voor de debiteuren. Het is de bedoeling dat in de toekomst alle debiteuren zullen worden overgedragen aan SCW, behalve voor klanten die een artikel hebben die dat weerspreekt. Het kan namelijk zo zijn dat een overeenkomst met de klant is afgesproken, waarin de klant uitsluit dat zijn vordering gefactored mag worden. SCW neemt vorderingen over voor het totaalbedrag. SCW brengt provisie in rekening aan de divisies, omdat zij het risico dat bepaalde vorderingen oninbaar zijn, overnemen.²⁴

6.4 Voorzieningen die door de divisie DT worden gevormd

Voorziening bonussen

Verkopers van de afdeling DT ontvangen bonussen wanneer zij bepaalde targets halen, zoals het behalen van een bepaalde omzet. Deze targets en de bonussen die hier tegenover staan, zijn opgenomen in de contracten van de medewerkers. De divisies gaan na of de medewerkers de targets gehaald hebben. De voorziening wordt bepaald op basis van de hoogte van de omzet. Bij de uitkering van de bonus, wordt de winstuitkering in mindering gebracht, zodat het personeel niet zowel een bonus als een volledige winstuitkering ontvangt.

Omdat het moeilijk is om in te schatten hoe hoog de uit te keren bonussen zullen zijn, wordt geen maandelijks voorziening getroffen voor de bonusuitkering. In september, het einde van het boekjaar, wordt een schatting gemaakt voor de hoogte van de uit te keren bonussen. In deze maand wordt dan de voorziening gevormd.

De bonussen worden uitbetaald in december of in januari. Dit wordt bepaald door de divisie. Ook kan ervoor gekozen worden om een deel van de bonussen in december uit te betalen en het andere deel in januari uit te betalen. In sommige gevallen worden ook tussentijds bonussen uitbetaald, maar deze bedragen maar een klein deel van de uit te keren bonussen in december/januari. Er dient rekening mee gehouden te worden dat de kosten voor het uitkeren van de bonussen niet in december of januari vallen, maar in september, de maand waarin de voorziening wordt gevormd.

²⁴ De informatie over de afschrijvingen op debiteuren is deels verkregen in een gesprek met Ron Arndts. De informatie over SCW is verkregen in een gesprek met Wouter Mul.

De volgende voorzieningen vallen op de resultatenrekening, afhankelijk van de reden voor het vormen van de voorziening, onder de kostprijs verkopen of onder de bedrijfskosten en dan het onderdeel voorzieningen. Op de balans vallen de voorzieningen onder 21. kortlopende voorzieningen.

Voorziening van de garantieverplichtingen (provision)

Op de producten die de divisie DT levert, wordt een jaar garantie gegeven. Wanneer de divisie DT garantieverplichtingen afgeeft, wordt een voorziening gevormd. Als de klant hier dan gebruik van maakt, wat dus leidt tot kosten, is hier al een bedrag voor gereserveerd. De voorziening wordt maandelijks bepaald door een percentage te nemen van de omzet over de afgelopen twaalf maanden.

De voorziening voor orderverliezen (accrual)

Op het moment dat verwacht wordt dat er verlies zal worden gemaakt op een order, wordt een voorziening gevormd. Zo wordt het verlies genomen op het moment van constatering en wordt voldaan aan het toerekeningsbeginsel.

De voorziening voor vergoeding/boetes voor te late oplevering (provision)

Bij een boeteclausule voor te late oplevering, wordt op het moment dat bekend wordt dat er te laat geleverd zal worden, een voorziening gevormd. Wanneer de divisie de goederen bij Siemens heeft besteld en zij leveren te laat, wordt de boete door Siemens Nederland vergoed over de inkoopprijs. De divisie betaalt de boete echter over de verkoopprijs. Voor dit verschil wordt dan een voorziening getroffen.

6.5 Conclusie

Het is van belang dat de voorzieningen goed gemonitord worden. Maandelijks dienen de business controllers daarom de mutaties van de voorzieningen, waarvoor zij verantwoordelijk zijn, toe te lichten in een rapportage. Deze rapportage dient naar de business unit controller gestuurd te worden.

In Excel is een overzicht opgesteld van de voorzieningen met de grootboekrekeningen die daarbij horen. Hierin wordt aangegeven hoe de saldi gecontroleerd kunnen worden (zie bijlage II).²⁵

²⁵ De informatie over de voorzieningen is deels afkomstig van het intranet van Siemens en is deels verkregen door navraag aan medewerkers van Siemens.

7. Maandelijks analyse van de financiële resultaten

Aan het einde van iedere maand wordt een analyse gemaakt van de financiële resultaten van de afgelopen maand en de huidige financiële situatie. Om een goede analyse te kunnen maken, dient duidelijk te zijn wat de actuals inhouden. Daarom zijn in dit rapport de balans en resultatenrekening toegelicht. Daarnaast is het belangrijk dat de mutaties in de posten van de resultatenrekening en de balans eenvoudig geanalyseerd kunnen worden. Een deel van de stageopdracht bestond uit de taak om een tool te ontwikkelen waarin deze mutaties grafisch weergegeven kunnen worden. In dit hoofdstuk worden de huidige maandanalyse, de tekortkomingen en de gerealiseerde verbeteringen beschreven.

7.1 Huidige maandanalyse en tekortkomingen

Bij de huidige maandanalyse van de balans en de resultatenrekening, kunnen de actuals, de forecast en het budget niet voor meerdere maanden op een eenvoudige manier worden geanalyseerd. Ook kunnen de ontwikkelingen in de posten van de balans en resultatenrekening niet goed vergeleken worden voor de afdelingen onderling, die onder DT vallen. Dit heeft tot gevolg dat de maandelijks mutaties in de posten op de balans en de resultatenrekening niet optimaal worden geanalyseerd, waardoor opvallende ontwikkelingen snel over het hoofd worden gezien.

7.2 Gewenste manier om de maandanalyse uit te voeren en gerealiseerde verbeteringen

Om een goede maandanalyse te kunnen maken, willen de controllers een overzicht hebben waarin de mutaties in de posten van de balans en de resultatenrekening van de afgelopen periode grafisch worden weergegeven.

Om aan deze wens tegemoet te komen, is in Excel een tool gemaakt, waarin de mutaties van de balansposten die onder het NCE vallen en de onderdelen van de resultatenrekening grafisch weergegeven worden. In de tool worden de actuals, de forecast en het budget weergegeven voor de afgelopen 12 maanden. De ontwikkelingen kunnen voor de divisie en de drie onderliggende afdelingen apart bekeken worden. Ook kunnen de onderdelen van de balans en de resultatenrekening van de drie afdelingen in een grafiek weergegeven worden, zodat de afdelingen met elkaar vergeleken kunnen worden (zie bijlage IV). In bijlage III is te zien hoe de balansposten worden weergegeven. In de Excel tool kan een keuze gemaakt worden voor de afdeling die men wil zien en kan de maand worden ingevoerd, vanaf wanneer men de mutaties wil bekijken.

Met behulp van de Excel tool kunnen de ontwikkelingen in de balansposten en de onderdelen van de resultatenrekening eenvoudig geanalyseerd worden.

Wat daarnaast belangrijk is, is dat de analyse ook maandelijks gedeeld wordt met de andere controllers en de divisie controller. Op deze manier weet men dat men in control is. Dit vergt dus ook een actieve houding van de controllers.

7.3 Conclusie

Bij de maandanalyse kunnen met behulp van de Excel tool het NCE en de winst beter worden geanalyseerd. Opvallende mutaties zijn direct te zien en er kan eenvoudig nagegaan worden of de forecast en het budget overeenkomen met de actuals.

Daarnaast is het belangrijk dat de analyse ook intern besproken wordt, zodat men weet dat men in control is.

8. Budgetteren en forecasten

In de voorgaande hoofdstukken is een toelichting gegeven op de balans en de resultatenrekening. Een volledig inzicht in de balans en resultatenrekening is van essentieel belang om betrouwbaar te kunnen forecasten en budgetteren. Een goed inzicht in de balans en resultatenrekening en een betrouwbare forecast en budget, zijn van groot belang om de financiële administratie onder controle te hebben. Daarnaast verwacht Siemens Nederland N.V. een betrouwbare forecast en budget van alle divisies, zodat zij tijdig kunnen bijsturen als dat nodig is. Wanneer voor de komende maanden bijvoorbeeld minder omzet wordt begroot, kan er nagegaan worden wat de oorzaak hiervan is en kan hier mogelijk op ingespeeld worden.

Hierna volgt de totstandkoming van de forecast en het budget. Ook worden een aantal punten beschreven die van belang zijn om betrouwbaar te kunnen budgetteren en forecasten.²⁶

8.1 Wanneer en door wie worden de forecasts en het budget opgesteld?

Het budget voor het komende boekjaar (1 oktober tot en met 30 september) wordt jaarlijks opgesteld in de maand mei, voorafgaand aan het komende boekjaar. Begin juni dient het budget definitief ingevoerd te zijn.

De forecasts worden per kwartaal opgesteld. De mogelijkheid bestaat om maandelijks te forecasten. Dit wordt alleen gedaan wanneer er tussentijds gebeurtenissen plaatsvinden, die de cijfers significant beïnvloeden. De forecast wordt aan het einde van de eerste maand van het kwartaal opgesteld. De forecast voor het kwartaal januari tot en met maart, wordt dus eind januari opgesteld. Er wordt dus voor ruim twee maanden geforecast.

De drie afdelingen die onder de divisie DT vallen, worden apart geforecast en gebudgetteerd, waaruit de forecast en het budget voor de hele divisie DT ontstaat. Zowel de forecast als het budget worden door de business controller en de sales manager van de betreffende afdeling opgesteld. De sales manager geeft een verwachting van de order intake voor de komende periode en de bruto winst marge.

Aan de hand van de order intake, de bruto winst marge en de orders in portefeuille, bepaalt de business controller de omzet en de kosten, waaruit de nettowinst kan worden bepaald. Aan de hand van deze gegevens wordt de balans geforecast en gebudgetteerd.

8.2 Wat wordt geforecast en gebudgetteerd?

- **Resultatenrekening:** als eerste wordt de resultatenrekening geforecast en gebudgetteerd. Dit wordt de exploitatiebegroting genoemd. De resultatenrekening wordt gedetailleerder begroot dan de balans, omdat veel onderdelen eenvoudiger zijn te begroten. De bedrijfskosten worden bijvoorbeeld per kostenrekening geforecast en gebudgetteerd.

- **Balans:** de rubrieken die het NCE bepalen worden gebudgetteerd en geforecast. Sommige rubrieken, zoals de rubriek debiteuren, worden met het begroten gesplitst. Zo worden de externe debiteuren, de afschrijvingen op debiteuren en de debiteuren die worden overgedragen aan SCW apart begroot.

²⁶ Informatie voor dit hoofdstuk is verkregen in gesprekken met Mohamed Abarkane en Paul Knaapen.

Het kasstroomoverzicht wordt niet gebudgetteerd en geforecast door de divisie zelf, omdat de cash flow niet op de balans staat. Het cashmanagement wordt namelijk door Siemens Nederland beheerd. Daarom is voor de divisies alleen de cash flow te zien en niet het cashsaldo. Het kasstroomoverzicht wordt geforecast en gebudgetteerd door de hoofdboekhouding van Siemens Nederland. Voor de divisie DT eindigt het budgetteren en forecasten dus bij het NCE.

8.3 Hoe wordt er gebudgetteerd en geforecast?

Aan de hand van de verwachte orders voor de komende periode en de ontwikkelingen in het verleden, worden de forecast en het budget opgesteld. De business controller stelt op zijn eigen manier de forecast/het budget op met behulp van Microsoft Excel. Na goedkeuring van de sales manager en de business unit controller, worden de forecast en het budget in de Business Target Agreement (BTA) tool geladen. Vervolgens worden de forecast en het budget in SAP geladen. De business target agreement is de afstemming met Siemens Duitsland voor de cijfers van een komend boekjaar.

8.4 Belangrijke pijlers voor een betrouwbare forecast:

Om een goede forecast/budget op te stellen, zijn een aantal punten noodzakelijk, die goed gewaarborgd moeten worden. Het betreft:

1. Een goed inzicht in grootboekrekeningen en de opbouw van de balans en resultatenrekening.
2. Kennis van de relaties tussen de grootboekrekeningen onderling en de relatie tussen de balans en resultatenrekening.
3. Een goed inzicht in de maandelijks mutaties van de posten van de balans en resultatenrekening.
4. Kennis over het verloop van de boekingen bij bepaalde financiële feiten.

Bovenstaande punten worden toegelicht. De tekortkomingen en de verbeterpunten worden hierbij beschreven.

1. Een volledig inzicht in de grootboekrekeningen en de opbouw van de balans en resultatenrekening.

Om de balans en de resultatenrekening goed te kunnen budgetteren en forecasten, dient het duidelijk te zijn welke grootboekrekeningen onder welke balansrubrieken vallen en welke grootboekrekeningen onder welk onderdeel van de resultatenrekening vallen. Ook moeten de actuals begrepen worden om goed te kunnen forecasten. Op dit moment is vooral het inzicht in de balans niet volledig en zijn de actuals niet altijd duidelijk. Een deel van de grootboekrekeningen, wordt bijvoorbeeld automatisch of door andere afdelingen geboekt. Hoe de boekingen precies verlopen en tot stand komen, is niet altijd helder.

Doordat het inzicht in de balans en resultatenrekening niet volledig is, kan er minder betrouwbaar worden gebudgetteerd en geforecast en moet tijdens het budgetteren voor veel grootboekrekeningen uitgezocht worden wat deze precies inhouden en hoe het saldo is opgebouwd, wat veel tijd kost.

Verbeterpunten:

- Aan de hand van dit rapport kan nagegaan worden hoe de balans en de resultatenrekening zijn opgebouwd en wat de balansposten inhouden.

- In Excel is een uitdraai van de balans opgenomen. Bij de grootboekrekeningen staat beschreven wat deze inhouden. Bij het budgetteren en forecasten, kan aan de hand van deze omschrijving eenvoudig worden nagaan wat de grootboekrekeningen inhouden.

2. Kennis van de relaties tussen de grootboekrekeningen onderling en de relatie tussen de balans en resultatenrekening.

Bij het budgetteren en het forecasten, dient rekening gehouden te worden met de relaties tussen de balans en de resultatenrekening en de grootboekrekeningen onderling. Wanneer bijvoorbeeld een voorziening wordt gecreëerd, dient het duidelijk te zijn onder welke rubriek deze kosten op de resultatenrekening terugkomen en onder welke balanspost de voorziening valt. Op dit moment zijn de relaties tussen de balansrekeningen en kostenrekeningen niet geheel duidelijk.

Verbeterpunten:

- Tijdens de stage is onderzocht wat de relatie is tussen de balansrekeningen onderling en welke balansrekeningen in directe relatie staan met de resultatenrekening. In Excel is een overzicht gemaakt waarin deze relaties worden vermeld, zodat eenvoudig kan worden nagegaan wat de relaties zijn.

3. Een goed inzicht in de maandelijkse mutaties van de posten van de balans en resultatenrekening.

Bij het budgetteren/forecasten is het belangrijk dat de mutaties van de posten van de balans en resultatenrekening en de verschillen tussen de actuals, de forecasts en het budget voor de afgelopen periode eenvoudig bekeken kunnen worden.

In de huidige situatie is dat niet mogelijk. Dit heeft tot gevolg dat het veel tijd kost om na te gaan of de posten worden beïnvloed door de seizoenen, of er bepaalde opvallende ontwikkelingen te zien zijn en of de forecasts en het budget voor de afgelopen periode overeen kwamen met de actuals.

Verbeterpunten:

Tijdens de stage is een Excel tool opgesteld waarmee de mutaties in de balans en resultatenrekening opgevraagd kunnen worden voor de divisie DT en de onderliggende afdelingen afzonderlijk. In de tool worden de actuals, het budget en de forecasts weergegeven.

- Door een beter inzicht in de maandelijkse mutaties van de posten van de balans en de resultatenrekening, kan bijvoorbeeld gemakkelijker nagegaan worden of er een seizoenspatroon aanwezig is. Bij het opstellen van het budget en de forecasts, kan hiermee dan rekening gehouden worden.
- Met behulp van de Excel tool kan eenvoudig nagegaan worden of de forecast en het budget overeen komen met de actuals. Wanneer deze significant afwijken, is het belangrijk dat wordt nagegaan waarom de forecast/het budget zo afwijkt van de actuals.

4. Weten hoe de boekingen precies verlopen bij financiële feiten.

Wanneer bijvoorbeeld een vooruitbetaling is ontvangen voor een langlopende order, zullen er nog kosten komen en zal de omzet nog gerealiseerd worden. De BTW zal al wel afgedragen moeten worden, wanneer de vooruitbetaling ontvangen is. Het is belangrijk dat men weet welke grootboekrekeningen wijzigen en wat de invloed op de balans en resultatenrekening is bij bepaalde gebeurtenissen, zoals een vooruitbetaling.

Verbeterpunten:

- In het rapport staat beschreven wat de boekingen zijn bij bepaalde financiële feiten. In de afgelopen periode heeft de divisie DT een aantal hoge verkooporders ontvangen, waarbij de klant vooruitbetaalt. Dit gebeurt niet vaak bij verkooporders met een dergelijke omvang. De ontwikkelingen in een aantal posten van de balans en de resultatenrekening, wijken daarom sterk af van andere jaren. Hier zal bij het opstellen van het budget en de forecasts rekening mee gehouden moeten worden. Om te weten wat precies de invloed is op de balans en de resultatenrekening, staat in hoofdstuk vijf beschreven wat de boekingen zijn bij een vooruitbetaling en wat de invloed is op de balans en de resultatenrekening.

8.5 Conclusie

Om beter te kunnen forecasten en budgetteren, zijn de volgende punten uitgewerkt:

- In dit rapport is een toelichting gegeven op de balans en de resultatenrekening. Bij de balansposten zijn aanbevelingen gegeven waarmee bij het budgetteren en forecasten rekening dient gehouden te worden.
- In Excel is een tool ontwikkeld, waarmee het budget, de forecast en de actuals eenvoudig met elkaar vergeleken kunnen worden. Ook kan hiermee het verloop van de actuals bekeken worden, waardoor onderzocht kan worden of er seizoenspatronen aanwezig zijn. Verder is in Excel een overzicht gemaakt van de grootboekrekeningen met hierbij een korte omschrijving.

9. Eindconclusies en aanbevelingen

Probleem

Aan het begin van de stageperiode is het volgende probleem besproken:

'De controllers willen meer inzicht krijgen in de balans en de resultatenrekening en de maandelijkse mutaties hiervan, zodat betrouwbaar geforecast en gebudgetteerd kan worden, de SOX-control op balans en resultatenrekening gemakkelijk uitgevoerd kan worden en een goede analyse van de kosten gemaakt kan worden.'

Conclusies

1. Het inzicht in de resultatenrekening en vooral de balans is niet volledig. Veel medewerkers van Siemens weten voor een deel hoe de balans, de resultatenrekening en de boekingen tot stand komen, maar niemand heeft een volledig inzicht. Dit leidt er onder andere toe dat bij de verklaring van de balans en resultatenrekening voor de maandelijkse SOX control, iedere keer weer uitgezocht moet worden wat de posten precies inhouden. Dit kost veel tijd.
2. De verklaring voor significante mutaties in de balans en resultatenrekening is moeilijk te achterhalen door de business unit controller. Dit heeft als gevolg dat de business unit controller de balans en resultatenrekening van zijn divisie niet goed kan verantwoorden aan de divisie controller.
3. Bij de boekingen ontbreekt vaak een duidelijke verklaring. Hierdoor is het soms moeilijk om de reden van de boeking te achterhalen.
4. Er ontbreekt een overzicht waarin de maandelijkse mutaties over het afgelopen jaar in de posten van de balans en resultatenrekening worden getoond. De balans en resultatenrekening zijn daardoor moeilijk te vergelijken met voorgaande maanden. Tevens zijn de bedrijfskosten moeilijk te analyseren, doordat deze niet gecategoriseerd worden weergegeven. Deze punten leiden ertoe dat opvallende ontwikkelingen snel over het hoofd worden gezien.
5. Het inzicht in een aantal posten op de balans en resultatenrekening is niet volledig, waardoor deze posten niet goed geforecast en gebudgetteerd kunnen worden. Ook ontbreekt een overzicht waarin de maandelijkse vergelijking gemaakt kan worden tussen de actuals, de forecast en het budget. Dit leidt ertoe dat verschillen tussen de actuals, de forecast en het budget, minder snel opgemerkt worden en dat het moeilijk te achterhalen is of een seizoenspatroon aanwezig is.

Bovenstaande tekortkomingen leiden ertoe dat de financiële administratie niet voldoende in control is.

Aanbevelingen

Het overzicht in Excel en het rapport over de totstandkomingen van de posten van de balans en resultatenrekening, die zijn opgesteld tijdens de stageperiode, kunnen bijdragen aan een beter controle op de financiële administratie, wanneer de volgende aanbevelingen worden opgevolgd:

1. Tijdens de stage is een overzicht opgesteld met een toelichting op de balansposten. Dit overzicht dient bij veranderingen geactualiseerd te worden, zodat bij de SOX control een overzicht aanwezig is van de balansposten met een toelichting hierop. De balansposten kunnen zo snel en eenvoudig verklaard worden.
2. De business controllers dienen significante ontwikkelingen in de balans en resultatenrekening beter te verklaren aan de business unit controller. Maandelijks dient daarom door de business controllers een controlematrix ingevuld te worden. In de controlematrix worden voor een aantal belangrijke variabelen de beginstand van het boekjaar en de waarde van de vorige maand en de huidige maand weergegeven. Significante mutaties dienen kort verklaard te worden. De controlematrix dient vervolgens naar de business unit controller verzonden te worden, zodat de controlematrix tijdens de maandafsluiting besproken kan worden. In Excel is een matrix opgesteld met daarin de onderdelen die in de controlematrix opgenomen dienen te worden. Zie hiervoor bijlage VI.
3. Boeking dienen beter verklaard te worden, zodat de reden van de boeking eenvoudig na te gaan is. Het betreft vooral de handmatige boekingen, omdat deze vaak plaats vinden bij specifieke gebeurtenissen.
4. Bij de maandanalyse dienen aan de hand van de Excel tool de mutaties in de balans en de resultatenrekening en de mutaties in de bedrijfskosten geanalyseerd te worden, zodat opvallende ontwikkelingen direct opgemerkt worden. Tevens dient met de tool een vergelijking te worden gemaakt tussen de verkoopafdelingen.
5. Bij het forecasten en budgetteren, dient rekening te worden gehouden met de seizoensinvloeden en dient met behulp van de Excel tool het verschil tussen de actuals, de forecast en het budget geanalyseerd te worden. Bij significante afwijkingen zal er nagegaan moeten worden hoe deze afwijkingen zijn veroorzaakt en of deze in de toekomst eventueel voorkomen kunnen worden.

Literatuurlijst

Boeken

De Boer, P., M.P. Brouwers en W. Koetzier, Basisboek bedrijfseconomie, 7^e druk, Groningen/Houten, 2004.

Epe, P., W. Koetzier, Jaarverslaggeving, 5^e druk, Groningen/Houten, 2008.

Flohil, R., De werkelijkheid achter de cijfers, Zaltbommel, 2005.

Fuchs, H., en S.J.M. van Vlimmeren, Boekhouden geboekstaafd 1, 10^e druk, Groningen/Houten, 2005.

Fuchs, H., en S.J.M. van Vlimmeren, Boekhouden geboekstaafd 2, 6^e druk, Groningen/Houten, 2006.

Fuchs, H., M.A. van Hoepen en S.J.M. van Vlimmeren, Boekhouden geboekstaafd 3, 6^e druk, Groningen/Houten, 2007.

Fuchs, H., Jaarrekening, Groningen/Houten, 2009.

Hoogland, W. en R. Dik, Rapport over rapporteren, 5^e druk, Groningen/Houten, 2006.

International Financial Reporting Standards; Gecoördineerde Nederlandstalige teksten van het publicatieblad van de Europese Unie op 15 november 2009, Mechelen, 2009.

Internet

acct202.tripod.com/Chapter%202%20Outline.htm

<https://intranet.siemens.nl>

www.accountancynieuws.nl/commentaar/columns/over-impairment-for-what-it%E2%80%99s-worth.71670.lynkx

www.educatie-en-school.infonu.nl/diversen/3239-hoe-schrijf-je-een-scriptie.html

www.encyclo.nl

www.lancelots.nl/bedrijfsvoering/financien/investeringsbegroting

www.mab-online.nl/pdf/426/Blokdijk.pdf

www.mijnwoordenboek.nl

www.or-online.nl/naslag/management/3/1.5%20werkkapitaal/#1

www.qualiteit.nl/stappenplan.htm

www.socsci.kun.nl/maw/cw/symbolics/studenten/opbouwverslag.html

www.taaladvies.net

www.ub.unimaas.nl/vvs/Handleidingen/Samenvatting%20bij%20afstudeeropdrachten.pdf

www.wr.nl/specialismen/sox

Interviews/gesprekken

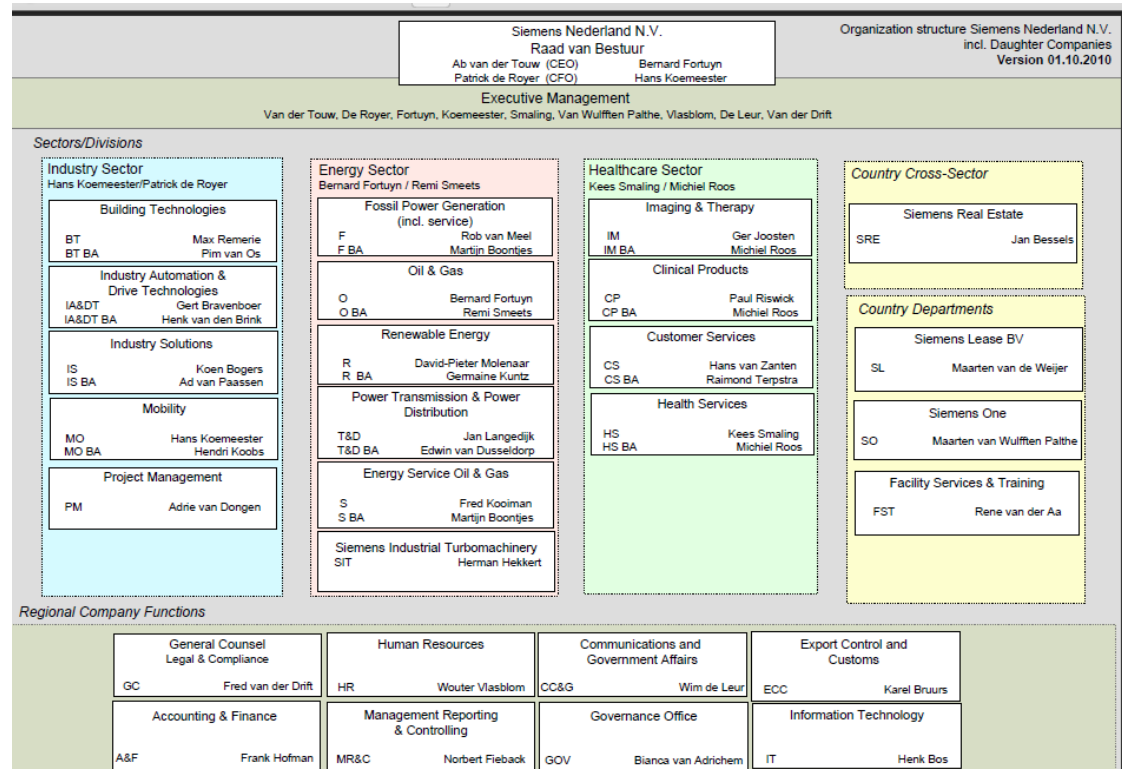
Danny Euser, medewerker afdeling hoofdboekhouding

Kirsten Best, medewerker afdeling taxes

Marleen Schilt, business controller MC
Menno Borst, business analyst
Mohamed Abarkane, business controller LD
Paul Knaapen, business unit controller DT
Ron Arndts, medewerker afdeling trade receivables
Simon Blokland, business controller MD
Wouter Mul, medewerker afdeling hoofdboekhouding

Bijlagen

Bijlage I: Organogram Siemens Nederland N.V.

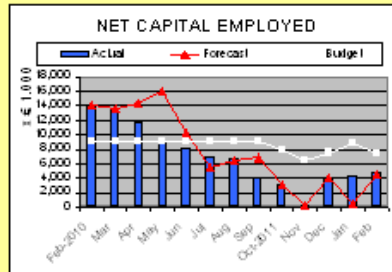


Bijlage II: Opbouw voorzieningen

	A	B	C	D	E	F	G	H
3	Voorziening	Rekening	Omschrijving	Valt onder	Tegenrekening	Werkelijke kosten	Omschrijving	Valt onder
4	Dubieuze debiteuren	24191000	Afschrijving handels(3	Debiteuren (derden)	68111000		Kosten voor afschrijving	10. Verkoop
5		24191100	Afschrijving handels(3	Debiteuren (derden)	68111000		Kosten voor afschrijving	10. Verkoop
6		24193000	Klantspecifieke voor(3	Debiteuren (derden)	68111000	(is geen vaste tegenrekening, maar wordt door DT	Kosten voor afschrijving	10. Verkoop
7					67411000		Werkelijke kosten oninb	10. Verkoop
8	Voorziening winstuitkering	47170010	Voorziening winstuitk	19. Andere kortlopende	62690020		Voorziening winstuitkeri	10. Verkoop
9	Voorziening vakantietoelag	47170030	Voorziening vakantie	19. Andere vlottende pe	62200020		Voorziening vakantietoel	10. Verkoop
0						62200010		10. Verkoop
1	Voorziening voor niet opge	38110010	Voorziening voor niet	18 accruals, current	62990600			10. Verkoop
2	Voorziening voor niet opg	38110110	Voorziening voor niet	18 accruals, current	62990600			10. Verkoop
3	Voorziening jubileumuitker	38120000	Voorziening jubileum	18 accruals, current	62990030			10. Verkoop
4								
5								
6	Voorzieningen die door DT zelf worden gevormd							
7								
8	Voorziening	Rekening	Omschrijving	Valt onder	Tegenrekening	Werkelijke kosten	Omschrijving	Valt onder
9	Voorziening vergoeding / boet	39210000	Voorziening vergoed	21. Voorzieningen (curr	68920000		Voorzieningen voor boet	***5 Cost of
0	Voorziening garantieverplicht	39310000	Voorziening garantie	21. Provisions (current)	68930000			***5 Cost of
1	Voorziening voor orderv verliez	39410000	Voorziening voor ord	21. Provisions (current)	68810000			***5 Cost of
2	Voorziening bonussen	47160010	Voorziening bonusse	19. Andere vlottende pe	62100120		Voorziening bonus / grat	10. Verkoop
3						62100300	bonus / gratificatie	10. Verkoop
4								
5	* Het saldo van de 3 balansrekeningen heeft betrekking op de rekening 68111000. De rekening 24193000 is geen vaste tegenrekening, waardoor verschillen kunnen ontstaan. Dit gebeurt							
6	**Er dient rekening mee gehouden te worden dat de tegenrekening van de voorziening voor niet opgenomen ADV en voorziening niet opgenomen verlofdagen hetzelfde is							
7	***Het saldo moet worden berekend om tot de totale vorming/vijval van de voorziening te komen.							
8								
9								

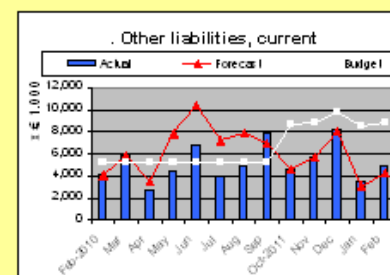
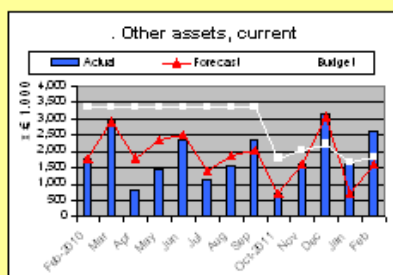
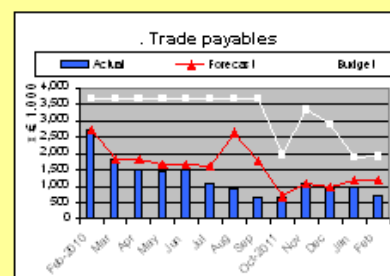
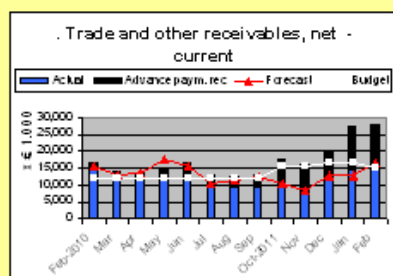
Bijlage III: Weergave NCE

invoeren startmaand:	5	2
invoeren startboekjaar:	2010	
invoeren divisie:	DT	

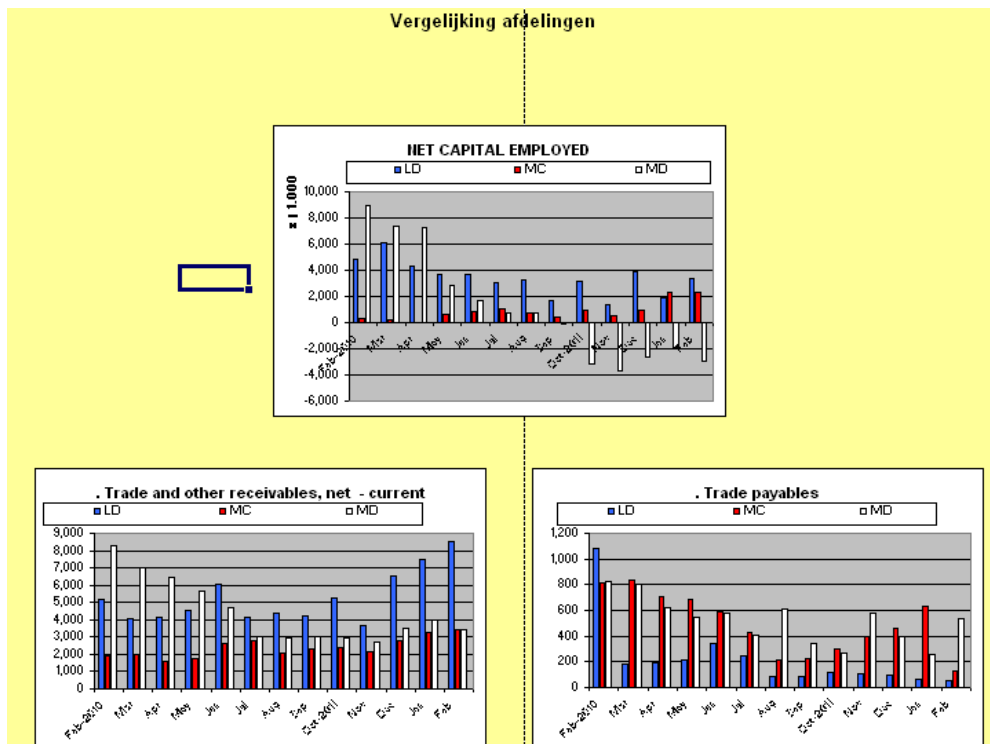


Assets (Current)

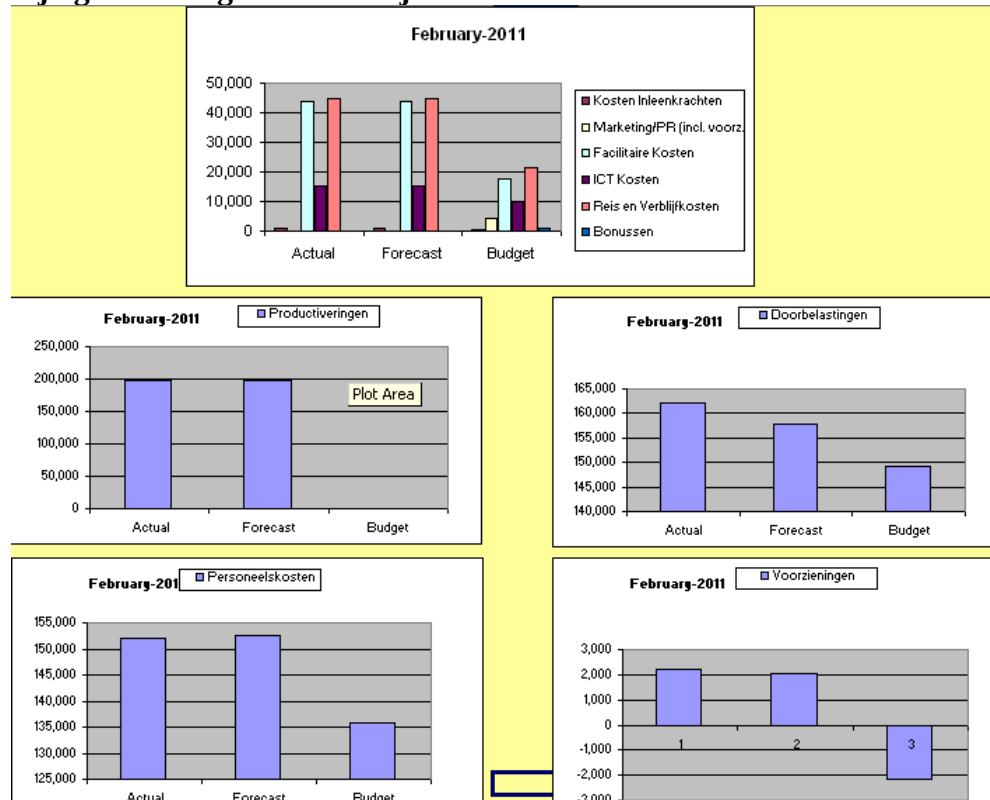
Liabilities (Current)



Bijlage IV: Vergelijking afdelingen



Bijlage V: Categorieën bedrijfskosten



Bijlage VI: Controlematrix

Controlematrix					
Afdeling					
Omschrijving	Begin-balans	Vorige maand	Huidige maand	Verandering	Verklaring bij significante mutaties
WIP					
AMC					
Debiteuren					
Crediteuren					
Vooruitbetalingen					
Voorzieningen					
BTW					
Tussenrekening					