

Ministerie van Infrastructuur en Milieu

Onderzoek CBR
Deelrapport B1: Financiën
24 januari 2011

Definitief

Ministerie van Infrastructuur en Milieu

Stationsplein 1
Postbus 907
3800 AX Amersfoort
Telefoon 033 4677777
www.twynstragudde.nl

Onderzoek CBR
Deelrapport B1: Financiën

drs. H. van der Wal (IJsselvliet)
K. Weissenbach RA (IJsselvliet)

Amersfoort, 24 januari 2011
560856/SCH/ASG

Samenvatting

De financiële situatie van het Centraal Bureau Rijvaardigheidsbewijzen (CBR) is op dit moment niet zorgwekkend. Op de middellange termijn, mogelijk al over 12 tot 24 maanden, kunnen verschillende financiële en pensioenrisico's de financiële situatie negatief beïnvloeden. Hierdoor kan de continuïteit van het CBR in gevaar komen.

Naar aanleiding van aanhoudende problemen bij het CBR heeft het ministerie van Infrastructuur en Milieu (voorheen Verkeer en Waterstaat) opdracht gegeven voor een onafhankelijk onderzoek naar de situatie van het CBR. In dit rapport staan de resultaten van het deelonderzoek naar de financiën. Conform de opdracht van het ministerie is een verkennende analyse op hoofdlijnen uitgevoerd naar de financiële trends over de periode 2007-2009. Op verzoek van de begeleidingsgroep van het onderzoek is deze periode verlengd tot de jaren 2002-2009. Voor het onderzoek is gebruik gemaakt van al beschikbare informatie. Het onderzoek is uitgevoerd in de periode 15 juli tot 1 september 2010.

Een onderzoek op hoofdlijnen heeft vanzelfsprekend tot gevolg dat niet alle financiële aspecten in detail zijn onderzocht. De volgende onderwerpen vormen geen onderdeel van het onderzoek:

- een onderzoek naar fraude of andere financiële malversaties
- een onderzoek naar mogelijkheden om te komen tot een structureel lager kostenniveau
- een onderzoek of de werkelijk gemaakte kosten redelijk zijn.

Conclusies financiële situatie

De continuïteit van het CBR is vanuit financieel perspectief op dit moment geen probleem, omdat:

- het bedrijfsresultaat voor aftrek van interest, belastingen en afschrijvingen positief is
- de operationele kasstroom positief is
- de liquiditeit voldoende op peil is
- het CBR voldoende mogelijkheden heeft om aanvullende financiële middelen aan te trekken.

Als op de middellange termijn, 12 tot 24 maanden, de bovengenoemde aspecten zich negatief gaan ontwikkelen kunnen er wel continuïteitsproblemen ontstaan. De verouderde meerjarenraming 2010 – 2014 van het CBR laat voor de komende jaren een positieve ontwikkeling zien. Deze raming ligt echter boven het resultaat dat te verwachten is op basis van de trendanalyse over de periode 2002-2010.

Het deelonderzoek Pensioenen geeft inzicht in de te verwachten pensioenlasten voor de periode 2011-2014. De pensioenlasten blijken gemiddeld 2,1 miljoen euro hoger uit te vallen dan in de meerjarenraming is voorzien. Als dit effect wordt meegenomen in de meerjarenraming, komt het bedrijfsresultaat van het CBR voor de periode 2011-2014 rond de nullijn uit.

Het CBR kan de komende jaren in min of meerdere mate verliesgevend worden, als zich daarnaast nog andere financiële tegenvallers gaan voordoen. Zo zouden volgens het pensioenonderzoek de pensioenlasten als gevolg van een lagere rekenrente bijna kunnen verdubbelen tot circa 20 miljoen euro in 2012. Uitgaande van de meerjarenraming zou het bedrijfsresultaat van het CBR dan in 2012 uitkomen op een verlies van 6 miljoen euro. Gezien de omvang van het eigen vermogen is het CBR maar beperkt in staat dit verlies op te vangen.

Daarnaast hebben de pensioenbetalingen invloed op de operationele kasstroom. Als gevolg van de eerder genoemde hogere pensioenbetalingen van 2,1 miljoen per jaar, daalt de jaarlijkse positieve operationele kasstroom van 6 miljoen euro naar 4 miljoen euro per jaar. Een gevolg hiervan kan zijn dat het CBR minder mogelijkheden heeft om de gewenste investeringen in verbeteringen van de organisatie te financieren en dus te realiseren. Als de pensioenlasten stijgen tot 20 miljoen euro zal dit leiden tot een negatieve operationele kasstroom. Op langere termijn is dit niet gewenst, omdat hierdoor de financiële positie van het CBR onder druk komt te staan.

Financiële risico's

Het is dringend gewenst dat het CBR de meerjarenraming 2010 – 2014 van eind 2009 actualiseert op basis van de laatste en volledige inzichten die beschikbaar zijn. Een eenduidig en actueel beeld van de financiële toekomst van het CBR kan leiden tot een andere inschatting van financiële risico's op de middellange termijn. Op basis hiervan kan het CBR tijdig aanvullende maatregelen nemen, als dat nodig is voor een financieel-economisch gezonde bedrijfsvoering. Bij het actualiseren van de meerjarenraming dient waar mogelijk rekening te worden gehouden met de geïdentificeerde risico's:

- de onzekerheid over de omvang van de te verwachten jaarlijkse pensioenlasten
- de mate waarin de gedane investeringen in het systeem NEXT in de toekomst kunnen worden terugverdiend
- de meerjarenraming is eind 2009 opgesteld op basis van de 'oude' organisatiestructuur. De aan de meerjarenraming ten grondslag liggende aannames zijn inmiddels verouderd en achterhaald. De potentiële financiële effecten hiervan zijn bij ons niet bekend en zijn door ons niet onderzocht. Wij adviseren een update te maken en de effecten op de uitkomsten van de meerjarenraming in te schatten
- in de meerjarenraming is geen rekening gehouden met een te verwachten cao-stijging en mogelijke tariefwijzigingen van producten en diensten

- de begroting 2010 is opgesteld op basis van de 'oude' organisatiestructuur. Het CBR heeft medio 2010 de kanteling van de organisatie doorgevoerd. Het risico is aanwezig dat de personeelskosten hoger zullen uitvallen ten opzichte van de begroting, doordat als gevolg van de kanteling tijdelijk extra personeel wordt ingezet. De mogelijke financiële effecten hiervan zijn door ons niet onderzocht
- het CBR wordt nu georganiseerd in overeenstemming met het document 'Strategie in uitvoering'.

Financiële management- en stuurinformatie

Bij het CBR zijn goede ontwikkelingen in gang gezet om de financiële management- en stuurinformatie te verbeteren voor management, directie en Raad van Toezicht. Mede hierdoor voldoet deze informatie nu aan de minimaal daaraan te stellen eisen. Dit laat onverlet dat verbeteringen nog wel nodig zijn. Het gaat dan om:

- verbetering van de stuurinformatie het leggen van verbinding tussen de strategische doelstellingen en een bijdrage daaraan door de ontvanger van de informatie en door verbetering van de dynamiek van de informatie
- verhogen van de toegankelijkheid van de informatie (bijvoorbeeld visuele/grafische presentatie van informatie)
- versiebeheer door informatie te voorzien van versie- en datumaanduiding.

Het CBR heeft een businesscontroller aangetrokken, die gaat rapporteren aan de financieel directeur. Dit is een positieve ontwikkeling voor het financieel-economisch domein. Bovendien is het CBR met ingang van de halfjaarcijfers 2010 gestart met het beschrijven van de 'risks & opportunities' die van invloed kunnen zijn op het jaarresultaat.

Aanbevelingen

De aanbevelingen dragen bij aan de ontwikkeling van het CBR naar het eindbeeld van het financieel-economisch domein. Realisatie van dit eindbeeld en de planning van de realisatie daarvan moeten deel uitmaken van het actieplan voor en van het financieel-economisch domein (FED) van het CBR. Het eindbeeld zou naar onze mening ultimo 2011 gerealiseerd moeten kunnen zijn. In algemene zin bevelen wij aan om:

- het toezicht op het CBR door de raad van toezicht (verder) te professionaliseren en versterken
- de meerjarenraming (MJR) te actualiseren en te onderhouden
- additioneel inzicht in de opbrengsten en kosten van producten en diensten te verwerven
- de informatievoorziening ten aanzien van de drie bovengenoemde aanbevelingen doeltreffender en doelmatiger in te richten.

Inhoudsopgave

Samenvatting

1	Inleiding	1
1.1	Aanleiding onderzoek en onderzoeksvragen	1
1.2	Aard en reikwijdte van deze rapportage	2
1.3	Interpretatie van gegevens	3
1.4	Leeswijzer	3
2	Financiële analyse	4
2.1	Doel van de analyse	4
2.2	Conclusies en aanbevelingen	4
2.3	Gevolgde werkwijze	10
2.4	Constateringen	11
2.5	Financiële risico's	30
3	Analyse financiële management- en stuur-informatie	32
3.1	Doel van de analyse	32
3.2	Conclusies en aanbevelingen	32
3.3	Gevolgde werkwijze	35
3.4	Constateringen	36
4	Aanbevelingen en eindbeeld	39
4.1	Aanbevelingen en eindbeeld financieel-economisch domein (FED)	39
4.2	Eindbeeld financieel-economisch domein	40

Bijlagen

1. Geïnterviewde personen
2. Lijst van bestudeerde documentatie
3. Raad van toezicht
4. Referentiemodel management- en stuurinformatie
5. Aanzet financieel-economisch rapportage
6. Model normalisatieresultaten
7. Overzicht rechtstreeks mutaties eigen vermogen CBR 2002-2009
8. Verklarende woordenlijst

1 Inleiding

1.1 Aanleiding onderzoek en onderzoeksvragen

De Stichting Centraal Bureau Rijvaardigheidsbewijzen (CBR) is een privaatrechtelijk zelfstandig bestuursorgaan (zbo) met als wettelijke taak het toelaten van personen tot het wegverkeer en het bevorderen van de verkeersveiligheid. Vanuit samenleving, politiek en media zijn in de afgelopen jaren met enige regelmaat kritische vragen gesteld over het functioneren. Het CBR staat al enige tijd onder verscherpt toezicht en blijft dit ook totdat de prestaties van het CBR stabiel zijn. Hiertoe heeft het CBR een reorganisatietraject ingezet. Vanwege de aanhoudende kritiek en problemen heeft de minister van Infrastructuur en Milieu (de minister) de Tweede Kamer gemeld dat hij een onafhankelijk toekomstgericht onderzoek zal starten naar de stappen die aanvullend op de reorganisatie gezet moeten worden om de publieke taakuitvoering van het CBR structureel op het gewenste niveau te brengen.

Voor het onderzoek heeft het ministerie van Infrastructuur en Milieu (het ministerie) de volgende onderzoeksvragen gesteld¹):

1. *Waar staat de CBR-organisatie op dit moment?*
2. *Welke verbetermaatregelen heeft het CBR al in gang gezet?*
3. *Welke concrete verbetermaatregelen zijn in aanvulling hierop nog nodig om het gewenste eindbeeld te behalen en op welke termijn is het 'eindbeeld' realiseerbaar?*

Dit deelrapport richt zich op:

- de huidige financiële situatie van het CBR. Het onderzoek naar de huidige financiële situatie dient op hoofdlijnen inzicht te verschaffen in de financiële trends 2002-2009, de ontwikkeling hierin en de aanwezige financiële risico's
- de kwaliteit van de interne financiële management- en stuurinformatie ten behoeve van de directie, het topmanagement en de raad van toezicht.

¹) Ministerie van Verkeer en Waterstaat (2010), Plan van aanpak, Onderzoek naar maatregelen aanvullend op de reorganisatie van het Centraal Bureau Rijvaardigheidsbewijzen, 22 maart 2010.

1.2 Aard en reikwijdte van deze rapportage

Wij hebben een zelfstandig onderzoek gedaan naar feiten en omstandigheden die zich hebben voorgedaan in de 'financiële cijfers' van het CBR. Wij hebben ons – daar waar mogelijk – een eigen oordeel gevormd. De aard en verzochte diepgang van ons onderzoek maken het wel noodzakelijk om duidelijk de reikwijdte van ons onderzoek aan te geven.

Ons onderzoek heeft plaatsgevonden in de periode van 15 juli tot 1 september. De conclusies en aanbevelingen zijn gebaseerd op het verleden en op de situatie in deze onderzoeksperiode. Dat betekent dat waar wij spreken over de directie of de raad van toezicht het niet gaat over de nieuwe directie en raad van toezicht die inmiddels zijn aangetreden.

Conform de opdrachtbrief hebben wij een verkennende analyse op hoofdlijnen uitgevoerd over de periode 2007-2009. Op verzoek van de begeleidingsgroep is deze periode verlengd tot de jaren 2002-2009. Ook is afgesproken dat wij, gezien de hoeveelheid aan beschikbare informatie, ons op deze informatie baseren. In bijlage 2 bij dit rapport is aangegeven welke documenten wij in onze oordeelsvorming hebben betrokken.

De analyse richt zich op de aanwezige trends in de financiële resultaatontwikkeling en de balansverhoudingen van het CBR. Een onderzoek op hoofdlijnen heeft vanzelfsprekend tot gevolg dat niet alle financiële aspecten in detail zijn onderzocht. In die gevallen waar wij aanvullend onderzoek noodzakelijk dan wel wenselijk achten, wordt dit vermeld. De door het CBR genomen (financiële) besluiten zijn door ons niet inhoudelijk op juistheid getoetst.

De volgende punten vormen geen onderdeel van ons onderzoek:

- een onderzoek naar fraude of andere financiële malversaties
- een onderzoek naar mogelijkheden om te komen tot een structureel lager kostenniveau
- een onderzoek of de werkelijk gemaakte kosten redelijk zijn.

Wij hebben op verzoek van het ministerie gebruik gemaakt van reeds aanwezige en beschikbare informatie. Een deel van de aan ons ter beschikking gestelde informatie is voorzien van een accountantsverklaring, waarmee zekerheid aan deze informatie is toegevoegd dat deze informatie voldoet aan wettelijke eisen en een getrouw beeld geeft. Wij hebben geen zelfstandige accountantscontrole uitgevoerd op de aan ons verstrekte financiële gegevens.

1.3 Interpretatie van gegevens

Wij hebben de aan ons ter beschikking gestelde informatie bestudeerd en geanalyseerd en zijn op basis daarvan tot onze inzichten en standpunten gekomen. Wij zijn ons ervan bewust dat hierbij ook de persoonlijke interpretatie van de onderzoekers een rol speelt. Ons oordeel is tot stand gekomen zonder last en ruggespraak, maar wel na toetsing van de beschikbare en aantoonbare feiten met het CBR.

1.4 Leeswijzer

Hoofdstuk 2 presenteert de uitkomsten van de financiële analyse op hoofdlijnen. Vervolgens beschrijft hoofdstuk 3 de uitkomsten van de analyse van de financiële management- en stuurinformatie. Ten slotte zijn in hoofdstuk 4 de aanbevelingen opgenomen.

Wij realiseren ons dat in dit deelrapport financieel-economische begrippen worden gehanteerd die voor financieel minder onderlegde lezers wellicht niet geheel duidelijk zijn. Gezien de aard van het deelonderzoek Financiën is het gebruik van financieel-economische begrippen helaas niet volledig te voorkomen. Derhalve bevat bijlage 8 een verklarende woordenlijst waarin wij de meest gebruikte financieel-economische begrippen nader hebben toegelicht.

2 Financiële analyse

2.1 Doel van de analyse

Het doel van de financiële analyse is het op hoofdlijnen inzicht verschaffen in de huidige financiële situatie van het CBR, de trends die zichtbaar zijn in de ontwikkeling van het resultaat van het CBR en het in kaart brengen van de belangrijkste (financiële) risico's. Voor het uitvoeren van deze analyse is zo veel mogelijk gebruikgemaakt van binnen het CBR reeds aanwezige (financiële) informatie en analyses.

Voor de analyse van de cijfers hebben we zowel gekeken naar de resultatenrekening als naar de ontwikkeling van de kasstromen bij het CBR. Beide invalshoeken zijn geanalyseerd. De resultaten daarvan worden in het navolgende gepresenteerd.

Als startpunt zijn de goedgekeurde jaarrekeningen 2002-2009 genomen.

We hebben voor de analyse van het resultaat gebruikgemaakt van de techniek van de normalisatie van het resultaat.

Dat wil zeggen dat het resultaat uit de jaarrekening is 'geschoond' voor incidentele baten en lasten in enige periode. Het aldus verkregen resultaat, in combinatie met de ontwikkeling van de operationele kasstroom, is de basis voor onze conclusies en aanbevelingen.

Een en ander leidt tot inzicht in het resultaat uit gewone bedrijfsvoering en de gevolgen daarop van incidentele baten en lasten. Dit onderscheid is relevant als het gaat om taakstelling en beheersing van het primaire proces aan de ene kant en de incidentele baten en lasten aan de andere kant. Beide dienen op hun eigen merites te worden gemanaged en beoordeeld.

In de volgende paragraaf hebben wij onze conclusies en aanbevelingen samengevat weergegeven. In paragraaf 2.3 wordt ingegaan op de gevolgde werkwijze. Paragraaf 2.4 gaat gedetailleerd in op onze bevindingen. Ten slotte gaat paragraaf 2.5 in op de aanwezige financiële risico's.

2.2 Conclusies en aanbevelingen

In deze paragraaf lichten wij kort onze overall conclusie betreffende de financiële situatie van het CBR toe. Aansluitend hebben wij nog enkele overige conclusies beschreven zoals die blijken uit ons onderzoek.

Overallconclusie financiële situatie CBR

Op basis van de door ons uitgevoerde werkzaamheden (zie paragraaf 2.3 en 2.4) zijn wij van mening, rekening houdend met de aanwezige financiële risico's, dat de continuïteit van het CBR op dit moment geen probleem is, aangezien:

- de EBITDA (het bedrijfsresultaat voor aftrek van interest, belastingen en afschrijvingen) positief is
- de operationele kasstroom positief is
- de liquiditeit voldoende op peil is
- het CBR voldoende potentieel heeft om aanvullende financiële middelen aan te trekken.

De hierboven genoemde indicatoren geven inzicht in de financiële gezondheid van een organisatie. Een positieve stand van en/of ontwikkeling in deze indicatoren betekent dat een organisatie over het algemeen, vanuit financieel perspectief, op korte termijn gezond is en blijft. Indien bovenstaande aspecten zich op middellange termijn negatief gaan ontwikkelen bij het CBR, kan dit op middellange termijn, 12 tot 24 maanden, leiden tot continuïteitsproblemen. De prognose van het CBR (meerjarenraming 2010 – 2014) voor de komende jaren laat een positieve ontwikkeling zien, maar is inmiddels wel verouderd. Hierbij merken wij ook op dat de prognose boven het resultaat ligt dat verwacht zou worden op basis van het extrapoleren van de trend over de periode 2002-2010 naar de nabije toekomst. Ook hebben wij geconstateerd dat de prognose nog enkele financiële risico's bevat, onder andere op het gebied van investeringen in het theoriesysteem NEXT, verwachte salaris- en tariefontwikkelingen en de te verwachten ontwikkeling in de pensioenlasten.

Het deelonderzoek Pensioenen geeft inzicht in de te verwachten pensioenlasten voor de periode 2011-2014. Uit de vergelijking tussen de in de meerjarenraming opgenomen pensioenlasten met die in het deelonderzoek Pensioenen, blijkt dat de pensioenlasten gemiddeld € 2,1miljoenhoger uitvallen dan in de meerjarenraming is voorzien. Indien dit effect wordt meegenomen in de meerjarenraming, is het resultaat dat het CBR voor de periode 2011-2014 rond de nullijn uit zal komen. Dit is geïllustreerd in onderstaande tabel.

Effect pensioenlasten op resultaat

	2011	2012	2013	2014
Inschatting meerjarenraming	12,3	12,5	12,7	12,9
Inschatting Deelonderzoek Pensioenen	14,4	14,6	14,8	15,1
Vershil	-2,1	-2,1	-2,1	-2,2
Resultaat volgens meerjarenraming	2,3	1,8	2,3	2,6
Resultaat na opnemen effect Deelrapportage Pensioenen	0,2	-0,3	0,2	0,4

Indien naast de hogere pensioenlasten zich aanvullende financiële risico's, voortkomend uit het pensioenonderzoek en dit financiële onderzoek, gaan voordoen, zal het gevolg zijn dat het CBR de komende jaren in meer of mindere mate verliesgevend wordt (uitgaande van de aan ons ter beschikking gestelde meerjarenraming).

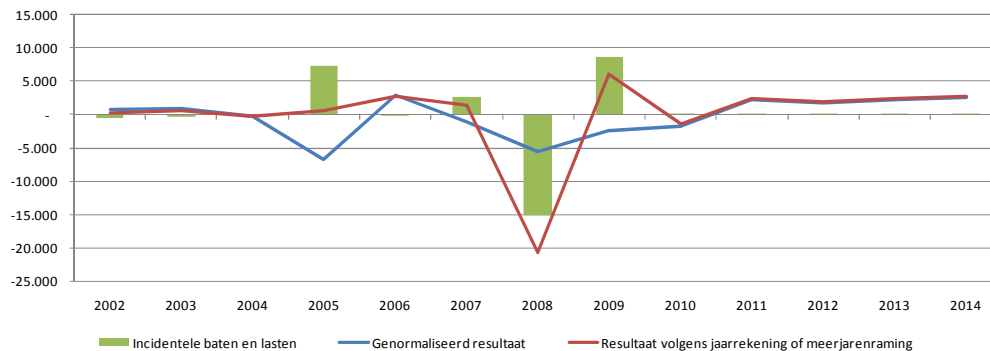
Een voorbeeld hiervan is de verlaging door Nationale Nederlanden van de rekenrente in het pensioencontract. Volgens het deelrapport Pensioenen (zie Deelrapport B2) zou dit mogelijk kunnen leiden tot een stijging van de pensioenlasten tot circa € 20 miljoen in 2012. Dit zou, uitgaande van de aan ons verstrekte meerjarenraming leiden tot een verlies voor het CBR van circa € 6 miljoen in 2012. Gezien de omvang van het eigen vermogen is het CBR maar beperkt in staat om substantieel verlies op te vangen. Bovendien daalt de jaarlijkse positieve operationele kasstroom, er van uitgaande dat de additionele pensioenlasten zoals deze blijken uit deelrapport B2 leiden tot feitelijk hogere betalingen ad € 2,1 miljoen per jaar, van circa € 6 miljoen per jaar naar circa € 4 miljoen per jaar. Een gevolg hiervan kan zijn dat het CBR minder mogelijkheden heeft om de gewenste investeringen te financieren en derhalve te realiseren. Indien de pensioenlasten (feitelijke betalingen) zullen stijgen tot € 20 miljoen, dan zal dit leiden tot een negatieve operationele kasstroom. Een negatief operationele kasstroom is op langere termijn niet gewenst omdat hier door de financiële positie van het CBR onder druk komt te staan.

Wij adviseren dan ook dringend om de meerjarenraming te actualiseren op basis van de laatste en volledige inzichten die beschikbaar zijn. Hierdoor wordt een eenduidig beeld op de financiële toekomst van het CBR ontwikkeld. Deze kan aanleiding zijn tot het anders inschatten van mogelijke financiële risico's op de middellange termijn. Ook kan het leiden tot andere conclusies over de financiële situatie van het CBR op middellange termijn. Het op zo kort mogelijke termijn actualiseren van de meerjarenraming zal het CBR in staat stellen om tijdig aanvullende maatregelen te nemen, indien dat noodzakelijk is voor een structureel financieel-economisch gezonde bedrijfsvoering.

Wij hebben in het vervolg van deze paragraaf nog enkele overige conclusies opgenomen zoals die blijken uit de door ons uitgevoerde werkzaamheden.

Resultaatontwikkeling periode 2002-2014

Het resultaat van het CBR is de laatste jaren aan schommelingen onderhevig geweest, zie onderstaande grafiek ter illustratie. In deze grafiek is het effect van het deelonderzoek Pensioenen niet verwerkt. Voor een korte toelichting op het effect van het deelonderzoek Pensioenen wordt verwezen naar bovenstaande paragraaf.



De schommelingen kunnen worden verklaard en geven geen aanleiding voor aanvullend onderzoek. De belangrijkste oorzaken van de schommelingen in het resultaat zijn:

- wijzigingen in de Nederlandse Richtlijnen voor de jaarverslaggeving betreffende de verantwoording van pensioenkosten in de jaarrekening, gecombineerd met het soort pensioenregeling dat het CBR voor zijn medewerkers heeft
- de wijze waarop de reorganisatiekosten in het resultaat zijn verwerkt
- een wijziging in het moment waarop een deel van de omzet wordt verantwoord (stelselwijziging) betreffende het moment van omzetverantwoording.

De wijze waarop bovenstaande effecten in de jaarrekening moeten worden verwerkt, is beschreven in de Nederlandse Richtlijnen voor de jaarverslaggeving en de Nederlandse wetgeving. Uit de accountantsverklaringen, die bij de jaarrekeningen van het CBR zijn afgegeven, kan worden geconcludeerd dat de verwerkingswijze in overeenstemming is met deze wet- en regelgeving. De wijze waarop de pensioenlasten in de jaarrekening moeten worden verantwoord, is in de afgelopen jaren aan diverse wijzigingen onderhevig geweest. Dit vindt zijn oorzaak in de veranderende wet- en regelgeving. In combinatie met de voor het CBR geldende pensioenregeling, heeft dit een belangrijke invloed gehad op de in de jaarrekening te verantwoorden pensioenlasten.

Kostenstructuur en kostprijzen

Ruim 70 procent van de kosten van het CBR zijn gerelateerd aan personeel. Wij kenmerken de kostenstructuur van het CBR daarom als een vaste kostenstructuur. Dat wil zeggen dat de hoogte van de kosten niet snel kan meebewegen op wijzigingen in de hoogte van de opbrengsten. Een stabiele ontwikkeling van de opbrengsten maakt een hoge mate van flexibiliteit in de kosten minder urgent. Dit is naar onze mening bij het CBR het geval.

Overigens dienen ook andere aspecten in dit kader in ogenschouw te worden genomen om te bepalen wat de juiste kostenstructuur is en welke mate van flexibiliteit is gewenst. Het vaststellen van de gewenste mate van flexibiliteit van de kosten vereist nader onderzoek.

Als gevolg van het ontbreken van actuele kostprijzen per product en dienst, is het nu niet mogelijk om de opbrengsten en kosten per product en dienst te beoordelen. Hierdoor is het niet mogelijk om tot een afgewogen tarifiering te komen en de prijsdiscussie met externe partijen op basis van kostprijzen te voeren. Om dit te ondervangen, is het gewenst om zicht te hebben op welke producten winst of verlies wordt gemaakt. Dit komt ook de kostenbeheersing ten goede. Wij zijn geïnformeerd door de directie dat, als gevolg van de instellingswetgeving CBR ter implementatie van de kaderwet zbo's, gestart zal worden met een project om de kostprijzen van de producten en diensten te bepalen. Hiertoe zal een reeds in het verleden opgesteld model worden geactualiseerd. Dit vinden wij een goede ontwikkeling.

Solvabiliteit en balansverhoudingen

Er is vanaf 2006 sprake van een daling van de solvabiliteit (de verhouding tussen het eigen vermogen en het balanstotaal) van het CBR, welke wordt veroorzaakt door reorganisatiekosten en fors hogere pensioenlasten. De beheersing van de pensioenlasten is noodzakelijk om grip te krijgen op de ontwikkeling van het resultaat en de solvabiliteit. Voor mogelijke acties hiervoor wordt verwezen naar het onderzoek over de pensioenen.

De vaste activa, dat zijn die activa die minder snel in liquide middelen kunnen worden omgezet, zijn bij het CBR voor een deel gefinancierd met kortlopende schulden (vreemd vermogen). Dit is niet conform een gangbaar uitgangspunt dat vaste activa gefinancierd zijn met eigen vermogen en/of langlopend vreemd vermogen. Dit wordt ook wel de 'gouden balansregel' genoemd. Wij adviseren het CBR om voor nieuwe investeringen kritisch naar de wijze van financiering te kijken. In dit kader past het ook om met het ministerie van Verkeer en Waterstaat afspraken te maken over de minimaal vereiste en maximaal toegestane solvabiliteit van het CBR. Dit bepaalt namelijk mede hoe het CBR gefinancierd kan worden. Een antwoord op de vraag welk percentage dit zou moeten zijn, kan niet eenvoudig worden gegeven. De hoogte van het solvabiliteitspercentage is afhankelijk van de visie en wens van zowel het ministerie van Verkeer en Waterstaat als van het CBR ten aanzien van, bijvoorbeeld, de verwachte resultaatsontwikkeling van het CBR, de beschikbare kredietruimte en de toekomstige financieringsbehoefte van het CBR. Met andere woorden, de hoogte en samenstelling van de gewenste financieringsvorm voor het CBR is geen objectief vaststelbare grootheid, maar de uitkomst van vele variabelen, betrokkenen en belanghebbenden.

Forecastingproces en beheersing financiële risico's

Wij hebben geconstateerd dat er verschillen bestaan tussen de jaareindeverwachtingen (JEV) die per 30 september van enig jaar worden afgegeven en het uiteindelijke resultaat. De door het CBR verstrekte verklaringen voor de afwijkingen zijn in onze ogen plausibel. Wij adviseren de directie van het CBR om het forecastingproces te evalueren en te onderzoeken welke mogelijkheden er zijn om de betrouwbaarheid van de ramingen te vergroten.

Voor de volledigheid merken wij op dat wij het forecastingproces niet hebben onderzocht. Door ons zijn alleen de uitkomsten van het proces beoordeeld.

Door de directie van het CBR worden financiële risico's onderkend. Met ingang van 2010 wordt in de managementrapportages een risicoparagraaf opgenomen. In deze paragraaf wordt de bandbreedte van het resultaat vermeld (afhankelijk van het zich voordoen van bepaalde risico's). Dit vinden wij een goede ontwikkeling. Op dit moment worden door de directie de volgende financiële risico's in deze paragraaf beschreven:

1. De onzekerheid over de omvang van de te verwachten jaarlijkse pensioenlasten. Door het CBR is € 1,6 miljoen extra gereserveerd ten opzichte van de in jaarrekening 2009 opgenomen reservering voor pensioenlasten.
2. De mate waarin de gedane investeringen in het systeem NEXT in de toekomst kunnen worden terugverdiend. Dit zou ertoe kunnen leiden dat deze investeringen versneld moeten worden afgeschreven. Het hiermee gemoeide bedrag is € 1,2 miljoen. Dit risico doet zich voor indien de directie van het CBR tot de conclusie komt dat de in NEXT gedane investeringen geen rendement meer zullen opleveren voor het CBR.

Aanvullend op deze risico's worden door ons nog de volgende risico's onderkend:

1. De meerjarenraming is eind 2009 opgesteld op basis van de 'oude' organisatiestructuur. De aan de meerjarenraming ten grondslag liggende aannames zijn inmiddels verouderd en achterhaald. De potentiële financiële effecten hiervan zijn bij ons niet bekend en zijn door ons niet onderzocht. Wij adviseren een update te maken en de effecten op de uitkomsten van de meerjarenraming in te schatten.
2. In de meerjarenraming is geen rekening gehouden met een te verwachten cao-stijging en mogelijke tariefwijzigingen van producten en diensten. Het CBR heeft expliciet voor deze werkwijze gekozen. Wij zijn van mening dat een inschatting van de te verwachten cao-stijging en tariefwijzigingen waarde toevoegt aan de meerjarenraming. De mogelijke financiële effecten hiervan zijn door ons niet onderzocht.
3. De begroting 2010 is opgesteld op basis van de 'oude' organisatiestructuur. Het CBR heeft medio 2010 de kanteling van de organisatie doorgevoerd. Het risico is aanwezig dat de personeelskosten hoger zullen uitvallen ten opzichte van de begroting, doordat als gevolg van de kanteling tijdelijk extra personeel wordt ingezet. De mogelijke financiële effecten hiervan zijn door ons niet onderzocht.
4. Het CBR wordt nu georganiseerd in overeenstemming met het document 'Strategie in uitvoering'.

Het document 'Strategie in uitvoering' is in 2008 opgesteld op basis van de toen bekende informatie. De uitgangspunten die aan dit document ten grondslag hebben gelegen, zijn mogelijk achterhaald en niet meer realistisch of opportuun.

De in 2008 verwachte baten als gevolg van de kanteling van de organisatie worden dan mogelijk niet volledig gerealiseerd. De mogelijke financiële effecten hiervan zijn door ons niet onderzocht.

Het CBR heeft ons geïnformeerd dat gezien de interne discussies, de procedure bij de Ondernemingskamer en de onzekerheid over de uitkomsten hiervan, het CBR bij het opstellen van de begroting 2010 expliciet heeft gekozen voor een begroting en meerjarenraming op basis van de 'oude' organisatiestructuur. Wij adviseren om de meerjarenraming te actualiseren.

Het is niet mogelijk geweest om ten tijde van het onderzoek de bovenstaande risico's nader te kwantificeren, wegens het ontbreken van toereikende informatie hierover. Het uitvoeren van een zelfstandig en gedetailleerd onderzoek naar de financiële impact van deze risico's valt buiten de reikwijdte van ons onderzoek.

2.3 Gevolgde werkwijze

Bij de start van de opdracht is een 'boodschappenlijst' aan het CBR verstrekt met daarin een overzicht van de door ons gewenste informatie. Deze informatie is vervolgens door het CBR samengevoegd in een dossier dat aan ons is verstrekt. Deze informatie, zie bijlage 2 voor details, is in onze beoordeling meegenomen en vormt de basis van onze analyse.

Wij hebben op basis van de verkregen documentatie een financieel model opgezet waarin de financiële resultaten van het CBR zijn genormaliseerd en geanalyseerd. De opzet van het financieel model, de hierbij gehanteerde uitgangspunten en eerste bevindingen die volgen uit het model, zijn op donderdag 9 september jl. besproken met de heer V. Kok (directiesecretaris) en de heer R. Rijnders (controller). Tijdens deze bijeenkomst hebben wij tevens aanvullende informatie opgevraagd, ontvangen en vervolgens verwerkt in het model. Het model is hierna nogmaals beoordeeld door de heren Kok en Rijnders en door hen goedgekeurd, waarbij ook de gebruikte cijfers zijn geverifieerd door het CBR.

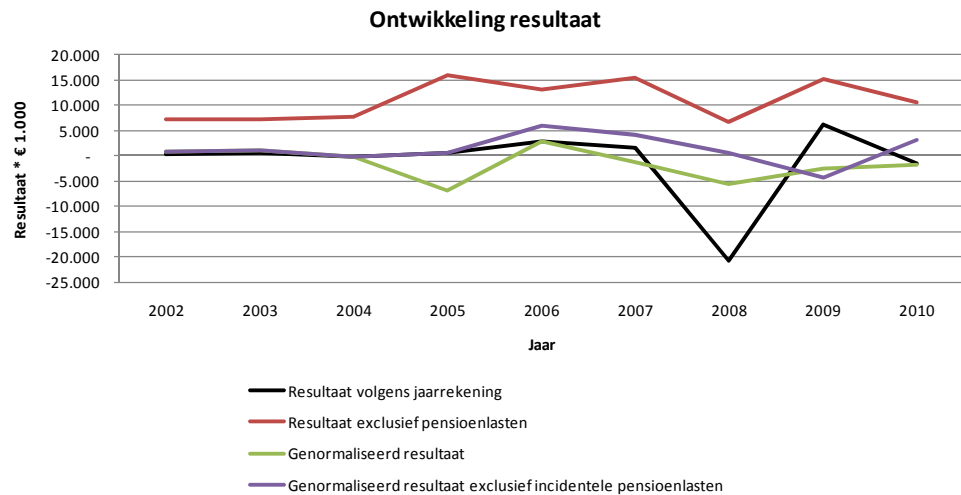
Ten slotte heeft er op initiatief van de ondernemingsraad (hierna OR) een gesprek plaatsgevonden met een vertegenwoordiging van de OR, de heren C. Lange, P. Fuchs en H. Leerdam. In dit gesprek heeft de OR haar standpunten ten aanzien van de financiën en het pensioendossier toegelicht. Tijdens dit gesprek heeft de ondernemingsraad ons op haar initiatief een dossier met aanvullende stukken verstrekt. Wij hebben het dossier bestudeerd en onze bevindingen zijn verwerkt in deze rapportage.

2.4 Constateringen

2.4.1 Algemene ontwikkeling resultaat 2002-2010

Het nettoresultaat van het CBR vertoont toe- en afnames. Met name vanaf 2005 zijn schommelingen zichtbaar.

Dit wordt in belangrijke mate veroorzaakt door de ontwikkeling van de personeelskosten en specifiek die van de pensioenlasten. De ontwikkeling in de pensioenlasten heeft een significant effect op het financiële resultaat van het CBR. Onderstaande grafiek toont de ontwikkeling van het financiële resultaat van het CBR over de jaren 2002-2010. Het resultaat 2010 is gebaseerd op de jaareindeverwachting, zoals opgenomen in de managementrapportage per 30 juni 2010.



Het negatieve resultaat 2008 (verlies ad € 20,7 miljoen²) wordt voor € 10,8 miljoen³ veroorzaakt door een wijziging in de Nederlandse Richtlijnen voor de jaarverslaggeving – RJ 271 – met betrekking tot het verwerken van pensioenlasten. Het toepassen van RJ 271 is verplicht op basis van de geldende wet- en regelgeving.

Daarnaast heeft de vorming van de reorganisatievoorziening à € 8,6 miljoen voor de implementatie van ‘Strategie in uitvoering’ bijgedragen aan dit verlies. Het negatieve resultaat 2008 wordt deels ‘gecompenseerd’ door de boekwinst à € 3,3 miljoen op de verkoop van het hoofdkantoor.

Het genormaliseerde resultaat is bepaald door het nettoresultaat volgens de jaarrekening te corrigeren voor de incidentele (niet-structurele) baten en lasten. Voor een overzicht van de toegepaste correcties wordt verwezen naar bijlage 6. De toegepaste correcties zijn geverifieerd door de heren V. Kok (directiesecretaris) en R. Rijnders (controller), om zo te komen tot een zo juist en volledig overzicht.

Uit de grafiek blijkt dat het genormaliseerde resultaat van het CBR tussen de € 0 en € 5 miljoen verlies schommelt. In de periode 2002-2009 hebben drie aspecten de grootste invloed gehad op het resultaat van het CBR. Dit zijn:

- stelselwijzigingen betreffende het moment van omzetverantwoording
- wijzigingen in de Nederlandse Richtlijnen voor de jaarverslaggeving betreffende de pensioenen
- effecten van de reorganisatievoorziening (dotaties/onttrekkingen).

Wij hebben geconstateerd dat in het boekjaar 2007 een bate ter grootte van € 2 miljoen is verantwoord als gevolg van een wijziging in het moment waarop de omzet Vorderingen wordt verantwoord. Met ingang van 2007 wordt deze omzet naar rato van de voortgang verantwoord. Voorheen werd de omzet verantwoord op het moment dat het dossier gesloten werd.

²) Het resultaat volgens de goedgekeurde jaarrekening 2008 bedraagt € 8,4 miljoen negatief. Als gevolg van de stelselwijziging pensioenen zijn de vergelijkende cijfers in de jaarrekening 2009 aangepast om vergelijkbaarheid mogelijk te maken. Dit heeft tot gevolg dat de vergelijkende cijfers in de jaarrekening 2009 afwijken van de goedgekeurde jaarrekening 2008. In deze rapportage wordt voor de cijfers 2008 uitgegaan van de vergelijkende cijfers in de jaarrekening 2009.

³) In de jaarrekening 2009 is vermeld dat het effect van de stelselwijziging € 12,4 miljoen bedraagt. Echter, in dit bedrag is een bedrag van € 1,6 miljoen opgenomen dat betrekking heeft op een pensioennota van Nationale Nederlanden betreffende 2008. Daarom wordt in deze rapportage gesproken over een stelselwijziging ten bedrage van € 10,8 miljoen.

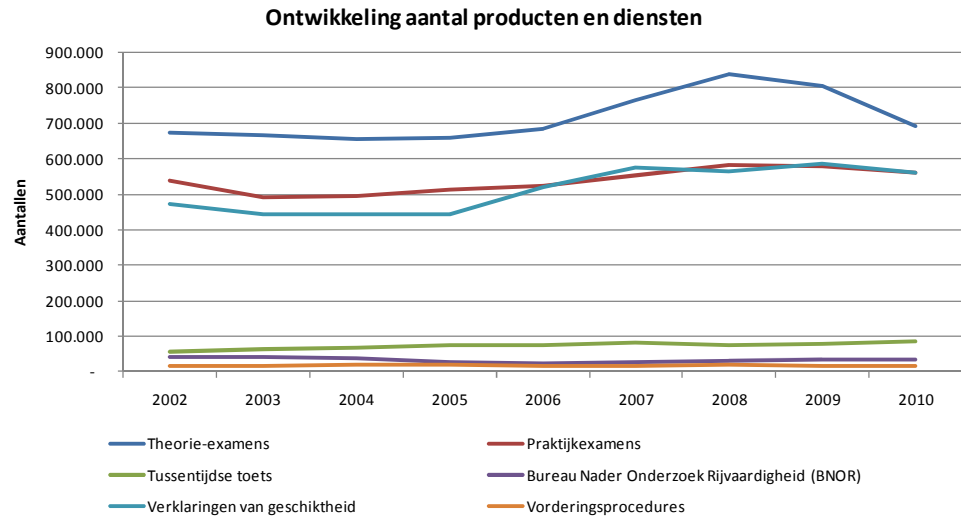
Beide stelsels zijn toegestaan volgens de geldende wet- en regelgeving. Uit interne stukken is ons gebleken dat deze stelselwijziging in 2005 geagendeerd is op de vergadering van de RvT. Het CBR heeft ervoor gekozen om in 2007 deze stelselwijziging door te voeren. Wij zijn door het CBR geïnformeerd dat, door een gebrek aan betrouwbare gegevens in 2005, besloten is om de stelselwijziging later te verwerken. Het is een vereiste om te beschikken over een betrouwbaar inzicht in het onderhanden werk om naar rato van voortgang omzet te verantwoorden. Het CBR heeft vervolgens een 'geautomatiseerde' lijst ontwikkeld waarmee het onderhanden werk naar het oordeel van de externe accountant in voldoende mate kon worden bepaald. Met deze lijst kon de stelselwijziging onderbouwd worden en kon vervolgens maandelijks de ontwikkeling in het onderhanden werk worden gevolgd. Zoals reeds eerder vermeld, zijn beide stelsels toegestaan en de externe accountant heeft over de betreffende jaren een goedkeurende verklaring bij de jaarcijfers verstrekt. Wij zien daarom geen aanleiding om de verwerking van de post in de jaarrekening ter discussie te stellen of nader onderzoek te verrichten binnen de reikwijdte van onze opdracht.

Overigens, deze stelselwijziging heeft geen gevolgen op het cumulatieve resultaat en eigen vermogen van het CBR. De stelselwijziging heeft alleen effect op het moment waarop het resultaat wordt genomen. Hierdoor is er eenmalig effect in het betreffende jaar.

Concreet betekent dit voor het CBR dat er eerder winst wordt genomen op de opbrengstenstroom Vorderingen.

2.4.2 *Ontwikkeling omzet 2002-2010*

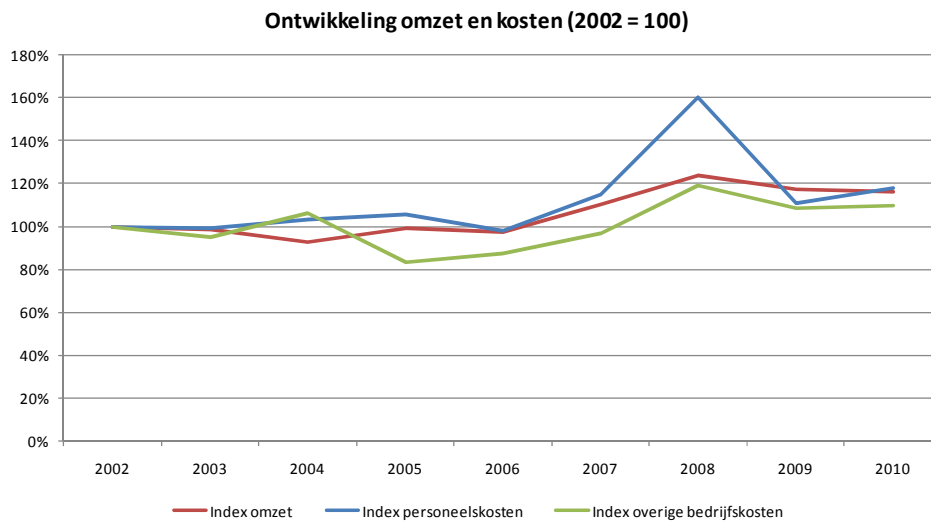
De omzet van het CBR is gestegen van € 93 miljoen (2002) tot € 107 miljoen (2009). De stijging van de omzet wordt veroorzaakt door hogere aantallen en hogere tarieven per product. De omzet praktijkexamens bedraagt gemiddeld 50 procent van de totale omzet. Onderstaande grafiek illustreert de ontwikkeling van het aantal producten en diensten in de periode 2002-2010.



De daling van het aantal theorie-examens wordt veroorzaakt door een lager aantal theorie-examens AM (bromfiets). Dit aantal zal in 2010 naar verwachting van het CBR dalen als gevolg van de invoering van het praktijkexamen bromfiets per 1 maart 2010.

Wij zijn niet in staat om de kosten en opbrengsten per product, en het effect hiervan op het CBR-resultaat, te analyseren. De oorzaak hiervan is dat er ten tijde van ons onderzoek geen kostprijzen per product beschikbaar waren. Wij zijn geïnformeerd door de directie van het CBR dat, als gevolg van de Kaderwet zelfstandige bestuursorganen, met ingang van 2012 de externe tarieven worden vastgesteld op basis van een kostprijscalculatie. Door het CBR is inmiddels een project gestart om dit te realiseren. Wij onderschrijven het belang van het berekenen van de kostprijzen per product of dienst, omdat het voor de interne beheersing gewenst is om inzicht te hebben in de producten waarop winst of verlies wordt gemaakt. De wijze waarop dit gebeurt – gehanteerde aannames en wijze van rekenen – moet vooraf met betrokkenen worden overeengekomen (zie bijlage 5).

Dit is een belangrijke randvoorwaarde om discussies achteraf over de juistheid van de kostprijzen te voorkomen.



Wij hebben in onderstaande grafiek de omzet en kosten uitgedrukt in een indexcijfer (2002 = 100) en deze vervolgens met elkaar vergeleken.

Uit deze grafiek blijkt dat de omzet in de periode 2002-2010 sneller stijgt dan de overige bedrijfskosten. De omzet en personeelskosten zijn procentueel gezien, ten opzichte van 2002, evenveel gestegen. De stijging van de overige bedrijfskosten in 2008 wordt veroorzaakt door inhuur van adviseurs in het kader van 'Strategie in uitvoering'. De overige bedrijfskosten bedragen gemiddeld genomen circa 25 procent van de omzet. De grootste posten binnen de overige bedrijfskosten zijn:

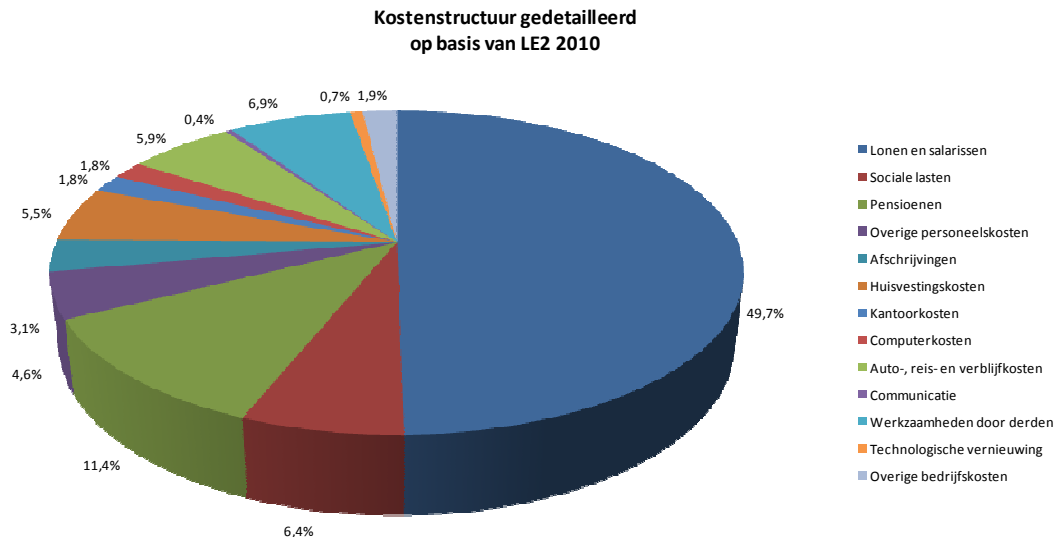
- werkzaamheden door derden (6,0 - 7,0 procent van de omzet)
- auto-, reis- en verblijfkosten (5,5 - 6,0 procent van de omzet)
- huisvestingskosten (5,0 - 5,5 procent van de omzet; exclusief afschrijvingen en interne doorbelasting).

Voor een nadere analyse van de kosten verwijzen wij naar paragraaf 2.4.3.

2.4.3 *Ontwikkeling kosten 2002-2010*

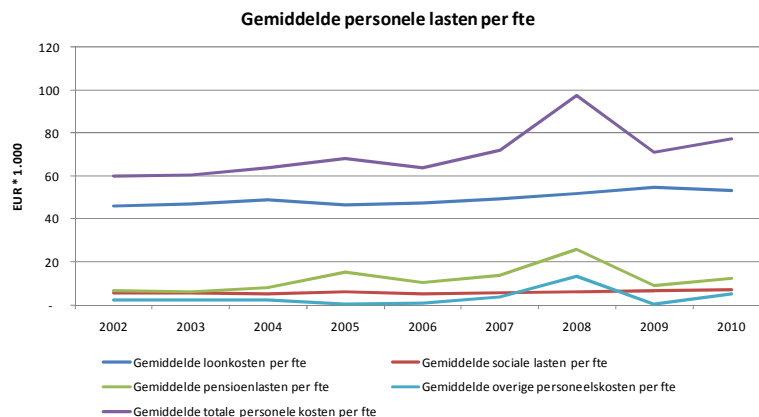
De grootste kostencomponent van het CBR betreft de personeelskosten. De personeelskosten (inclusief sociale lasten en pensioenlasten) bedragen circa 72 procent van het totale kostenniveau (op basis van jaareindeverwachting 2010). Indien de kostencomponenten verder worden uitgesplitst, dan blijkt dat de werkzaamheden derden en auto-, reis- en verblijfkosten tezamen met de personeelskosten, de grootste kostenposten zijn.

Dit is weergegeven in onderstaande grafiek. In deze grafiek is de omvang per kostensoort uitgedrukt als percentage van de totale kosten van het CBR.

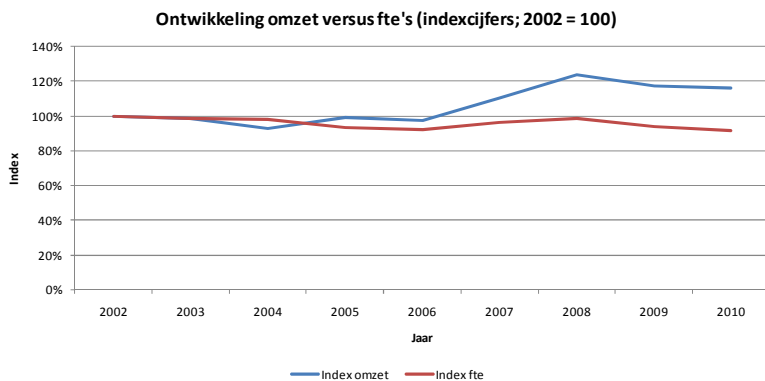


Als gevolg van de (relatief) vaste kostenstructuur is de verdeling van de kostencomponenten gedurende de periode 2002-2010 niet of nauwelijks gewijzigd. Een uitzondering hierop betreft het jaar 2008. In 2008 bedragen de personeelskosten 77 procent van het totale kostenniveau als gevolg van de doorgevoerde stelselwijziging pensioenen.

De personeelskosten zijn een substantieel onderdeel van de kosten van het CBR. Daarom hebben wij een analyse uitgevoerd hoe deze kosten zich hebben ontwikkeld in relatie tot de omzet. Hieruit blijkt dat de personeelskosten structureel tussen de 70 en 75 procent van de omzetbedragen. In 2008 bedragen de personeelskosten echter 92 procent van de omzet als gevolg van de verwerking van de effecten van RJ 271. Onderstaande grafiek illustreert de gemiddelde personele lasten per fte.

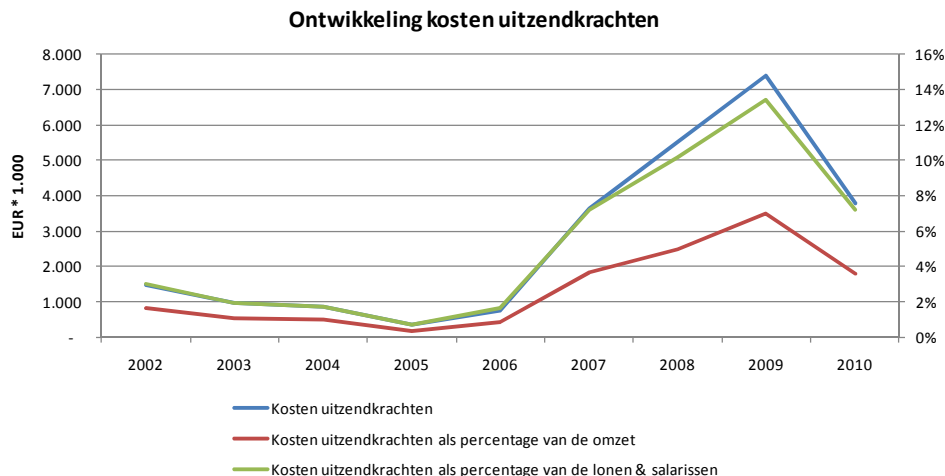


Voor een gezonde bedrijfsvoering moet een stijging van de personele kosten gecompenseerd worden door een hogere productiviteit/efficiency of door een hoger extern tarief per product, of allebei. Om inzicht te krijgen in de ontwikkeling van de personeelskosten van het CBR, is in onderstaande grafiek de ontwikkeling van de omzet afgezet tegen de ontwikkeling van het aantal fte (medewerkers in dienst, exclusief uitzendkrachten).

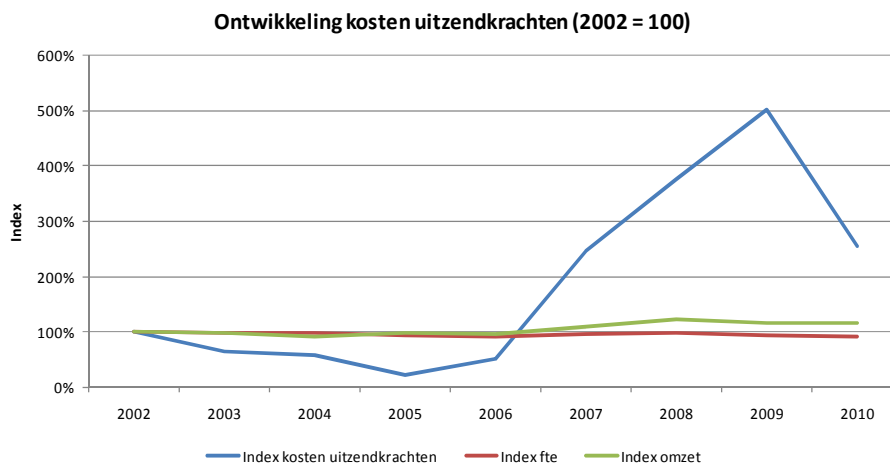


Uit bovenstaande grafiek blijkt dat ten opzichte van 2002 de verhouding tussen de omzet en de vaste personele bezetting is verbeterd. Voor een volledige analyse dient de gemiddelde tariefontwikkeling en salarisontwikkeling te worden meegenomen, alsmede het aantal inhuurkrachten (uitzendkrachten en interim-managers). Zowel het gemiddelde tarief als de salarisontwikkeling laten een stijging zien.

Uit de ontwikkeling van de kosten van uitzendkrachten en interim-managers blijkt dat het aantal fte uitzendkrachten en interim-managers is gestegen gedurende 2005-2009, zoals wordt geïllustreerd in onderstaande grafiek.



Ook als de ontwikkeling van de kosten van uitzendkrachten en interim-managers wordt vergeleken met de ontwikkeling van de omzet, blijkt dat de kosten van uitzendkrachten en interim-managers structureel sneller zijn gestegen in relatie tot de omzet. Dit wordt geïllustreerd in onderstaande grafiek.



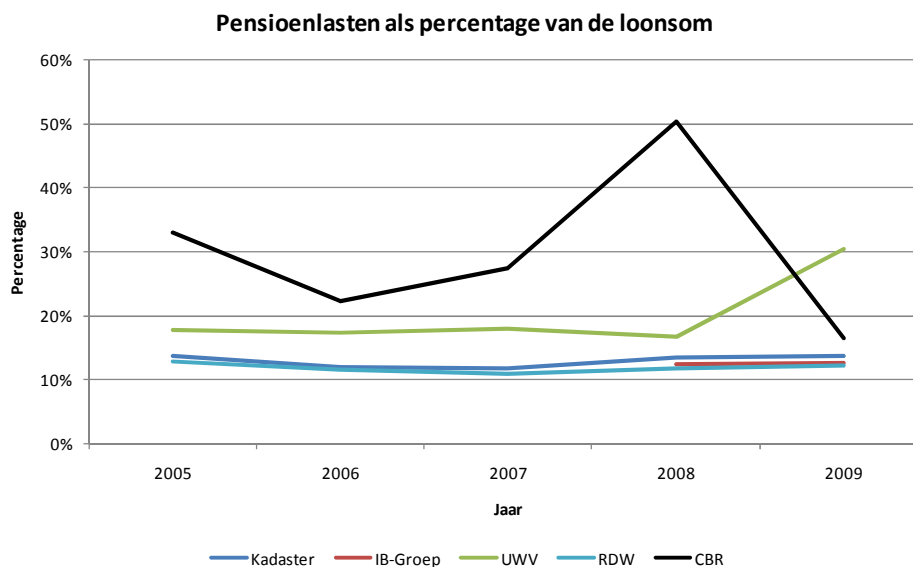
De stijging van kosten van uitzendkrachten en interim-managers in de periode 2006-2009 kan volgens het CBR als volgt worden verklaard:

- in de periode 2006-2008 is veel tijd en aandacht besteed aan een technische inhaalslag voor de ICT-infrastructuur. Hiervoor zijn veel externe programmeurs aangetrokken, omdat de benodigde expertise intern onvoldoende beschikbaar was. Deze kosten zijn als 'kosten uitzendkrachten' verantwoord
- vanaf de start van het reorganisatieproces in 2008 is het beleid van het CBR geweest om een medewerker van wie het contract verliep, opnieuw 'aan te nemen' als uitzendkracht indien zijn/haar kennis noodzakelijk was voor de continuïteit van het bedrijfsproces. Gedurende het reorganisatieproces mochten geen nieuwe medewerkers in dienst worden genomen, omdat deze medewerkers dan ook in het matchings-/plaatsingsproces betrokken zouden moeten worden. Dit heeft geresulteerd in een dalend aantal eigen medewerkers en een stijging van het aantal uitzendkrachten
- ten behoeve van het medische proces zijn uitzendkrachten aangenomen om opgelopen achterstanden weg te werken om zodoende sneller aan de wettelijke KPI's te kunnen voldoen
- het CBR heeft een centrale klantenservice geïntroduceerd. De klantenservice wordt uitsluitend door uitzendkrachten bemand
- gedurende het reorganisatieproces zijn interim-managers ingehuurd omdat, in overeenstemming met de afgesproken procedure, hiervoor geen vaste medewerkers aangesteld mochten worden.

Wij hebben geen onderzoek gedaan naar de besparingsmogelijkheden bij het CBR. Wij adviseren het CBR wel kritisch te onderzoeken of het aanstellen van eigen personeel (al dan niet met een tijdelijk contract) voor de functies die nu op interimbasis worden ingevuld, goedkoper is. Hierbij dient te worden gerealiseerd dat een bepaalde omvang van de flexibele schil handig is om pieken en dalen in de bedrijfsvoering rendabel te kunnen opvangen.

2.4.4 Ontwikkeling pensioenlasten

Zoals reeds eerder is vermeld, wordt het resultaat van het CBR in belangrijke mate beïnvloed door de pensioenlasten. De pensioenlasten bedragen over de periode 2002-2010 gemiddeld 24 procent van de lonen en salarissen. De pensioenlasten van het CBR zijn zowel absoluut (per fte) en procentueel (ten opzichte van de lonen en salarissen) hoger in vergelijking met de pensioenlasten van bijvoorbeeld het UWV, het Kadaster, RDW en de Informatie Beheer Groep. Onderstaande grafiek illustreert dat de pensioenlasten van het CBR – uitgedrukt als percentage van de lonen en salarissen – gemiddeld tussen de 8 en 12 procent hoger zijn ten opzichte van de eerder genoemde organisaties.



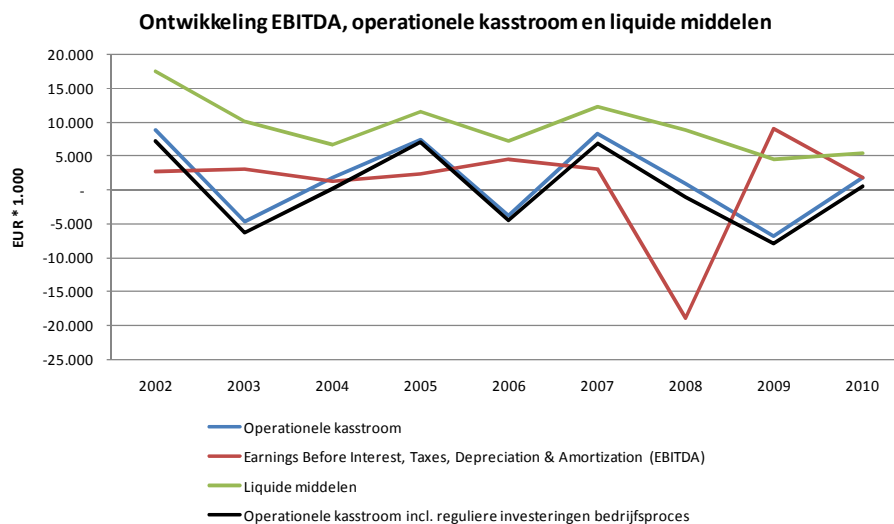
Bij bovenstaande grafiek dient te worden opgemerkt dat de stijging van de pensioenlasten CBR in 2008 wordt veroorzaakt door de gewijzigde verslaggevingsregel pensioenen (RJ 271). De directie van het CBR heeft ervoor gekozen om dit effect met terugwerkende kracht in de jaarrekening 2008 te verantwoorden. Het effect van RJ 271 is ook zichtbaar in de pensioenlasten van het UWV. Het UWV heeft er echter voor gekozen om de effecten in de jaarrekening 2009 te verantwoorden, blijkens de toelichting in de jaarrekening 2009 van het UWV.

Op basis van de grafiek, welke is gebaseerd op de diverse beschikbare jaarrekeningen, kan geconcludeerd worden dat het CBR, in vergelijking met enkele andere overheidsgerelateerde instanties, een kostbare pensioenregeling heeft.

Voor een nadere analyse inzake CBR-pensioenen wordt verwezen naar het betreffende deelrapport.

2.4.5 Ontwikkeling EBITDA en kasstroom 2002-2010

Omdat het resultaat van het CBR wordt beïnvloed door incidentele baten en lasten, hebben wij aanvullend de ontwikkeling van het bedrijfsresultaat (vóór rente, belastingen en afschrijvingen; hierna EBITDA) en de kasstroom uit operationele activiteiten in kaart gebracht. De EBITDA en kasstroom uit operationele activiteiten geven inzicht in de gezondheid van de bedrijfsvoering. Een structureel negatieve EBITDA en/of kasstroom uit operationele activiteiten zal normaliter op den duur leiden tot het faillissement van de organisatie. De onderstaande grafiek toont het verloop van de kasstroom uit operationele activiteiten voor de periode 2002-2010.



Deze grafiek is als volgt tot stand gekomen:

- boekjaren 2002-2009: overgenomen uit de resultatenrekening en het kasstroomoverzicht zoals blijkt uit de betreffende jaarrekeningen
- boekjaar 2010: gebaseerd op de Latest Estimate 2 (LE2, per 30 juni 2010). De operationele kasstroom is bepaald door het resultaat te corrigeren voor de afschrijvingslast. Hierbij wordt verondersteld dat in de balans geen significante mutaties hebben plaatsgevonden die van invloed kunnen zijn op de operationele kasstroom.

Uit de grafiek blijkt dat, uitgezonderd de boekjaren 2003, 2006 en 2009, het CBR een positieve operationele kasstroom realiseert.

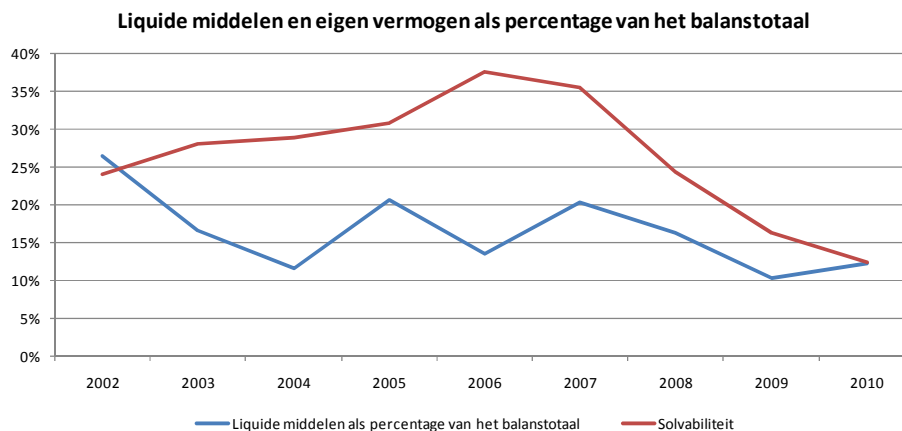
Voor een compleet beeld dient de operationele kasstroom te worden aangevuld met de reguliere (vervangings)investeringen ten behoeve van de bedrijfsprocessen. Wij hebben de operationele kasstroom inclusief reguliere (vervangings)investeringen in bovenstaande grafiek ook in ogenschouw genomen. De exacte omvang van de (vervangings)investeringen die in het verleden hebben plaatsgevonden, is niet meer eenvoudig te herleiden. Wij hebben daarom in de grafiek gewerkt met de indicatieve bedragen zoals verstrekt door het CBR.

Het CBR realiseert structureel een positieve EBITDA. Het jaar 2008 is hierop een uitzondering. De negatieve EBITDA van circa € 19 miljoen wordt veroorzaakt door de effecten van de gewijzigde Richtlijnen voor de jaarverslaggeving en de vorming van een reorganisatievoorziening.

De liquide middelen (inclusief effecten) bedragen in de periode 2002-2009 tussen 10 en 20 procent van het balanstotaal. De daling van de liquide middelen (inclusief effecten) in de periode 2002-2004 wordt mede veroorzaakt door de dalende aandelenbeurzen. In deze jaren had het CBR zijn overtollige middelen belegd in effecten. Er is voor het CBR geen directe relatie tussen de ontwikkeling van aandelenbeurzen enerzijds en de ontwikkeling van het eigen vermogen anderzijds.

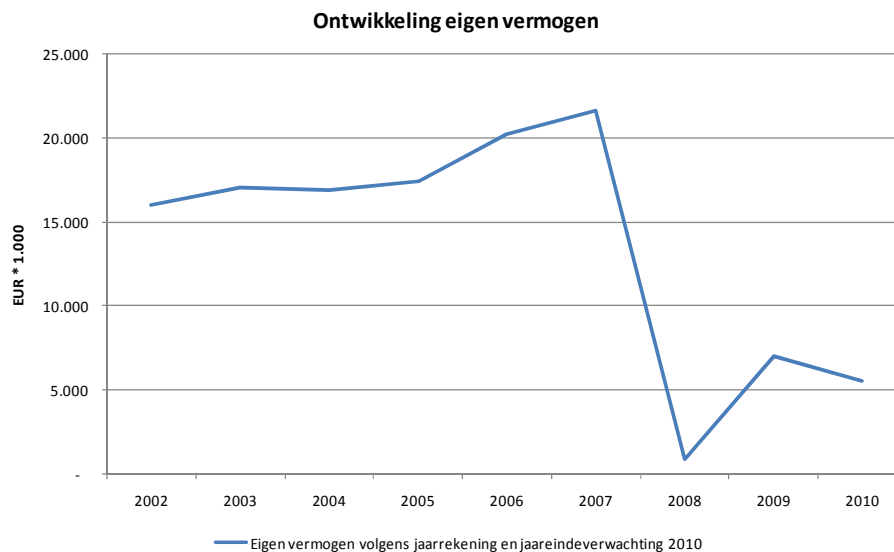
2.4.6 *Ontwikkeling eigen vermogen 2002-2010*

Het eigen vermogen (ook wel weerstandsvermogen genoemd) van het CBR heeft tot en met 2007 een stijgende lijn laten zien. Echter, met ingang van 2008 daalt het eigen vermogen. Dit heeft ook zijn weerslag in de solvabiliteit (verhouding eigen vermogen ten opzichte van balanstotaal) van het CBR, zoals onderstaande grafiek laat zien.



De solvabiliteit laat een dalende trend zien sinds 2006; de solvabiliteit bedraagt ultimo 2010 naar verwachting 12,5 procent, terwijl de solvabiliteit in 2007 nog 35,5 procent bedroeg. Deze ontwikkeling verdient aandacht. Voor zover bij ons bekend, zijn tussen het CBR en het ministerie van Verkeer en Waterstaat geen afspraken gemaakt over een minimaal vereiste en/of maximaal toegestane solvabiliteit. Hierdoor ontbreekt een referentiekader om de solvabiliteit te toetsen.

De ontwikkeling van het eigen vermogen in absolute getallen is geïllustreerd in onderstaande grafiek. De daling van het eigen vermogen in 2008, welke hoofdzakelijk wordt veroorzaakt door de eerder beschreven stelselwijziging pensioenen en de vorming van de reorganisatievoorziening, is duidelijk zichtbaar in de grafiek.



In de bijlage 7 is een overzicht opgenomen van de mutaties die in het eigen vermogen van het CBR zijn verwerkt. Uit dit overzicht blijkt dat, uitgezonderd twee stelselwijzigingen en de verwerking van de NEA-bijdrage, geen rechtstreekse mutaties in het eigen vermogen hebben plaatsgevonden. De mutaties die rechtstreeks in het eigen vermogen zijn verwerkt, zijn goedgekeurd door de externe accountant.

De vaste activa, dat zijn die activa die minder snel in liquide middelen kunnen worden omgezet (bijvoorbeeld gebouwen en terreinen), zijn voor een deel gefinancierd met kortlopende schulden (vreemd vermogen). Dit is niet conform een gangbaar uitgangspunt dat vaste activa gefinancierd zijn met eigen vermogen en/of langlopend vreemd vermogen. Dit wordt ook wel de 'gouden balansregel' genoemd. Dit kan leiden tot liquiditeitsproblemen als de kortlopende schulden direct worden opgeëist.

Het CBR neemt deel aan het 'Geïntegreerd Middelen Beheer' van het ministerie van Financiën. Hiervoor heeft het CBR een separate rekening-courantfaciliteit met het ministerie van Financiën. Via deze rekening-courantfaciliteit kan het CBR ook geld lenen bij het ministerie van Financiën. Volgens de jaarrekening 2009 heeft het CBR een rekening-courantfaciliteit van € 5,0 miljoen bij het ministerie van Financiën.

2.4.7 Ontwikkeling latest estimates

Wij hebben voor de jaren 2007-2010 de werkelijke resultaten vergeleken met de begroting en de jaareindeverwachting die per september van het betreffende jaar is opgesteld (zie onderstaande opstelling).

Boekjaar	Actual	LE Q3	Budget	Delta ACT - LE	Delta ACT - BU	Delta LE - BU
2007	1.451	730	1.601	721	-150	-871
2008	-20.734	2.089	1.023	-22.823	-21.757	1.066
2009	6.109	-7.976	-1.104	14.085	7.213	-6.872
2010	nvt	-1.494	1.519	nvt	nvt	-3.013

Boekjaar	LE in Q3	LE in BU t+1	Vershil
2007	730	1.096	366
2008	2.089	2.408	319
2009	-7.976	6.030	14.006

Bronnen:

- Actual: jaarrekeningen
- LE Q3: latest estimate in de september rapportage van het betreffende jaar
- Budget: begroting van het betreffende jaar
- LE BU t+1: latest estimate van het betreffende jaar zoals vermeld in de begroting van het volgende jaar

Wij constateren dat er verschillen zijn tussen de jaareindeverwachting (JEV) die per 30 september van een jaar wordt afgegeven en het uiteindelijke resultaat. Het verschil in 2008 is hoofdzakelijk veroorzaakt door de effecten van de gevormde reorganisatievoorziening en de effecten van de stelselwijziging als gevolg van RJ 271. In de publicatie van LE3 is vermeld dat voor de reorganisatievoorziening een PM-post is meegenomen. Het effect van de stelselwijziging RJ 271 is in 2009 berekend en met terugwerkende kracht verwerkt in de jaarrekening 2008. Ten tijde van het opstellen van LE3 was geen inzicht in de effecten van deze posten en kon het financiële effect ook niet verwerkt worden.

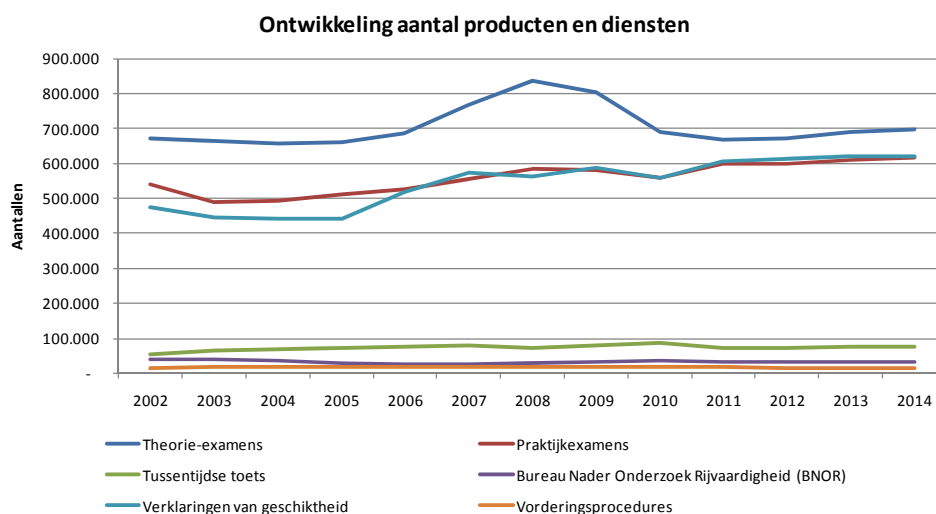
In de publicatie LE3 2009 is vermeld dat de directie nog een keuze diende te maken betreffende het pensioenstelsel. Ten tijde van het opstellen van LE3 was nog geen duidelijkheid over de keuze en de financiële effecten hiervan.

Na besluitvorming door de directie is een LE4 2009 opgesteld waarin een jaarresultaat ad € 6,0 miljoen positief is vermeld. Wij zijn door het CBR geïnformeerd dat deze LE4 ook is gecommuniceerd met het ministerie van Verkeer en Waterstaat.

Voor de volledigheid willen wij opmerken dat het forecastingproces door ons niet is onderzocht. Wij hebben alleen de uitkomsten van dit proces beoordeeld.

2.4.8 Ontwikkeling meerjarenraming 2010-2014⁴

Uit de meerjarenraming 2010-2014 blijkt dat, ten tijde van het opstellen van de meerjarenraming, de omzet naar verwachting zal stijgen tot € 111 miljoen in 2014. Onderstaande grafiek illustreert de verwachte ontwikkeling van het aantal producten en diensten.

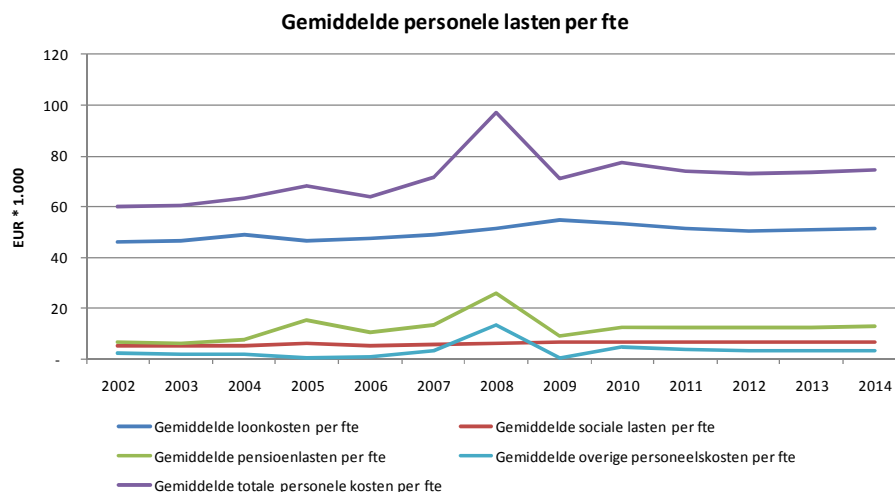


Uit bovenstaande grafiek kan worden afgeleid dat het CBR een lichte stijging van het aantal producten en diensten verwacht. De aantallen zijn vastgesteld na uitvoerige interne discussies, waarbij rekening wordt gehouden met verwachte demografische en economische ontwikkelingen zoals gepubliceerd door het Centraal Planbureau. De aantallen worden vervolgens tegen de geldende tarieven omgerekend en resulteren vervolgens in de opbrengsten per product.

⁴) De grafieken in deze paragraaf zijn gebaseerd op de jaarrekeningen van het CBR (2002 – 2009), de medio 2010 door het CBR opgestelde jaareindeverwachting (2010) en de door het CBR opgestelde meerjarenraming (2011 – 2014). De mogelijke effecten zoals die blijken uit de deelrapportage Pensioenen zijn niet verwerkt in deze grafieken.

In de meerjarenraming wordt geen rekening gehouden met verwachte tariefstijgingen.

De vastgestelde aantallen producten en diensten dienen vervolgens als input voor het bepalen van de benodigde formatie in fte's en de hieruit resulterende personeelskosten. Hierbij wordt geen rekening gehouden met verwachte cao-stijgingen. Derhalve leidt dit tot een stabiele trend in de te verwachten personeelskosten die echter geen recht doet aan de te verwachten situatie. Wij adviseren om de meerjarenraming hierop aan te passen. Ter illustratie is in onderstaande grafiek de (verwachte) ontwikkeling van de personeelskosten per fte weergegeven.



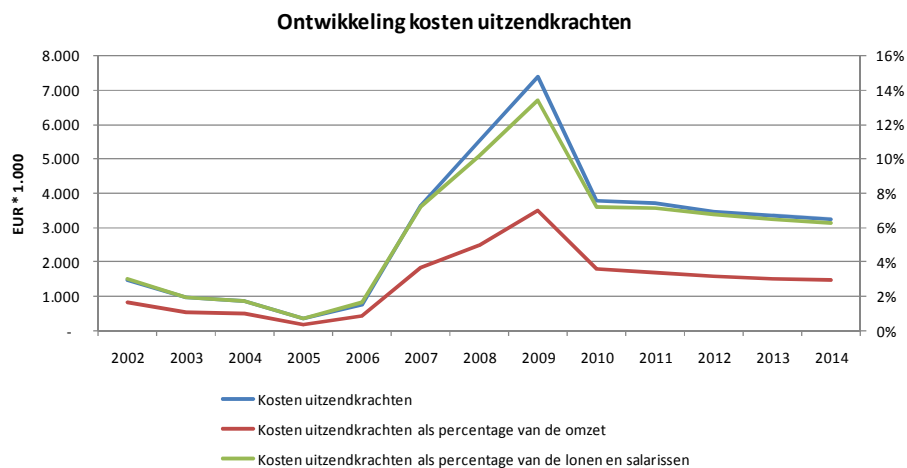
Wij hebben geconstateerd dat in de begroting 2010 en de meerjarenraming 2010-2014 de pensioenlasten worden begroot op 23 procent van de loonkosten. Gezien de huidige pensioenregeling en de personeelsopbouw, verwachten wij een verdere stijging van de pensioenlasten (uitgedrukt als percentage van de loonkosten).

Het deelrapport pensioenen geeft inzicht in de te verwachten pensioenlasten voor de periode 2011-2014. Uit de vergelijking tussen de in de meerjarenraming opgenomen pensioenlasten met die in het deelrapport pensioenen, blijkt dat de pensioenlasten gemiddeld € 2,1 miljoen hoger uitvallen dan in de meerjarenraming is voorzien.

Indien dit effect wordt meegenomen in de meerjarenraming is het resultaat dat het CBR voor de periode 2011-2014 rond de nullijn uit zal komen.

Wij verwijzen naar het onderzoek inzake de pensioenen voor een nadere toelichting betreffende de (verwachte) pensioenlasten. Ook voor voorstellen om de pensioenlasten te beheersen en/of beter voorspelbaar te maken, verwijzen wij naar het pensioenonderzoek.

Wij hebben eerder in deze rapportage geconstateerd dat de kosten uitzendkrachten en interim-managers in de periode 2006-2009 zijn gestegen (zie paragraaf 2.4.3). De directie wil de inzet van het aantal uitzendkrachten en interim-managers reduceren. Dit blijkt ook uit de meerjarenraming. Om dit te realiseren, dienen alle verzoeken tot inhuur van uitzendkrachten en interim-managers nu door de directie van het CBR te worden goedgekeurd.

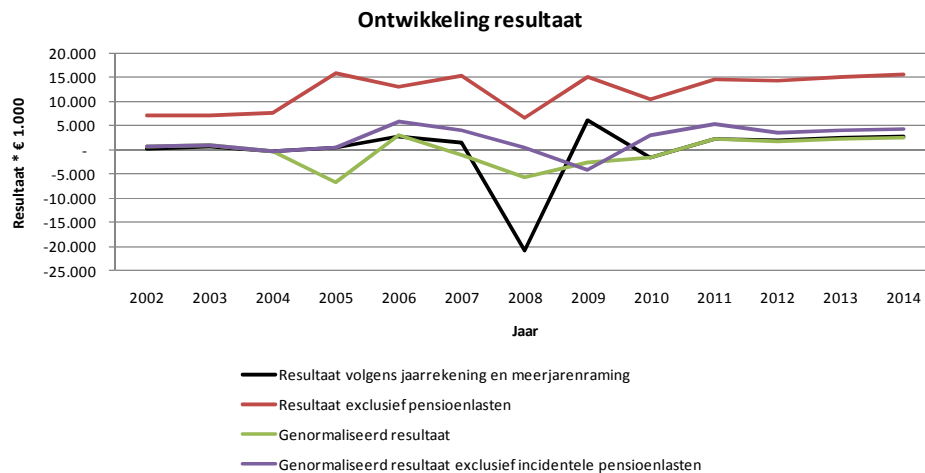


Uit bovenstaande grafiek is af te leiden dat de kosten uitzendkrachten en interim-managers ten opzichte van 2009 zullen dalen. Wij constateren dat het niveau van de kosten uitzendkrachten en interim-managers in de periode 2011-2014 hoger is ten opzichte van de jaren vóór 2007. Dit wordt volgens het CBR veroorzaakt doordat er – ten tijde van het opstellen van de meerjarenraming – nog geen formeel akkoord was over de reorganisatie. In de meerjarenraming is vervolgens de situatie in 2009/2010 als uitgangspunt gehanteerd voor de jaren 2011-2014. Dit houdt in dat het beleid, waarbij medewerkers van wie het arbeidscontract is verlopen vervolgens als uitzendkracht worden ingehuurd, is gehandhaafd in de meerjarenraming. In de meerjarenraming 2010-2014 zijn de kosten van de centrale klantenservice opgenomen (circa € 0,9 miljoen per jaar; klantenservice wordt volledig bemand door uitzendkrachten).

Wij zijn geïnformeerd door het CBR dat in de begroting 2011 het niveau van kosten uitzendkrachten en interim-managers (behoudens de klantenservice) substantieel zal worden verlaagd ten opzichte van de in de meerjarenraming opgenomen kosten.

De overige bedrijfskosten bedragen in de meerjarenraming circa 25 procent van de omzet van het CBR. Dit percentage ligt in lijn met het gemiddelde percentage in de jaren 2002-2010.

Samenvattend verwacht het CBR – uitgaande van de meerjarenraming 2010-2014 – dat het resultaat met ingang van 2011 weer structureel positief zal zijn (circa € 2,5 miljoen per jaar). Deze ontwikkeling ligt boven dat wat zou mogen worden verwacht op basis van het doortrekken van de trend van de resultaten 2002-2010.



Indien de pensioenlasten in de meerjarenraming worden aangepast aan de verwachte pensioenlasten, zoals aangegeven in het deelrapport Pensioen, dan is de constatering dat het verwachte nettoresultaat over de periode 2011-2014 nagenoeg nihil is. Zie onderstaande tabel.

Effect pensioenlasten op resultaat

	2011	2012	2013	2014
Inschatting meerjarenraming	12,3	12,5	12,7	12,9
Inschatting Deelonderzoek Pensioenen	14,4	14,6	14,8	15,1
Vershil	-2,1	-2,1	-2,1	-2,2
Resultaat volgens meerjarenraming	2,3	1,8	2,3	2,6
Resultaat na opnemen effect Deelrapportage Pensioenen	0,2	-0,3	0,2	0,4

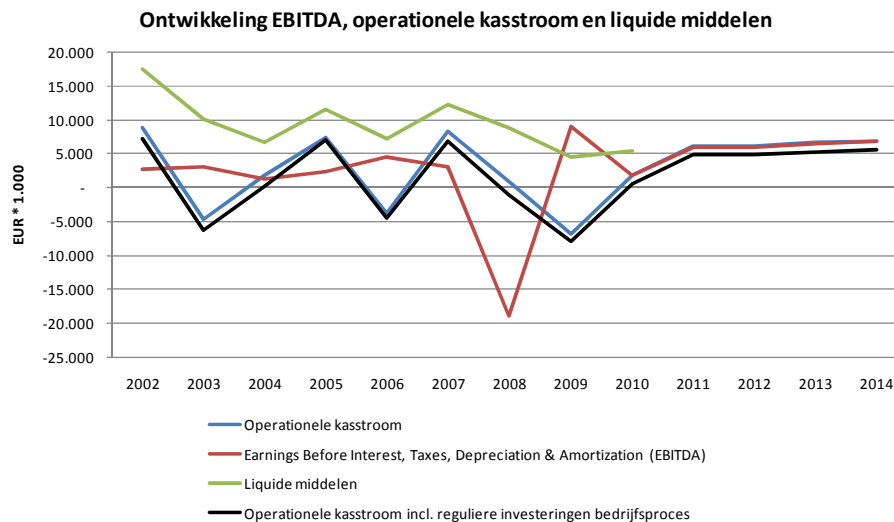
Bedragen in € miljoen

Indien naast de hogere pensioenlasten zich aanvullende financiële risico's, voortkomend uit het pensioenonderzoek en dit financiële onderzoek, gaan voordoen, zal het gevolg zijn dat het CBR de komende jaren in meer of mindere mate verliesgevend wordt (uitgaande van de aan ons ter beschikking gestelde meerjarenraming). Een voorbeeld van een dergelijk risico is de verlaging door Nationale Nederlanden van de rekenrente in het pensioencontract. Volgens het deelrapport pensioen zou dit kunnen leiden tot een stijging van de pensioenlasten tot circa € 20 miljoen in 2012. Dit zou, uitgaande van de aan ons verstrekte meerjarenraming leiden tot een verlies voor het CBR van circa € 6 miljoen in 2012.

De meerjarenraming 2010-2014 en de daarbij behorende grondslagen/aannames, hebben wij in het kader van dit onderzoek niet inhoudelijk beoordeeld. Gezien onze bevindingen adviseren wij wel om de meerjarenraming te updaten met de kennis van nu.

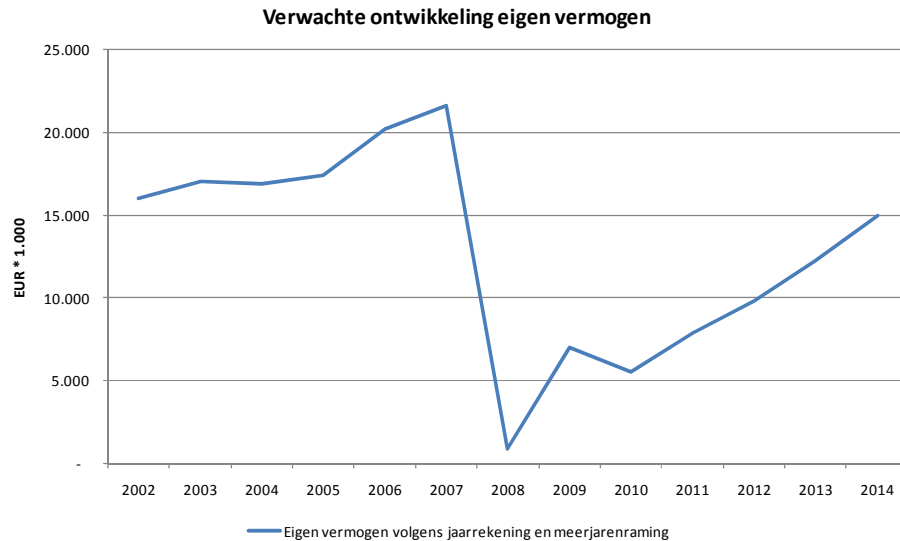
Wij adviseren ook om te werken met scenarioanalyses om effecten van mogelijke ontwikkelingen inzichtelijk te maken.

De verwachte ontwikkeling van de EBITDA, operationele kasstroom en liquide middelen is structureel positief (zie onderstaande grafiek). Deze ontwikkeling is wel gebaseerd op de meerjarenraming waarover door ons hiervoor al opmerkingen zijn gemaakt. De operationele kasstroom in de grafiek is bepaald door het verwachte resultaat, te corrigeren voor de verwachte afschrijvingslast. Wij veronderstellen hierbij dat in de balans geen significante mutaties zullen plaatsvinden die van invloed kunnen zijn op de operationele kasstroom.



De jaarlijkse positieve operationele kasstroom zoals die kan worden afgeleid uit de meerjarenraming 2010 – 2014 van het CBR, zal bij de hierboven genoemde additionele pensioenlasten ad € 2,1 miljoen per jaar dalen van circa € 6 miljoen per jaar tot circa € 4 miljoen per jaar. Een gevolg hiervan kan zijn dat het CBR minder financiële mogelijkheden heeft om de gewenste investeringen te financieren en derhalve te realiseren. Indien de pensioenlasten stijgen tot € 20 miljoen in 2012 zal dit leiden tot een negatieve operationele kasstroom; er van uitgaande dat deze pensioenlasten daadwerkelijk tot betalingen zullen leiden. Een negatief operationele kasstroom is op langere termijn niet gewenst, omdat de financiële positie van het CBR in deze situatie onder druk komt te staan.

Onderstaande grafiek toont de verwachte ontwikkeling van het eigen vermogen.



Deze grafiek is gebaseerd op de stand van het eigen vermogen ultimo 2009 (op basis van de jaarrekening 2009) en wordt vervolgens doorgetrokken op basis van de verwachte resultaten op basis van de jaareindeverwachting 2010 en de meerjarenraming 2011-2014. Uit de grafiek blijkt dat het CBR een verbetering van het eigen vermogen verwacht. Het door het CBR verwachte eigen vermogen bedraagt € 15,0 miljoen ultimo 2014. Indien pensioenlasten in de meerjarenraming worden aangepast aan de verwachte pensioenlasten, zoals aangegeven in de het deelrapport Pensioen, dan bedraagt het verwachte eigen vermogen ultimo 2014 circa € 6,5 miljoen. Gezien de verwachte omvang van het eigen vermogen ad € 6,5 miljoen is het CBR maar beperkt in staat om een substantieel verlies op te vangen (zoals bijvoorbeeld voort kan komen uit de aanpassing van de rekenrente door Nationale Nederlanden en het effect hiervan op de pensioenlasten; zie de toelichting zoals eerder in deze paragraaf beschreven).

2.5 Financiële risico's

In de door ons bestuurde documentatie worden de volgende financiële risico's benoemd:

- er is onzekerheid over de verwachte omvang van de jaarlijkse pensioenlasten. De pensioenlasten hebben een belangrijke invloed op het resultaat van het CBR. Het niet betrouwbaar kunnen inschatten van de pensioenlasten, maakt het lastig om betrouwbare begrotingen, meerjarenramingen en jaareindeverwachtingen op te stellen. In de rapportage over het eerste halfjaar 2010 heeft de directie, ten opzichte van de reservering in de jaarrekening 2009, additioneel € 1,6 miljoen aan pensioenlastenverantwoord. Dit besluit is genomen nadat in 2010 een pensioennota is ontvangen die € 0,8 miljoen hoger is uitgevallen ten opzichte van de reeds in de jaarrekening 2009 verantwoorde reservering
- het CBR heeft de afgelopen jaren geïnvesteerd in het theoriesysteem NEXT. Momenteel wordt onderzocht in hoeverre deze ontwikkeling een vervolg gaat krijgen. Het is mogelijk dat geconcludeerd wordt dat de eerdere ontwikkelingskosten geen bijdrage meer zullen leveren aan verdere ontwikkelingen. Indien deze situatie zich voordoet, dan leidt dit tot een extra last van circa € 1,2 miljoen. Deze ontwikkeling heeft geen effect op de liquiditeitspositie van het CBR, omdat dit bedrag reeds is uitgegeven en als vast actief op de balans staat.

De hierboven beschreven risico's zijn door de directie ook verwoord in haar halfjaarverslag 2010. Dit maakt onderdeel uit van de 'risks en opportuniteiten'-paragraaf, die de directie met ingang van medio 2010 aan haar financiële rapportages ten behoeve van de raad van toezicht heeft toegevoegd. Wij vinden dit een verbetering in de managementrapportage.

Wij hebben, naast de hierboven beschreven risico's, nog vier andere risico's geconstateerd:

1. De meerjarenraming is eind 2009 opgesteld op basis van de toen bekende informatie. De meerjarenraming is een vertaling van het strategisch beleid waarin volumedoorrekeningen hebben plaatsgevonden. Het CBR heeft hierbij bewust gekozen om de 'oude' organisatiestructuur als basis te hanteren. De meerjarenraming is derhalve een momentopname en dient ook als zodanig te worden gelezen. De aan de meerjarenraming ten grondslag liggende aannames zijn daarom inmiddels verouderd en achterhaald. De potentiële financiële effecten hiervan zijn bij ons onbekend en zijn door ons niet onderzocht.
2. In de meerjarenraming is geen rekening gehouden met een te verwachten cao-stijging. Daarentegen is geen rekening gehouden met tariefverhogingen van producten en diensten. Het CBR heeft expliciet voor deze uitgangspunten gekozen. De potentiële financiële effecten zijn door ons niet onderzocht.

3. Het CBR heeft de kanteling van de organisatie doorgevoerd. De kanteling is doorgevoerd op basis van het document 'Strategie in uitvoering', waarbij aspecten van het oorspronkelijke plan zijn aangepast. Een voorbeeld hiervan is de keuze dat er geen medewerkers gedwongen zullen worden ontslagen. Deze keuze kan leiden tot een organisatie met enerzijds boventallige medewerkers en anderzijds vacatures op andere plaatsen in de organisatie. Indien deze vacatures worden ingevuld (tijdelijk dan wel vast), leidt dit tot extra kosten voor het CBR. Omdat de begroting 2010 is opgesteld op basis van de 'oude' organisatiestructuur, is het risico aanwezig dat de personeelskosten hoger zullen uitvallen ten opzichte van de begroting.
4. Het CBR wordt nu georganiseerd in overeenstemming met het document 'Strategie in uitvoering'. Dit document is in 2008 opgesteld op basis van de toen bekende informatie. Hierdoor is het risico aanwezig dat de aannames die aan 'Strategie in uitvoering' ten grondslag liggen, mogelijk achterhaald en niet meer realistisch of opportuun zijn. De in 2008 verwachte baten als gevolg van de kanteling van de organisatie worden dan mogelijk niet gerealiseerd.

Wat betreft de risico's 1, 3 en 4 dient nog het volgende in aanmerking te worden genomen. Het CBR had voor het boekjaar 2009 twee begrotingen opgesteld: een begroting op basis van de 'oude' organisatiestructuur en een begroting na de kanteling van de organisatie. Ook van de meerjarenraming 2009-2013 zijn twee exemplaren opgesteld: een meerjarenraming op basis van de 'oude' organisatiestructuur en een meerjarenraming na de kanteling van de organisatie. Gezien de interne discussies, de procedure bij de ondernemingskamer en de onzekerheid over de uitkomsten van de interne discussies en de procedure, heeft het CBR bij het opstellen van de begroting 2010 en meerjarenraming 2010-2014 ervoor gekozen om alleen een begroting en meerjarenraming op basis van de 'oude' organisatiestructuur op te stellen.

Het is niet mogelijk geweest om ten tijde van het onderzoek de bovenstaande risico's nader te kwantificeren, wegens het ontbreken van toereikende informatie hierover. Het uitvoeren van een zelfstandig en gedetailleerd onderzoek naar de financiële impact van deze risico's valt buiten de reikwijdte van ons onderzoek.

3 Analyse financiële management- en stuurinformatie

3.1 Doel van de analyse

Het doel van de analyse van de reguliere financiële management- en stuurinformatie bij het CBR, is om inzicht te verschaffen in de (ervaren) kwaliteit en het nut, de bruikbaarheid en noodzaak van de interne management- en stuurinformatie ten behoeve van de raad van toezicht (hierna RvT), de directie en het topmanagement van het CBR.

Dit betekent dat we niet hebben gekeken naar specifieke, incidentele financiële informatieverstrekking, bijvoorbeeld ten aanzien van het pensioenvraagstuk en de taakuitvoering.

Voor het uitvoeren van deze analyse is zo veel mogelijk gebruikgemaakt van binnen het CBR reeds aanwezige informatie en analyses.

Het gaat hierbij nadrukkelijk om een zogenaamde verkennende analyse op hoofdlijnen.

In algemene zin is gekeken naar de betrouwbaarheid en kwaliteit van de interne reguliere financiële management- en stuurinformatie, de wijze waarop deze informatie tot stand komt en de begrotingssystematiek.

3.2 Conclusies en aanbevelingen

Wij concluderen op basis van de door ons uitgevoerde werkzaamheden dat, mede gezien de doorgemaakte en ingezette ontwikkelingen, de huidige reguliere financiële management- en stuurinformatie ten behoeve van topmanagement, directie en raad van toezicht net voldoet aan de minimaal daaraan te stellen eisen.

Wij hebben geconstateerd dat er veel informatie beschikbaar is binnen het CBR, zowel financieel als niet-financieel. Wij zijn in positieve zin verrast door het feit dat:

- er per kwartaal een jaareindeverwachting (latest estimate) wordt opgesteld
- deze latest estimate gedetailleerd wordt opgebouwd op basis van de verwachte productie
- er wordt gewerkt met een KPI-voorblad

- voor de primaire processen het gebruik van KPI's in ontwikkeling is. De eerste voorbeelden zijn aan ons beschikbaar gesteld en zien er goed uit
- er is gestart met een risicoparagraaf in de rapportage Q2 2010. Hierin wordt een bandbreedte aangegeven voor het te verwachten resultaat.

Kortom, gelet op het verleden zijn er goede ontwikkelingen in gang gezet ten aanzien van de reguliere financiële management- en stuurinformatie voor topmanagement, directie en raad van toezicht. De aanstaande komst van een businesscontroller bij het CBR, die gaat rapporteren aan de financieel directeur, is voor het financieel-economisch domein van groot belang. De verwachting is dat deze functionaris een nadrukkelijke rol zal krijgen in de verdere verbetering van de kwaliteit van de reguliere financiële management- en stuurinformatie.

Ondanks dat wij concluderen dat de reguliere management- en stuurinformatie net voldoet aan de minimaal daaraan te stellen eisen, zijn wij wel van mening dat verbeteringen mogelijk en zeker ook noodzakelijk zijn. Ook de geïnterviewde personen geven aan dat verbeteringen noodzakelijk zijn.

Samengevat zien wij de volgende noodzakelijke verbeteringen:

- verbinding tussen strategische doelstellingen en een bijdrage daaraan door de ontvanger van de informatie
- verbetering van de dynamiek van de informatie. Dit kan door helder en eenvoudig inzicht te geven in welke oorzaken – door de ontvanger van de informatie te beïnvloeden – het resultaat van het CBR beïnvloeden, en in welke mate
- verhoging van de toegankelijkheid van de informatie. Dit kan door de informatie aan te bieden in een vorm die aansluit bij de wensen van de ontvanger (bijvoorbeeld visuele/grafische presentatie van informatie)
- versiebeheer. Dit kan door informatie te voorzien van versie- en datum-aanduiding, alsmede naam, telefoonnummer en e-mailadres van de opsteller.

In de volgende paragrafen worden de verbeterpunten nader toegelicht.

3.2.1 *Verbinding tussen strategie en uitvoering*

Het moet volstrekt duidelijk zijn voor de ontvanger van de managementinformatie wat het verband is tussen de strategische doelstellingen van het CBR en zijn/haar bijdrage daaraan in de rapportageperiode, maar ook in het nog resterende deel van de planperiode.

De strategische doelstellingen van het CBR moeten bekend worden gemaakt aan betrokkenen en 'SMART zijn geformuleerd'. De RvT dient vooraf te worden geïnformeerd over strategische opties. De financieel-economische effecten van deze strategische opties moeten hiervan deel uitmaken.

Het is wenselijk om aanpassingen door te voeren in de begrotingscyclus, waardoor de door de verantwoordelijke managers ingediende begrotingen direct met hen worden besproken en niet, zoals nu nog gebruikelijk is, door de afdeling Finance met de directie worden besproken. Op deze wijze wordt het eigenaarschap van de begroting bij de managers vergroot.

De managementinformatie heeft nog een sterke focus op het afleggen van verantwoording (verantwoordingsinformatie) en veel minder focus op toekomstgerichte informatie (stuurinformatie). De eerste stappen naar stuurinformatie zijn gezet, maar kunnen nog worden verbeterd. Hierdoor kan ook de verbinding tussen strategie en uitvoering worden versterkt. Het is nu bijvoorbeeld niet bekend wat de financieel-economische effecten van de kanteling van de organisatie zullen zijn.

3.2.2 *Dynamiek van de gepresenteerde informatie*

In algemene zin kan worden gesteld dat financiële informatie volgend is op de onderliggende causale factoren. Deze veroorzakende factoren sturen de bedrijfsvoering en zijn derhalve belangrijke indicatoren voor de uiteindelijke uitkomsten van de bedrijfsvoering en financiële resultaten in het algemeen en de primaire processen in het bijzonder. Wij hebben in de aan ons ter beschikking gestelde documenten geen structuur aangetroffen die op heldere en eenvoudige wijze dit inzicht verschaft.

De oorzaken zijn overigens wel te destilleren uit de beschikbare informatie, maar met name de minder ingevoerde gebruiker van de informatie wordt het niet gemakkelijk gemaakt om een dergelijk inzicht te verwerven. Het snel kunnen leggen van de oorzaak-en-gevolgrelatie als het om het resultaat van het CBR gaat, zowel totaal als op onderdelen, kan dus worden aangescherpt. De eerste aanzetten hiertoe zijn wel gedaan, zoals het Dashboardmanagerproces rijvaardigheid (jaar 2009, maand 5) of de topsheet met KPI's (key performance indicators). Deze moeten overigens nog verder worden geïmplementeerd en geoperationaliseerd.

Het is wenselijk om het financiële resultaat van het CBR voor interne rapportagedoeleinden te gaan splitsen in een resultaat uit gewone bedrijfsvoering (of genormaliseerd resultaat, zoals aangegeven in de uitgevoerde analyse van de huidige financiële situatie) en het resultaat na aftrek van bijzondere en/of eenmalige baten en lasten. Op die wijze wordt inzicht gegeven in dat deel van het resultaat dat kan worden beïnvloed door de verantwoordelijken van de vier primaire processen.

Dit geldt ook voor de analyse van mogelijke verschillen tussen realisatie en begroting en tussen 'latest estimate' en begroting.

Verder is het wenselijk om de omvang en diepgang van de financieel-economische informatievoorziening af te stemmen op de verschillende gebruikers (RvT, directie en management) en de rol die zij spelen.

De wijze waarop de indirecte kosten worden toegerekend aan de 'profit-centers' (de vier primaire processen), is nu nog niet zo van belang voor betrokkenen. Dit wordt in 2012 anders, omdat in het kader van de instellingswetgeving CBR de tariefstelling wordt gebaseerd op integrale kostprijzen voor de verschillende producten en diensten van het CBR.

In dat kader is het zaak om de wijze van het berekenen van de kostprijs expliciet en op voorhand met betrokkenen overeen te komen. Dat geldt niet alleen voor het betrokken management van het CBR, maar ook voor de RvT en niet in de laatste plaats voor het ministerie van Verkeer en Waterstaat. De gehanteerde aannames en de gehanteerde wijze van rekenen – vooral wat betreft het toewijzen van indirecte kosten – zullen moeten worden geëxpliciteerd.

3.2.3 *Gebruiksvriendelijkheid van de gepresenteerde informatie*

Het snel begrijpen van de huidige managementinformatie vergt oefening en enig geduld, tenminste voor de niet-ingewijde lezer. Er wordt vooral gebruikgemaakt van tabellarische presentatievormen, aangevuld met teksten. Voor de meer grafisch ingestelde gebruiker is dit niet optimaal. Het 'kijken onder de motorkap' of 'gericht storing zoeken' kan beter worden gefaciliteerd door de informatie op een andere wijze te presenteren. Wij pleiten dan ook voor het gaan gebruiken van één CBR-template met een topsheet en daaronder liggende detailsheets, zodat niet alleen de gebruiker snel kan inzoomen op de probleemgebieden, voor zover dat nodig mocht zijn. In bijlage 5 hebben we een voorbeeld opgenomen voor de topsheet.

Bij het gebruiken van management- en stuurinformatie, is het gewenst dat gebruikers weten dat ze de juiste versie in hun bezit hebben. Door het in veel gevallen ontbreken van versiebeheer op de documenten zelf, wordt bij het CBR het risico gelopen dat niet de laatste versie wordt gebruikt voor de besluitvorming.

3.3 **Gevolgde werkwijze**

De door het CBR verstrekte documentatie is door ons bestudeerd (zie bijlage 2). Vervolgens is een aantal gestructureerde interviews afgenomen (zie bijlage 1). In de gesprekken zijn de volgende punten aan de orde gesteld:

1. Algeheel rapportcijfer voor de (huidige) financiële managementinformatie.
2. Relatie tussen strategie van het CBR en de (huidige) financiële managementinformatie.
3. Wijze van normstelling in de (huidige) financiële managementinformatie.

4. Mate van dynamiek van de (huidige) financiële managementinformatie.
5. Mate van gebruiksvriendelijkheid van de (huidige) financiële managementinformatie.
6. Mate van integriteit van de (huidige) financiële managementinformatie.
7. Wijze van totstandkoming van de (huidige) financiële managementinformatie.
8. Mogelijke en gewenste verbeteringen ten aanzien van de managementinformatie.

De punten 1 tot en met 7 zijn uitgewerkt in meer gedetailleerde punten van aandacht (zie bijlage 4).

Wij hebben in ons onderzoek de financiële managementinformatie niet op feitelijke juistheid gecontroleerd.

3.4 Constateringen

Er is veel informatie beschikbaar bij het CBR. Dit betreft niet alleen financiële, maar ook niet-financiële informatie.

Het CBR beschikt over een beschreven en gedetailleerde planning- en control-cyclus. Het maken van zogenaamde 'latest estimates' per kwartaal voor het jaareinde (wat wij de jaareindeverwachting, JEV, noemen), maakt daar deel van uit. Doel van de 'latest estimate' is het vaststellen van de mogelijke noodzaak tot bijsturing om op de begrote resultaten uit te komen. Deze latest estimate wordt gedetailleerd opgebouwd op basis van de verwachte productie.

In de rapportage Q2 2010 is gestart met de risicoparagraaf ten aanzien van de latest estimate. In deze risicoparagraaf worden zowel de risico's als kansen ten aanzien van het gepresenteerde resultaat beschreven en wordt het effect ingeschat. Op totaalniveau wordt vervolgens de bandbreedte aangegeven voor het te verwachten resultaat.

De begroting wordt, waar het de primaire processen van het CBR betreft, gedetailleerd 'bottom-up' opgebouwd. De kennis, kunde en ervaring van het direct betrokken management is daarin verwerkt en geborgd, voor zover wij hebben kunnen waarnemen. Het kritisch toetsen van de door de managers ingediende begrotingen door de directie heeft, voor zover wij zijn geïnformeerd, in de afgelopen jaren niet plaatsgevonden. Wel zijn de door de managers ingediende begrotingen door de afdeling Finance getoetst. De afdeling Finance rapporteerde hier dan vervolgens over aan de directie, waarna de directie aanvullende targets of randvoorwaarden uitvaardigde. Of er sprake is van 'gaming' (bewust te lage doelstellingen formuleren zodat ze gemakkelijker te realiseren zijn) hebben we, gezien de aard van het onderzoek, niet kunnen vaststellen.

Wat wel opvalt, is dat in de begroting (en periodieke rapportages) interne huur als omzet wordt meegenomen bij het onroerendgoedcluster en als huisvestingskosten bij de divisies. In de jaarrekening worden deze posten met elkaar gesaldeerd. Dit leidt er dan toe dat de omzet volgens 'latest estimate' en budget niet meer een-op-een te vergelijken is met de jaarrekening. Wij zijn door het CBR geïnformeerd dat dit vanuit de historie zo is ontstaan.

In de tijd dat het CBR nog private activiteiten uitvoerde, werd het onroerend goed als een private activiteit beschouwd. Ook voor enkele andere items (bijvoorbeeld bijzondere baten) geldt, dat de classificatie in de interne rapportages afwijkt van de jaarrekening. Wij kunnen ons voorstellen dat dit niet bijdraagt aan het begrip voor en inzicht in de cijfers bij de niet-ingewijden als het om financieel-economische informatie gaat.

De toelichting bij de gerapporteerde cijfers wordt gekenmerkt door veel constatering (het 'wat') en in mindere mate door analyses (het 'waarom'). De toelichting gaat vooral ook over de status per rapportagemoment, zoals die is vervat in de betreffende rapportage. Maar een trendanalyse, mogelijk gecombineerd met een vergelijkende analyse in de tijd, is niet aangetroffen. Juist trendanalyses kunnen helpen om betere toekomstvoorspellingen te maken, waardoor in een eerder stadium geanticipeerd kan worden op deze uitkomsten en maatregelen getroffen kunnen worden.

Verder valt op dat de rapportage tabellarisch, cijfermatig en tekstueel is. Voor de meer grafisch georiënteerde gebruikers maakt dat het doorgronden van de rapportages er niet gemakkelijker op. Scheiden van hoofd- en bijzaken in opzet en inrichting van de rapportages is aan te bevelen.

Een eerste aanzet daartoe is gegeven met de invoering van het werken met een KPI-voorblad voor de kwartaalrapportage. Voor de primaire processen is het gebruik van KPI's (key performance indicators) in ontwikkeling. De eerste voorbeelden zijn aan ons beschikbaar gesteld en zien er goed uit. De ontwikkelingen worden bijvoorbeeld veel meer grafisch gepresenteerd.

Opvallend is, als het over de meerjarenraming gaat, dat een aantal aspecten niet is meegenomen in de raming. Het betreft onder andere voordelen ten gevolge van de kanteling van de organisatie, inkoopvoordelen, de te verwachten ontwikkelingen ten aanzien van de cao en eventuele tariefstijgingen van producten en diensten. De meerjarenraming betreft hoofdzakelijk volumedoorrekeningen op basis van de veronderstellingen die op dat moment bekend zijn. Dit is niet bevorderlijk voor de kwaliteit van de betrouwbaarheid van de meerjarenraming. Het toevoegen van scenarioanalyses helpt om mogelijke gevolgen van ontwikkelingen door te rekenen en consequenties voor het CBR inzichtelijk te maken.

Ten aanzien van de informatie voor de RvT heeft het ons verbaasd, gezien hetgeen ten aanzien van de RvT is bepaald in de statuten van het CBR (zie bijlage 3), dat een liquiditeits- en investeringsbegroting geen vast onderdeel van de verstrekte informatie uitmaakt. Incidenteel wordt wel een investeringsbegroting aan de RvT verstrekt. Volgens het CBR worden grote investeringen wel besproken met de RvT.

Ten aanzien van het verschaffen van inzicht in de financiële risico's zijn betrokkenen van mening dat dit verdere ontwikkeling behoeft. In de meest recente rapportage over de halfjaarcijfers van 2010 is hiertoe een eerste aanzet gegeven door het CBR.

Als het gaat over de financieel-economische informatievoorziening naar de RvT kan worden opgemerkt dat er een Audit Committee is, dat weliswaar in een opbouwfase zit, maar dat wel al de financieel-economische managementinformatie voor de agenda van de voltallige raad van toezicht inhoudelijk voorbereidt. Recentelijk – voorjaar 2010 – is het Audit Committee begonnen met het notuleren van zijn bijeenkomsten.

4 Aanbevelingen en eindbeeld

4.1 Aanbevelingen en eindbeeld financieel-economisch domein (FED)

Aanbevelingen

In algemene zin bevelen wij aan om:

1. Het toezicht op het CBR door de raad van toezicht (verder) te professionaliseren en versterken.
 2. De meerjarenraming (MJR) te actualiseren en te onderhouden.
 3. Additioneel inzicht in de opbrengsten en kosten van producten en diensten te verwerven.
 4. De informatievoorziening ten aanzien van de drie bovengenoemde aanbevelingen doeltreffender en doelmatiger in te richten.
-
- ad 1. De kennis, kunde en vaardigheid ten aanzien van het financieel-economisch domein bij spelers wordt op het vereiste niveau gebracht. De opzet, inrichting en uitvoering van het toezicht ('governance') – het handelingskader – is eenduidig beschreven. Alle spelers kennen, begrijpen en onderschrijven dit handelingskader.
 - ad 2. Er wordt op basis van huidige inzichten en kennis een nieuwe, 'zero-based', MJR opgesteld voor de periode 2012-2014. De begroting 2011 dient daarbij als vertrekpunt. Alle dan bekende en relevante aspecten zijn meegenomen. De MJR wordt ten minste jaarlijks of – als daarvoor aanleiding is – vaker geactualiseerd en doorgetrokken naar het volgende jaar. De MJR beslaat altijd een periode van drie kalenderjaren en is taakstellend voor de organisatie.
 - ad 3. Inzicht in de kosten van producten en diensten vraagt om een eenvoudige, begrijpelijke en heldere toerekening van kosten. Alle belanghebbenden dienen het over de opzet en inrichting daarvan eens te zijn. De toerekening heeft betrekking op de gehanteerde aannames en de wijze van rekenen.
 - ad 4. Vanuit het financieel-economisch domein is (ten aanzien van toezicht, MJR en sturing daarop, en opbrengsten en kosten van producten en diensten) de informatievoorziening op doeltreffende en doelmatige wijze opgezet en ingericht. Het daarbij te hanteren uitgangspunt is 'different reports for different users', maar wel op basis van één financieel-economische waarheid.

4.2 Eindbeeld financieel-economisch domein

De aanbevelingen dragen bij aan de ontwikkeling van het CBR naar het eindbeeld van het financieel-economisch domein. Dit eindbeeld is volgens ons als volgt:

- het CBR heeft – in overleg en afstemming met belanghebbenden – zijn koers uitgezet: men weet waar naartoe en waarom. De koers omvat ook de gewenste financieel-economische structuur van het CBR: resultaat en wijze van financiering
- periodiek, maar ten minste één keer per jaar, vindt herijking van de ingezette koers plaats en wordt deze, indien nodig of gewenst, in overleg en afstemming met belanghebbenden bijgesteld. Hierbij wordt rekening gehouden met alle dan bekende invloeden
- het CBR weet waar en waarmee men geld verdient. Op basis van dat inzicht vindt beoordeling en, indien nodig of gewenst, in overleg en afstemming met belanghebbenden, bijstelling plaats van de portefeuille van door het CBR gevoerde producten en diensten
- het CBR kijkt bij voortduring of men nog op koers ligt en, indien nodig of gewenst, in overleg en afstemming met belanghebbenden, wordt op proactieve wijze bijgestuurd
- er wordt actief en effectief toezicht door de raad van toezicht uitgeoefend.

Realisatie van dit eindbeeld en de planning van de realisatie daarvan moeten deel uitmaken van het actieplan voor en van het financieel-economisch domein (FED) van het CBR. Het eindbeeld zou naar onze mening ultimo 2011 gerealiseerd moeten kunnen zijn.

Bijlagen

Geïnterviewde personen

De door ons in het kader van het door ons uitgevoerde onderzoek gesproken personen zijn weergegeven in onderstaande tabel:

Naam	Functie
De heer R.A.L. Verstraeten	Financieel directeur
De heer R.A.C. Rijnders	Controller
De heer V. Kok	Directiesecretaris
De heer J.H. Molthof	Manager Rijvaardigheid
De heer W.R. Middelaar	Manager Rijgeschiktheid
De heer J.W. Verheule	Waarnemend hoofd Personeel en Organisatie
De heer W. de Lange	Lid van de raad van toezicht, Lid van het Audit Committee
De heer F.A.M. van den Heuvel	Lid van de raad van toezicht, Lid van het Audit Committee
De heer F.I.G. Janssen	Financieel directeur a.i. van 1 juli 2009 tot 30 juni 2010

De eerste verkennende startbijeenkomst heeft plaatsgevonden op 16 juni. Op dat moment was de heer Janssen nog in functie. Vanuit die hoedanigheid was hij de voorzitter van die startbijeenkomst.

De heren Verstraeten, Molthof, Middelaar, Verheule, De Lange en Van den Heuvel zijn geïnterviewd in het kader van het onderzoek naar de financiële managementinformatie. De heren Verstraeten, Rijnders en Kok zijn geïnterviewd in het kader van de financiële analyse.

Met de heren Rijnders en Kok is uitgebreid en in detail gesproken over het door ons gehanteerde model voor de financiële analyse.

Voorts heeft op 22 september op initiatief van de OR een gesprek met een vertegenwoordiging van de OR van het CBR plaatsgevonden. Dit betreft de heren C. de Lange, P. Fuchs en H. Leerdam. Onderwerp van de bijeenkomst was de visie van de OR op de financiële gang van zaken bij het CBR in de periode die onderwerp vormt van onderzoek.

Lijst van bestudeerde documentatie

Wij hebben gebruikgemaakt van openbare stukken, zoals die te vinden zijn op de site van het CBR zelf, van een aan ons overhandigde map met financiële stukken en aanvullend verstrekte informatie.

De laatste twee onderdelen worden hieronder in detail opgesomd.

Map met financiële stukken

Aan ons is een map met financiële stukken t.b.v. het onderzoek van Twynstra Gudde bij het CBR (26 mei 2010) verstrekt:

- controleprotocol Staat der Nederlanden en CBR
- overeenkomst tussen Staat der Nederlanden en CBR
- documentatie m.b.t. de begroting (2010), te weten:
 - . 'boekje' toelichting t.b.v. RvT, directie, management, FA-medewerkers en OR
 - . presentatie highlightsbegroting door directie aan RvT
 - . uitgangspunten waaraan begroting dient te voldoen (directiebesluit)
 - . planning begrotingscyclus t.b.v. FA-medewerkers, C&F en directie
 - . prognose-informatie demografische factoren (geboortecohort aantal 18-jarigen in begrotingsjaar), begrotingsinvoer
 - . capaciteitsmodel opgesteld door regio's o.b.v. ontvangen prognose-informatie en bezetting examinatoren
- 'boekje' toelichting meerjarenraming t.b.v. RvT, directie, management, FA-medewerkers en OR
- vaststelling examentarieven o.b.v. afgesproken indexatieformule met ministerie van VenW
- publicatie examentarieven in Staatscourant
- managementcontracten met regio-, divisie- en stafhoofden
- documentatie m.b.t. financiële maand- en kwartaalrapportage:
 - . planning financiële (en niet-financiële) rapportages
 - . rapportage februari 2010 incl. toelichting en capaciteitsmodel t.b.v. directie
 - . controleformulieren februari 2010 betreffende o.a. aantallen afgenomen examens versus begroting en slagingspercentages
 - . rapportage en toelichting t/m 3e kwartaal 2009 t.b.v. RvT, directie, management, FA-medewerkers en OR
 - . rapportage t/m 1e kwartaal 2010
 - . rapportage t/m april 2010
- rapportage ziekteverzuim (maandelijks)
- rapportage bezetting personeel versus begroting
- toelichting op de maandrapportage maart 2010 vanuit regio Oost
- toelichting op de maandrapportage maart 2010 vanuit regio Zuid

- dashboardoverzicht regio Oost en Zuid, geënt op de afgesloten managementcontracten
- afdelingsrapportage stafafdeling ICT, maart 2010
- dashboardoverzicht divisie Vorderingen maart 2010
- aansluiting financiële administratie en maandrapportage februari en april 2010, rekening houdend met extracomptabele posten
- toelichting t.b.v. ministerie van VenW m.b.t. ontwikkelingen resultaatverwachting en eigen vermogen (ultimo) 2009
- conceptmodel kostprijscalculatie o.b.v. begroting 2008, indicatief (formeel niet in gebruik)
- jaarwerkplanning voor jaarrekening 2009 (in 2010)
- jaarrekening 2008 (incl. goedkeurend accountantsverslag E&Y)
- interne specificatie op de jaarrekening 2008 (verklaring opbouw van posten uit jaarrekening voor interne doeleinden en informatieverstrekking)
- jaarrekening 2009 (incl. goedkeurend accountantsverslag KPMG)
- interne specificatie op de jaarrekening 2009 (verklaring opbouw van posten uit jaarrekening voor interne doeleinden en informatieverstrekking)
- letter of representation m.b.t. jaarrekening 2009
- managementletter KPMG m.b.t. interimcontrole 2009
- accountantsverslag KPMG bij jaarrekening 2009
- follow-up via Interne Auditdienst van aandachtspunten/aanbevelingen vanuit managementletter KPMG 2009
- wekelijkse overzichten ter monitoring van ontwikkelingen in aantallen examens en omzetten (versus begroting of latest estimate)
- wekelijkse rapportage stand van zaken liquide middelen aan financieel directeur
- agenda's auditcommissie RvT
- overzicht kostensoorten en -plaatsen CBR.

Aanvullende informatie

In aanvulling op de in de map verstrekte stukken, zijn de volgende hieronder genoemde stukken nog aanvullend verstrekt.

- toelichting mei-rapportage vorderingen (2010)
- procuratiematrix (versie 1.2)
- dashboardmanagerproces rijvaardigheid (jaar 2009, maand 5)
- verslag t/m eerste halfjaar 2010 (F&C/directie, augustus 2010)
- financieel jaarverslag 2002
- financieel jaarverslag 2003
- financieel jaarverslag 2004
- financieel jaarverslag 2005
- begroting 2007 Examens en Toetsen
- begroting 2008 Examens en Toetsen
- begroting 2009 Examens en Toetsen 'Huidige organisatie'
- resultatenrekening 3e kwartaal 2007 Examens & Toetsen
- resultatenrekening 3e kwartaal 2008 Examens & Toetsen

- verslagen Audit Committee april 2010, juni 2010, augustus 2010 (ingezien, niet verstrekt).

Aanvullende informatie verstrekt door de OR

- brief d.d. 16 december 2008 met antwoorden op vragen over begroting 2009 en meerjarenraming 2010-2013
- overzicht advieskosten d.d. 5 augustus 2009
- overzicht advieskosten d.d. 11 maart 2008
- brieven inzake ontslagprocedure financieel directeur, d.d. 29 juli 2009 (OR) en 4 augustus 2009 (directie)
- intern memo stelselwijziging voorziening groot onderhoud, d.d. 12 augustus 2005
- intern memo stelselwijziging omzetverantwoording vorderingen, d.d. 12 augustus 2005
- intern memo stelselwijziging omzetverantwoording eigen verklaringen, d.d. 12 augustus 2005
- notities RvT d.d. 25 augustus 2005 inzake stelselwijziging omzetverantwoording eigen verklaringen
- notities RvT d.d. 25 augustus 2005 inzake stelselwijziging omzetverantwoording vorderingen
- notities RvT d.d. 25 augustus 2005 inzake stelselwijziging voorziening groot onderhoud
- brief inzake bezuinigingen, d.d. 27 april 2005 (OR)
- notitie aan hoofden regio en divisie inzake bezuinigingen, d.d. 3 mei 2005 (directie)
- intern memo d.d. 7 november 2005 inzake aantal examens categorie B
- gespreksverslag OR-directie d.d. 5 september 2006 inzake jaarverslag 2005 en 1e halfjaar 2006
- de stukken die verstrekt zijn inzake het pensioendossier zijn doorgeleid naar het betreffende deelonderzoeksteam.

Raad van toezicht

Ten aanzien van de RvT staat – onder andere – in de statuten dat:

- zij toezicht houdt op de algemene gang van zaken in de stichting en op het beleid van de directeur
- zij de directeur met raad terzijde staat
- de directeur de raad van toezicht de voor de uitoefening van diens taak noodzakelijke gegevens verstrekt
- zij kan bepalen dat een of meer leden bevoegd zullen zijn inzage te nemen van alle boeken, correspondentie en andere bescheiden en kennis te nemen van alle plaats gehad hebbende handelingen, dan wel een gedeelte van deze bevoegdheden zullen uitoefenen
- de directeur goedkeuring van de RvT behoeft voor het nemen van besluiten tot het:
 - . doen van investeringen anders dan die, opgenomen in de begroting, dan wel hoger dan het bedrag hetwelk, na de raad van toezicht te zijn vastgesteld, aan de directeur is medegedeeld
 - . verlenen, wijzigingen en intrekken van procuratie
 - . ingrijpend wijzigen van de arbeidsomstandigheden van een aanmerkelijk aantal werknemers
- de directeur jaarlijks een begroting voor het komende jaar vaststelt, die ter goedkeuring aan de RvT wordt voorgelegd
- in alle gevallen waarin de statuten niet voorzien de directeur beslist, na voorafgaand overleg met de RvT.

Referentiemodel management- en stuurinformatie

TGMI-model voor (financiële) managementinformatie

Voor de beoordeling van de (huidige) financiële managementinformatie is gebruikgemaakt van het door IJsselvliet BV ontwikkelde TGMI -model voor (financiële) managementinformatie. Dit model kijkt naar zes aspecten als het gaat om financiële managementinformatie: strategie, normstelling, dynamiek, gebruiksvriendelijkheid, integriteit, totstandkoming.

Gedetailleerde beschrijving van de aspecten van het TGMI-model

Strategie

- de prestatie van uw verantwoordelijkheidsgebied in de ontvangen managementinformatie is voldoende expliciet en duidelijk verbonden met de strategische doelstellingen van het CBR
- de ontvangen managementinformatie ondersteunt voldoende bij het meten van de vooraf geformuleerde doelstellingen voor uw verantwoordelijkheidsgebied
- de ontvangen managementinformatie helpt u voldoende om de juiste prioriteiten te zetten binnen uw verantwoordelijkheidsgebied.
- de ontvangen managementinformatie integreert financiële en niet-financiële informatie (zoals productie-, kwaliteits- en voortgangsinformatie) op zodanige wijze dat het voor u bruikbaar is
- de ontvangen managementinformatie is voldoende in balans als het gaat om interne versus externe focus
- de in de ontvangen managementinformatie gepresenteerde prestatie is voldoende in balans als het gaat om korte versus lange(re) termijn.

Normstelling

- het is voor u in alle gevallen duidelijk welke gegevens zijn gebruikt bij de berekening van de waarde van de prestatie-indicator in de ontvangen managementinformatie
- de vastlegging van de te realiseren doelstellingen vindt plaats in de jaarlijkse begroting
- de wijze waarop de begroting tot stand komt, is een iteratief proces, waarbij de begrote inzet van middelen wordt geconfronteerd met de te behalen resultaten
- de vastgestelde begroting wordt gedurende het lopende jaar niet aangepast.

Dynamiek

- de ontvangen managementinformatie bestrijkt uw complete verantwoordelijkheidsgebied
- de ontvangen managementinformatie is voor u relevant
- de ontvangen managementrapportage wordt door u gebruikt bij de besluitvorming binnen uw verantwoordelijkheidsgebied
- de in de ontvangen managementinformatie gepresenteerde prestatie is voldoende in balans als het gaat om verantwoording achteraf en sturing vooraf
- in de ontvangen managementinformatie worden in voldoende mate de relevante ontwikkelingen in de tijd (trend) getoond
- de ontvangen managementinformatie is voldoende in balans als het gaat om resultaat versus achterliggende processen
- de periodieke prognose wordt gezien als het primaire beheersinstrument omdat deze de meest actuele inschatting van de stand van zaken en het verwachte resultaat reflecteert
- het verschil tussen plan, werkelijkheid en actuele prognose wordt in de ontvangen managementinformatie in voldoende mate geanalyseerd op een wijze die u in staat stelt om bij afwijkingen gerichte – correctieve – actie te formuleren
- de ontvangen managementinformatie ondersteunt in voldoende mate bij het volgen van de uit te voeren – correctieve – acties binnen uw verantwoordelijkheidsgebied
- de periodiciteit van de ontvangen managementinformatie sluit in voldoende mate aan bij uw verantwoordelijkheidsgebied en de mogelijkheid tot bijsturing
- de ontvangen managementinformatie draagt bij aan een betere communicatie tussen de verschillende geledingen binnen uw verantwoordelijkheidsgebied
- de ontvangen managementinformatie leidt tot het gewenste gedrag van de direct betrokken medewerkers
- de ontvangen managementinformatie wordt in voldoende mate als een katalysator voor beheersing en operationele verbeteringen door de direct betrokkenen gebruikt.

Gebruiksvriendelijkheid

- de ontvangen managementinformatie is snel en eenvoudig te begrijpen.
- de ontvangen managementinformatie is bondig
- de wijze waarop de ontvangen managementinformatie wordt gepresenteerd (tabellen, grafieken, tekst, op papier, via de elektronische snelweg) is goed.
- de ontvangen managementinformatie geeft tijdig signalen af dat het tijd is om 'onder de motorkap' te kijken
- het is gemakkelijk om 'onder de motorkap' te kijken door het op dat moment kunnen krijgen van meer gedetailleerdere managementinformatie
- de ontvangen managementinformatie is in voldoende mate toegesneden op uw individuele wensen en voorkeuren.

Integriteit

- de ontvangen managementinformatie wordt door u als betrouwbaar (accuraat en juist) beoordeeld
- de ontvangen managementinformatie wordt door u als consistent beoordeeld
- de ontvangen managementinformatie wordt door u als tijdig beoordeeld.

Totstandkoming

- de ontvangen managementinformatie wordt op een efficiënte wijze geproduceerd
- er wordt binnen de organisatie ten aanzien van de managementinformatie gebruikgemaakt van voorgeschreven, eenduidige en consistente formats
- uw organisatie heeft een expliciete en duidelijke visie op de rol van de financiële functie als het gaat over managementinformatie
- uw organisatie heeft een expliciete en duidelijke visie op de rol van informatietechnologie als het gaat over managementinformatie
- u bepaalt samen met de financiële functie (controller) hoe vaak en waarover aan u in de managementrapportage gaat worden gerapporteerd
- u hebt regulier overleg met de financiële functie over mogelijkheden om u (verder) te ondersteunen.

Aanzet financieel-economisch rapportage

Rapportagemodel

Gezien de nieuwe organisatie van het CBR – zoals beschreven in de nota Strategie in uitvoering: Naar een procesgestuurd CBR (3 november 2008) – lijkt het voor de hand te liggen om de management- en stuurinformatie ook op die wijze te gaan structuren.

Doel van de opzet van de rapportage zou naar onze mening moeten zijn om inzicht te geven in de resultaten, zoals die door de betreffende managers ook daadwerkelijk kunnen worden beïnvloed en waar ze dus ook op kunnen worden aangesproken en aan worden gehouden.

Gezien de gevoerde gesprekken lijkt het nuttig om onderscheid te gaan maken in:

- profit- en costcenters, respectievelijk de vier primaire processen en de ondersteunende en besturende processen/afdelingen
- beïnvloedbare en niet-beïnvloedbare kosten
- normaal bedrijfsresultaat en nettoresultaat, na belastingen, financieringskosten en de zogenaamde bijzondere baten en lasten.

Profit- en costcenters

We gaan uit van vier 'profitcenters'. Dit zijn achtereenvolgens:

- Rijvaardigheid
- CCV
- Theorie
- Rijgeschiktheid.

Van het resultaat van deze vier 'profitcenters' moet vervolgens de centrale 'overhead' worden betaald. Dit zijn de 'costcenters'. De 'costcenters' worden gestuurd op toegestane kosten in relatie tot kwaliteit en kwantiteit van de daarbij horende taakuitvoering. Of dit onderwerp van overleg moet zijn tussen profit- en costcenter valt nog te bezien. Zeker waar het echte 'corporatetaken' betreft, lijkt het voor de hand te liggen deze tot het prerogatief van de directie te rekenen.

Wat er vervolgens overblijft, zou het normale bedrijfsresultaat moeten weergeven.

Hierop kunnen vervolgens belastingen, financieringskosten en zogenaamde bijzondere baten en lasten in mindering worden gebracht om uit te komen op het nettoresultaat van het CBR in enige planperiode.

Categorisering van kosten bij het CBR

Vanuit het oogpunt van de beheersing van de kostenstructuur en het kostenniveau, stellen wij voor om bij het CBR onderscheid te maken in drie soorten kosten:

- Proportioneel variabele kosten (direct) – variëren met omzetwaarde of afzetvolume.

Bijvoorbeeld: directe materiaalkosten, transportkosten, energiekosten, arbeidskosten (voor zover mogelijk in het kader van flexibilisering).

- Vaste kosten (direct of indirect) – eenmaal aangegaan lopen ze door; ze kunnen niet direct worden gestopt en variëren niet met omzetwaarde of afzetvolume.

Bijvoorbeeld: afschrijvingskosten van duurzame productiemiddelen, huurkosten gebouwen, salarissen indirect personeel ('overhead').

- Discrete kosten (direct of indirect) – uitgaven en kosten die het gevolg zijn van een eenmalige beslissing van het management en als zodanig snel te beïnvloeden zijn.

Bijvoorbeeld: reiskosten, kosten voor bedrijfsevenementen, kosten van marketingcampagnes.

Voor de discrete kosten geven de mogelijkheid om op korte termijn de kosten te verlagen. Deze kosten zijn per direct en zonder consequenties – in ieder geval op de korte termijn – te verlagen.

Ook als het gaat om het maken van de zogenaamde 'break-evenanalyse' is het opdelen van de kosten op bovengenoemde wijze uitermate zinvol. Door het hanteren van deze drie categorieën kan veel nauwkeuriger worden voorspeld wat het resultaat wordt, omdat de categorieën door verschillende factoren – 'cost drivers' – worden bepaald en zich tot de omzet anders verhouden en als zodanig moeten worden gemanaged.

Wij stellen dan ook voor om deze categorisering van kosten ook zichtbaar te maken in – in ieder geval interne – rapportages, per verantwoordelijkheidsgebied en op alle hiërarchische niveaus.

Voorbeeld van een mogelijke ‘topsheet’ voor het CBR

Onderstaand is een mogelijke ‘topsheet’ op hoofdlijnen voor het CBR afgebeeld:

Resultatenrekening CBR 201x	CBR Totaal	Profit centers			
		Rijvaardigheid	CCV	Theorie	Rijgeschiktheid
Omzet	204	102	34	45	23
Directe variabele kosten	-92	-45	-12	-23	-12
Resultaat 1	112	57	22	22	11
Directe discrete kosten	-28	-5	-8	-12	-3
Resultaat 2	84	52	14	10	8
Directe vaste kosten	-28	-12	-6	-4	-6
Resultaat 3	56	40	8	6	2
Indirecte discrete kosten	-8				
Resultaat 4	48				
Indirecte vaste kosten	-45				
Resultaat 5	3				
Totale kosten	-201				
Totale directe kosten	-148	-62	-26	-39	-21
Totale indirecte kosten	-53				

De indirecte kosten zijn in dit voorbeeld niet gealloceerd naar de ‘profit-centers’.

Tarieven en kostprijzen

Bij het bepalen van tarieven op basis van kostprijzen, is het zaak om vooraf vast te stellen wat de te hanteren aannames zijn en welke wijze van kostprijsberekening zal worden toegepast.

Indien wordt gewerkt met de fictie dat producten en diensten van het CBR onafhankelijk van elkaar zijn – wat vaak het geval is als kostprijzen de basis zijn voor tarieven – dan is het zaak om alleen die kosten op te nemen die ook daadwerkelijk niet meer zullen worden gemaakt als het betreffende product of dienst niet meer wordt afgenomen: ‘direct costing’ of variabele kostprijscalculatie.

Immers, bij het hanteren van ‘absorption costing’ of integrale kostprijscalculatie zal het effect van discontinuering altijd zijn dat – ceteris paribus – de kostprijs van de andere producten en diensten hoger zal worden.

De door ons voorgestelde opzet van de resultatenrekening voorziet in een opstelling die inzicht geeft in de mate van beïnvloedbaarheid van de kosten van het CBR door de producten en diensten die zij levert in relatie tot de vergoeding die zij daarvoor ontvangt.

In de door ons voorgestelde opzet worden de echte indirecte discrete en vaste kosten gedekt uit de marges van de verschillende producten en diensten, geclusterd per primair proces van het CBR.

Of, en zo ja hoe er allocatie van indirecte discrete en vaste kosten moet gaan plaatsvinden, vinden wij op voorhand nog maar de vraag. In ieder geval zal er geen objectieve grondslag te vinden zijn om die allocatie uit te voeren. Daarvoor zijn de genoemde kosten immers als indirect geclassificeerd.

Ook daarom moeten de te hanteren aannames en de wijze van rekenen bij het opstellen van kostprijzen per product en dienst vooraf onderwerp van overleg en besluitvorming zijn, alvorens de uitkomsten van de aldus gemaakte berekeningen te agenderen.

Model normalisatieresultaten

Alle bedragen in duizenden Euro's

Item	Meerjarenraming 2011 - 2014				LE2 2010	Jaarrekening							
	2014	2013	2012	2011		2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002
Resultaat volgens jaarrekening of meerjarenraming	2.726	2.417	1.924	2.387	-1.494	6.109	-20.734	1.451	2.752	521	-305	640	206
Financiële baten en lasten (saldo)	-100	-100	-100	-100	-30	-56	-485	-362	-297	-486	-377	-426	25
Resultaten deelnemingen							26	-61	74	-408	-510	12	
Belastingen													44
Aandeel derden													-48
Vrijval / dotatie reorganisatievoorziening						-6.943	8.570	-50	-228	-360		500	2.330
Vrijval / dotatie onderhoudsvoorziening						-873	-237			-2.600			
Vrijval / dotatie jubileumuitkeringen						-21	-242	-107	753	850			
Wijziging tijdstip omzetverantwoording								-2.015		-4.081			
Boekwinst verkoop kantooppand							-3.300						
Afboeken kosten acquisitie, productontwikkeling & cursusmateriaal (stelselwijziging)											1.015	800	
Vrijval vooruit ontvangen gelden praktijkexamens													-1.200
Vrijval eigen verklaringen													-600
Eenmalige bate CCV fonds													-500
Compensatie Ministerie V&W inzake bromfietsexamens						-700							
Vergoeding Ministerie V&W inzake afstoten deelnemingen										-1.200			
Vrijval / dotatie toekomstige BTW claim									-99	500			
Stelselwijziging pensioenen							12.374			467			
Reclassificatie lasten stelselwijziging naar reguliere pensioenlasten					-150		-1.582						
Genormaliseerd bedrijfsresultaat	2.626	2.317	1.824	2.287	-1.674	-2.484	-5.610	-1.144	2.955	-6.797	-177	978	756
Incidentele pensioenlasten					1.600		3.181	5.313	3.390	7.255			
Mutatie pensioenvoorziening						-3.139			-467				
Reclassificatie lasten stelselwijziging naar reguliere pensioenlasten									1.582				
Pensioenreparatie RJ271 / 55-				1.400	1.400	1.400	1.400						
Verwachte backservicelast	1.750	1.750	1.750	1.750	1.750								
Genormaliseerd bedrijfsresultaat gecorrigeerd voor incidentele pensioenlasten	4.376	4.067	3.574	5.437	3.076	-4.223	553	4.169	5.878	458	-177	978	756

Overzicht rechtstreeks mutaties eigen vermogen CBR 2002-2009

Verloopoverzicht totaal eigen vermogen 2002 - 2009	
<small>Alle bedragen in duizenden Euro's</small>	
Stand per 1 januari 2002	15.903
Resultaat 2002 publieke & private middelen	206
Stand per 31 december 2002	16.109
Resultaat 2003 publieke & private middelen	640
Ontvangen van Stichting NEA als gevolg van opheffing Stichting NEA	1.265
Stelselwijziging verwerking acquisitiekosten en kosten product- & marktontwikkeling en cursusmateriaal	-819
Stand per 31 december 2003	17.195
Resultaat 2004 publieke & private middelen	-305
Ontvangen van Stichting NEA	15
Stand per 31 december 2004	16.905
Resultaat 2005	521
Stand per 31 december 2005	17.426
Resultaat 2006	2.752
Stand per 31 december 2006	20.178
Resultaat 2007	1.451
Stand per 31 december 2007	21.629
Resultaat 2008	-8.360
Stand per 31 december 2008	13.269
Stelselwijziging pensioenen per 1 januari 2009	-12.374 *
Resultaat 2009	6.109
Stand per 31 december 2009	7.004

* Met terugwerkende kracht in de vergelijkende cijfers resultaat 2008 verantwoord

Verklarende woordenlijst

Het geheel aan bezittingen van een onderneming.

Afschrijving

Een afschrijving in bedrijfseconomische zin is het in de boekhouding tot uitdrukking brengen van de waardedaling van een bedrijfsmiddel over een bepaalde periode. De afschrijving is een kostenpost in de resultatenrekening en leidt dus tot een lager resultaat in de verslagperiode. Middels afschrijvingen worden de investeringen in bedrijfsmiddelen aan de jaren toegerekend waarin deze bedrijfsmiddelen dienstbaar zijn aan de uitvoering van de bedrijfsactiviteiten. Het betreft een boekhoudkundige gebeurtenis: de uitgave (investering) zal vaak reeds één of enkele jaren tevoren gedaan zijn.

Bedrijfsvoering

Betreft de sturing en beheersing van zowel alle primaire als alle ondersteunende processen binnen een organisatie. Bedrijfsvoering betreft de aansturing van de organisatie en behelst alle bedrijfsmatige activiteiten met uitzondering van de feitelijke uitvoering binnen het primaire proces: het maken van producten en/of het verlenen van diensten.

EBITDA

Earnings before interest, tax, depreciation and amortization. In het Nederlands: winst uit gewone bedrijfsvoering vóór rente, belastingen, afschrijvingen en amortisatie.

EBITDA wordt gebruikt als maatstaf voor de winst die een onderneming haalt met haar operationele activiteiten, zonder dat hier kosten en opbrengsten van de financiering en investeringen in verwerkt zitten.

Eigen vermogen

Het verschil tussen de bezittingen (activa) en de schulden (vreemd vermogen van de passiva) op de balans. Voor een vennootschap (NV of BV) is dit gelijk aan het door de aandeelhouders ingebrachte aandelenkapitaal plus de winstreserve. Voor een stichting betreft dit het stichtingskapitaal. Eigen vermogen neemt af wanneer een organisatie verlies lijdt. Het neemt toe wanneer de organisatie winst maakt.

Jaarrekening

Een jaarlijks overzicht van de financiële situatie van de organisatie. Het bestaat uit een balans, een resultatenrekening over het afgelopen jaar, een toelichting op beide, het kasstroomoverzicht en een accountantsverklaring.

KPI

Key performance indicator. KPI's zijn kengetallen/meetmethoden die managementdoelstellingen kwantificeren, zodat de uitvoering van de strategie gemeten kan worden. KPI's zijn geen kritieke succesfactoren. Kritieke succesfactoren (KSF's) zijn zaken die van cruciaal belang zijn om een strategie succesvol uit te kunnen voeren.

Latest estimate

De 'latest estimate' is een onderbouwde raming van (financiële) resultaten tot en met het einde van het boekjaar. Het is gebruikelijk in 'latest estimates' vergelijkingen op te nemen met het oorspronkelijke budget en de vorige estimate. De ontwikkelingen worden veelal in een toelichting uiteengezet.

Liquide middelen

De term liquide middelen verwijst naar de activa in de vorm van chartaal geld of giraal geld of andere beleggingen die op zeer korte termijn in geld kunnen worden omgezet.

Liquiditeit

Geeft aan in welke mate een onderneming op korte termijn aan haar direct opeisbare verplichtingen kan voldoen.

Operationele kasstroom

Kasstromen uit operationele activiteiten.

Productiviteit (efficiency)

Het begrip productiviteit verwijst in de economie naar de relatie tussen de efficiëntie en effectiviteit waarmee een organisatie de productiemiddelen – offers – om weet te zetten in resultaat.

Prognose

Een uitspraak omtrent het vermoedelijk verloop van een gebeurtenis.

Richtlijnen voor de jaarverslaggeving

In Nederland stelt de Raad voor de Jaarverslaggeving (RJ) de Richtlijnen voor de jaarverslaggeving op, waarin ze rekening houdt met de opvattingen van Nederlandse deskundigen en internationale opvattingen. De richtlijnen van de RJ zijn derhalve van grote invloed op de wijze van verslaggeving.

SMART

De letters van SMART staan voor:

Specifiek: de doelstelling moet eenduidig zijn.

Meetbaar: onder welke (meetbare/observeerbare) voorwaarden of vorm is het doel bereikt?

Acceptabel: is deze acceptabel genoeg voor de doelgroep en/of management?

Realistisch: de doelstelling moet haalbaar zijn.

Tijdgebonden: wanneer (in de tijd) moet het doel bereikt zijn?

Solvabiliteit

Eigen vermogen gedeeld door het totale vermogen. Geeft aan in hoeverre een organisatie op (middel)lange termijn de financiële verplichtingen (betalingen) aan verschafters van vreemd vermogen (leningen) kan nakomen met behulp van alle activa.

Stelselwijziging

De situatie waarbij één of meer grondslagen en/of regels anders zijn dan die welke bij de opstelling van de voorafgaande jaarrekening zijn gebruikt.

Topsheet

In de managementinformatie gebruikte term voor het voorblad van de periodieke managementinformatie waarop in één oogopslag kan worden vastgesteld hoe het gaat met de organisatie in relatie tot de gestelde doelen over de verslagperiode.

Trend

Het verloop van een bepaalde ontwikkeling, vaak gebaseerd op historische data. Dit verloop kan worden gebruikt om met behulp van statistische technieken extrapolaties naar de toekomst uit te voeren.

Voorziening

Een post waarop meestal periodiek bedragen worden gereserveerd met als oogmerk het saldo op enig moment in de toekomst aan te wenden voor het doel waar de voorziening oorspronkelijk voor gevormd werd, bijvoorbeeld groot onderhoud gebouwen, voor pensioenen of oninbare vorderingen. De post voorziening(en) staat meestal aan de passivazijde van de balans, behalve die voor debiteuren. De voorziening voor debiteuren wordt gesaldeerd met het oorspronkelijke debiteurenbedrag. Dotatie is het verhogen van de voorziening, onttrekking is het verlagen van de voorziening.

Vordering

Wat men van een klant/afnemer nog moet krijgen.

Weerstandvermogen

Het weerstandvermogen bestaat uit de relatie tussen de weerstandscapaciteit, zijnde de middelen en mogelijkheden waarover de organisatie beschikt of kan beschikken om niet-begrote kosten te dekken zonder dat de continuïteit in gevaar komt, en alle risico's waarvoor geen maatregelen zijn getroffen en die van materiële betekenis kunnen zijn in relatie tot de financiële positie.