

VOC ROO W O R D

Rapporteren door Financials

Deze methode is bedoeld voor diegenen die zich al de nodige kennis op financieel-economisch gebied hebben eigengemaakt. Zij brengen die kennis ook vaak al in de praktijk, maar ervaren dat het maken van een specifiek rapport, waarin ook adviezen worden gegeven, niet de eenvoudigste klus is. Daarom geven we in dit boek de kansen en valkuilen die dit werk kan bieden. Iedereen kan schrijven, zo is de gedachte en dat is natuurlijk ook zo. De vraag is alleen of ook iedereen kan lezen en begrijpen wat is opgeschreven. Om deze kans te vergroten is dit boek ontstaan, waarbij de oefeningen en achtergronden goede diensten kunnen bewijzen. Dat het tegelijkertijd een basis kan vormen voor het examen RAF (Rapporteren en Adviseren door Financials) van de Nederlandse Associatie voor Praktijk-examens (dat een opvolger is geworden van het oude examen FMR) moge duidelijk zijn. Als u dit boek doorwerkt en de opdrachten maakt, bent u klaar voor dit examen, maar u kunt de inhoud uiteraard ook gebruiken als naslagwerk in de dagelijkse praktijk.

Inhoudsopgave

1	Inleiding	5
	Achtergronden	5
	Opbouw en structuur	5
	Gebruik	6
2	Rapporteren	7
2.1	Vorbereiding	7
2.1.1	Doelgroepen	7
2.1.2	Het begin	8
2.1.3	Aan de slag	9
2.2	Mogelijke werkwijzen (strategieën)	14
2.2.1	Vallen en opstaan	14
2.2.2	Uit de losse pols, in een flow	14
2.2.3	Schrijven vanuit inspiratie	14
2.2.4	Wat nu verder	14
2.2.5	Verzamelen	14
2.2.6	Verhelderen	15
2.2.6.1	Nog niet perfectioneren	15
2.2.6.2	Tekenen	15
2.2.6.3	Werken	15
2.2.7	Doorschrijven	15
3	Taalbeheersing	17
3.1	Spelling	17
3.1.1	Werkwoordspelling	17
3.1.2	Algemene spelling	22
3.2	Stijl	23
3.2.1	Onoverzichtelijke zinnen	24
3.2.2	Veel voorkomende stijlfouten	26
3.3	Corrigeren, redigeren en schrappen	29
4	Wat wil de lezer?	31
4.1	Structuur	31
4.1.1	Titels, ondertitel, subtitels en kopjes	31
4.1.2	Inleidingen	32
4.1.3	Alineagebruik	32
4.1.4	Inhoudsopgave	33
4.1.5	Samenvatting	33
4.2	Eenvoud	34
4.2.1	Geen onnodig moeilijke woorden	34
4.2.2	Eenvoudige zinsconstructies	35
4.3	Beknoptheid	36
4.3.1	Geen onnodige wolligheid, herhaling, extra omschrijvingen	36

4.3.2	Schrijf exact	36
4.4	Aantrekkelijkheid	37
4.4.1	Persoonlijke stijl	37
4.4.2	Verhalende stijl	37
4.4.3	Vergelijkingen en beeldspraak	38
5	Uitwerken	41
5.1	Aantekeningen verwerken	41
5.2	Samenvatten	43
5.3	Laatste check	44
6	Financiële rapportages	47
6.1	Soorten rapporten	47
6.1.1	Indeling	47
6.1.2	Het inventariserende of beschrijvende rapport	48
6.1.3	Het explicerende of verklarende rapport	48
6.1.4	Het adviserende of raadgevende rapport	48
6.1.5	Het evaluerende of toetsende rapport	49
6.1.6	Het receptorende of voorschrijvende rapport	49
6.1.7	Het samengestelde rapport	49
6.2	Formele kenmerken en uiterlijke verzorging van een rapport	51
6.3	Een voorbeeldrapport	53
6.4	Economische begrippen	54
7	Slotopmerkingen	57
	Wakker houden	57
	Zinsbouw	57
	Afwisseling	57
8	Oefenstof spelling en stijl	59
8.1	Cluster 1	59
8.2	Cluster 2	63
8.3	Cluster 3	68
8.4	Cluster 4	72
9	Oefenstof financiële cases	77
9.1	Casus 1 Goodwill	77
9.2	Casus 2 Een lege schoen ...	80
9.3	Casus 3 Kredietcrisis	82
9.4	Casus 4 Hollands glorie	86
9.5	Casus 5 Creativiteit	88
9.6	Casus 6 Goed zicht	90
	Literatuur- en bronnenlijst	93



INLEIDING



Achtergronden

De doelstelling van deze methode is u in staat te stellen verbanden te leggen tussen de financieel-economische praktijksituaties en de manier daarover op een logische en aantrekkelijke wijze te rapporteren en te adviseren. Daarbij gaan we ervan uit u dat al beschikt over de nodige theoretische kennis op financieel-economisch gebied en deze kennis waar mogelijk ook al in de praktijk toepast.

Het betekent dat u straks

- financiële argumenten in de besluitvorming kunt analyseren, verklaren en begrijpelijk kunt toelichten
- in een logische, consistente en aantrekkelijke schrijfstijl uw rapporten en adviezen kunt opstellen
- kennis hebt van de doelgroepen voor wie u uw rapportages schrijft

Bij de rapportages kunt u denken aan o.a.:

- budgetoverzichten
- begrotingen met onderbouwing en toelichting
- tekstuele gedeelten van jaarrekeningen, zoals een bijdrage aan het jaarverslag
- meerjarenplannen
- ondernemingsplannen

Bij de adviezen kunt u denken aan o.a.:

- het formuleren en beoordelen van investeringsvoorstellen
- het formuleren en beoordelen van financieringsvoorstellen
- het analyseren en verklaren van budgetverschillen gekoppeld aan aanbevelingen
- het formuleren en adviseren over beleidsvoorstellen

Opbouw en structuur

We beginnen met het schrijven zelf. Hoofdstuk 2 is er vooral voor bedoeld u bewust te maken van en u te laten reflecteren op het ambachtelijk schrijfwerk. We houden ons bezig met voorbereidingsacties en verschillende schrijfstrategieën. In de volgende twee hoofdstukken gaan we

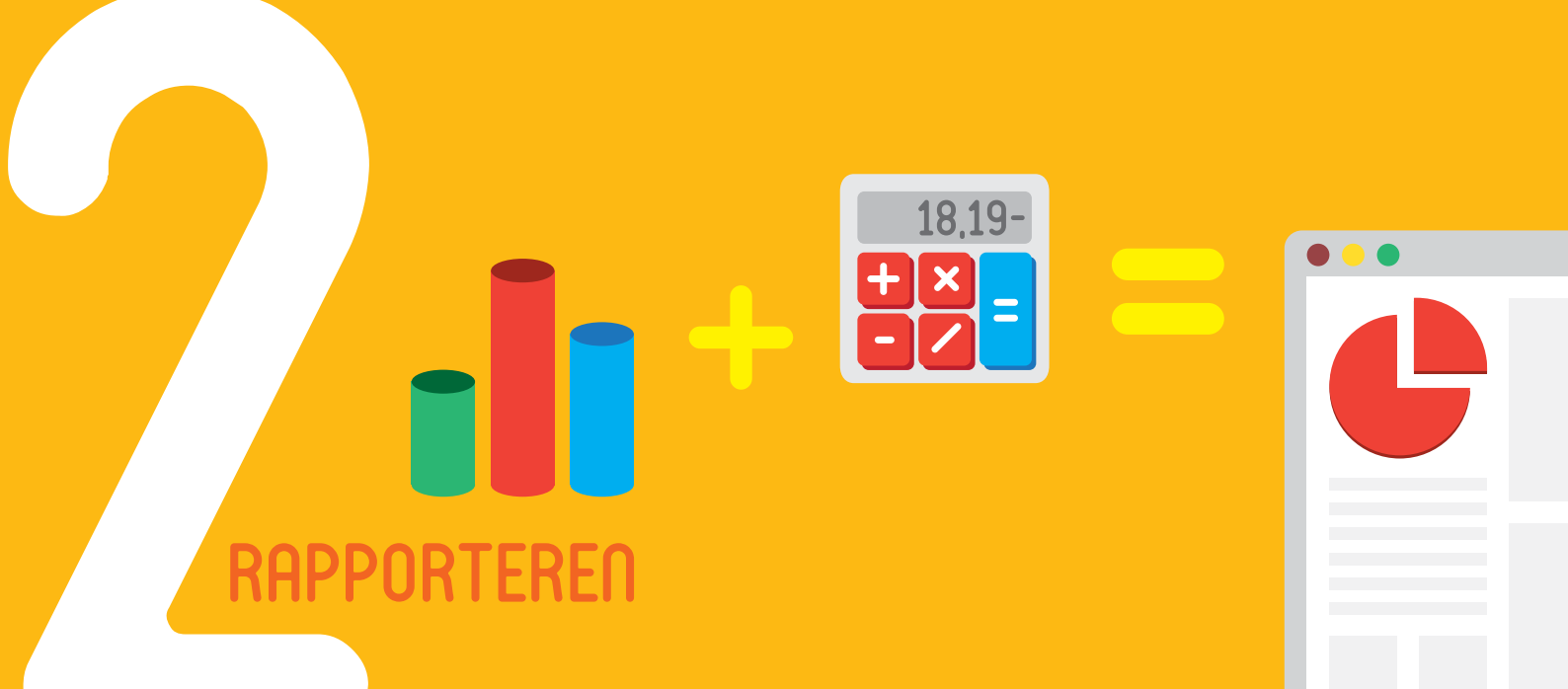
nader in op taalbeheersing in het algemeen en op de criteria die lezers hanteren als ze uw stukken lezen. In hoofdstuk 5 gaat het over het uitwerken van een (financieel) rapport. Het zesde hoofdstuk geeft u inzicht in de soorten rapporten die er zijn en toont de formele eisen die eraan gesteld worden. Ook een overzicht van economische begrippen treft u hier aan. In het zevende hoofdstuk geven we een puntsgewijze samenvatting en nog wat aandachtspunten. In elk hoofdstuk komt u opdrachten en vragen tegen die u helpen de inhoud goed te verwerken. De hoofdstukken 8 en 9 bevatten extra oefenstof op het gebied van spelling en stijl, maar u vindt er ook enkele cases die tot een uitvoerig of beknopt verslag kunnen leiden.

Gebruik

U kunt deze methode als u wilt zelfstandig doorwerken. In een aparte handleiding (voor u of voor uw docent) vindt u alle antwoorden, waardoor u uzelf kunt testen op kennis en uitvoering. Uiteraard kan ook een docent u de nodige toelichting geven, mocht daaraan behoefte bestaan.

Uw notities





2.1 Voorbereiding

2.1.1 Doelgroepen

Voor wie schrijft u eigenlijk? Meestal hebben we wel een vaag begrip van degene die onze producten leest, maar het is van groot belang precies te weten wie tot onze doelgroep behoort. Daarmee weet u al voor een deel waarop u moet letten. De consequenties gelden in ieder geval voor de materiaalverzameling die nodig is voor het rapport, maar ook voor het taalgebruik en de schrijfstijl. Voor een groep schoonmaakpersoneel dat een kort verslag krijgt van een gebeurtenis of een komend evenement, schrijft u immers anders dan voor het College van Bestuur van een hogeschool, dat om een rapport over de financiële stand van zaken van de organisatie heeft gevraagd.

Dat een rapport er prima uit moet zien, spreekt vanzelf. Taalfouten mogen er niet in voorkomen, de structuur moet duidelijk zijn, hoofdstukken en alinea's moeten herkenbaar zijn aangegeven, eventueel gebruikt u de huisstijl van de organisatie ervoor, kortom, een rapport is altijd een weerspiegeling van de organisatie zelf.

Je kunt je allerlei doelgroepen voorstellen in dit verband, maar veelal zal het gaan om mensen uit het management. Dat kunnen managers van verschillend niveau zijn: topmanagers, managers uit het middenkader of lager management. Maar het kan ook gaan om mensen die lid zijn van de ondernemingsraad, of 'gewoon' collega's. Het zijn vaak mensen die niet altijd uitvoerig financieel geschoold zijn, dus u zult daar hoe dan ook rekening mee moeten houden. Financiële en economische begrippen zullen in veel gevallen moeten worden omschreven of gedefinieerd. Er hangt meer samen met de doelgroep, zoals uit de volgende paragraaf zal blijken.

2.1.2 Het begin

Stel, u krijgt een opdracht of een verzoek: kun jij eens een rapportje schrijven over en aanbevelingen doen ten aanzien van de gevolgen van de teruglopende omzet bij ons in het bedrijf? Wat doe je dan? Aan de slag gaan? Niet verstandig ... Dit verzoek is dermate vaag dat het absoluut om uitleg vraagt. Verduidelijking is noodzakelijk, want met deze omschrijving kun je vele kanten uit! Het is zaak de opdracht of het verzoek zo helder mogelijk te krijgen. Laat de opdrachtgever in ieder geval uitsluitend geven over:

- de reden
- het doel
- de functie
- het lezerspubliek

In dit geval zou u kunnen denken aan de volgende vragen, die u aan de opdrachtgever zou kunnen stellen of waarop u in ieder geval antwoord wilt hebben.

Reden: waarom moet het rapport geschreven worden?

- Wil de opdrachtgever de omzetverlaging tegengaan?
- Wil de opdrachtgever alleen precies weten hoe de situatie is?

Doel: waartoe gaat het rapport dienen?

- Gaat het om een situatieschets?
- Moet het een bewijs worden dat het wel of niet goed gaat met het bedrijf?
- Is het bedoeld als analyse en aanbeveling?
- Dient het als een advies?

Functie: wat gaat er met het rapport gebeuren?

- Is het een bijlage voor een vergadering?
- Is het een discussiestuk voor de hoofddirectie?
- Is het een te bespreken stuk tijdens een bijeenkomst van de OR?

Publiek: voor wie is het rapport bestemd? Ofwel: wie vormt of vormen de doelgroep?

- Voor de directie van het bedrijf?
- Voor de directie en het middenmanagement van het bedrijf?
- Voor de leden van de ondernemingsraad?
- Voor het voltallige personeel van de onderneming?

Soms lijkt het alsof verschillende vragen elkaar herhalen of gedeeltelijk overlappen. Dat is niet erg: het is wel van belang ze te stellen. Zo krijgt u de opdracht scherper geformuleerd. Als u zichzelf een opdracht zou geven of uit uzelf een stuk zou gaan schrijven, moet u dat eigenlijk ook doen. De antwoorden leiden ertoe dat u als schrijver beter, gericht en effectiever aan de slag kunt.

2.1.3 Aan de slag

Daarna kunt u beginnen. Dat kan op verschillende manieren. Meestal spreken we van twee mogelijkheden, de deductieve en de inductieve werkwijze, ook wel de top-downmethode en de bottom-upmethode genaamd.

A Deductief (top-down)

Bij deze werkwijze gaat u uit van het totaaloverzicht van het te bespreken onderwerp of de inhoud van uw te schrijven verhaal. Van daaruit werkt u verder naar onderdelen, van daar weer naar de kleinste details. U kunt deze methode dus eigenlijk alleen maar gebruiken als u het gehele onderwerp al kunt overzien, als u het helemaal beheerst. Een goed voorbeeld is een stageverslag, dat iemand moet schrijven. De doelgroep wordt gevormd door studiebegeleiders en medestagiaires. Het doel van het verslag luidt bijvoorbeeld 'Een indruk geven van werkzaamheden en ervaringen in organisatie Z'. Als we uitgaan van het geven van een beeld of van de indruk van werk en ervaring in deze organisatie, dan is dat 'het onderwerp in zijn geheel'.

Vervolgens kunt u zich afvragen welke deelonderwerpen dit beeld helpen vormen. Dat zouden de volgende kunnen zijn, waarbij u als het ware van buiten naar binnen werkt.

- Organisatie Z: u geeft eerst een beeld van de organisatie in zijn geheel
- Medewerkers: daarna vertelt u welke mensen er allemaal werken
- Werkzaamheden: dan vertelt u over wat deze mensen op de verschillende afdelingen allemaal doen
- Ervaringen: en tenslotte vertelt u over uw eigen ervaringen op die afdelingen

Als we dit schema hebben aangehouden, kunnen we ons afvragen hoe de vier deelonderwerpen (organisatie, medewerkers, werkzaamheden, ervaringen) zijn opgebouwd en de antwoorden geven dan bijna tegelijkertijd een concept inhoudsopgave met hoofdstukken en paragrafen. Die zou er als volgt uit kunnen zien.

Stageverslag Organisatie Z	
1	Organisatie Z
	a. Missie en algemene gegevens
	b. Historie van de organisatie
	c. Organigram
2	Medewerkers
	a. Opleidingsniveau
	b. Functiebouwwerk
	c. Communicatie
3	Werkzaamheden
	a. Unit I
	b. Unit II
	c. Unit III
4	Ervaringen
	a. Unit I
	b. Unit II
	c. Unit III



Vervolgens kunt u dan bekijken welke punten u per paragraaf verder wilt belichten, zodat u via subvragen nog gedetailleerder te werk kunt gaan. Subvragen bij onderdeel 2 Medewerkers kunnen bijvoorbeeld zijn:

Bij 2a:

- Hoeveel medewerkers zijn er?
- Welke opleiding hebben ze genoten?
- Hoe is de leeftijdsopbouw?
- Hoeveel mannen en hoeveel vrouwen zijn er werkzaam?

Bij 2b:

- Hoe zit het carrièrepatroon in elkaar?
- Is er een functionerings- en beoordelingssysteem?
- Speelt de OR nog een rol bij promoties?

Bij 2c:

- Is er een apart bureau PR?
- Wie regelt de interne en/of externe communicatie?
- Wat verstaat men onder interne communicatie?
- Is er een website van de organisatie?

Enzovoort.

Via het aldus ontstane werkschema kunt u dan met het uiteindelijke schrijfwerk beginnen. Natuurlijk kunt u nog veel aanvullen en veranderen ondertussen. Vergeet echter niet, dat u de materie dan wel heel goed in de vingers moet hebben!

B Inductief (bottom-up)

Gebruikelijker, zeker bij het type rapporten en adviezen waarover wij het hebben, is de inductieve werkwijze. We zullen daar dan ook extra aandacht aan besteden. Deze methode wordt ook wel de 'werkmethode' genoemd en terecht: je blijft ermee aan het werk, net zo lang totdat je een logische opzet voor je adviesrapport hebt gemaakt. Deze methodiek bestaat uit de volgende stappen.

Stap 1 Materiaal verzamelen

Dat kunt u op allerlei manieren doen. Soms gaat het vanzelf ... als u ergens mee bezig bent, lijkt het wel of er overal iets van te merken valt. Vergelijk het met de situatie waarin u zojuist een nieuwe jas hebt gekocht, een donkerbruine. Tot uw verbazing valt u dan plotseling op dat er veel mensen zijn die een bruine, vergelijkbare jas aan hebben! Maar het verzamelen moet ook actief gebeuren: onderzoek doen, interviews houden, andere rapporten lezen, begrotingsanalyses maken, noem maar op. Alles moet genoteerd worden en dat kan op allerlei manieren:

- alles opschrijven of typen wat belangrijk voor u is, per geraadpleegde bron
- alle informatie die u verzamelt op aparte kaartjes zetten, steeds één onderwerp per kaartje; later ziet u wel hoe u het gaat ordenen
- alles wat u tegenkomt en ziet of hoort noteren op een blad of in een bestand digitaal noteren, zonder schema of indeling; ook hier kan het ordenen later plaatsvinden

Stap 2 Selecteren

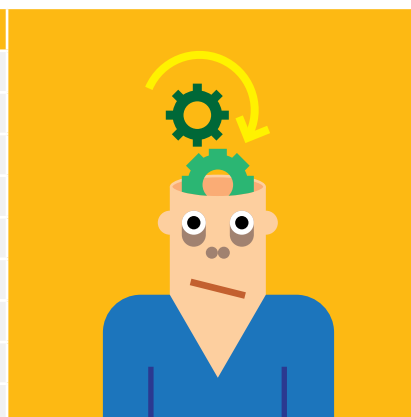
Dat is een moeilijke stap, in tegenstelling tot de vorige. Hier moet u keuzes maken, terwijl het bij stap 1 een kwestie was van verzamelen, hoe dan ook. Het materiaal is verzameld, nu is het een kwestie van: wat gaat u gebruiken? Brainstormen en associëren kunnen hier goede diensten bewijzen. Leg alle aantekeningen opzij, open een nieuw bestand op de computer en noteer elke associatie met uw onderwerp die bij u opkomt. Telkens op een nieuwe regel. Een beetje kritisch zijn, maar niet te erg, alles wat u te binnenschiet noteert u: feiten, meningen, details, ideetjes, illustraties, hoofdpunten, opmerkingen enzovoort. Als dit is gebeurd, kunt u naar de volgende stap.

Stap 3 Rubriceren

Hierbij probeert u alle aantekeningen die u heeft genoteerd te combineren in rubrieken of rubriekjes. Soms is dat al bijna vanzelf gebeurd trouwens, maar dat maakt niet uit. Het volgende eenvoudige voorbeeld illustreert wat we bedoelen. We gaan uit van een adviesrapportje over het kopen van een mobiele telefoon.

Aanschaf mobiele telefoon

Brainstormen	Rubriceren
Advertenties	Kosten
Marktplaats	Kosten
Abonnementen	Kosten
Wifi	Mogelijkheden
Klantvriendelijkheid	Tevredenheid
Algemene kosten	Kosten
Internet	Mogelijkheden
Sms	Mogelijkheden
Whatsapp	Mogelijkheden
Service	Tevredenheid
Garantie	Tevredenheid / kosten
Helpdesk	Tevredenheid
Providers	Tevredenheid / kosten
Gebruiksgemak	Tevredenheid
Facebook	Mogelijkheden
E-mailen	Mogelijkheden
Social media	Mogelijkheden
Bron van ziekenhuisinfecties	Risico's
Apps	Mogelijkheden
Toekomstperspectief	Risico's
4G	Mogelijkheden
Schermgrootte	Mogelijkheden
Navigatiesysteem	Mogelijkheden
Kleur	Mogelijkheden
Hoesjes	Mogelijkheden
Levertijd	Risico's
Behoud eigen nummer	Mogelijkheden
Aanschafprijs	Kosten
Allergie	Risico's



Stap 4 Rangschikken

Tijdens deze stap maakt u een logische volgorde in de rubrieken. U bent dan eigenlijk al bezig met een opzet voor een hoofdstuk- of paragraafindeling van uw rapport. Soms zult u rubrieken met elkaar combineren of een rubriek juist opsplitsen in twee of meer kleinere.

De logische volgorde vraagt uiteraard aandacht. Het betekent in ieder geval dat er een systeem in moet zitten. En dat de ene rubriek volgt op de andere. Bijvoorbeeld:

- eerst een analyse van een probleem schetsen en pas daarna een oplossing of een advies geven
- eerst een voorstel doen en daarna ingaan op de kosten of de voor- en nadelen van het voorstel geven
- eerst een uitleg geven van een bepaald evaluatieformulier en daarna pas uitleggen hoe het formulier moet worden ingevuld

Voortbordurend op het 'probleem' van de aanschaf van een mobiele telefoon, kunnen we ons het volgende voorstellen.

Brainstormen	Rubriceren	Rangschikken	
Advertenties	Kosten	1 Mogelijkheden	wifi
Marktplaats	Kosten		internet
Abonnementen	Kosten		whatsapp
Wifi	Mogelijkheden		sms
Klantvriendelijkheid	Tevredenheid		facebook & social media
Algemene kosten	Kosten		e-mailen
Internet	Mogelijkheden		apps
Sms	Mogelijkheden		4G
Whatsapp	Mogelijkheden		schermgrootte
Service	Tevredenheid		navigatiesysteem
Garantie	Tevredenheid/kosten		kleur
Helpdesk	Tevredenheid		hoesjes
Providers	Tevredenheid/kosten		behoud eigen nummer
Gebruiksgemak	Tevredenheid	2 Kosten	advertenties
Facebook	Mogelijkheden		marktplaats
E-mailen	Mogelijkheden		abonnementen
Social media	Mogelijkheden		aanschafprijs
Bron van ziekenhuisinfecties	Risico's		providers
Apps	Mogelijkheden		algemene kosten
Toekomstperspectief	Risico's		sms-kosten
4G	Mogelijkheden	3 Tevredenheid	klantvriendelijkheid
Schermgrootte	Mogelijkheden		service
Navigatiesysteem	Mogelijkheden		garantie
Kleur	Mogelijkheden		helpdesk
Hoesjes	Mogelijkheden		providers
Levertijd	Risico's		gebruiksgemak
Behoud eigen nummer	Mogelijkheden	4 Risico's	bron van ziekenhuisinfecties
Aanschafprijs	Kosten		toekomstperspectief
Allergie	Risico's		levertijd
			allergie

De rangschikking is nog vrij willekeurig in dit voorbeeld, maar het is voor het idee. U kunt de volgorde uiteraard aanpassen waar u wilt en bovendien allerlei nieuwe invallen of ideeën toepassen. Met deze rangschikking – al aanpassend, knippend en plakkend – heeft u zo een eerste werkschema voor uw rapport of notitie gemaakt. De volgorde bepalen is niet altijd even eenvoudig. Wellicht kunt u als hulpmiddel gebruikmaken van de volgende principes.

1. Kijk goed naar uw doelgroep, probeer u te realiseren wat haar inzicht in de materie is en vergroot dat inzicht. De lezer wil en moet iets kunnen doen met de informatie, die een toevoeging is op de informatie of kennis die hij al heeft.
2. Begin met de grote lijnen, het overzicht dus en ga daarna pas in op de details. De lezer wil in eerste instantie weten waarover het zal gaan en afhankelijk daarvan de details in zich opnemen (of overslaan).
3. Belangrijk gaat voor minder belangrijk, dus begin met de belangrijkste onderwerpen en bewaar de minder belangrijke voor later. Dit heeft ook iets te maken met de aandacht van de lezer ... in het begin wil hij graag weten waarover het gaat, later kan de aandacht iets verslappen.

Bij deze rangschikking speelt het doel van het rapport een belangrijke rol (moet u de lezer overtuigen, moet u een advies geven, moet u informeren?), evenals de probleemstelling zelf van uw rapport. In hoofdstuk 6 gaan we nader in op de verschillende soorten rapporten, gecombineerd met de probleemstellingen en structuren voor deze rapporten.

Stap 5 Detailleren

Eigenlijk zou u de stappen verzamelen, selecteren, rubriceren en rangschikken ook kunnen toepassen per hoofdstuk of paragraaf. Die hoofdstukindeling of paragraafindeling heeft u zojuist gemaakt en een verdere detaillering is nu aan de orde. Wel is het zaak hierbij in het oog te houden dat er geen enorme berg details wordt aangedragen. Dat is het risico van deze werkmethode ... Probeer u te beperken tot enige subparagrafen of andere onderdelen. De lezer moet het nog steeds kunnen overzien.

Stap 6 Controleren

Het liefst zou u nu met schrijven willen beginnen, maar een controle blijft noodzakelijk. Niets is erger dan, als u een heel eind op weg bent, te ontdekken dat een belangrijk onderdeel is vergeten! Stel uzelf dus altijd de volgende vragen, voordat u aan het eigenlijke schrijfwerk begint.

1. Komt de grote lijn van uw opzet overeen met de probleemstelling van uw rapport?
2. Heeft u voldoende rekening gehouden met de (kennis van de) doelgroep?
3. Heeft u voldoende rekening gehouden met de doelstelling van uw rapport?
4. Hoe volledig is uw rapport, bent u niets vergeten?
5. In hoeverre ziet u overlap in de werkindeling die u heeft gemaakt?
6. Staat er overbodige informatie in of is de informatie te gedetailleerd?
7. Valt er nog iets te verwijderen misschien?