

# Inhoud

<b>Voorwoord</b>	<b>11</b>
<b>Inleiding</b>	<b>15</b>
<b>Deel 1 De opzet van de administratie en de financiële planning</b>	<b>19</b>
<b>1 Bepaal de financiële haalbaarheid van je plannen</b>	<b>21</b>
1.1 Het ondernemingsplan	21
1.2 De investeringsbegroting	23
1.3 Het financieringsplan	26
1.4 De exploitatiebegroting	28
1.5 De liquiditeitsprognose	30
1.6 De privébegroting	32
1.7 Het uurtarief	33
<b>2 Zorg ervoor dat je administratie op orde is</b>	<b>39</b>
2.1 Bewijzen is bewaren	40
2.2 Het ordenen van de administratie	41
2.3 Uren-, ritten- en kilometerregistratie	47
2.4 Administratie en belastingen	49
<b>3 De exploitatiebegroting: het vertalen van plannen in cijfers</b>	<b>53</b>
3.1 De uitgangspunten van een goed plan	53
3.2 Het opstellen van een exploitatiebegroting	55
3.3 Het verdienmodel	58
3.4 Analyseren en bijsturen	61

<b>4</b>	<b>Het liquiditeitsoverzicht: kun je de rekeningen betalen?</b>	<b>63</b>
4.1	Hoe kan een winstgevend bedrijf failliet gaan?	63
4.2	Liquiditeitsvraagstukken in de dienstverlening	67
4.3	Cash of winst?	70
4.4	Het beheersen van de cashflow	71
 <b>Deel 2 Grip op cijfers</b>		 <b>73</b>
<b>5</b>	<b>Leer de financiële overzichten te lezen</b>	<b>75</b>
5.1	De drie belangrijkste financiële overzichten	75
5.2	Hoe komen de verschillende overzichten tot stand?	77
5.3	De functie van financiële overzichten	78
<b>6</b>	<b>De winst-en-verliesrekening: hoe succesvol is je onderneming?</b>	<b>83</b>
6.1	Wat is een winst-en-verliesrekening?	84
6.2	Hoe wordt winst bepaald?	84
6.3	Kostensoorten	89
6.4	De indeling van de winst-en-verliesrekening	90
6.5	Kengetallen van financieel succes	97
<b>7</b>	<b>De balans: wat heb je en hoe is het betaald?</b>	<b>101</b>
7.1	Wat is een balans?	102
7.2	Het bezit van je onderneming (activa)	104
7.3	De financiering van het bezit (passiva)	109
7.4	Kengetallen van gezondheid	114
<b>8</b>	<b>Zorg ervoor dat je boekhouding op orde is</b>	<b>117</b>
8.1	Wat is een boekhouding?	117
8.2	Zelf doen of uitbesteden?	119
8.3	Voor welke boekhoudmethode kies je?	121
8.4	Administratiekantoor of accountantskantoor?	124

8.5	Boekhouden in het kort	126
<b>9</b>	<b>Debiteurenbeheer: een goede klant is een betalende klant</b>	<b>131</b>
9.1	Het managen van je geld	131
9.2	Stap 1: besluit of jij deze klant wilt	132
9.3	Stap 2: leg afspraken vast	133
9.4	Stap 3: zorg ervoor dat jouw factuur in behandeling wordt genomen	135
9.5	Stap 4: kom in actie als de betaling uitblijft	138
	<b>Deel 3 Juridische zaken, belastingzaken en verzekeringen</b>	<b>145</b>
<b>10</b>	<b>Contracten: leg gemaakte afspraken vast</b>	<b>147</b>
10.1	Contract met de klant	147
10.2	Algemene voorwaarden	152
10.3	De samenwerkingsovereenkomst	159
<b>11</b>	<b>Kies de juiste rechtsvorm</b>	<b>167</b>
11.1	Welke factoren spelen een rol bij de keuze?	167
11.2	De eenmanszaak	170
11.3	De besloten vennootschap	171
11.4	De vennootschap onder firma	174
11.5	De maatschap	175
11.6	De coöperatie	175
11.7	De stichting	176
11.8	De vereniging	177
<b>12</b>	<b>Belastingzaken</b>	<b>179</b>
12.1	Ondernemer voor de inkomstenbelastingen	180
12.2	Met welke belastingen krijg je te maken?	181

12.3	De Verklaring arbeidsrelatie	183
12.4	Het urencriterium	187
12.5	De beginselen van de inkomstenbelasting	189
12.6	Fiscale faciliteiten binnen de inkomstenbelasting	190
12.7	Zakelijke kosten	195
12.8	Omzetbelasting	199
12.9	Planning van je belastingbetaling	202
12.10	Middeling en verliezen verrekenen	205
12.11	Controle door de Belastingdienst	206
<b>13</b>	<b>Weet hoe je risico's kunt beheersen</b>	<b>209</b>
13.1	Verzekeringen in Nederland	209
13.2	Het risico van vraaguitval	210
13.3	Het risico van ziekte en arbeidsongeschiktheid	212
13.4	Bedrijfsrisico's	217
<b>14</b>	<b>Zorg voor een goede oude dag</b>	<b>223</b>
14.1	Analyse van je persoonlijke situatie en wensen	223
14.2	Pensioen	228
14.3	Oudedagsreserve	230
14.4	Lijfrenteverzekering	231
14.5	Banksparen en bankbeleggen	232
14.6	Pensioen-bv	234
	<b>Begrippenlijst</b>	<b>237</b>
	<b>Bijlage 1: Juridische eisen aan webshops</b>	<b>239</b>
	<b>Bijlage 2: Overzicht belangrijkste rechtsvormen zzp'ers</b>	<b>242</b>
	<b>Over de auteur</b>	<b>243</b>
	<b>Register</b>	<b>245</b>



*'Niet alles wat telt, kan geteld worden.*

*Niet alles wat kan worden geteld, telt.'*

*Albert Einstein*

# Voorwoord

Het boek *Financiën voor zzp'ers*, dat in 2011 voor het eerst uitkwam, is een bestseller! Er zijn al drie drukken en zesduizend exemplaren van verkocht. De behoefte aan een helder boek over financiën is onverminderd groot, maar het boek kon wel een nieuw jasje gebruiken.

Voor je ligt de geheel herziene editie, met een nieuw uiterlijk, een nieuw hoofdstuk over contracten en heel veel extra en actuele informatie.

Ik heb dit boek geschreven om ondernemend Nederland financieel bewust te maken. Ik geloof namelijk ten diepste dat een onderneming pas echt succesvol kan zijn als de financiën op orde zijn. Het gebrek aan financiële kennis bij ondernemers leidt er vaak toe dat prachtige ideeën óf nooit het levenslicht zien, óf een vroege dood sterven. Dat is zonde en het is bovendien niet nodig. De kloof tussen het belang van financiën enerzijds en het tekort aan aandacht ervoor anderzijds, vormde voor mij de uitdaging. Het resultaat is een zeer toegankelijk en praktisch boek, waarin alles staat wat je als zelfstandig ondernemer moet weten om je onderneming financieel gezond te maken én houden.

Het was een feest om dit boek te schrijven, om ordening aan te brengen in de hoeveelheid aan beschikbare informatie en om de essentie boven tafel te brengen. Ik ben veel dank verschuldigd aan alle mensen die hoofdstukken wilden meelesen en die hun specialistische kennis deelden ten behoeve van dit boek. Dank Charlotte Meindersma voor het beschikbaar stellen van je juridische kennis en Hubrien Meijaard voor het beschikbaar stellen van je kennis over verzekeringen en de oude dag. Dank Ina Boer,

uitgever, en Eefje Gerits, redacteur, voor het vertrouwen en de heldere communicatie. Dank Bart Schat. Tot slot, dank aan alle ondernemers die hun ervaringen wilden delen.

September 2014,  
Femke Hogema





◀◀ *Neem de financiële gezondheid van  
je onderneming in eigen hand!*

# Inleiding

Je bent ondernemer. Je doet de dingen die je werkelijk wilt doen en je bent daar ook nog eens heel goed in. Je bent bezielde en je bruist van de energie. Je bent uniek, flexibel en de kwaliteit van je werk is hoog. Eigen baas zijn, vrijheid, doen waar je energie van krijgt – allemaal redenen waarom steeds meer mensen kiezen voor het zelfstandig ondernemerschap. Bedrijven werken bovendien graag met zelfstandig ondernemers. Ze zijn specialistisch, efficiënt, flexibel en leveren een hoge kwaliteit. Kortom, jij doet wat je werkelijk wilt doen en de opdrachtgever ziet je graag komen.

*So far so good.* Toch redt niet iedereen het als zzp'er.

Als zzp'er run je in je eentje een heel bedrijf. Je beseft dat je van meerwaarde bent voor anderen en je vraagt klanten om jou te betalen voor het werk dat je doet. Dat vereist in ieder geval gedegen marketing en verkoop. Vervolgens moet je je werk organiseren. Je moet geld verdienen, dus factureren. Maar tegelijkertijd moet je je netwerk onderhouden, acquireren, je administratie voeren, je website bijhouden, nadenken over de toekomst en je strategie én aandacht voor je financiën hebben.

Vreemd genoeg is dit het onderdeel waarvoor ondernemers het snelst hun ogen sluiten. Financiën worden inderdaad soms nodeloos ingewikkeld gemaakt. Maar 'niet leuk' of 'te moeilijk' mag natuurlijk nooit een reden zijn om je ogen te sluiten voor zoiets essentieels als de financiën van je onderneming. Financiën gaan over levensvatbaarheid. Geld op, bedrijf weg. Zo simpel ligt het. En de zorg voor de financiën van je onderneming kun je niet bij een ander leggen. Jij bent verantwoordelijk, niet je accountant, fiscalist of boekhouder. Natuurlijk, er zijn onderdelen die je heel goed of zelfs beter uit handen kunt geven, maar alleen onder jouw verantwoordelijkheid. Jij moet te allen tijde zelf weten hoe

je onderneming er financieel voor staat. Je moet de juiste vragen kunnen stellen en je moet kunnen ingrijpen als het misgaat. Je moet in de dagelijkse leiding van je onderneming ook het financiële aspect meenemen.

Dit boek biedt de financiële basis die iedere ondernemer moet hebben om zijn onderneming te kunnen leiden. Op een heldere, logische en praktische wijze komen alle belangrijke aspecten aan bod. Wat het je oplevert?

- Je weet hoe je je onderneming financieel gezond krijgt en houdt, zodat je niet onverwacht in de financiële problemen komt.
- Je weet wat de Belastingdienst van je verwacht. Dat bespaart geld en het voorkomt problemen.
- Je begrijpt je boekhouder of accountant en je bent niet langer van hem afhankelijk, maar stuurt hem aan.
- Je krijgt je geld veel eerder binnen, omdat je weet hoe je je debiteuren aanstuurt.
- Je weet hoe je een ondernemingsplan opstelt, waardoor je bewust richting geeft aan je plannen en waardoor je de kans op externe financiering vergroot.
- Je kunt je geldstromen managen, zodat je weet of je een investering wel of niet kunt doen en je nooit onverwacht te weinig geld hebt.
- Je hebt juridische basiskennis, zodat je kunt zorgen voor heldere contracten en algemene voorwaarden.
- Je weet hoe je een begroting opstelt en je kunt bijtijds bijsturen als het mis dreigt te gaan.
- Je kunt van tevoren een reële inschatting geven van de financiële haalbaarheid van je plannen, zodat de kans groter is dat je het daadwerkelijk redt als ondernemer.
- Je kunt je jaarrekening lezen en je weet welke punten aandacht van je vragen.

- Je weet welke verzekeringen er zijn en welke je nodig hebt, zodat je je niet onder-, maar ook niet oververzekert.
- Je bent een goede gesprekspartner van de bank, wat je kans om de financiering rond te krijgen aanzienlijk vergroot.

Je kunt dit boek van voor naar achter lezen, om zo een volledig beeld te krijgen van alles wat je moet weten over financiën. Maar de meeste hoofdstukken zijn ook apart te lezen. Alleen de hoofdstukken over de financiële overzichten (hoofdstuk 5, 6 en 7) horen echt bij elkaar en kunnen dus het best in deze volgorde worden gelezen. Deze drie hoofdstukken kun je ook het best lezen voordat je hoofdstuk 8 over boekhouden leest.



# Deel 1

## *De opzet van de administratie en de financiële planning*

◀◀ *Als je plannen ook financieel  
haalbaar zijn, heeft je droom  
werkelijk bestaansrecht.*

# 1 Bepaal de financiële haalbaarheid van je plannen

'If you can dream it, you can do it' is een bekende uitspraak van Walt Disney. Een droom ligt aan de basis van veel succesvolle ondernemingen. Durf dus te dromen, denk groot, deel je ideeën en passie met iedereen die wil luisteren. En als je van plan bent om je droom in de wereld te zetten, maak dan ook een ondernemingsplan, inclusief een financieel plan. Want om je droom werkelijk het levenslicht te laten zien, is meer nodig dan passie, enthousiasme en prachtige ideeën. Alleen als je plannen ook financieel haalbaar zijn, heeft je droom werkelijk bestaansrecht. Dit hoofdstuk gaat over de financiële haalbaarheid van je plannen. Vragen die aan bod komen zijn onder andere: Hoeveel geld heb je nodig om te starten? Zijn je plannen winstgevend? Heb je iedere maand voldoende geld om de facturen te betalen? Hoe bepaal je je uurtarief?

*Ik heb een ondernemingsplan geschreven om voor mezelf helder te krijgen wat ik écht wil en hoe ik het ga doen. Het dwingt me om concreet te worden.*

## 1.1 Het ondernemingsplan

Een ondernemingsplan stel je in eerste instantie voor jezelf op. Door gestructureerd na te denken over diverse aspecten van je onderneming, geef je bewust richting aan je plannen. Je beoordeelt de haalbaarheid en slagingskansen van je plannen en je kunt tijdig bijsturen als het nodig is. Je ziet of je startkapitaal nodig hebt en je kunt aan de slag om dit bij elkaar te krijgen. Je weet welke prijs je moet vragen om uit de kosten te komen. Je krijgt zicht



op je toekomstige klanten en je kunt gericht gaan acquireren. In tweede instantie schrijf je een ondernemingsplan voor anderen, zoals de bank, samenwerkingspartijen, klanten of vergunning-verstrekkers. Zeker als je (start)kapitaal nodig hebt, is een ondernemingsplan een vereiste. Banken en andere externe financiers willen eerst een gedegen, goed onderbouwd en geloofwaardig ondernemingsplan zien voor ze besluiten om kapitaal te verstrekken.

Een ondernemingsplan ziet er voor iedere onderneming anders uit. Als leidraad kun je de volgende indeling aanhouden:

1. Inleiding: welke visie en missie heb je?
2. De ondernemer: wie ben jij, wat zijn je kwaliteiten, kennis en vaardigheden?
3. Marketingplan: hoe zou je het idee, de doelgroep en de concurrent omschrijven? Hoe ga je de marketing vormgeven?
4. Verkoopplan: wat is je verdienmodel en hoe ga je de dienst of het product aan de man brengen?
5. Financieel plan: hoe regel je de diverse financiële aspecten?
6. Organisatieplan: aan welke rechtsvorm denk je, heb je vergunningen nodig, wil je personeel in dienst nemen, wat zijn de leveringsvoorwaarden en welke risico's zijn er?

**Tip**

*Zie voor diverse goede modellen van en toelichtingen op ondernemingsplannen bijvoorbeeld [www.easystart.nl](http://www.easystart.nl), [www.rabobankstartproof.nl](http://www.rabobankstartproof.nl) of <http://www.imk-projecten.nl>.*

In het kader van dit boek besteed ik met name aandacht aan het financiële plan. Het verdienmodel komt in hoofdstuk 3 kort aan de orde.

Het financiële plan vormt een onderdeel van het ondernemingsplan. Het geeft een antwoord op de volgende vragen: Hoeveel geld heb ik nodig om te starten? Hoe kom ik aan kapitaal? Ver-

dien ik geld met dat wat ik doe? Heb ik iedere maand voldoende geld? Hoeveel inkomen (privé) heb ik nodig? De antwoorden op deze vragen presenteer je in de vorm van vijf financiële overzichten: de investeringsbegroting, het financieringsplan, de exploitatiebegroting, de liquiditeitsprognose, de privébegroting en een toelichting op die financiële overzichten. Zie tabel 1.1.

Onderdeel financieel plan	Beantwoordt de vraag
Investeringsbegroting	Hoeveel geld heb ik nodig om te starten?
Financieringsplan	Hoe kom ik aan kapitaal?
Exploitatiebegroting	Verdien ik geld met dat wat ik doe?
Liquiditeitsprognose	Heb ik iedere maand voldoende geld?
Privébegroting	Hoeveel inkomen (privé) heb ik nodig?

Tabel 1.1 De onderdelen van het financiële plan

De verschillende onderdelen van het financiële plan komen in dit hoofdstuk aan bod.

*Dankzij het opstellen van een financieel plan is inzichtelijk geworden wanneer ik voor mezelf kan gaan beginnen. Dat geeft veel rust en vertrouwen!*

## 1.2 De investeringsbegroting

Bij de start van je onderneming moet je investeringen doen. Denk bijvoorbeeld aan een computer, een auto, visitekaartjes en een website. Wanneer je producten gaat verkopen, heb je waarschijnlijk ook een bepaalde beginvoorraad nodig. Verder zul je in je eigen levensonderhoud moeten voorzien, terwijl je bij aanvang wellicht nog geen inkomsten uit je onderneming hebt. Deze zaken, met de bijbehorende bedragen, vormen de investeringsbegroting.

Er zijn vier soorten investeringen. Investerings in zaken die langer dan een jaar meegaan (vaste activa), investeringen die korter dan een jaar meegaan (vlottende activa) en het beschikbare geld op de bank en in de kas (liquide middelen). Deze vormen de linkerzijde van de balans. Zie hoofdstuk 7 voor meer informatie over de balans. De aanloopkosten vormen de vierde categorie op de investeringsbegroting. Dit zijn de kosten die je specifiek maakt voor de start van je onderneming, maar ze vormen geen onderdeel van de uiteindelijke balans.

Een investeringsbegroting kan er als volgt uitzien:

<b>Vaste activa</b>	
Goodwill	€.....
Onroerend goed, gebouwen	€.....
Inventaris, inrichting	€.....
Machines	€.....
Vervoermiddelen	€.....
<b>Vlottende activa</b>	
Voorraad	€.....
Debiteuren	€.....
Voorfinanciering btw	€.....
Waarborgsommen	€.....
<b>Liquide middelen</b>	
Bank	€.....
Kas	€.....
<b>Aanloopkosten</b>	
Openingskosten	€.....
Financiering van levensonderhoud	€.....
Onvoorzienne kosten	€.....

De bedragen die je voor de diverse onderdelen nodig denkt te hebben, dien je goed te onderbouwen in de toelichting. Vraag bijvoorbeeld voor de inventaris, machines en vervoermiddelen offertes op bij meerdere leveranciers. Hoewel je de kosten van deze investeringen over het algemeen over meerdere jaren spreidt, moet je de uitgaven wel ineens doen. Je vermeldt daarom de totale investeringsbedragen.

Als je producten verkoopt, zul je waarschijnlijk een bepaalde voorraad moeten aanleggen. Om te bepalen hoe hoog je voorraad moet zijn, maak je een belangrijke afweging tussen de kosten van de voorraad en de snelheid van de levering. Hoge voorraden zijn duur. Lage voorraden dragen het risico met zich mee dat je niet altijd direct kunt leveren. Wees zeker in het begin creatief en kritisch: soms is het ook mogelijk om een leverancier te vinden die (tegen een iets hogere prijs) snel kan leveren. Dat vermindert de kapitaalbehoefte.

De posten *debiteuren* en *voorfinanciering btw* lijken wellicht vreemde posten op de investeringsbegroting. Toch zal bijna iedere ondernemer hiermee te maken hebben. Debiteuren zijn klanten die jou nog niet hebben betaald. Wanneer je een dienst hebt verleend of een product hebt geleverd, heb je omzet gemaakt. Tussen het maken van de omzet en de ontvangst van het geld op je bankrekening kan een periode van soms wel drie (of meer) maanden zitten. In die drie maanden maak je wel kosten. Je moet de openstaande debiteuren dan 'voorfinancieren'. Iets soortgelijks geldt voor de btw. Alle bedragen op de investeringsbegroting zijn exclusief btw. Als je btw-plichtig bent, krijg je de betaalde btw namelijk terug van de Belastingdienst. Maar omdat je de btw wel eerst moet voldoen aan de leverancier, neem je hiervoor een aparte post op de begroting op.

Liquide middelen betreffen het beschikbare geld. Geld dat op de bank staat of dat je in kas hebt. Hoeveel geld je bij aanvang nodig hebt, blijkt uit de liquiditeitsprognose, zie paragraaf 1.5.

Aanloopkosten zijn kosten die je maakt voordat je met je onderneming start. Denk bijvoorbeeld aan visitekaartjes, reclamekosten, accountantskosten of – als het om een onderneming met rechtspersoonlijkheid gaat – notariskosten. De financiering van levensonderhoud betreft het geld dat je minimaal nodig hebt om in je levensonderhoud te voorzien. Hou er rekening mee dat je de eerste maanden nog geen inkomen hebt en dat je dus een deel van je startkapitaal nodig hebt. Het is onverstandig (en voor een externe partij vaak ongeloofwaardig) om te optimistisch te zijn en te verwachten dat je vanaf dag één voldoende omzet draait.

### **1.3 Het financieringsplan**

In de investeringsbegroting heb je alles wat je nodig hebt om je onderneming te starten, inclusief de bijbehorende bedragen, onder elkaar gezet. In het financieringsplan beantwoord je de vraag: hoe kom ik aan kapitaal om mijn investeringen te betalen? Er zijn grofweg twee wegen om investeringen te betalen: uit eigen middelen of uit externe financiering. Deze wegen komen grotendeels overeen met de balanscategorieën *eigen vermogen* en *vreemd vermogen*. Het financieringsplan vormt de rechterkant van je openingsbalans.

Het financieringsplan kan er als volgt uitzien:

<b>Eigen vermogen</b>	
Spaargeld	€.....
Inbreng bedrijfsmiddelen	€.....
Verhoging privé hypotheek	€.....
Achterngesteld vermogen	€.....
<b>Vreemd vermogen</b>	
Hypotheek bedrijfspand	€.....
Lening met lange looptijd	€.....
Lening met korte looptijd	€.....
BBZ-krediet	€.....
Rekening-courantkrediet	€.....
Crediteuren (leverancierskrediet)	€.....
Nog te betalen belastingen	€.....

Tot het eigen vermogen behoort het geld dat je zelf hebt ingebracht, zoals spaargeld of de overwaarde op je huis (verhoging privé hypotheek). Wanneer je privé al goederen had, zoals een auto of een computer, kun je deze inbrengen in je onderneming, het zogenaamde *keuzevermogen*. Omdat je deze goederen al eerder hebt betaald, behoren ze tot je eigen vermogen. Achterngesteld vermogen is bijvoorbeeld een lening van een familielid. Een achtergestelde lening staat achter in de rij om te worden terugbetaald wanneer er sprake is van een faillissement. Om deze reden wordt de achtergestelde lening tot het eigen vermogen gerekend. Geld lenen van familie of vrienden draagt uiteraard wel een risico met zich mee. Wat gebeurt er bijvoorbeeld als het niet goed gaat met je onderneming en je niet in staat bent de lening terug te betalen? En wat als de persoon in kwestie het geld toch zelf nodig blijkt te hebben? Bespreek deze aspecten van tevoren goed en leg afspraken vast.

Wanneer het eigen vermogen niet voldoende is, zul je naar externe middelen moeten zoeken: het vreemd vermogen. Het vreemd

vermogen betreft leningen of kredieten van bijvoorbeeld een bank. Leningen met korte of lange looptijd bij de bank krijg je meestal alleen als de eigen middelen minimaal 25% van het totale kapitaal bedragen. Dit percentage is sterk afhankelijk van de financier en de branche. Banken eisen soms 30% tot 50% eigen vermogen. Ook worden vaak extra zekerheden voor bankkredieten gevraagd. Daarnaast is het al dan niet krijgen van externe financiering sterk afhankelijk van je plan. De financier zal aan de hand van de exploitatiebegroting bepalen of je onderneming winstgevend is en aan de hand van de liquiditeitsprognose of je in staat bent om de lening ook weer af te lossen. Het BBZ-krediet betreft bijstand voor zelfstandigen. Meer hierover staat in paragraaf 13.2. Het rekening-courantkrediet gaat over de mogelijkheid om rood te staan bij de bank. Crediteuren zijn leveranciers aan wie je nog moet betalen. Het grootste deel van de aankopen gebeurt op rekening. Dit betekent dat je pas na een aantal dagen (acht, veertien, dertig, zestig of zelfs meer) hoeft te betalen.

*Ik heb behoorlijk wat geld nodig om mijn plannen te kunnen verwezenlijken. Zonder ondernemingsplan hoef ik bij een bank niet aan te kloppen.*

#### **1.4 De exploitatiebegroting**

De exploitatiebegroting geeft antwoord op de vraag: is mijn onderneming winstgevend? Met andere woorden: verdien ik geld met dat wat ik doe? In een exploitatiebegroting geef je een reële en onderbouwde inschatting van je omzet, je kosten en je bedrijfsresultaat.

Een exploitatiebegroting kan er als volgt uitzien:

	Jaar 1	Jaar 2
Omzet	70.000	90.000
Kostprijs van de omzet	<u>-15.000</u>	<u>-21.000</u>
Brutowinst	55.000	69.000
Algemene kosten	<u>-22.000</u>	<u>-22.000</u>
Bedrijfsresultaat	33.000	47.000

De omzet bereken je aan de hand van je verkoopprijs of uurtarief en het aantal producten of uren dat je in het betreffende jaar verwacht te verkopen. Hoe concreter je bent, hoe beter. Vermeld in de toelichting welke offertes je al hebt uitgebracht en hoe groot je de kans acht dat je de opdracht krijgt. Als je al contracten hebt afgesloten, vermeld je dit in de toelichting. Licht ook toe hoe je de kostprijs van de omzet (inkoopprijs) hebt berekend. Heb je dit gedaan aan de hand van offertes van leveranciers? Of is het een marktconforme inschatting? Wat is in dat geval je bron?

De algemene kosten betreffen alle kosten die niet direct betrekking hebben op het product of de dienst. Dit zijn bijvoorbeeld afschrijvingskosten, verzekeringen, gas, water en licht, de huur van een kantoorpand, telefoonkosten, drukwerk, vakliteratuur, kantoorartikelen, autokosten, accountantskosten, notariskosten, marketingkosten, het salaris van de directeur-groootaandeelhouder (in het geval van een bv) en rentekosten. Noteer deze onder elkaar en maak een reële inschatting van wat je aan deze kostenposten kwijt bent. Wanneer je een eenmanszaak, vennootschap onder firma (vof) of maatschap hebt, vormt het bedrijfsresultaat je inkomen (je moet daar nog wel inkomstenbelasting over betalen!). Wanneer je voor een bv als rechtsvorm hebt gekozen, ontvang je salaris uit je bv. De salariskosten vormen een onderdeel van de algemene kosten. Je exploitatiebegroting is het geloofwaardigst als je de omzet behoudend en de kosten ruim inschat. Wanneer je met een voorzichtige begroting een positief resultaat voorspelt, is het aannemelijker dat je het daadwerkelijk gaat redden dan wanneer je te optimistisch bent.



De exploitatiebegroting is qua opzet gelijk aan een winst-en-verliesrekening. Het verschil is dat een winst-en-verliesrekening laat zien of je in het verleden winst hebt gemaakt, en dat een exploitatiebegroting een inschatting is van de winst die je in de toekomst gaat maken. Uitgebreide informatie over de winst-en-verliesrekening en de exploitatiebegroting staat in hoofdstuk 6 en 3.

### 1.5 De liquiditeitsprognose

De liquiditeitsprognose geeft antwoord op de vraag of je iedere maand voldoende geld beschikbaar hebt. Een liquiditeitsprognose geeft inzicht in de geldstromen. Hoeveel geld komt er maandelijks in, hoeveel geld gaat er maandelijks uit en welk saldo aan liquide middelen voorzie je aan het eind van iedere maand? Een voorbeeld van een gesimplificeerde liquiditeitsprognose om dit toe te lichten:

	Januari	Februari	Maart	April
Beginsaldo bank	2.000	-1.045	216	1.382
<i>Inkomsten</i>				
Klant A		2.975	2.975	
Klant B				2.023
...				
<b>Totaal inkomsten</b>	<b>0</b>	<b>2.975</b>	<b>2.975</b>	<b>2.023</b>
<i>Uitgaven</i>				
Leverancier A	714	714	714	714
Leverancier B	121		95	95
Leverancier C	1.210			
Btw				578
Afbetaling lening	1.000	1.000	1.000	1.000
...				
<b>Totaal uitgaven</b>	<b>3.045</b>	<b>1.714</b>	<b>1.809</b>	<b>2.387</b>
<b>Verwacht eindsaldo</b>	<b>-1.045</b>	<b>216</b>	<b>1.382</b>	<b>1.018</b>

*Uit de liquiditeitsprognose bleek dat ik vooral het eerste jaar extra geld nodig had. Omdat ik eigen geld en een goed plan met een sluitende begroting had, kreeg ik een lening van de bank.*

In de begroting vul je eerst het beginsaldo van de bank in. Vervolgens maak je een inschatting van de verwachte inkomsten en uitgaven voor de komende maanden. In de liquiditeitsprognose neem je de bedragen inclusief btw op. Het verwachte eindsaldo van januari vormt het verwachte beginsaldo van februari, en zo verder. Wanneer je voor drie, zes of zelfs meer maanden de verwachte geldstromen invult, krijg je een reëel beeld van het beschikbare geld en je ziet in één oogopslag of er ergens tekorten zijn. Ook al blijkt uit de exploitatiebegroting dat je een winstgevend bedrijf hebt, dan wil dat nog niet zeggen dat je op ieder moment voldoende liquide middelen hebt. Een grote investering verdeel je bijvoorbeeld boekhoudkundig over meerdere jaren, maar de uitgave doe je ineens. Dus als je een computer aanschaft voor €1.000 exclusief btw, neem je in de exploitatiebegroting €200 per jaar als kosten op. Je uitgave van €1.210 inclusief btw doe je wel ineens. Deze post zie je in het voorbeeld onder leverancier C in januari op de liquiditeitsbegroting. En klanten die een factuur te laat betalen, kunnen voor liquiditeitsproblemen zorgen. Voor klant B is in januari een opdracht gedaan, maar hij zal de factuur naar verwachting pas in april betalen. In januari zie je daarom een tekort. De ondernemer in dit voorbeeld moet concluderen dat het banksaldo van €2.000 in januari niet voldoet. Ook de geprognoseerde eindsaldi van februari, maart en april zijn dusdanig laag dat het verstandig is om te zorgen voor een hoger beginsaldo. Meer informatie over het verschil tussen winst en liquide

middelen en over het opstellen van een liquiditeitsbegroting staat in hoofdstuk 6 en 4.

**Tip**

*Je kunt via [www.financienvoorzzpers.nl](http://www.financienvoorzzpers.nl) gratis een model downloaden om je eigen liquiditeitsbegroting op te stellen.*

## **1.6 De privébegroting**

Om te bepalen hoeveel inkomen je maandelijks nodig hebt, stel je een privébegroting op. In de privébegroting zet je al je persoonlijke inkomsten en uitgaven op een rijtje. De inkomsten zijn bijvoorbeeld inkomsten van een partner, inkomsten uit een uitkering, kinderbijslag, huursubsidie en alimentatie. Tot de uitgaven behoren onder andere huur- of hypotheeklasten, voeding, kleding, gas, water en licht, telefoonkosten, vakantie, uitgaan, ziektekostenverzekering, overige verzekeringen, autokosten, rente en aflossing privéleningen.

Om een goed beeld van je uitgaven te krijgen, kun je de bankafschriften van het afgelopen jaar doorlopen. Zo vind je alle grote uitgaven die je hebt gedaan. Kijk gelijk of je nog kunt of wilt bezuinigen op je uitgaven. Door je vaste lasten te verlagen, kan de haalbaarheid van je nieuwe onderneming dichterbij komen. Het gat tussen de uitgaven en inkomsten vormt het minimaal benodigde inkomen uit je onderneming.

Een privébegroting kan er zo uitzien:

<b>Inkomsten</b>	
Inkomsten partner	€.....
Inkomsten uit uitkering	€.....
Kinderbijslag	€.....
Huursubsidie	€.....
Alimentatie	€.....
...	<u>€..... +</u>
Totaal inkomsten	€.....
<b>Uitgaven</b>	
Huur- of hypotheeklasten	€.....
Gas, water en licht	€.....
Voeding	€.....
Kleding	€.....
Telefoon, internet, kabel	€.....
Vakantie, uitgaan	€.....
Ziektekostenverzekering	€.....
Overige verzekeringen	€.....
Autokosten	€.....
Rente en aflossing privéleningen	€.....
...	<u>€..... +</u>
<b>Totaal uitgaven</b>	€.....
Benodigd inkomen (inkomsten minus uitgaven)	€.....

### 1.7 Het uurtarief

Je uurtarief bereken je niet op de achterkant van een sigarendoosje. Evenmin deel je het maandsalaris van een collega in loondienst door 173 (aantal uur in een maand op basis van een veertigurige werkweek). De hoogte van je uurtarief is een belangrijke beslissing. Wanneer je een te laag tarief hanteert, kom je vrijwel direct in financiële problemen. Het kan eenvoudigweg niet uit. Hanteer je echter een te hoog tarief, dan prijs je jezelf uit de

markt, krijg je te weinig opdrachten en kom je uiteindelijk ook in de problemen. Een goed uurtarief is:

- kostendekkend;
- winstgevend;
- marktconform.

Een uurtarief is niet te vergelijken met een maandsalaris van een werknemer in loondienst. Een salaris is het inkomen waarmee de kosten uit de privébegroting (paragraaf 1.6) moeten worden betaald. Vanuit je uurtarief moet je ook de bedrijfskosten (huur van het kantoor, verzekeringen, kantoorartikelen, website, opleidingskosten, accountantskosten, notariskosten, enzovoort) betalen. Daarnaast moet je je eigen arbeidsongeschiktheidsverzekering en oudedagsvoorziening betalen. Verder krijg je als zelfstandige je vakantiedagen niet doorbetaald. Hier zul je dus zelf voor moeten sparen. Als ondernemer doe je ook nooit honderd procent van je tijd declarabel werk. Je zult acquisitie moeten plegen, je hebt tijd nodig om je administratie bij te werken en je hebt ongetwijfeld soms tijdelijk geen opdracht. Een werkloosheidsverzekering voor zzp'ers bestaat niet, dus ook daarvoor moet je een buffer opbouwen. Tot slot moet je aan het einde van de rit inkomstenbelasting betalen over de winst. Je minimale uurtarief bereken je door alle kosten, buffers en je benodigde inkomen bij elkaar op te tellen en dit te delen door het aantal uur dat je verwacht te kunnen factureren.

**Tip**

Via [www.financienvoorzzpers.nl](http://www.financienvoorzzpers.nl) kun je gratis een eenvoudig en transparant model downloaden om je minimale uurtarief te berekenen.

*Het berekenen van mijn uurtarief heeft mijn ogen echt geopend. Ik schrok wel van de uitkomst. Sinds ik weet hoeveel ik per uur moet verdienen, ben ik op zoek gegaan naar een ander soort klussen. Ik verdien nu per klus tot twee keer zoveel als voorheen.*

Als je hebt berekend hoe hoog je uurtarief minimaal moet zijn, kijk je ook naar andere factoren om te bepalen tegen welk tarief je jezelf in de markt zet. Het is goed om navraag te doen over de gehanteerde tarieven in jouw branche. Je wilt niet zo hoog zitten dat je geen opdracht krijgt, maar als je een te laag tarief hanteert, kun je ongeloofwaardig overkomen. Je ervaring en opleiding spelen ook zeker een rol. Wanneer je expert bent op je vakgebied, wil de klant daarvoor betalen. Probeer gevoel te krijgen voor de waarde die jij creëert voor jouw klant. Daarnaast kan de lengte van de opdracht een rol spelen. Voor een opdracht van zes maanden kun je besluiten om een lager tarief te hanteren dan voor een opdracht van vier dagen. Hoe langer de doorlooptijd, hoe lager het risico en hoe minder tijd je kwijt bent aan acquisitie van een nieuwe opdracht.

*Nu ik weet hoe mijn uurtarief is opgebouwd, noem ik met zelfvertrouwen en overtuiging de prijs die ik waard ben.*

Het financiële plan, als onderdeel van het ondernemingsplan, stel je op vóórdat je met je onderneming start. Ben je eenmaal gestart, dan heb je met vergelijkbare financiële overzichten te maken. Om goed zicht te hebben op de financiële kant van je onderneming, moet je je balans en winst-en-verliesrekening kunnen lezen en moet je de exploitatiebegroting en liquiditeitsbegroting

regelmatig opstellen. In hoofdstuk 3, 4, 5, 6 en 7 komen deze overzichten uitgebreid aan bod. Maar er gaat nog één ding aan vooraf: de administratie. Hoe voer je je administratie en hoe zorg je ervoor dat deze aan de fiscale eisen voldoet? Daarover gaat het volgende hoofdstuk.