

FINANCIËEL MANAGEMENT

Het verhaal achter de cijfers
voor ondernemers en
niet-financiële managers

Kees van Alphen
Arco Verolme

AL MEER
DAN 23 .000
EXEMPLAREN
VERKOCHT

Vierde herziene editie

Boom

Financieel management

Het verhaal achter de cijfers voor ondernemers en niet-financieel managers

Kees van Alphen

Arco Verolme

Vierde herziene druk

Boom

Inhoud

WOORD VOORAF	3
INLEIDING	9
1 HET VERHAAL ACHTER DE CIJFERS	11
1.1 Inleiding	11
1.2 Besturen van een organisatie	11
1.3 Financieel management vanuit vijf invalshoeken	13
Checklist	16
2 MANAGEMENT ACCOUNTING	17
2.1 Inleiding	17
2.2 Sturen op winst, eigen vermogen of kasstroom	17
2.3 Managementinformatie	18
2.4 Administratieve organisatie en financiële administratie	20
2.5 Opbouw financiële administratie	23
2.6 Dagboeken, journaalposten en kolommenbalans	27
2.7 Software voor financiële administratie	31
2.8 Belastingen	33
2.9 Enkele bedrijfseconomische principes	39
Checklist	42
3 WINSTGEVENDE BEDRIJFSVOERING	45
3.1 Inleiding	45
3.2 Winst-en-verliesrekening	45
3.3 Beoordelen van de winst-en-verliesrekening	50
3.4 Beoordelen winst-en-verliesrekening op zichzelf	50
3.5 Beoordelen in relatie tot de begroting	54
3.6 Beoordelen in vergelijking met voorgaande jaren	55
3.7 Beoordelen in vergelijking met branchegegevens	56
3.8 Overige exploitatieanalyses	57

3.9	Kengetallen	58
	Checklist	60
4	DE ONDERNEMING IN BALANS	63
4.1	Inleiding	63
4.2	Balans	63
4.3	Globale opbouw balans	64
4.4	Activazijde van de balans	67
4.5	Passivazijde van de balans	71
4.6	Beoordelen van de balans	78
4.7	Beoordelen van de balans op zichzelf	78
4.8	Vergelijken met voorgaande jaren en balansprognoses	82
4.9	Relatie met de winst-en-verliesrekening	84
4.10	Insolventiescore (Z-score)	89
4.1.1	Conclusies	90
	Checklist	91
5	CASH IS KING	97
5.1	Inleiding	97
5.2	Kasstroomoverzicht	97
5.3	Vast en flexibel	100
5.4	Voorraadbeheer	103
5.5	Debiteurenbeheer	104
5.6	Crediteurenbeheer	106
5.7	Werkkapitaalmanagement	107
	Checklist	112
6	EEN SAMENHANGEND GEHEEL	115
6.1	Inleiding	115
6.2	Samenhang balans, winst-en-verliesrekening en kasstroomoverzicht	115
6.3	Financial accounting	120
	Checklist	126

7	FINANCIERING	127
7.1	Inleiding	127
7.2	Vermogensbehoefte	127
7.3	Vermogensbehoefte in samenhang met vlottende activa	128
7.4	Vermogensbehoefte in samenhang met vaste activa	130
7.5	Financieren met langlopend of kortlopend vermogen	131
7.6	Financieringsmogelijkheden	131
7.7	Financieren zonder vermogen aan te trekken	137
7.8	Vreemd of eigen vermogen: het hefboomeffect	138
7.9	Omgaan met de bank	140
	Checklist	144
8	FINANCIËLE PLANNING	147
8.1	Inleiding	147
8.2	Begroten en budgetteren	147
8.3	Begroten als proces	149
8.4	Investeringsbegroting	151
8.5	Financieringsplan	151
8.6	Exploitatiebegroting	152
8.7	Balansprognose	153
8.8	Liquiditeitsprognose	155
8.9	Definitieve begroting	159
	Checklist	160
9	INVESTEREN, KOOP EN VERKOOP	161
9.1	Inleiding	161
9.2	Soorten investeringen	161
9.3	Bijzondere investerings- en exploitatiekosten	162
9.4	Investeringsselectie	163
9.5	Ondernemingswaardering	168
	Checklist	172
10	FINANCIËEL ADVISEURS	175
10.1	Verschillende soorten financieel adviseurs	175
10.2	Selecteren van en omgaan met financieel adviseurs	178
	Checklist	179

11	FINANCIËN VOOR START-UPS & SCALE-UPS	181
11.1	Inleiding	181
11.2	Metrics	181
11.3	Monitoren van de metrics	186
	Checklist	188
	REGISTER	189

Inleiding

Je hebt besloten je te verdiepen in financieel management. Voor velen een terrein waar ze liever van afblijven. Financieel management heeft te maken met cijfers, rekenen, wiskunde en economie: onderwerpen waarmee niet iedereen evenveel affiniteit heeft.

Als dit ook voor jou geldt, heb je het juiste boek in handen. Hier tref je geen ingewikkelde theorieën en complexe verhandelingen aan, maar juist een toegankelijke beschrijving en uitleg van die aspecten van financieel management, waar jij als manager of ondernemer behoefte aan hebt. Met als doel om jouw belangstelling voor financieel management te wekken en je de bagage mee te geven waar je dagelijks wat aan hebt. Je krijgt genoeg kennis en inzicht om de juiste vragen te kunnen stellen, goed leiding te kunnen geven aan je bedrijf of organisatie en een goede gesprekspartner te zijn voor je collega-managers, adviseurs, accountants, aandeelhouders en de bank.

De praktijk heeft geleerd dat dit boek ook een heel goede introductie is voor studenten van allerlei opleidingen op hbo- en wo-niveau en als cursusmateriaal voor financiële programma's.

In deze herziene druk hebben we naar aanleiding van vragen van lezers, docenten en studenten verschillende verbeteringen aangebracht. Alle fiscale regelingen en tarieven zijn geactualiseerd en bij alle financiële overzichten zijn visualisaties toegevoegd om ze nog inzichtelijker te maken. En speciaal voor start-ups en scale-ups gaan we in een heel nieuw hoofdstuk uitgebreid in op de *metrics* waar zij hun bedrijf mee kunnen sturen.

Opbouw van dit boek

Het eerste hoofdstuk gaat in op het verhaal achter de cijfers: wat zeggen de cijfers nu wel en niet en hoe hard zijn de getallen?

In hoofdstuk 2 lees je waar je op moet letten als je wilt beoordelen of het goed gaat met je bedrijf en welke managementinformatie hiervoor nodig is.

De hoofdstukken 3, 4 en 5 gaan over het hart van het financieel management: de winst-en-verliesrekening, de balans en het kasstroomoverzicht.

Hoofdstuk 6 behandelt de samenhang tussen de drie overzichten: winst-en-verliesrekening, balans en kasstroomoverzicht en de externe verslaglegging.

Hoofdstuk 7 gaat over financiering. Welke financieringsvormen zijn er voor de verschillende doeleinden?

Hoofdstuk 8 behandelt de financiële planning. Op welke wijze kun je begrotingen opstellen en wat is de onderlinge samenhang?

Hoofdstuk 9 gaat over investeren, koop en verkoop. Hoe beslis je over verschillende investeringsopties en hoe kun je een onderneming waarderen?

In hoofdstuk 10 nemen we nog even de adviseurs door die je kunt inschakelen voor je bedrijf of organisatie.

Het nieuw toegevoegde hoofdstuk 11 is speciaal voor start-ups en scale-ups, die hun businessmodel gebouwd hebben op abonnementen. Deze bedrijven sturen deels op heel andere metrics dan meer reguliere ondernemingen.

Elk hoofdstuk eindigt met een korte checklist; sommige hebben ook nog een formuleblad. Hierdoor kun je dit boek niet alleen als studieboek gebruiken, maar ook als naslagwerk. Om het zoeken te vergemakkelijken, vind je achter in het boek een register.

De vermelde cijfers in dit boek zijn fictief. Voor zover er bedragen genoemd zijn als onderdeel van fiscale regelingen, betreft het de in december 2015 geldende tarieven. Deze tarieven zijn aan verandering onderhevig. Er kunnen geen rechten aan worden ontleend.

Als je na het lezen van dit boek het gevoel hebt grip te hebben op de financiën van je organisatie, is onze missie geslaagd.

Je opmerkingen of suggesties ter verbetering van dit boek kun je sturen naar keesvanalphen@live.nl en arcoverolme@icloud.com.

Kees van Alphen
Arco Verolme

2 Management accounting

2.1 Inleiding

In dit hoofdstuk gaan we dieper in op het verzamelen, ordenen, analyseren en rapporteren van (financiële en niet-financiële) informatie voor planning en control door het management of de ondernemer.

Eerst kijken we naar de belangrijkste sturingscriteria voor een onderneming. Daarna komt managementinformatie aan bod. Vervolgens gaan we uitgebreid in op de administratieve organisatie, de financiële administratie en boekhoudsoftware. We behandelen de verschillende belastingen waar de onderneming mee te maken krijgt en ten slotte gaan we in op enkele bedrijfseconomische principes.

Leerdoelen

Na het bestuderen van dit hoofdstuk:

- heb je inzicht in de drie *baselines* waar een onderneming op stuurde: winst, eigen vermogen en kasstroom;
- heb je kennisgemaakt met managementinformatie;
- weet je uit welke onderdelen de financiële administratie van een bedrijf bestaat;
- heb je inzicht in het proces van een boeking: via dagboeken, journaalposten, grootboeken en kolommenbalans naar een balans of winst-en-verliesrekening;
- weet je wat de belangrijkste belastingen voor ondernemers zijn;
- ken je het onderscheid tussen vaste, variabele en directe en indirecte kosten.

2.2 Sturen op winst, eigen vermogen of kasstroom

Als iemand zich afvraagt of een bedrijf er goed voorstaat, kan daar niet zomaar een antwoord op komen. Er zijn namelijk nogal wat manieren om een bedrijf in financiële zin te beoordelen. Drie belangrijke criteria zijn winst, eigen vermogen en kasstroom. Hierna vind je een toelichting op deze begrippen.

Winst

De meeste ondernemers kijken als eerste naar de winstgevendheid. Als een bedrijf geen winst maakt, komt het vroeg of laat in de problemen. Toch kan een bedrijf best eens een tegenvallende winst hebben of verlies lijden, zonder dat het

direct in gevaar hoeft te komen. Zolang er maar genoeg geld is om aan alle verplichtingen te kunnen voldoen.

Eigen vermogen

Een geheel andere manier om een bedrijf te beoordelen, is de analyse van het eigen vermogen. Het eigen vermogen is het vermogen dat de aandeelhouders of eigenaren in het bedrijf hebben gestoken, vermeerderd met de winsten voor zover die niet zijn opgenomen of als dividend zijn uitgekeerd, of verminderd met verliezen. Of het eigen vermogen voldoende is, hangt onder meer af van de totale waarde van de bezittingen van het bedrijf. De hoogte van het eigen vermogen is een belangrijke indicator voor de continuïteit op langere termijn.

Kasstroom of cashflow

De cashflow wordt vaak eenvoudig berekend door de winst (na belasting) te vermeerderen met het bedrag aan afschrijvingen. Ook bij verlies kan het bedrijf dus toch een positieve cashflow genereren, als de afschrijvingen hoger zijn dan het verlies. Naast de winst plus afschrijvingen zijn nog veel meer geldstromen van invloed op de kasstroom (zie hoofdstuk 5).

Engelse begrippen

De drie sturingsprincipes noemen we ook de *baselines*. Return on Sales (ROS) drukt de winst uit als percentage van de omzet. Return on Equity (ROE) geeft de winst weer als percentage van het eigen vermogen. De Operational Cash Flow (OCF) is de kasstroom die uit de operationele activiteiten voortkomt.

Of een bedrijf winst maakt, volgt uit de winst-en-verliesrekening (hoofdstuk 3). De hoogte van het eigen vermogen vinden we in de balans (hoofdstuk 4). In hoofdstuk 5 komt de kasstroom aan bod.

2.3 Managementinformatie

Om een bedrijf te besturen, is er behoefte aan informatie. Informatie om besluiten te kunnen nemen, de gang van zaken te kunnen volgen, waar nodig bij te sturen en ten slotte verantwoording af te kunnen leggen. Hiervoor hebben we gesproken over management accounting en financial accounting.

Management accounting richt zich op het verzamelen, ordenen, analyseren en rapporteren van (financiële en niet-financiële) informatie voor planning en control door het management of de ondernemer. Dit gaat dus over de interne besturing van het bedrijf.

Financial accounting gaat over het creëren van financiële overzichten voor externe stakeholders, zoals aandeelhouders, kredietverschaffers en diverse overheidsin-

stanties, om hun inzicht te geven in de financiële positie van een bedrijf. Dit proces wordt ook externe verslaggeving genoemd.

Welke informatie het managementinformatiesysteem moet bevatten, is sterk afhankelijk van de informatiebehoefte. Vaak bestaat de samenvatting van de managementinformatie uit kengetallen*. Deze zijn vervolgens weer onderbouwd met meer gespecificeerde gegevens. Zo is het kengetal *debiteurentermijn* (het gemiddelde aantal dagen waarbinnen een factuur wordt betaald) op zich voldoende als eerste sturingsinformatie. Vervolgens willen we echter weten welk bedrag aan debiteuren openstaat. Hieronder zit weer een overzicht van alle debiteuren en daaronder weer het overzicht van alle openstaande facturen per debiteur. In wezen wordt het informatiesysteem voor alle aspecten als volgt opgebouwd: eerst het meest essentiële kengetal en vervolgens stap voor stap een verdere detaillering.

Voorbeeld: managementinformatie voor een dienstverlenend bedrijf

Omschrijving	Begroot jaar	Begroot Q1	Reëel Q1	Reëel vs begroot	Toelichting
Omzet	500.000	125.000	185.000	148%	Incidentele grote order
Brutowinst	400.000	100.000	149.850	150%	Goedkoop ingekocht
Bedrijfskosten	160.000	40.000	44.800	112%	Relatief lage kosten gezien omzetgroei
Nettowinst	40.000	10.000	55.100	551%	Hoge bw en lage kosten
Cashflow	75.000	18.750	64.100	342%	Idem
Debiteuren-termijn	50	50	60	120%	Incassoachterstand
Voorraden	40	40	50	125%	Te hoge voorraden
Crediteuren-termijn	45	45	40	89%	Korting bij snelle betaling
Order-portefeuille	125.000		110.000	88%	Te weinig focus op acquisitie

Afbeelding 2.1 | Voorbeeld managementinformatie

Met behulp van dit simpele overzicht kunnen we antwoord geven op de volgende vragen:

- Is de omzet volgens planning?
- Is de brutowinst (BW) op orde?
- Blijven de bedrijfskosten binnen de perken?

* Een kengetal is een absoluut of relatief getal dat de waarde van een bedrijfsactiviteit weergeeft.

- Ontwikkelt de nettowinst zich goed?
- Is er voldoende cashflow?
- Betalen de debiteuren snel genoeg?
- Worden de crediteuren op tijd betaald?
- Zitten er voldoende orders in portefeuille?

In de kolom *Toelichting* zijn enkele mogelijke oorzaken van de afwijkingen aangegeven.

Aan de hand van deze kengetallen kunnen we in principe een bedrijf uitstekend besturen. Afwijkingen van kengetallen kunnen aanleiding zijn voor het zoeken naar oorzaken hiervan. Deze kunnen we vinden door de gegevens achter de kengetallen te bestuderen. Zo is de omzet opgebouwd uit omzetgroepen en iedere groep weer uit bepaalde klanten en per klant zijn er weer verschillende orders te identificeren. Achter de bedrijfskosten zitten verschillende kostensoorten, die elk voor zich kunnen afwijken van de begroting.

Planning-en-controlcyclus

Om een organisatie goed te besturen, is de planning-en-controlcyclus bedacht. Deze bestaat uit de volgende stappen:

- Opstellen strategisch plan of businessplan.
- Vertalen van deze plannen naar jaarplannen en begrotingen.
- Bewaken van de voortgang van de plannen en opstellen voortgangsrapportages.
- Bijstellen van de activiteiten en processen, heroverwegen van plannen.

Review & preview			
Als je ervoor kiest om te sturen op de drie baselines, kun je dit doen met <i>review- en previewsessies</i> : hoe scoren de kengetallen van dit jaar als je terugkijkt naar vorig jaar of vooruitkijkt naar volgend jaar?			
Baseline	Last year	This year	Next year
ROS	10%	9%	12%
ROE	8%	7%	10%
OCF	€ 250.000	€ 175.000	€ 225.000

2.4 Administratieve organisatie en financiële administratie

Voor zowel management accounting als financial accounting is een goede administratieve organisatie onmisbaar. Voor iedere onderneming ziet de administratieve organisatie er anders uit. Bij het ontwikkelen ervan moeten we rekening

houden met alle *interne* en *externe betrokkenen* die informatie nodig hebben. In het kader van dit boek beperken we ons tot de financiële informatie. Hierin zijn zowel interne als externe betrokkenen geïnteresseerd.

Interne betrokkenen:

- Ondernemer, directeur en manager
- Medewerkers
- Aandeelhouders
- Commissarissen

Externe betrokkenen:

- Banken en financiers
- Belastingdienst en uww
- Arbodiensten en verzekeringsmaatschappijen
- Overige

Ondernemer, directeur en manager

Allereerst is de ondernemer, directeur of manager zelf geïnteresseerd in de financiële situatie. De financiële administratie moet zo zijn ingericht en bijgehouden dat onder meer de volgende vragen snel beantwoord kunnen worden:

- Hoe zijn de (project)resultaten?
- Hoeveel omzet is er gegenereerd?
- Hoeveel kosten zijn er gemaakt?
- Is er met winst of verlies gedraaid?
- Is er genoeg geld aanwezig om betalingen te verrichten?
- Betalen de debiteuren op tijd?

Medewerkers

Ook medewerkers zijn geïnteresseerd in het reilen en zeilen van het bedrijf. Een projectleider heeft bijvoorbeeld inzicht nodig in de voortgang en de resultaten van zijn projecten. De marketeer wil weten of zijn marketingbudget niet wordt overschreden. Maar ook andere medewerkers willen een indruk krijgen van het uiteindelijke resultaat van hun inspanningen.

Aandeelhouders

De aandeelhouders van de bv of nv zijn geïnteresseerd in het rendement van hun investering. Zij willen hierover op gezette tijden volledig geïnformeerd worden. In ieder geval eens per jaar, als de Algemene vergadering van Aandeelhouders (AvA) haar oordeel uitspreekt over het gevoerde beleid en de opgestelde jaarrekening. Maar ook tussentijds is financiële informatie nodig, bijvoorbeeld bij het nemen van beslissingen met verregaande financiële consequenties voor de toekomst van de onderneming (investering, uitbreiding, overname).

Bij een bv of nv kan er sprake zijn van een directeur-grotoaandeelhouder (DGA). Deze medewerker van het bedrijf heeft een aandelenpakket van minimaal 5%. De DGA heeft uit hoofde van zijn functie natuurlijk dagelijks inzicht in de financiële situatie.

Commissarissen

Het is de taak van de commissarissen om controle uit te oefenen op het gevoerde beleid. Daarom moeten zij net als de aandeelhouders tijdig en volledig geïnformeerd zijn over de financiële situatie van het bedrijf. Anders kunnen zij hun werk niet naar behoren verrichten.

Banken en financiers

Financiers willen weten hoe het gaat met hun financiering. Zij willen daarom van tijd tot tijd geïnformeerd worden over de resultaten en over de verstrekte zekerheden, zoals debiteuren en vaste activa. De bank die geld heeft uitgeleend, wil vaak elke maand een overzicht van alle openstaande debiteuren, elk kwartaal de winst-en-verliesrekening en eens per jaar de jaarrekening ontvangen.

Belastingdienst

Als ondernemer heb je te maken met verschillende soorten belastingen. De zelfstandig ondernemer (bijvoorbeeld de eigenaar van een eenmanszaak, de maat of de firmant van een vennootschap onder firma (vof)) wordt aangeslagen voor de inkomstenbelasting en premies volksverzekering. De rechtspersoon (bijvoorbeeld de bv) wordt aangeslagen voor de vennootschapsbelasting. Om deze aanslagen op te kunnen leggen, wil de Belastingdienst weten wat de bedrijfsresultaten zijn en uit welke bedragen deze zijn opgebouwd.

Als er personeel in dienst is, heb je te maken met de loonheffing. De meeste ondernemingen in Nederland zijn btw-plichtig. Over de omzet moet btw geheven worden en leveranciers brengen meestal btw in rekening. Uit de financiële administratie moet op basis van bewijsstukken precies herleid kunnen worden hoeveel btw er betaald en ontvangen is.

De Belastingdienst hanteert een aantal richtlijnen en voorschriften waaraan de financiële administratie moet voldoen. Paragraaf 2.8 gaat uitgebreid in op belastingen voor bedrijven. De meest actuele informatie vind je op www.belastingdienst.nl.

Arbodienst en verzekeringsmaatschappij

Werkgevers zijn zelf verantwoordelijk voor het verzekeren van risico's die samenhangen met het in dienst hebben van werknemers. Hiervoor worden verzekeringen afgesloten, zoals de ziektekostenverzekering. Om te kunnen bepalen hoeveel

ziektekosten er geweest zijn, wordt in samenspraak met een arbodienst geregistreerd welke werknemers wanneer en hoelang ziek geweest zijn.

Overige

Volgens het Wetboek van Koophandel is het voeren van een 'deugdelijke' boekhouding verplicht. Uit de financiële administratie moet je altijd de schulden en bezittingen van je bedrijf kunnen afleiden. De meeste financiële stukken die betrekking hebben op een bedrijf, moeten zeven jaar na afsluiting van een boekjaar bewaard blijven. Dit is de fiscale bewaarplicht. Een financiële administratie is deugdelijk als:

- er sprake is van een systeem van dubbel boekhouden;
- deze boekhouding volledig is;
- deze boekhouding volgens goed koopmansgebruik wordt gevoerd.

2.5 Opbouw financiële administratie

Sommige ondernemers voeren een 'schoenendoosadministratie': alle bonnen, facturen, betaalbewijzen en dergelijke worden in een doos, zak of lade verzameld. Op het moment dat de Belastingdienst om een aangifte verzoekt, dragen ze de verzamelde stukken over aan een boekhouder met de vraag om even een belastingaangifte voor hen te verzorgen. Als deze dat met gepaste tegenzin heeft gedaan, gaat de aangifte naar de Belastingdienst en verdwijnen de jaarcijfers in een lade van de ondernemer en gaat hij weer over tot de orde van de dag. Dit is niet de aangewezen methode, omdat de ondernemer niet weet hoe zijn bedrijf er financieel voor staat. Hoe moet het dan wel?

Financieel verslag

Periodiek (per jaar, kwartaal of maand) moet elke ondernemer verslag doen van de financiële handel en wandel van zijn bedrijf. Hij doet dat in de vorm van belastingaangiften (omzet-, loon-, inkomsten- en/of vennootschapsbelasting) en een financieel verslag. Het financieel verslag bestaat minimaal uit een balans en een winst-en-verliesrekening. De bedragen in de aangiften en het financieel verslag mogen niet berusten op vermoedens of veronderstellingen. De juistheid moet bewezen of op z'n minst aannemelijk gemaakt kunnen worden. Het bewijs van juistheid ontstaat door van elke financiële handeling een (schriftelijk of digitaal) bewijsstuk te bewaren. Boekhouden begint daarom met het verzamelen van bewijsstukken van elke financiële handeling. Ook als alle bewijsstukken aanwezig zijn en goed bewaard worden, kunnen er nog problemen optreden:

- Welke stukken gelden als 'bewijsstukken van financiële handelingen'?
- Welke financiële handelingen hebben betrekking op de onderneming en welke zijn privé?

Boekstukken

Bewijsstukken die verwerkt worden in de boekhouding, noemen we *boekstukken*. Uit een boekstuk blijkt dat er iets veranderd is in de financiële situatie van een bedrijf. Als je de gegevens elektronisch vastlegt, moet je deze ook elektronisch bewaren en wel voor de geldende bewaartermijn van zeven jaar. Je mag de gegevens alleen op papier bewaren als je een zeer kleine administratie hebt die binnen een redelijke termijn is te controleren.

Er zijn verschillende soorten boekstukken:

- *Betaalbewijzen*
Bij betaling per bank wordt dit verwerkt op de dagafschriften. Dit is een betaalbewijs. Bij betaling per kas is dit de kwitantie of kassabon.
- *Inkoopfacturen*
Bij het ontvangen van goederen of diensten hoort meestal een factuur (rekening). Deze vermeldt wat er geleverd is en hoeveel er betaald moet worden. Bij contante aankopen zijn factuur en betaalbewijs gecombineerd in het kassabonnetje.
- *Verkoopfacturen*
Als een bedrijf goederen of diensten levert, moet het daarvoor een factuur aanmaken. Deze facturen dienen als bewijs voor de omzet.
- *Overige bewijsstukken*
Overige bewijsstukken zijn bewijsstukken die niet onder de andere noemers vallen. Voorbeelden: gegevens uit de loonadministratie, berekening van afschrijvingen, voorraadmutaties en urenadministratie.

Als er van alle financiële handelingen een bewijsstuk is, spreken we van een *financiële administratie*. Elke handeling die heeft plaatsgevonden, kunnen we immers aantonen. Een belastingcontroleur heeft echter een hekel aan bewijsstukken die niet toegankelijk zijn opgeborgen. Ieder boekstuk moet dan ook op een speciale wijze opgeborgen worden. Een inzichtelijk archiefsysteem met duidelijke aanduidingen van de ordners en overige stukken is hierbij onmisbaar. Ieder soort bewijsstuk moet op chronologische volgorde opgeborgen zijn in een ordner. Zo ontstaan ordners met betaalbewijzen ('kas', 'bank') en ordners voor 'ontvangen rekeningen nog te betalen (crediteuren)' en 'verzonden rekeningen nog te ontvangen (debiteuren)'. Alle overige stukken kunnen in één of meer ordners met de aanduiding 'memoriaal' of 'diverse posten'.

Een complete financiële administratie* bestaat minimaal uit de volgende onderdelen:

* Meer informatie over het voeren van een administratie vind je op www.nba.nl, www.belastingdienst.nl en www.kvk.nl.

Grootboekadministratie, bestaande uit:

- kasadministratie;
- bankadministratie;
- debiteurenadministratie (verkoop);
- crediteurenadministratie (inkoop).

Overige administraties, zoals:

- loonadministratie;
- projectadministratie;
- voorraadadministratie;
- overige (digitale) administraties.

Grootboekadministratie

Alle mutaties in de loop van een boekjaar moet je op verschillende rekeningen boeken. Zo boek je huur op de rekening ‘Huisvesting’ en benzine op de rekening ‘Autokosten’. Dit heet *het samenstellen van het grootboek*. De grootboekadministratie is de verzameling van alle boekingen op de verschillende grootboekrekeningen in een bepaalde periode.

Kasadministratie

In het *kasboek* noteer je alle inkomsten en uitgaven die per kas plaatsvinden. In een ordner verzamel je alle bewijsstukken die in de kasadministratie thuishoren. In het kasboek of op de bewijsstukken noteer je op welke grootboekrekeningen (zie *Grootboekadministratie*) je de bedragen moet boeken. Van belang is ook dat de kasadministratie sluitend is en geen negatief saldo heeft. Ook verkoopgegevens die je registreert met een afrekensysteem, kassa, *point of sale*-systeem of webwinkel moet je vastleggen. Let er bij de aanschaf van afrekensystemen op of deze voldoen aan de eisen van de Belastingdienst (www.belastingdienst.nl).

Bankadministratie

In het *bankboek* leg je alle inkomsten en uitgaven vast die per bank plaatsvinden. De bank stuurt dagafschriften, of je importeert de digitale bankmutaties in je boekhoudprogramma. Je kunt kiezen voor een ordner, met achter ieder bankafschrift de bijbehorende bewijsstukken. Op het dagafschrift of de bewijsstukken noteer je op welke grootboekrekeningen (zie *Grootboekadministratie*) de bedragen geboekt zijn. De bewijsstukken kun je ook in aparte ordners opbergen of digitaal uploaden in je boekhoudprogramma.

Debiteurenadministratie (verkoopadministratie)

De debiteurenadministratie is het overzicht van de rekeningen die een bedrijf aan zijn afnemers heeft gestuurd. Deze moet minimaal bestaan uit kopieën van alle verkoopfacturen. Beter is hieraan per debiteur een overzicht toe te voegen van de factuurnummers, factuurdata, vervaldata, gefactureerde bedragen, betaalde be-

dragen en, als saldo, het nog openstaande bedrag. Met je boekhoudprogramma kun je debiteurenoverzichten maken, waarbij de facturen op datum zijn gesorteerd, zodat bekend is welke facturen het langst openstaan en dus met voorrang moeten worden geïncasseerd.

Crediteurenadministratie (inkoopadministratie)

Crediteuren zijn leveranciers. De crediteurenadministratie omvat alle gegevens van de inkoopfacturen van leveranciers en kan bestaan uit kopieën van alle inkoopfacturen. Hieruit kun je aflezen hoeveel in een bepaalde periode is ingekocht, bij welke leveranciers en hoe het zit met betalingen en kortingen.

Overige administraties

Loonadministratie

Als een bedrijf personeel in dienst heeft, moet het een loonadministratie voeren. Hiermee bereken je per medewerker wat de verschillende loonbestanddelen zijn. Op het brutoloon houd je bedragen in voor loonheffing, premies volksverzekeringen en eventueel pensioen- en spaarregelingen, zodat er een nettoloon overblijft. Dit wordt aan de werknemer uitbetaald. Over het brutoloon betaalt de werkgever werkgeverslasten. De loonheffing en de premies werknemersverzekering worden afgedragen aan de Belastingdienst. Aangezien de loonadministratie complex is en nogal eens wijzigt, kun je deze het best uitbesteden.

Projectadministratie

In de project- of orderadministratie boek je per project alle relevante financiële gegevens, zoals budgetten, inkopen, gefactureerde omzet, bestede uren en dergelijke. Uit de projectadministratie kun je de projectresultaten en projectrendementen aflezen. Vaak zijn digitale projectadministraties gekoppeld aan of onderdeel van boekhoudsoftware.

Vorraadadministratie

Voor bepaalde bedrijven is het van belang om een voorraadadministratie te voeren. Dit geldt met name voor productie-, groothandel- en detailhandelbedrijven. De meest minimale vorm van voorraadadministratie is eenmaal per jaar de voorraad tellen: de balans opnemen. De waarde van de voorraad bepaal je vervolgens door van alle voorraadartikelen de aantallen met de inkoopprijs te vermenigvuldigen.

Een meer geavanceerde voorraadadministratie gaat uit van een registratie van alle binnenkomende artikelen die de voorraad laten toenemen en alle uitgaande artikelen die de voorraad doen afnemen. Minimaal eens per jaar de fysieke voorraad opnemen is noodzakelijk.

Rekeningschema

In de balans en winst-en-verliesrekening zijn de bedragen onder een bepaalde noemer verzameld, de zogenoemde *rubriek*. Zo worden alle bedragen met betrekking tot personeel onder 'Personeelskosten' geboekt en alle bedragen met betrekking tot verkopen onder 'Omzet'. Voordat een boekhouding opgezet wordt, is het noodzakelijk om een lijst te maken van alle rubrieken waaronder bedragen te boeken zijn. Zo'n lijst heet een *rekeningschema*. In dit schema krijgen alle mutaties een nummer en een naam. Een nummer ('grootboekrekening') om een groep aan te geven en een naam om de post te omschrijven. Een veelvoorkomende indeling is die in viercijferige nummers, bijvoorbeeld 4100 Huisvestingskosten.

Overige (digitale) administraties

Veel van de gegevens die nodig zijn voor het runnen van je bedrijf worden elektronisch vastgelegd. Het gaat hierbij niet alleen om de bestanden van de financiële administratie. Zorg er ook voor dat je je digitale databases bewaart voor belastingcontroles. Zie hiervoor www.belastingdienst.nl.

2.6 Dagboeken, journaalposten en kolommenbalans

Het hart van de financiële administratie is de kolommenbalans. In de financiële administratie onderscheiden we vijf ingangen om gegevens te boeken. Dit noemen we de dagboeken. Via de journaalposten boeken we mutaties via een dagboek op een grootboekrekening. De totalen van de grootboekrekeningen zien we in de kolommenbalans. Hieronder lichten we dit toe.

*Dagboeken**Kasboek*

Dit gebruiken we voor het verwerken van alle transacties die plaatsvinden via contante betaling.

Bankboek

Dit gebruiken we voor het verwerken van alle transacties die plaatsvinden via bankbetalingen. Een bedrijf kan meerdere bankboeken gebruiken.

Verkoopboek

Via het verkoopboek verwerken we alle verkoopfacturen van bedrijven die volgens het factuurstelsel werken.

Inkoopboek

Via het inkoopboek verwerken we alle inkoopfacturen die van leveranciers worden ontvangen.

Memoriaal

Via het memoriaal boeken we alle mutaties die niet via een van de eerdergenoemde boeken verwerkt worden, zoals de afschrijvingen, de salarisadministratie, correcties en dergelijke.

Journaalposten

Alle boekingen in de financiële administratie verlopen via een van de hierboven genoemde dagboeken. Het boeken zelf gaat via een zogenoemde journaalpost. Zonder nu een cursus boekhouden voor beginners te willen geven, volgt hierover een korte uitleg.

Een boeking in de financiële administratie moet altijd in evenwicht zijn. Een boeking kan bestaan uit verschillende boekingsregels en bestaat altijd uit een of meer debetboekingen en een of meer creditboekingen.

Een journaalpost voor een verkoopfactuur van 31 maart 2017 van een iPhone van € 695 (exclusief 21% btw) die op rekening wordt gekocht, ziet er als volgt uit.

Datum	Grootboekrekening	Omschrijving	Debet	Credit
31-03-17	1300	Debiteuren	€ 840,95	
31-03-17	8000	Omzet iPhones		€ 695,00
31-03-17	1500	Af te dragen btw		€ 145,95
Totaal			€ 840,95	€ 840,95

Kolommenbalans

Alle journaalposten in een financiële administratie worden verwerkt in een overzicht. Dit overzicht noemen we de kolommenbalans. Hierin staan alle boekingen in kolommen gesorteerd. Dit betreft de volgende kolommen:

Grootboekrekeningen

De bedragen in de kolommenbalans worden verzameld per grootboekrekening. Iedere regel bevat de gegevens van een grootboekrekening.

Beginbalans

De eerste twee kolommen bevatten de saldi van de grootboekrekeningen die horen bij de situatie op 1 januari van het boekjaar.

Proefbalans

De volgende twee kolommen bevatten de debet- en creditboekingen op alle grootboekrekeningen die gebruikt zijn in de betreffende periode. Op een grootboekrekening kunnen zowel debet- als creditboekingen staan.

Saldibalans

De twee kolommen van de saldibalans geven het saldo weer van iedere grootboekrekening. Op iedere regel staat nu een debet- of een creditbedrag.

Winst-en-verliesrekening

In deze twee kolommen staan alle saldi van de grootboekrekeningen die gaan over kosten of opbrengsten. Het saldo van deze twee kolommen is winst of verlies.

Eindbalans

In deze twee kolommen staan de saldi van de grootboekrekeningen die gaan over de activa of passiva. Het saldo van deze twee kolommen is de toe- of afname van het eigen vermogen.

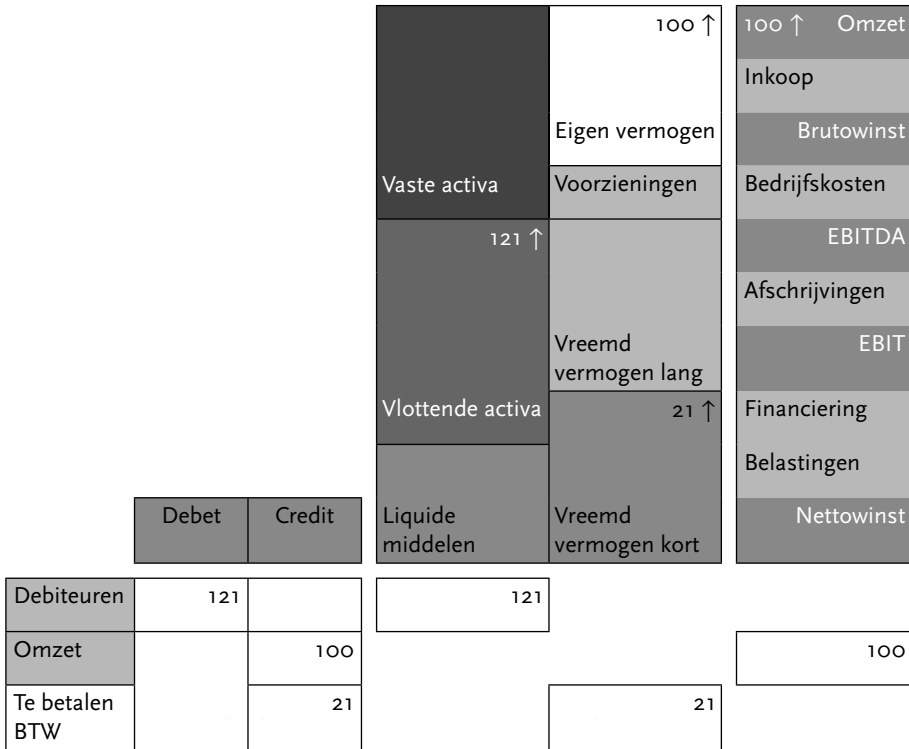
Hoe veranderen transacties de balans?

Een transactie is een zakelijke handeling die leidt tot een financiële boeking in een grootboekrekening. Om efficiënt te werken, gebruiken we vaak dagboeken om de grootboekrekeningen collectief bij te werken. Een transactie leidt altijd tot minimaal een credit- en een debetboeking. Transacties leiden tot een wijziging van de balans. Dit kan op twee manieren:

- Direct, via boekingen op grootboekrekeningen van de balans. Bijvoorbeeld een betaling per bank van een openstaande crediteur. Dagboek 'Bank' wordt gecrediteerd en grootboek 'Crediteuren' wordt gedebiteerd.
- Indirect, via het resultaat van de winst-en-verliesrekening. Bijvoorbeeld het versturen van een factuur voor een dienst. Hierdoor ontstaat er een positief resultaat in de winst-en-verliesrekening en een vordering op de debiteur. De grootboekrekening 'Debiteuren' wordt gedebiteerd en de grootboekrekening 'Omzet' en 'Af te dragen btw' worden gecrediteerd.

Omdat het resultaat van de winst-en-verliesrekening toegevoegd wordt aan het eigen vermogen, wordt de winst-en-verliesrekening ook wel de hulprekening van het eigen vermogen genoemd.

De transactie voor het inboeken van een verkoopfactuur kan als volgt visueel worden weergegeven.



Afbeelding 2.2 | Boekhoudkundige verwerking transactie: verkoopfactuur

Door het versturen van een factuur ontstaat omzet. De omzet is exclusief btw. De post 'Debiteuren' neemt toe met de omzet + btw. Er ontstaat een schuld aan de Belastingdienst voor het btw-bedrag. De winst wordt toegevoegd aan het eigen vermogen.

Hierna staat een eenvoudig voorbeeld van een kolommenbalans.

Nr.	Grootboekrekening	Proefbalans		Saldibalans		Resultaten-rekening		Eindbalans	
		Debet	Credit	Debet	Credit	Debet	Credit	Debet	Credit
0300	Gebouw	400.000	—	400.000				400.000	
0400	Inventaris	3.500	—	3.500				3.500	
0500	Eigen vermogen	—	57.200		57.200				95.200*
0510	Privé	2.000	500	1.500				1.500	
0700	Hypotheek	—	340.000		340.000				340.000
1000	Kas	7.500	2.450	5.050				5.050	
1100	Bank	25.000	10.000	15.000				15.000	
1300	Debiteuren	4.500	3.000	1.500				1.500	
1400	Crediteuren	1.400	2.500	—	1.100				1.100
1800	Te vorderen btw	1.250	1.000	250				250	
1810	Te betalen btw	1.000	1.500	—	500				500
3000	Voorraad goederen	35.000	25.000	10.000				10.000	
4000	Huisvestingskosten	4.000		4.000		4.000			
4100	Autokosten	2.000		2.000		2.000			
4200	Interestkosten	3.000		3.000		3.000			
4300	Afschrijvingskosten	2.000		2.000		2.000			
4900	Overige kosten	1.000		1.000		1.000			
7000	Kostprijs verkopen	25.000		25.000		25.000			
8000	Opbrengst verkopen		75.000		75.000		75.000		
	Subtotaal	518.150	518.150	473.800	473.800	37.000	75.000	436.800	436.800
	Saldo (winst/ verlies)	—	—			38.000*			
	Totaal	518.150	518.150	473.800	473.800	75.000	75.000	436.800	436.800

* Winst wordt toegevoegd aan eigen vermogen

Afbeelding 2.3 | Voorbeeld kolommenbalans

2.7 Software voor financiële administratie

Voor het digitaal verwerken van de financiële administratie ('de boekhouding') zijn heel veel verschillende mogelijkheden. Welke oplossing je kiest, hangt sterk af van het antwoord op de volgende vragen:

- Wat wil jij zelf doen en wat besteed je uit aan je boekhouder of accountant?
- Voer je een uitgebreide of een eenvoudige administratie?

- Wil je een robuust programma dat op je eigen server draait of een oplossing 'in the cloud'?

Zelf doen of uitbesteden?

Functie	Zelf	Accountant		Zelf	Accountant
Kas	++	+	Debiteurenadministratie	++	+
Bank	++	++	Crediteurenadministratie	++	+
Verkoop	++	+	Projectadministratie	++	o
Inkoop	++	+	Loonadministratie	+	++
Memoriaal	+	++	Voorraadadministratie	++	o
Verslaglegging	+	++			

Vaak kun je alle dagelijkse activiteiten, zoals kas, bank, inkoop, verkoop, project- en urenadministratie het beste zelf doen en laat je de ingewikkeldere zaken (memoriaalboekingen en verslaglegging) over aan je boekhouder of accountant. Het kan handig zijn om na te gaan met welk pakket je accountant ook kan werken, om uitwisseling te vergemakkelijken.

Populaire boekhoudsoftware:

Eenvoudige administraties

Yuki.nl.	Davilex.nl	Queen.nl
Twinfield.nl	Snelstart.nl	Reeleezee.nl
Exact-online.nl	Accountview.nl	Microstar.nl

Complexere administraties

Visma	Afas
Exact	King boekhoudsoftware
Unit 4	

Rapportage

QDAC	Speedbooks
Caseware	Visionplanner

Reviewsites

Een bezoekje aan een van de volgende reviewsites kan je helpen je keuze te bepalen:

www.boekhoudpakket.in-research.info	www.softwarepakketten.nl
www.boekhoudsoftware-vergelijken.nl	www.boekhoudreview.nl

2.8 Belastingen

Als ondernemer krijg je te maken met verschillende soorten belastingen en sociale verzekeringen. Keuzes die je als ondernemer maakt, hebben altijd fiscale gevolgen. Denk hierbij aan de rechtsvorm van je onderneming en de financiering ervan. Het is daarom van belang dat je als ondernemer op de hoogte bent van je fiscale rechten en plichten. Actuele tarieven staan op www.belastingdienst.nl.

In de zin van de belastingwetgeving is een onderneming ‘een min of meer duurzame organisatie van arbeid en kapitaal, die deelneemt aan het maatschappelijk verkeer met het doel om winst te behalen’. Of iets een onderneming is, hangt af van de feitelijke omstandigheden: wat is de omvang van de activiteiten, wat zijn de behaalde opbrengsten, hoeveel tijd is erin gestoken, hoe wordt het bedrijf naar buiten toe gepresenteerd, wie zijn je opdrachtgevers en welke risico’s loop jij?

Het uitoefenen van een zelfstandig beroep beoordeelt de Belastingdienst op dezelfde manier als een onderneming. Als je niet aangemerkt wordt als onderneming, kun je geen gebruik maken van fiscale ondernemersfaciliteiten. Voor de btw is er overigens veel eerder sprake van een onderneming dan bij de inkomstenbelasting. Bij de inkomstenbelasting staat de ondernemer centraal, bij de btw de prestatie.

Hierna vind je een korte toelichting op de volgende belastingen:

- omzetbelasting of btw;
- inkomstenbelasting;
- vennootschapsbelasting;
- loonheffing en premies volksverzekering.

Omzetbelasting

De belasting toegevoegde waarde (btw) en omzetbelasting zijn twee benamingen voor dezelfde belasting. Op een enkele uitzondering na moet over alles wat een ondernemer van andere ondernemers inkoopt btw betaald worden. Over alles wat een onderneming aan derden verkoopt, moet btw in rekening gebracht worden. De btw is voor de ondernemer geen kostenpost. Via het aangiftebiljet Omzetbelasting kun je alle betaalde btw terugvragen, maar moet je ook alle in rekening gebrachte btw afdragen. Alleen niet-btw-plichtige afnemers betalen btw zonder deze te kunnen terugvorderen. Dit geldt bijvoorbeeld voor particulieren, bepaalde diensten van de overheid en voor ondernemers die ‘voor btw vrijgestelde prestaties’ verrichten voor onderwijsinstellingen. De ondernemer is voor de btw de ‘kassier voor de staat’.

De btw-tarieven zijn 21% voor de meeste artikelen en 9% voor voedingsmiddelen, kunstwerken, boeken en tijdschriften, 0% voor export en er zijn vrijgestelde branches en activiteiten (tarieven 2019).

Alle leveringen van btw-plichtige ondernemers moeten vergezeld gaan van een factuur waarop de btw vermeld is, met percentage en bedrag. Een uitzondering geldt voor contante verkoop. Wil een ondernemer de door hem betaalde btw terug kunnen vragen, dan moet hij als bewijsmateriaal een zogenoemde *btw-bon* kunnen overleggen. Op de btw-bon staat minimaal de naam van de leverancier, het geleverde, het totaalbedrag van de levering en het percentage en bedrag van de btw.

Aangifte omzetbelasting

De btw is een aangiftebelasting. Dit houdt in dat je zelf berekent hoeveel btw je moet afdragen. Dit bedrag geef je op in je aangifte omzetbelasting. Vervolgens betaal je de verschuldigde btw aan de Belastingdienst. Als je je aangemeld hebt, krijg je eens per kwartaal – vanaf een bepaalde omzet eens per maand – het aangifteticket Omzetbelasting in de bus. Hierop moeten de btw-gegevens over de betreffende periode ingevuld worden. Deze zijn:

- omzet belast met 21%: het bedrag exclusief btw en het bedrag aan btw;
- omzet belast met 9%: het bedrag exclusief btw en het bedrag aan btw;
- omzet belast met 0%: het bedrag exclusief btw en het bedrag aan btw.

Zo wordt het bedrag bepaald dat we aan btw afdragen. Hierop kun je het bedrag aan btw dat je over inkopen hebt betaald in mindering brengen. Dit heet de *voorbelasting*. De aangifte moet binnen een maand na het verstrijken van het betreffende tijdvak ingediend en betaald zijn.

Bij iedere btw-plichtige ondernemer zijn de posten op de balans en in de winst-en-verliesrekening exclusief btw. De enige uitzondering hierop vormen de posten *debiteuren* en *crediteuren*. Bij deze balansposten zijn de bedragen inclusief btw.

Inkomstenbelasting

Natuurlijke personen (zoals eenmanszaken en vennootschappen) betalen belasting over hun winst via de inkomstenbelasting. Dit geldt ook voor een medegerechtigde in een onderneming (bijvoorbeeld een commanditair vennoot in een commanditaire vennootschap) of geldverstrekker (je leent geld aan een ondernemer en deze lening fungeert in feite als eigen vermogen van de onderneming, of de vergoeding voor de lening is sterk afhankelijk van de winst van de onderneming). In je aangifte inkomstenbelasting moet je de winst uit onderneming opgeven.

Er zijn verschillende soorten inkomen. Voor de inkomstenbelasting zijn deze verdeeld in drie groepen (boxen) met elk een eigen tarief:

Box 1: belastbaar inkomen uit werk en woning.

Box 2: belastbaar inkomen uit aanmerkelijk belang.

Box 3: belastbaar inkomen uit sparen en beleggen.

Je kunt drie belastbare inkomens hebben: in box 1, in box 2 en in box 3. Hoeveel inkomstenbelasting en premie volksverzekeringen je verschuldigd bent, bereken je door op de belastbare inkomens de tarieven (www.belastingdienst.nl) toe te passen. De inkomsten worden per box behandeld en zo veel mogelijk per box belast. Dit betekent het volgende:

- Elk soort inkomsten valt in één box. Je inkomsten worden dus niet dubbel belast.
- Voor het belastbare inkomen in box 1, 2 en 3 gelden verschillende tarieven.
- Je kunt een negatief inkomen (verlies) in de ene box niet verrekenen met een positief inkomen in een andere box.

Voor de bepaling van het inkomen bestaat een aantal aftrekposten, zoals de ondernemersaftrek en de persoonsgebonden aftrekposten. De ondernemersaftrek is het bedrag dat wordt afgetrokken van de winst na een eventuele toevoeging aan de ouderdagsreserve en bestaat uit de volgende onderdelen:

- zelfstandigenaftrek;
- startersaftrek;
- startersaftrek bij arbeidsongeschiktheid;
- aftrek voor speur- en ontwikkelingswerk;
- meewerkaftrek;
- stakingsaftrek.

Voor sommige van deze ondernemersaftrekken moet je voldoen aan het urencriterium of het verlaagd urencriterium.

Voorwaarden urencriterium

Je voldoet aan het urencriterium wanneer je minimaal 1.225 uren per jaar besteedt aan het drijven van je onderneming. Niet-gewerkte uren door zwangerschap tellen hierbij mee voor de periode van 16 weken. Ook moet je meer dan 50% van je totale arbeidstijd aan je onderneming besteden.

Box 1: inkomen uit werk en woning

Tot box 1 behoren onder meer:

- belastbare winst uit een onderneming;
- belastbaar loon;
- belastbaar resultaat uit overige werkzaamheden;
- belastbare periodieke uitkeringen;
- belastbare inkomsten uit eigen woning;

- uitgaven voor inkomensvoorzieningen (premie lijfrente, arbeidsongeschiktheidsverzekering, enzovoort).

Box 2: inkomen uit aanmerkelijk belang

Er is sprake van een aanmerkelijk belang als iemand samen met de partner een aandelenbelang in een bv heeft van 5% of meer. Iemand kan ook een aanmerkelijk belang hebben als hij of zij minder dan 5% van de aandelen in een bv heeft. Voorwaarde hiervoor is dat een bloed- of aanverwant (bijvoorbeeld de vader) in de rechte lijn een aanmerkelijk belang heeft in een bv en dat de belastingplichtige zelf (bijvoorbeeld de zoon) aandelen bezit in dezelfde bv, ook al is dat minder dan 5%.

Box 3: inkomen uit sparen en beleggen

Heb je vermogen, zoals spaargeld, aandelen of een tweede woning? Dan hoef je de werkelijke inkomsten, bijvoorbeeld de rente op je spaargeld, het dividend op je aandelen of de huuropbrengst, niet aan te geven. Jouw kosten, zoals betaalde rente, mag je niet aftrekken. Inkomen in box 3 wordt belast met een vast percentage van 4% van je grondslag sparen en beleggen. Je grondslag sparen en beleggen is de waarde van je vermogen (bezittingen min schulden) op 1 januari, na aftrek van het heffingsvrij vermogen en de ouderentoeslag.

Aangifte inkomstenbelasting

Je moet aangifte doen om belasting te betalen of terug te krijgen. Meestal ontvang je hierover automatisch bericht. Maar ook als je geen bericht ontvangt, kan het zijn dat je aangifte moet doen. Heb je bericht gekregen dat je aangifte moet doen? Dan staat op het bericht voor wanneer dit moet gebeuren. Kun je niet op tijd aangifte doen? Dan kun je uitstel aanvragen.

Moet je wel aangifte doen, maar doe je dit niet? Dan maakt de Belastingdienst een schatting van je inkomen. Je krijgt dan naast de aanslag een verzuimboete.

Als je geen bericht ontvangt, kan het toch zijn dat je aangifte moet doen. Dit is het geval in de volgende twee situaties:

- Je denkt dat je belasting terugkrijgt (meer dan €14). Bijvoorbeeld als je kinderen hebt, als je studeert of als je niet het hele jaar hebt gewerkt. Om geld terug te krijgen, moet je aangifte doen. De aangifte kun je insturen tot vijf jaar na afloop van het belastingjaar.
- Je denkt dat je belasting moet betalen (meer dan €45). Bijvoorbeeld als je inkomsten had waarop nog geen belasting is ingehouden. Je moet dan aangifte doen.

Vennootschapsbelasting

Als eigenaar van een bv of nv moet je voor je bedrijf aangifte vennootschapsbelasting doen. Ook stichtingen en verenigingen moeten soms aangifte vennootschapsbelasting doen.

De vennootschapsbelasting wordt berekend over het belastbare bedrag in een boekjaar. Het belastbare bedrag is de winst min de verrekenbare verliezen.

Verrekenen van verliezen

Een verlies uit een bepaald jaar kun je op twee manieren verrekenen:

- Je verrekent het verlies van het jaar met de belastbare winst uit het voorgaande jaar. Dit wordt *carry back* of achterwaartse verliesverrekening genoemd.
- Je verrekent het verlies met de winsten van maximaal negen volgende jaren. Dit wordt *carry forward* of voorwaartse verliesverrekening genoemd. Carry forward betekent verrekening met toekomstige winsten.

Het tarief van de vennootschapsbelasting bedraagt 19% over de winsten tot en met €200.000 en 25% over alles wat daarboven komt (bedragen 2019). Voor de winstberekening gelden diverse aftrek- en verrekenposten, zoals:

- investeringsaftrek (kleinschaligheids-, energie- en milieu-investeringsaftrek);
- enkele fiscale reserves (herinvesterings-, egalisatie- en oudedagsreserve);
- research- & developmentaftrek;
- desinvesteringsbijtelling;
- deelnemingsvrijstelling.

Willekeurig afschrijven

Willekeurig afschrijven betekent dat je naast de gewone afschrijving zelf bepaalt hoe en wanneer je een bedrijfsmiddel afschrijft. Dit kan je een liquiditeits- en rentevoordeel opleveren. Net als bij een gewone afschrijving mag de boekwaarde van het bedrijfsmiddel niet lager worden dan de restwaarde.

De twee belangrijkste regelingen zijn:

- willekeurige afschrijving op milieubedrijfsmiddelen (VAMIL);
- willekeurige afschrijving voor startende ondernemers.

Loonheffing en premies volksverzekering

Als je personeel in dienst hebt, moet je loonheffingen inhouden en betalen. Loonheffingen zijn:

- loonbelasting/premie volksverzekeringen;
- premies werknemersverzekeringen;
- inkomensafhankelijke bijdrage Zorgverzekeringswet (werkgeversheffing Zvw en bijdrage Zvw).

Met inhouden en betalen van loonheffingen bedoelen we:

- loonbelasting/premie volksverzekeringen inhouden op het loon van de werknemer en betalen;

- premies werknemersverzekeringen betalen;
- werkgeversheffing Zvw betalen of bijdrage Zvw inhouden op het loon van de werknemer en betalen.

De loonheffing is een voorheffing op de inkomstenbelasting en de premie volksverzekeringen. Loonbelasting en premie volksverzekeringen worden vaak samen loonheffing genoemd, omdat ze als één bedrag worden ingehouden en afgedragen.

Wanneer is er sprake van een dienstbetrekking?

Een dienstbetrekking is een arbeidsrelatie gebaseerd op een overeenkomst tussen werkgever en werknemer. Met deze overeenkomst maken werkgever en werknemer afspraken over de voorwaarden waaronder de werknemer tegen betaling werkt. Meestal leggen de werkgever en de werknemer deze afspraken schriftelijk vast, maar ze kunnen dat ook mondeling of stilzwijgend doen. Er is niet alleen sprake van een dienstbetrekking als iemand in vaste dienst is of bij een bepaalde omvang van het werk. Er kan bijvoorbeeld sprake zijn van een dienstbetrekking bij losse hulpkrachten, vakantiewerkers en huishoudelijke werkzaamheden. Informeer goed naar je rechten en plichten.

Twee jaar eigen risico ziek personeel

De werkgever heeft een eigen risico van twee jaar voor ziek personeel. Denk er dus aan om een goede ziekteverzuimaanpak en -verzekering te kiezen.

Directeur bv en werknemersverzekeringen

Een directeur-aandeelhouder van een bv is in principe in dienst bij de bv. Er is niet altijd sprake van een gezagsverhouding tussen de bv en de directeur. Mocht een gezagsverhouding ontbreken, dan kan de directeur niet verzekerd worden voor de verplichte werknemersverzekeringen. Over het algemeen is er geen sprake van een gezagsverhouding als de directeur (samen met echtgenoot/echtgenote) 50% of meer van de aandelen bezit, of als hij/zij niet tegen zijn of haar wil ontslagen kan worden.

Het ontbreken van een gezagsverhouding heeft geen gevolgen voor de inhouding van loonheffing op het salaris van de directeur. Dit gaat op dezelfde manier als bij andere werknemers.

Nr.	Grootboekrekening	Proefbalans		Saldibalans		Resultatenrekening		Eindbalans	
		Debet	Credit	Debet	Credit	Debet (kosten)	Credit (opbrengsten)	Debet (activa)	Credit (passiva)
0300	Gebouw	400.000	–	400.000				400.000	
0400	Inventaris	3.500	–	3.500				3.500	
0500	Eigen vermogen	–	57.200		57.200				95.200*
0510	Privé	2.000	500	1.500				1.500	
0700	Hypotheek	–	340.000		340.000				340.000
1000	Kas	7.500	2.450	5.050				5.050	
1100	Bank	25.000	10.000	15.000				15.000	
1300	Debiteuren	4.500	3.000	1.500				1.500	
1400	Crediteuren	1.400	2.500	–	1.100				1.100
1800	Te vorderen btw	1.250	1.000	250				250	
1810	Te betalen btw	1.000	1.500	–	500				500
3000	Voorraad goederen	35.000	25.000	10.000				10.000	
4000	Huisvestingskosten	4.000		4.000		4.000			
4100	Autokosten	2.000		2.000		2.000			
4200	Interestkosten	3.000		3.000		3.000			
4300	Afschrijvingskosten	2.000		2.000		2.000			
4900	Overige kosten	1.000		1.000		1.000			
7000	Kostprijs verkopen	25.000		25.000		25.000			
8000	Opbrengst verkopen		75.000		75.000		75.000		
	Subtotaal	518.150	518.150	473.800	473.800	37.000	75.000	436.800	436.800
	Saldo (winst/ verlies)	–	–			38.000*			
	Totaal	518.150	518.150	473.800	473.800	75.000	75.000	436.800	436.800

* Winst wordt toegevoegd aan eigen vermogen

Afbeelding 2.3 | Voorbeeld kolommenbalans

2.7 Software voor financiële administratie

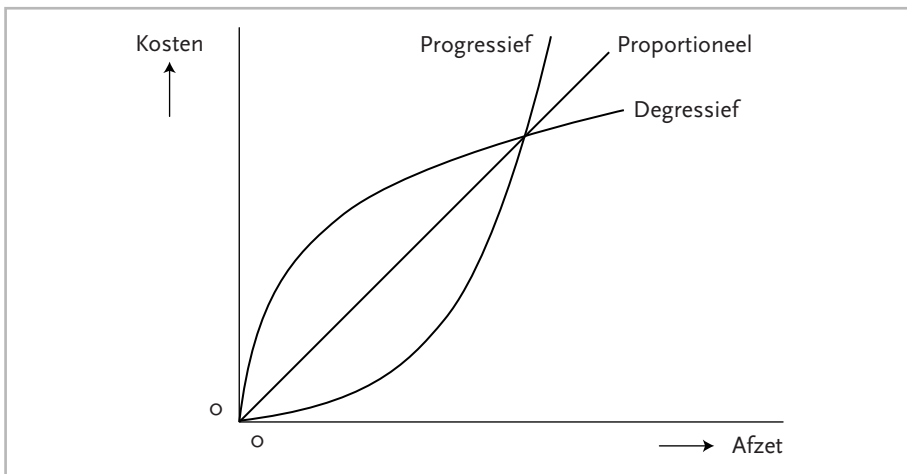
Voor het digitaal verwerken van de financiële administratie ('de boekhouding') zijn heel veel verschillende mogelijkheden. Welke oplossing je kiest, hangt sterk af van het antwoord op de volgende vragen:

- Wat wil jij zelf doen en wat besteed je uit aan je boekhouder of accountant?
- Voer je een uitgebreide of een eenvoudige administratie?

post 'Debiteuren'). Op de balans is ook te zien of de kosten al betaald zijn (de post 'Crediteuren').

Vaste en variabele kosten

Een ander bedrijfseconomisch onderscheid is dat tussen vaste (of constante) en variabele kosten. Het karakter van vaste kosten is dat zij in principe niet reageren op veranderingen in de omvang van de productie of de afzet. Zo zijn de kosten van bedrijfspanden, machines en de salarissen van het vaste personeel te zien als vaste kosten. Vaste kosten beschouwen we overigens niet bij ieder productievolume als vast. Boven een bepaalde omvang worden vaste kosten namelijk variabel, bijvoorbeeld doordat er een nieuwe bedrijfshal en extra machines nodig zijn.



Afbeelding 2.4 | Grafiek variabele kosten

Kosten die wel reageren op een schommelend productie- of afzetvolume, noemen we variabele kosten. Goede voorbeelden hiervan zijn grondstoffen en salarissen van uitzendkrachten tijdens seizoenspieken.

We onderscheiden verschillende soorten variabele kosten:

- Degressief variabele kosten
Bij stijgende productie- of afzetomvang nemen de kosten steeds minder toe, bijvoorbeeld bij drukwerk. De kosten van de eerste honderd brochures zijn hoger dan die van de tweede honderd brochures.
- Proportioneel variabele kosten
De kosten nemen bij stijgende productie of afzet recht evenredig toe, bijvoorbeeld de kosten van hout voor een kozijn.

- Progressief variabele kosten
De kosten nemen steeds meer toe naarmate de bedrijfsdrukke toeneemt. Bijvoorbeeld de inzet van extra mensen in de avonduren bij piekdrukke.

Directe en indirecte kosten

Ten slotte is er het onderscheid tussen directe en indirecte kosten. Directe kosten hebben rechtstreeks betrekking op bijvoorbeeld een afdeling, een product, een dienst of een activiteit. Indirecte kosten zijn niet rechtstreeks toe te rekenen aan een afdeling, product, dienst of activiteit. Indirecte kosten worden ook *overheadkosten* genoemd.

Directe kosten kunnen vast of variabel zijn. Dit geldt ook voor indirecte kosten, zoals blijkt uit de onderstaande tabel.

	Directe kosten	Indirecte kosten
Vaste kosten	<i>Salaris verkoopmedewerker afdeling A</i>	<i>Salaris algemeen directeur</i>
Variabele kosten	<i>Grondstoffen voor productie product X</i>	<i>Energiekosten hoofdkantoor</i>

Afbeelding 2.5 | Kosten: direct, indirect, vast en variabel

Checklist

> **Beoordelingscriteria**

- Winst
- Eigen vermogen
- Kasstroom (*cashflow*)

> **Managementinformatie**

- Wat is de informatiebehoefte?
- Minimaal benodigde kengetallen
 - Omzet
 - Brutowinst
 - Bedrijfskosten
 - Nettowinst
 - Cashflow
 - Debiteurentermijn
 - Crediteurentermijn
 - Voorraadtermijn
- Orderportefeuille
- Planning & control
 - Opstellen strategisch plan of businessplan
 - Vertalen plannen naar jaarplannen en begrotingen
 - Bewaken voortgang plannen, opstellen voortgangsrapportages
 - Bijstellen activiteiten en processen, heroverwegen plannen
- Review & preview

> **Geïnteresseerden in managementinformatie**

- Interne betrokkenen
 - Ondernemer, directeur en manager
 - Medewerkers
 - Aandeelhouders
 - Commissarissen
- Externe betrokkenen
 - Banken en financiers
 - Belastingdienst en uww
 - Arbodiensten en verzekeringsmaatschappijen
 - Overige

> **Opbouw financiële administratie**

- Boekstukken
 - Betaalbewijzen
 - Inkoopfacturen

- Verkoopfacturen
- Overige bewijsstukken
- Grootboekadministratie
 - Kasadministratie
 - Bankadministratie
 - Debiteurenadministratie
 - Crediteurenadministratie
- Overige administraties
 - Loonadministratie
 - Projectadministratie
 - Voorraadadministratie
- Overige (digitale) administratie
- Dagboeken
- Kasboek
 - Bankboek
- Verkoopboek
 - Inkoopboek
- Memoriaal
- Journaalposten
- Debetboekingen
 - Creditboekingen
- Evenwicht
- Grootboekrekeningen
- Kolommenbalans
- Beginbalans
 - Proefbalans
- Saldibalans
 - Winst-en-verliesrekening
- Eindbalans

> **Software voor financiële administraties**

> **Belastingen**

- Omzetbelasting of btw
- Inkomstenbelasting
- Vennootschapsbelasting
- Loonheffing en premies volksverzekering

> **Bedrijfseconomische principes**

- Inkomsten en uitgaven: feitelijke geldstromen
- Opbrengsten en kosten: onafhankelijk van feitelijke betaling
- Vaste kosten: variëren niet met de bedrijfsdrukte
- Variabele kosten: variëren wel met de bedrijfsdrukte

- Soorten variabele kosten:
 - Degressief variabele kosten: nemen steeds minder toe
 - Proportioneel variabele kosten: nemen evenredig toe
 - Progressief variabele kosten: stijgen sterker dan de bedrijfsdrukke
- Directe kosten: rechtstreeks toe te rekenen aan afdeling of activiteit
- Indirecte kosten: niet rechtstreeks toe te rekenen aan afdeling of activiteit

FINANCIËEL MANAGEMENT

Als ondernemer of manager in een klein of middelgroot bedrijf wil je succesvol en winstgevend zijn. Maar niet iedereen houdt zich graag bezig met de financiën van het bedrijf. De voorliefde ligt vaker op het eigen vakgebied, leidinggeven, management of commercie. Voor die mensen die graag succesvol zijn, maar niet van nature affiniteit hebben met de financiële kant van het bedrijf, is *Financieel management* geschreven.

Financieel management maakt het financieel presteren van bedrijven inzichtelijk voor ondernemers en managers, door een duidelijke uitleg in een eenvoudige schrijfstijl. Je wordt na het lezen van dit boek een volwaardige gesprekspartner van je management-team, accountant, financieel manager en bank. Je vindt in dit boek precies die aspecten van financieel management waar je behoefte aan hebt:

- management accounting en financial accounting
- winst- en verliesrekening, balans en kasstroomoverzicht
- bedrijfsresultaat, EBIT, EBITDA en nettowinst
- kasstromen, management van werkkapitaal
- samenhang tussen alle financiële overzichten
- financiering
- financiële planning, begroten en budgetteren
- investeren, kopen en verkopen
- metrics voor startups en scale-ups
- kengetallen, formules en checklists

In deze geheel geactualiseerde druk is er extra aandacht voor earningsmanagement, kengetallen en metrics, en de samenhang tussen openingsbalans, winst en verliesrekening, kasstroom en eindbalans. Speciaal voor start-ups en scale-ups is er een heel nieuw hoofdstuk toegevoegd, dat uitgebreid ingaat op de metrics waar zij hun bedrijf mee kunnen sturen.

Kees van Alphen is serieel ondernemer in kleine en middelgrote ondernemingen. Hij was interim manager in technische en dienstverlenende bedrijven en mede-eigenaar in diverse start-ups. Nu is hij cofounder van het snelgroeiende SaaS (Software-as-a-Service)bedrijf Hello Energy.

Arco Verolme is ondernemer, adviseur, trainer en docent. Als bedrijfskundige met specialisaties in de FMCG-industrie en Supply Chain is hij sinds 2013 werkzaam in het hoger beroepsonderwijs en als gastspreker. Met zijn bedrijf Vimoa werkt hij in de rapportagesoftware-industrie voor financial en management accounting.

