

Hans Go

# WAT ZEGGEN DIE CIJFERS EIGENLIJK



**TIPS & TRICKS  
VOOR NIET-FINANCIËLE  
PROFESSIONALS**

**VANDUUREN**  
MANAGEMENT

# Wat zeggen die cijfers eigenlijk?

*Tips & tricks voor niet-financiële professionals*

Hans Go

# INHOUD

---

	<b>Inleiding</b>	<b>9</b>
1	<b>Financiële rapportages – waarom zijn ze noodzakelijk?</b>	<b>13</b>
1.1	Wat is een onderneming eigenlijk?	13
1.1.1	<i>Operationele kasstroom – geld ruilen voor goederen en diensten</i>	13
1.1.2	<i>Financiële geldstroom – wie steken er geld in de onderneming?</i>	14
1.1.3	<i>De economische werkelijkheid tegenover de juridische</i>	15
1.2	Wat is de rol van financiële rapportages?	15
1.2.1	<i>Jaarrekening, jaarverslag en accountantscontrole</i>	16
1.2.2	<i>Andere soorten financiële rapportages</i>	18
1.3	De basis van boekhouden: altijd dubbel	18
1.4	De drie financiële basisrapportages	19
1.4.1	<i>De balans – een momentopname van de vermogenspositie</i>	20
1.4.2	<i>De resultatenrekening – wat gebeurde er in de afgelopen periode?</i>	24
1.4.3	<i>Het kasstroomoverzicht – hoe rolde het geld in de afgelopen periode?</i>	25
1.5	Samenvatting	27
2	<b>Basisprincipes van financiële rapportages</b>	<b>29</b>
2.1	Going concern – de onderneming gaat dit jaar niet failliet	29
2.2	Matching – kosten leiden tot opbrengsten	30
2.3	Wees altijd voorzichtig	32
2.4	Wat zijn afschrijvingen?	33
2.4.1	<i>Lineaire afschrijving</i>	36
2.4.2	<i>Degressieve afschrijving</i>	36
2.5	Het fundamentele verschil tussen resultaat en cash	37
2.6	Samenvatting	38
3	<b>Businesscase Mario IJs – de financiële levensloop van een onderneming</b>	<b>41</b>
3.1	Jaar 1: start van de onderneming	41
3.2	Jaar 2: doorgroeifase	54
3.3	Jaar 3: uitbreiding van de onderneming	56
3.4	Einde jaar 3: verkoop van de onderneming	58
3.5	Samenvatting	59
4	<b>Balans – de stand van het vermogen</b>	<b>61</b>
4.1	Wat staat er op de balans?	61
4.2	De hoofdgroepen op de balans	64
4.2.1	<i>De hoofdgroepen activa</i>	64
4.2.2	<i>De hoofdgroepen passiva</i>	65
4.3	De activaposten toegelicht	65

4.3.1	<i>Vaste activa – bedrijfsmiddelen die langer dan één jaar meegaan</i>	66
4.3.2	<i>Vlottende activa – bedrijfsmiddelen die korter dan één jaar meegaan</i>	69
4.4	De passivaposten toegelicht	72
4.4.1	<i>Eigen vermogen is eigendom</i>	72
4.4.2	<i>Lang vreemd vermogen is geleend geld</i>	76
4.4.3	<i>Kort vreemd vermogen is ook geleend geld</i>	77
4.5	Samenvatting	78
5	<b>Resultatenrekening – wat is er verdiend?</b>	<b>81</b>
5.1	Wat staat er in de resultatenrekening?	81
5.1.1	<i>Hoe verhoudt de resultatenrekening zich tot de balans?</i>	82
5.1.2	<i>Zijn kosten wel inkomsten en opbrengsten wel uitgaven?</i>	82
5.2	Welke posten bevat de resultatenrekening?	83
5.2.1	Omzet	84
5.2.2	<i>Kostprijs van de omzet</i>	85
5.2.3	<i>Brutomarge</i>	85
5.2.4	<i>Indirecte kosten</i>	86
5.2.5	<i>Bedrijfsresultaat</i>	86
5.2.6	<i>Rente</i>	86
5.2.7	<i>Resultaat vóór /na vennootschapsbelasting (VpB)</i>	87
5.3	Samenvatting	87
6	<b>Kasstroomoverzicht – spoorboekje van het geld</b>	<b>89</b>
6.1	Wat staat er in het kasstroomoverzicht?	89
6.2	De operationele kasstroom is de echte onderneming	90
6.2.1	<i>Bedrijfsresultaat</i>	91
6.2.2	<i>Afschrijvingen</i>	91
6.2.3	<i>Werkkapitaalmutaties (voorraden, debiteuren, crediteuren)</i>	92
6.2.4	<i>Voorzieningen</i>	94
6.2.5	<i>Overlopende activa/passiva</i>	94
6.2.6	<i>Belastingen</i>	95
6.3	De investeringskasstroom is wat je investeert	95
6.4	De financiële cashflow toont welke geldbron je gebruikt	96
6.4.1	<i>Lening</i>	97
6.4.2	<i>Rente</i>	97
6.4.3	<i>Eigenvermogenmutaties</i>	97
6.4.4	<i>Dividendbetalingen</i>	97
6.4.5	<i>Eindcontrole kasstroomoverzicht</i>	97
6.5	Samenvatting	98
7	<b>Begrotingen – financiële routeplanners</b>	<b>101</b>
7.1	Wat is een begroting en wat is een budget?	101
7.2	Hoe maak je een begroting?	102
7.3	Het verkoopplan als onderdeel van de begroting	103
7.4	Overige plannen	106
7.5	Samenvatting	107
8	<b>Ratioanalyse – meten is weten</b>	<b>109</b>
8.1	Ratio's zijn geen euro's	109
8.2	Solvabiliteit – is het bedrijf gezond?	110

8.2.1	<i>Solvabiliteitsratio</i>	110
8.2.2	<i>Interest coverage</i>	113
8.3	Liquiditeit – is het bedrijf in goede conditie?	115
8.3.1	<i>Current ratio</i>	115
8.3.2	<i>Quick ratio</i>	117
8.3.3	<i>Werkkapitaal</i>	118
8.4	Rentabiliteit – levert het bedrijf eigenlijk iets op?	122
8.4.1	<i>Rentabiliteit op eigen vermogen (REV)</i>	122
8.4.2	<i>Rentabiliteit op totale vermogen (RTV)</i>	123
8.5	Specifieke ratio's	125
8.6	Common size-analyse	126
8.7	Samenvatting	128
9	<b>Investeringsanalyse – methoden om een investeringsvoorstel te beoordelen</b>	<b>131</b>
9.1	Een project selecteren met de discounted cashflow-methode	131
9.1.1	<i>Calculatie zonder DCF-methode: nominale bedragen</i>	132
9.1.2	<i>Calculatie met DCF-methode: bedragen contant maken</i>	134
9.2	Net present value – wat is het nú waard?	136
9.2.1	<i>Opportunity costs – wat je misloopt door in dit project te investeren</i>	137
9.2.2	<i>Financieringskosten – wat is de prijs van geld?</i>	137
9.2.3	<i>De net present value berekenen</i>	138
9.3	Internal rate of return – toekomstig rendement uitgedrukt in getal van vandaag	140
9.4	Er is meer om rekening mee te houden – een uitgewerkt voorbeeld	141
9.5	Payback-periode – de simpele terugverdientijd	142
9.6	Afsluitende opmerkingen	143
9.7	Samenvatting	143
10	<b>Free Cashflow bij een overname</b>	<b>147</b>
10.1	Inleiding	147
10.2	De waarde is niet de prijs	148
10.3	Comparables	149
10.3.1	<i>Vergelijkbare ondernemingen methode</i>	149
10.3.2	<i>Vergelijkbare transactie methode</i>	149
10.4	DCF-methode	150
10.4.1	<i>Projecties van basisinformatie – de glazen bol</i>	151
10.4.2	<i>Projecties van de cashflows</i>	151
10.4.3	<i>Free cashflows contant maken met een WACC</i>	155
10.4.4	<i>Restwaarde, na het laatste projectie jaar</i>	157
10.4.5	<i>Totale free cashflow</i>	158
Bijlage 1	<b>Soorten ondernemingen</b>	<b>161</b>
Bijlage 2	<b>Hoe werken journaalposten?</b>	<b>163</b>
Bijlage 3	<b>Btw</b>	<b>167</b>
	<b>Dankwoord</b>	<b>169</b>
	<b>Over de auteur</b>	<b>171</b>
	<b>Register</b>	<b>173</b>

*ticceria*

*Pala*

*cioccolateria*

*Gelati*



---

# Inleiding

Financiële rapportages – op enig moment krijg je ermee te maken, als bestuurder, or-lid, toezichthouder, adviseur of gewoon als ondernemer. Men verwacht dat je de cijfers begrijpt en vraagt naar je mening. Maar wat nu als de kern je ontgaat? Voor niet-financiële professionals vormen zulke rapportages soms lastige materie. Dit boek laat zien dat dit niet het geval hoeft te zijn. Het kan zelfs leuke materie zijn. En dan hoef je echt niet op de stoel van de accountant of financieel directeur te gaan zitten, zolang je maar een financiële helicopterview hebt.

Dit boek is zeer praktijkgericht: het geeft je basiskennis, je leert de grote lijnen zien, de hoofd- en bijzaken te onderscheiden, het zorgt ervoor dat je weet wanneer je moet doorvragen en geeft je tips en tricks rondom financiële rapportages. Het is dus geen stoomcursus in accounting, maar zorgt ervoor dat jij weet wat die cijfers nu eigenlijk zeggen. Je leert precies zoveel als nodig is voor jouw functie als niet-financiële professional.

## Voor wie is dit boek?

Dit boek is voor alle niet-financiële professionals en ondernemers. De heldere voorbeelden zorgen ervoor dat je het geleerde gemakkelijk kunt toepassen in je eigen dagelijks praktijk. Daarvoor maakt het niet uit om wat voor type onderneming het gaat. Want of dat nu een winstnastrevende nv is, een bv, vof, maatschap, stichting, vereniging zonder winstoogmerk of een eenmanszaak (zpp'er): een balans, resultatenrekening en kasstroomoverzicht moet je altijd (laten) maken. Er zijn alleen verschillen in detaillering en wat je moet publiceren. Na het lezen van dit boek kun je niet alleen de cijfers interpreteren, maar ben je ook een kritische gesprekspartner als het om de cijfers gaat.

## Leeswijzer

Lees je dit boek voor het eerst? Dan kun je de hoofdstukken het best in de huidige volgorde lezen. Het boek leidt je dan op een natuurlijke wijze door de financiële rapportage. Naderhand kun je het boek ook als naslagwerk gebruiken: via de inhoudsopgave en het register vind je snel de onderwerpen terug waarover je meer wilt weten.

Je maakt kennis met de principes van financiële cijfers aan de hand van een herkenbare en eenvoudige maar wel volledige businesscase: Mario IJS. De ijsverkoper Mario zet zijn onderneming op, runt deze een paar jaar en verkoopt haar ten slotte. Door deze businesscase krijg je inzicht in de effecten van de alledaagse bedrijfsactiviteiten op balans, resultatenrekening en kasstroomoverzicht.

Het boek is als volgt opgebouwd. In hoofdstuk 1 lees je waarom de financiële rapportages überhaupt bestaan. Vervolgens maak je in hoofdstuk 2 kennis met enkele algemene principes uit de praktijk. In het vervolg van het boek wordt hier regelmatig naar verwezen.

Hoofdstuk 3 bevat de businesscase Mario IJS. Hier wordt stapsgewijs de complete levenscyclus van een onderneming besproken: oprichting, exploitatie en verkoop van de onderneming. Je leest wat de invloed van deze fases in de levenscyclus is op de drie financiële basisrapportages: balans, resultatenrekening en kasstroomoverzicht. Een toelichting op deze drie basisrapportages vind je in de volgende drie hoofdstukken. Die gaan in op de opbouw en inhoud van de diverse posten.

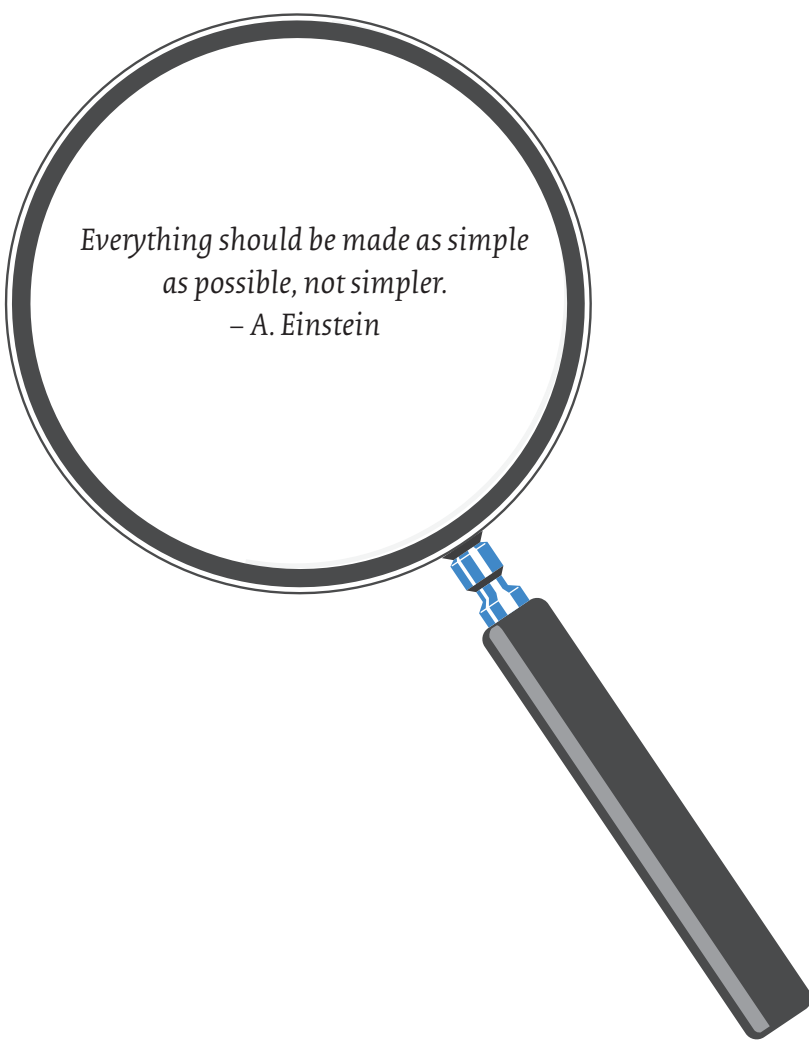
In hoofdstuk 7 komt de opbouw van een budget aan bod. Dan volgt in hoofdstuk 8 een uitleg over analyses via ratio's en kengetallen, waarmee je financiële rapportages nog beter kunt kunnen interpreteren. Hoofdstuk 9 gaat over investeringsbeslissingen: waar moet je op letten en hoe kun je tot een vakkundig oordeel komen? Hoofdstuk 10 behandelt de Vrije kasstroom (free cash flow) die een belangrijke rol speelt bij een overname van een onderneming. De bijlagen zijn toelichtingen op onderwerpen zoals journaalposten, btw en soorten ondernemingen. Deze zijn relevant als je een nog beter begrip wilt krijgen van financiële rapportages.

Door het boek heen staan losse blokjes met 'tips en tricks'. Hierin lees je waar je op moet letten en welke vragen je kunt stellen.

Tenslotte nog een voorbehoud. Dit boek behandelt de basisprincipes. Voor concrete technische toepassingen in de eigen situatie is het altijd raadzaam financiële experts te betrekken. Intussen kan de wet- en regelgeving gewijzigd zijn.







*Everything should be made as simple  
as possible, not simpler.*  
– A. Einstein

---

# Financiële rapportages – waarom zijn ze noodzakelijk?

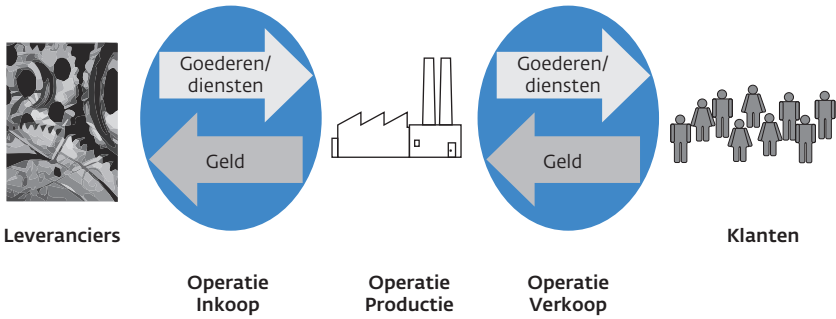
Financiële rapportages doen verslag van hoe het een organisatie is vergaan. In dit hoofdstuk lees je waarom deze rapportages er zijn en wat ze laten zien. Eerst staan we stil bij wat een onderneming in essentie eigenlijk is, want dit verklaart de rol van rapportages. Vervolgens maken we een klein maar noodzakelijk uitstapje naar een basisprincipe van het boekhouden. En tot slot gaan we in op de drie financiële rapportages waar het in de praktijk om gaat: balans, resultatenrekening en kasstroomoverzicht.

## 1.1 Wat is een onderneming eigenlijk?

Als je naar de economische werkelijkheid kijkt, is een onderneming eigenlijk slechts een *serie van geldstromen*: er gaat geld in, er wordt iets gedaan en er komt geld uit. Een onderneming kan van alles zijn: een eenmalig of kortlopend project, zoals een popfestival, een eenmanszaak die een paar jaar actief is, of een groot bedrijf dat lang bestaat, zoals Unilever of Shell. In deze paragraaf bekijken we deze geldstromen. Maar speelt de rechtsvorm van een organisatie dan geen rol? Aan het eind van de paragraaf nemen we de juridische werkelijkheid in ogenschouw.

### 1.1.1 Operationele kasstroom – geld ruilen voor goederen en diensten

Allereerst hebben ondernemingen een operationele activiteit: als ondernemer ben je continu bezig om geld te ruilen voor goederen en diensten. Afbeelding 1.1 geeft deze operationele stroom weer. De goederen en diensten koop je in van leveranciers. Je bewerkt of ontwikkelt deze op een of andere manier. En er zijn klanten die de producten en diensten willen die jij levert. Daar betalen zij geld voor. Doordat de verkoopprijs hoger is dan de inkoopprijs, blijft er geld hangen in de onderneming. Dit is de *toegevoegde waarde* van deze onderneming en aan die toegevoegde waarde ontleent zij haar continuïteit. Goederen en diensten stromen van links naar rechts. Geld stroomt van rechts naar links. Dit is de *operationele kasstroom*.

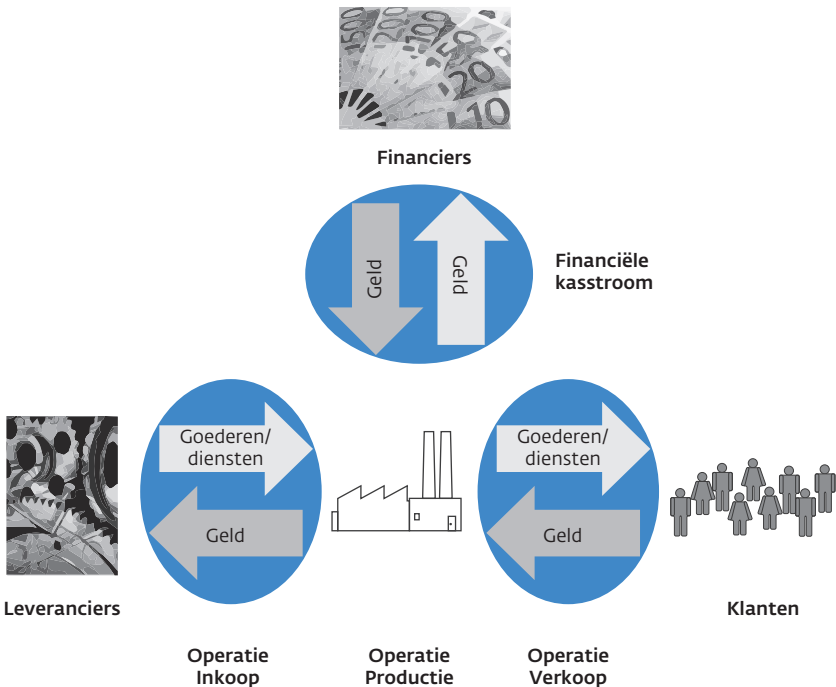


Afbeelding 1.1 De operationele kasstroom van een onderneming

De termen *geld* en *cash* worden in dit boek, net als in het dagelijkse leven, door elkaar gebruikt. De betekenis is identiek en *cash* moet letterlijk genomen worden: het gaat om geld in de kluis of op de bank.

### 1.1.2 Financiële geldstroom – wie steken er geld in de onderneming?

Als we dit plaatje nu uitbreiden met de verschaffers van financiering (banken, investeerders, kredietinstellingen), dan ziet het eruit als in afbeelding 1.2. De *financiële kasstroom* geeft alleen weer dat financiers geld in het bedrijf steken en het er weer uit halen op een of andere manier.



Afbeelding 1.2 De operationele kasstroom en de financiële kasstroom

Of het nu een multinational is of een startende ijscoman, wat financiële geldstroom betreft zijn ze vergelijkbaar: iemand steekt er geld in door een lening te verstrekken of aandelen te kopen, en haalt er geld uit via rente, aflossing, dividend (periodieke winstuitkering) of verkoop van de aandelen. Tussentijds kan de onderneming failliet gaan. Dan is het geld blijkbaar uitgegeven aan doelen die geen waarde hebben opgeleverd. De geldverschaffers krijgen dan meestal hun ingebrachte geldmiddelen slechts gedeeltelijk of zelfs helemaal niet terug.

Klanten en leveranciers maken geen deel uit van de financiële geldstroom. Natuurlijk steken klanten ook geld in een onderneming, maar daar krijgen zij diensten en producten voor. Het is hun er niet om te doen geld te verdienen met hun inbreng; zij willen de producten kopen. Hetzelfde geldt voor de leveranciers, die leveren een dienst en willen daar geld voor krijgen. Over het algemeen is hun primaire belang niet om medeaandeelhouder of geldverschaffer van het bedrijf te worden.

### 1.1.3 De economische werkelijkheid tegenover de juridische

Er zijn vele aanbieders van diensten of producten, zoals winkels, ziekenhuizen, ICT-bedrijven, banken, uitzendbureaus, parkeergarages. En ook de overheid kan een bedrijf uitoefenen dat een bepaalde dienst levert, zoals onderwijs, zorgverlening of infrastructurele diensten. Dit boek stelt de onderneming centraal die winst wil maken om te kunnen blijven bestaan. Maar de rapportages van dit type ondernemingen zijn ook bruikbaar voor alle andere juridische vormen. Het gaat bij deze rapportages namelijk om de *economische* werkelijkheid.

De rechtsvorm waarin de dienst of product wordt aangeboden, is voor de rapportages niet relevant. Een rechtsvorm geeft alleen maar de *juridische* structuur aan. Vaak spelen andere zaken daarbij een rol, zoals aansprakelijkheid of specifieke fiscale regelingen. Voorbeelden hiervan zijn het onderscheid tussen persoonlijke aansprakelijkheid en bedrijfsaansprakelijkheid en de aftrekbaarheid van kosten voor de onderneming of privépersonen. Welke juridische vorm de onderneming heeft, is dus eigenlijk minder relevant, omdat het bij de financiële rapportages gaat om de *economische* presentatie van de werkelijkheid.

## 1.2 Wat is de rol van financiële rapportages?

Bij de onderneming hebben altijd meerdere partijen een bepaald belang. Deze belanghebbenden worden ook wel *stakeholders* genoemd. Bijvoorbeeld:

- Eigenaren van een onderneming (*aandeelhouders*) beleggen hun geld in een operatie waarvan zij denken dat ze er een zeker rendement mee kunnen behalen via dividend of aandelenverkoop in de toekomst.
- Leveranciers (*crediteuren*) willen verkopen: producten en diensten leveren en daarvoor betaald krijgen.
- Klanten (*debiteuren*) willen producten of diensten afnemen: zij betalen geld in ruil hiervoor.
- Werknemers willen een baan: zij werken in ruil voor salaris.
- Banken willen geld uitlenen tegen rente en aflossing.
- De overheid wil belasting innen: zij wil geld om voor een goede infrastructuur te zorgen (toegangswegen, onderwijs, zorg, rechtspraak, veiligheid enzovoort).

Duurzaamheid en social impact worden ook steeds relevanter in rapportages. Alle betrokkenen dragen op een of andere manier bij aan de onderneming en willen daar iets voor terug. Om dit proces te kunnen volgen, zijn er financiële rapportages. Deze zijn dus in ieders belang, omdat zij inzicht geven in geldstromen, vermogensposities, waarden van bezittingen enzovoort. Financiële rapportages zijn de gemeenschappelijk taal die communicatie over financiën mogelijk maakt. En deze taal wordt wereldwijd gesproken, al zijn er wel verschillende dialecten.

In het Burgerlijk Wetboek Boek 2, Titel 9 is de wettelijk verplichting verankerd om een goede administratie van een onderneming te voeren. Sinds 2005 zijn beursgenoteerde ondernemingen ook gebonden aan de International Financial Reporting Standards (ook wel: IFRS-regels).

### Tips & tricks

De wet- en regelgeving voor financiële rapportages verandert continu. Dit is met name het kennisgebied van accountants. De administratieve basisprocessen veranderen nauwelijks. Het is verstandig om te informeren of er nog wijzigingen in de regelgeving hebben plaatsgevonden ten opzichte van vorig jaar en of die effect hebben gehad op de boekhouding en de rapportages. Vraag ook of er wijzigingen geweest zijn in de grondslagen van de boekhouding.

#### 1.2.1 Jaarrekening, jaarverslag en accountantscontrole

Hoe voldoen ondernemingen aan hun verplichting om financieel te rapporteren? Eenmaal per jaar stellen ze de *jaarrekening* op. Deze bestaat voor de grotere bedrijven uit een balans, resultatenrekening, kasstroomoverzicht en een 'toelichting' op deze drie documenten. Deze toelichting is zeer relevant, omdat daarin de uitgangspunten staan die zijn gebruikt voor het opstellen

van de jaarrekening. Hoewel accountants en administrateurs de jaarrekening opstellen, is de statutaire directie altijd eindverantwoordelijk.

Bij de grotere ondernemingen is naast de jaarrekening ook een *jaarverslag* vereist. Hierin beschrijft de directie van de onderneming in tekst de gang van zaken. Het stuk kent een paar verplichte onderwerpen, zoals marktomstandigheden, grote investeringen en financieringen, personele zaken en een toekomstparagraaf.

Ondernemingen vanaf een bepaalde omvang zijn bovendien verplicht een *accountantscontrole* te laten uitvoeren. Dit is een controle door een onafhankelijk financieel expert op de basisrapportages, de toelichting daarop en het jaarverslag. De accountant ziet toe op de naleving van de wettelijke vereisten voor het openbaar maken van informatie. Het is geen garantie dat het met de onderneming ook goed zal (blijven) gaan. In de praktijk wordt dit nogal eens ten onrechte verondersteld. Maar als de directie bijvoorbeeld opschrijft dat er een grote kans is dat de onderneming in zware problemen komt als er geen additionele financiering gevonden wordt, dan kan de accountant alleen constateren dat er voldaan is aan de informatieverplichting en vervolgens een goedkeurende verklaring afgeven. Komt de financiering er inderdaad niet en gaat de onderneming failliet, dan is de reactie van buitenstaanders vaak: ‘Waarom zat er dan een goedkeurende verklaring bij?’

Dus als je als toezichthouder of investeerder een jaarrekening met een goedkeurende accountantsverklaring onder ogen krijgt, dan wil dat alleen maar zeggen dat de informatie voldoet aan de vereisten die de wet- en regelgeving eraan stelt. Zo’n verklaring zegt niets over de conclusies die de lezer moet trekken ten aanzien van de continuïteit op langere termijn. Regels hieromtrent zijn wettelijk vastgesteld. Je vindt ze bij de Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants.

### Tips & tricks

Lees altijd eerst direct de tekst van de verklaring van de accountant. Als daar een afkeuring uit blijkt, dan heeft de accountant de jaarrekening niet goedgekeurd. Verder lezen levert dan geen getrouw beeld op. Ook staan er in de verklaring vaak attentiepunten die je aandacht moeten krijgen. Als toezichthouder of rvc lid heb je ook toegang tot de zogenaamde *management letter*, een document met opmerkingen van de accountant aan de directie. Dit is zeer interessante informatie over de interne controle van de onderneming (en daarmee de kwaliteit van de financiële cijfers).

Elke legitieme stakeholder heeft het recht om eenmaal per jaar financiële rapportages te zien. Afspraken hierover zijn vastgelegd in wetten en regels. Maar stakeholders willen meestal niet slechts eenmaal per jaar gerapporteerd krijgen, maar ook *tussentijds*. Organisaties kunnen daarom intern besluiten

om rapportages ook wekelijks, maandelijks of per kwartaal te maken. Dit hangt af van de sector, de behoefte van stakeholders en wet- en regelgeving.

### 1.2.2 Andere soorten financiële rapportages

Naast de verplichte rapportages zijn er ook nog *bedrijfsspecifieke management-rapportages*. Deze zijn alleen voor intern (management)gebruik en er zijn geen wettelijke bepalingen voor indeling, inhoud, lay-out, openbaarmaking, enzovoort. Anders dan de jaarrekening kijken deze vooral naar de toekomst. Bijvoorbeeld: hoe ziet de rest van het jaar eruit als de omzet en kosten zich op dezelfde voet voortzetten? Vaak bevatten deze rapportages operationele cijfers, zoals klikgedrag bij een webwinkel, het aantal gevulde bedden in een ziekenhuis, het aantal schademeldingen en de premiebetalingen bij een verzekeraar. Financiële cijfers uit het verleden worden veelal geëxtrapoleerd naar de toekomst in verschillende scenario's. Het management gebruikt deze informatie bij de uitvoering van de strategie en kan zo nodig snel bijsturen. Interne managementrapportages hebben dus een andere functie dan de financiële rapportages waar dit boek over gaat.

#### Tips & tricks

De Belastingdienst is een uitzonderlijke stakeholder die een eigen format van financieel verantwoording hanteert. Deze overheidsinstantie int belastingen op basis van financiële rapportages die zijn gebaseerd op afwijkende fiscale wet- en regelgeving. In de praktijk heet zo'n rapportage de *fiscale jaarrekening*, omdat deze weliswaar op de commerciële jaarrekening gebaseerd is, maar daarvan op bepaalde punten sterk kan afwijken. En in het buitenland kan dit weer anders zijn. Dit boek richt zich op de commerciële jaarrekening, omdat deze de sturing voor de onderneming is. Voor het optimaliseren van de fiscale jaarrekening kun je het best fiscale experts raadplegen.

### 1.3 De basis van boekhouden: altijd dubbel

Voordat we verdergaan met de drie financiële basisrapportages van elke onderneming, is het belangrijk dat je kennismaat met de basis van boekhouden. Boekhouden is het proces van het noteren van de financiële gevolgen van dingen die in de onderneming gebeuren. Wat het notenschrift voor een muzikant is, is dubbel boekhouden voor een administrateur. Hij kan 'lezen' wat er precies gebeurd is. Het basisprincipe is dat je een bedrag altijd op minimaal twee posten boekt. Je registreert hiermee in één keer het volgende:

1. Hoe kwam ik aan het geld?
2. Wat heb ik ermee gedaan?



Een voorbeeld: je leent 2.000 euro om een ijscoke te kopen. Die gebeurtenis boek je aan de ene kant als lening van de bank en aan de andere kant als ijscoke: het waardevolle voorwerp dat je nu bezit. Dit gebeurt in één boeking. Nu begrijp je ook waarom dit wel *dubbel boekhouden* wordt genoemd. Dat klinkt wellicht dubieus, maar het is precies zoals het hoort.

Zo'n boeking heet een *journaalpost* en dat is niets anders dan een afspraak hóe men iets registreert. Het registeren zelf is het opschrijven van een of meer geldbedragen onder een bepaalde post met een omschrijving. De post waar een administrateur een bedrag op boekt, wordt ook wel *grootboekrekening* genoemd.

In bijlage 2 vind je een beknopte toelichting op deze boekhoudtechniek. Je hoeft de techniek niet te beheersen om dit boek te begrijpen, maar de bijlage geeft wel inzicht in hoe administrateurs te werk gaan.

#### 1.4 De drie financiële basisrapportages

Elke normale onderneming rapporteert de volgende drie documenten:

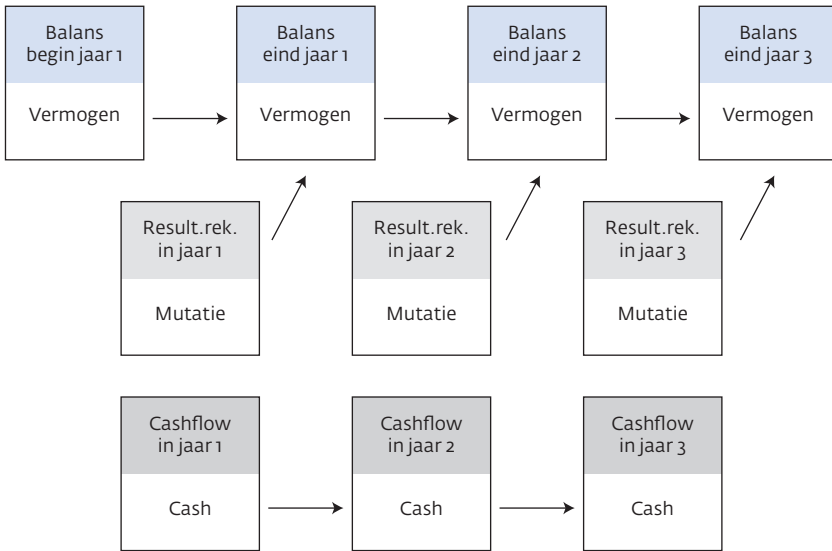
1. *Balans*: wat is de waarde van het bezit op een bepaald moment?
2. *Resultatenrekening*: wat gebeurde er in de afgelopen periode?
3. *Kasstroomoverzicht*: hoe liepen de kasstromen in de afgelopen periode?

Deze drie documenten rapporteren over het *verleden*. Ze laten zien wat er is gebeurd met de inkomende en uitgaande gelden in een bepaalde periode en hoe de situatie was op een bepaalde datum. Deze paragraaf belicht deze drie documenten op hoofdlijnen. In de hoofdstukken 4, 5 en 6 worden de posten in detail toegelicht.

Afbeelding 1.3 laat de samenhang zien van de drie financiële basisrapportages. Een balans wordt op het einde van een periode gemaakt, en is daarmee tevens de beginbalans van de volgende periode. De resultatenrekening rapporteert over de tussenliggende periode. Het kasstroomoverzicht (*cashflow*) rapporteert ook over de tussenliggende periode, maar doet niet mee in de journaalposten.

Een balans laat het vermogen zien op het einde van een periode. Dat vermogen is het resultaat van het vermogen van de vorige balans plus of min het resultaat van afgelopen periode. Dit resultaat wordt weergegeven in de resultatenrekening.

Als bijvoorbeeld het vermogen op het einde van de vorige periode 100 euro was en er 20 euro in de afgelopen periode bij is gekomen, dan is het nieuwe vermogen op het einde van de periode 120 euro. En dit staat dan op de eindbalans.



Afbeelding 1.3 Schematische weergave van de verschillende financiële rapportages

Het kasstroomoverzicht is een aparte rapportage die niet meedoet in de journaalposten, maar wel gebruikmaakt van posten uit de balans en resultatenrekening.

#### 1.4.1 De balans – een momentopname van de vermogenspositie

Een balans geeft de vermogenspositie van de onderneming weer op één bepaald moment. Het is de financiële foto van de onderneming op de balansdatum. Daarom heet het ook *de balans per ... (specifieke datum)*. Als je twee balansen van verschillende tijdstippen naast elkaar legt, kun je zien of het vermogen is gedaald, gestegen of gelijk gebleven.

Hoewel een onderneming op elk moment een balans zou kunnen maken, gebeurt dit in praktijk op het eind van een maand, kwartaal of jaar. Het samenstellen van de balans is erg tijdrovend en daardoor is het niet economisch om dit vaker dan noodzakelijk te doen.

*Wat staat er op hoofdlijnen in de balans?*

Er zijn twee basisblokken die naast of onder elkaar getoond worden in de balans: *activa* en *passiva*. In dit boek staan de activa en passiva steeds naast elkaar, zoals in afbeelding 1.4.

De linkerzijde heet *debet* en aan deze kant staan de activa oftewel de *bezittingen*. De rechterzijde heet *credit* en aan deze kant staan de passiva oftewel de *verplichtingen* en het *eigen vermogen*. In andere woorden: op een balans staan rechts de *bronnen* van geld (schuld en eigen vermogen), en links de *bestem-*

mingen van het geld (alle activa). Informeel kun je de balans dus zien als de bron en de bestemming van geld, dat in de entiteit vast zit.

Als we het eerdere voorbeeld weer nemen: je leent 2.000 euro om een ijscokar te kopen. Dat wordt enerzijds onder *passiva* geboekt als lening van de bank en anderzijds onder *activa* als ijscokar. De lening is de bron van het geld, de ijscokar de bestemming. In principe werkt dit op deze manier voor alle posten op de balans.

Om het voorbeeld uit te breiden: je leent 3.000 euro en je koopt een ijscokar voor 2.000 euro, dan heb je 1.000 euro op de bank over. Die 1.000 euro heeft weliswaar nog geen operationele bestemming, maar voor de balans is de bankrekening de (voorlopige) bestemming. Meer voorbeelden volgen in de businesscase in hoofdstuk 3.

Belangrijk om te onthouden: de totalen van activa en passiva moeten altijd gelijk zijn.

Balans	
Debet	Credit
per eind periode ...	
<b>Activa</b> (bezittingen)	<b>Passiva</b> (verplichtingen + eigen vermogen)
(Bestemmingen)	(Bronnen)
x	x

Afbeelding 1.4 Basisblokken in de balans

#### *Waarom is er altijd evenwicht?*

De basisfunctie van de balans is om het vermogen van de eigenaren van de onderneming te tonen. Als alle boekingen in een jaar gedaan zijn, rest er altijd een saldo. Maakt de onderneming winst, dan is er een overschot dat gesaldeerd wordt in de post *eigen vermogen*. Het eigen vermogen groeit dan. Bij verlies werkt het andersom en daalt het eigen vermogen. Het eigen vermogen is dus altijd de sluitpost. Als de bezittingen groter zijn dan de verplichtingen, dan is de saldo-post *eigen vermogen* positief. Zijn er meer verplichtingen dan bezittingen, dan is er een negatief eigen vermogen.

#### *Een voorbeeld om de balans te illustreren*

In hoofdstuk 3 vind je de volledige businesscase van Mario IJS. Hier illustreert het praktijkvoorbeeld van Mario alvast hoe bepaalde acties uitwerken op de balans.

Mario richt een onderneming op die ijs maakt en verkoopt. Op 1 februari heeft Mario 5.000 euro op de bank staan, die hij zelf heeft ingebracht als eigen vermogen. Afbeelding 1.5 laat de beginbalans zien.

Balans			
Debet	per 1 februari		Credit
Ijsmachine	0	Eigen vermogen	5.000
Bank	<u>5.000</u>	Crediteur	<u>0</u>
	5.000		5.000

Afbeelding 1.5 Beginbalans

In de maand februari koopt Mario een ijsmachine voor 5.000 euro, maar hij betaalt deze pas in maart. Hij houdt het geld dus nog op de bank.

Einde februari komt er debet een ijsmachine bij (5.000 euro) en credit de schuld aan de leverancier (als crediteur). Afbeelding 1.6 laat dit zien. Mario heeft de ijsmachine dan namelijk wel ontvangen (bestemming) maar heeft hem nog niet betaald. De crediteur financiert Mario eigenlijk voor 5.000 euro en is daarmee een geldbron voor de onderneming, waaruit de machine betaald kan worden. Deze bron is 'tijdelijk gratis geld', omdat je normaliter leverancierskrediet krijgt waar je geen rentepercentage over betaalt. Als dit wel zo was, dan was het nog steeds een bron van geld maar niet meer gratis.

Balans			
Debet	per eind februari		Credit
Ijsmachine	5.000	Eigen vermogen	5.000
Bank	<u>5.000</u>	Crediteur	<u>5.000</u>
	10.000		10.000

Afbeelding 1.6 Beginbalans + aankoop machine

Als Mario vervolgens in maart deze crediteur via de bank betaalt, dan daalt de bankstand en ook de crediteurenstand. De crediteur als tijdelijke gratis geldbron verdampt hiermee. De balans ziet er na deze transactie uit als in afbeelding 1.7.

Balans			
Debet	per eind maart		Credit
Ijsmachine	5.000	Eigen vermogen	5.000
Bank	<u>0</u>	Crediteur	<u>0</u>
	5.000		5.000

Afbeelding 1.7 Beginbalans + aankoop machine + betaling via bank


**Tips & tricks**

Er is een bepaalde limiet aan hoe lang je een leverancier op zijn geld kunt laten wachten. Te lang aan het lijntje houden betekent dat de leverancier bij de volgende bestelling voorzichtiger geworden is en een vooruitbetaling kan eisen. Daarnaast zal je reputatie bij *creditrating agencies* verslechteren. Het is verstandig om een goede reputatie op te bouwen, zodat de leverancier in de toekomst bereid is wat flexibeler te zijn omdat je een goede klant bent.

In alle figuren is te zien hoe het principe van ‘dubbel boekhouden’ werkt: een bedrag wordt altijd op minstens twee grootboekrekeningen geboekt. In het begin richt Mario de onderneming op. Mario brengt 5.000 euro eigen vermogen in. Hiermee verkrijgt hij aandelen in de onderneming. De onderneming is een zelfstandige juridische entiteit die in deze transactie een deel van de eigendomsrechten verkoopt. Het eigen vermogen levert op de balans 5.000 euro op (bron) die op de bank worden gestort (bestemming). Vervolgens koopt de onderneming een machine (bestemming) via de crediteur (bron). Later betaalt de onderneming deze crediteur af, waardoor de crediteur verdwijnt. Het geld op de bank is dan ook verdwenen, want hiermee is de crediteur betaald. Het eindplaatje is dat de uiteindelijke bron het eigen vermogen is en de bestemming de ijsmachine. De balans moet *altijd* in evenwicht zijn: het eindsaldo van debet is gelijk aan dat van credit.

*Maar als je toch 5.000 euro in de bank wilt houden?*

Stel nu dat de onderneming de laatste stap uit het voorgaande geval anders doet en niet het geld op de bank gebruikt om de crediteur te betalen, maar daarvoor extra geld van de bank leent. Afbeelding 1.8 laat zien hoe de balans er dan uitziet.

Balans					
Debet		per eind maart		Credit	
<b>Ijsmachine</b>	5.000	<b>Eigen vermogen</b>	5.000		
		<b>Banklening</b>	5.000		
<b>Bank</b>	5.000	<b>Crediteur</b>	0		
	<hr/>		<hr/>		
	10.000		10.000		

Afbeelding 1.8 Beginbalans + aankoop machine + betaling via extra lening

Een paar dingen zijn opvallend. Allereerst is het balanstotaal twee keer zo veel als wanneer onderneming met eigen geld zou betalen: 10.000 euro in plaats van 5.000 euro. De balans is, zoals dat heet, ‘verlengd’. Dat betekent dat er niet meer posten op staan, maar dat er grotere bedragen op staan.

Ten tweede: als de crediteur met geleend geld wordt betaald, dan zijn alleen de bronnen verschoven. De bron ‘tijdelijk gratis geld’ (crediteur) is nu een permanente bron geworden (een banklening die rente kost).

### Tips & tricks

Door slim te financieren, hou je cash in de zak die je kunt gebruiken voor kortetermijnzaken, zoals het aankopen van voorraden of het betalen van salarissen. Het is handig om zaken die lang meegaan, zoals een machine, met een langgeldbron te financieren, zoals een lening met een looptijd die even lang is als de levensduur van de machine.

#### 1.4.2 De resultatenrekening – wat gebeurde er in de afgelopen periode?

Een resultatenrekening is het document dat de *opbrengsten* en de *kosten* over een bepaald *tijdvak* weergeeft. Er wordt altijd gesproken over *resultaat over de periode ...* In praktijk worden ook wel de termen *baten* en *lasten* gebruikt. Afbeelding 1.9 toont de basisblokken van de resultatenrekening.

Resultatenrekening	
Debet	Credit
over de periode ...	
<b>Kosten</b>	<b>Opbrengsten</b>
<b>Saldo winst</b>	<b>Saldo verlies</b>
_____	_____
Totaal	Totaal

Afbeelding 1.9 Basisblokken in de resultatenrekening

*Wat staat er op hoofdlijnen in de resultatenrekening?*

Er zijn twee basisblokken die naast elkaar getoond worden in de resultatenrekening: *opbrengsten* en *kosten*. De posten op de resultatenrekening mogen ook onder elkaar staan. Verderop in dit boek gebeurt dat ook, omdat die opstelling vaak voorkomt in praktijk. De resultatenrekening is een detailoverzicht van de *toe- of afname van het eigen vermogen* gedurende een bepaalde periode.

Andere benamingen voor de resultatenrekening zijn *winst-en-verliesrekening*, *exploitatie rekening* en *profit & loss account (P&L)*.

Aan het einde van de periode wordt letterlijk de balans opgemaakt om te kijken of je meer of minder vermogen hebt dan aan het begin van de periode. Bij een saldopost *winst* zal het eigen vermogen toenemen. Bij een saldopost *verlies* juist afnemen. Je berekent dat saldo in de resultatenrekening door alle opbrengsten te zetten naast alle kosten. Als de opbrengsten groter zijn dan de kosten, heb je winst gemaakt in die periode. Het saldo *winst* laat zich op die

wijze makkelijk berekenen. Als de kosten groter waren dan de opbrengsten, is er dus verlies en zal dat saldo aan de opbrengstkant staan.

Door het zo op te schrijven, zorg je ervoor dat de resultatenrekening van deze periode in evenwicht is. Het totaal aan de debetkant is gelijk aan dat van de creditkant. Het saldo (winst of verlies) zet je vervolgens in de balans onder de post *eigen vermogen*, waardoor de balans ook weer in evenwicht is. Vervolgens zet je de resultatenrekening weer op nul om de volgende periode met een schone lei (resultatenrekening) te beginnen.

#### *Balans en resultatenrekening met elkaar vergeleken*

De *balans* is dus een *momentopname* van het vermogen (de financiële positie) van een onderneming aan het *einde* van een bepaalde periode. De *resultatenrekening* is een samenvatting van alle opbrengsten en kosten *gedurende* die bepaalde periode. De resultatenrekening is een ‘samenvatting’, omdat eigenaren niet geïnteresseerd zijn in een lange lijst van bijvoorbeeld alle inkoop- en verkoopfacturen of salarisstroken. Zij willen slechts zien hoe hun eigen vermogen zich heeft ontwikkeld.

Er zijn afspraken in wet- en regelgeving over lay-out, inhoud en samenhang van de posten van balans en resultatenrekening. Dit is bij uitstek het werkterrein van de boekhouding en accountant.

### 1.4.3 **Het kasstroomoverzicht – hoe rolde het geld in de afgelopen periode?**

Het kasstroomoverzicht geeft misschien wel de meeste essentiële informatie van een onderneming: hoe staat het met de cash? Het kasstroomoverzicht geeft de *bankstanden* aan het begin en einde van een periode weer en de *geldstromen* in die periode. Dit is belangrijke informatie, want je kunt failliet gaan door een gebrek aan cash, terwijl je op papier veel winst maakt.

Wat het kasstroomoverzicht toont, is niet heel lastig te begrijpen:

- de stand van het banksaldo aan het begin van de periode;
- wat er in de periode op de bankrekening veranderde (alle mutaties);
- de stand van het banksaldo aan het einde van de periode.

Het uitgangspunt is letterlijk de cash die heen en weer geschoven wordt en op de bankrekening staat.

Bij de resultatenrekening kan men nog wel eens wat men in de maatschappij noemt ‘boekhoudkundige trucs’ uithalen. Bij cash is deze mogelijkheid zeer beperkt: cash is er wel of het is er niet.

Er zijn drie hoofdkasstromen, die later in detail worden toegelicht:

- operationeel = kasstromen uit de normale bedrijfsvoering;
- investering = kasstromen uit (ver)koop van bedrijfsmiddelen;

- financieel = kasstromen uit financiële transacties (zoals bij leningen en aandelen).

Afbeelding 1.10 toont de basisblokken van het kasstroomoverzicht.

<b>Kasstroomoverzicht</b>	over de periode ...	
Banksaldo begin van de periode	€	–
Operationele stroom	€	–
Investeringsstroom	€	–
Financiële stroom	€	–
Totale cashflow	€	–
Banksaldo einde van de periode	€	–

Afbeelding 1.10 Basisblokken in het kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is een onmisbaar onderdeel van de financiële rapportage, maar heeft wel een iets andere status dan de balans en resultatenrekening. De laatste twee kennen een uitgebreid systeem van het boeken van mutaties op de diverse posten via de zogenaamde *journaalposten* (zie ook bijlage 2). Het kasstroomoverzicht kent géén journaalposten maar wordt samengesteld uit verschillende posten van balans en resultatenrekening. Hoewel dit later verder wordt toegelicht, volgt hier een klein voorbeeld in afbeelding 1.11.

<b>Kasstroomoverzicht</b>	over de periode ...	
Banksaldo begin van de periode	€	100
Operationele stroom	€	40
Investeringsstroom	€	-20
Financiële stroom	€	10
Totale cashflow	€	30
Banksaldo einde van de periode	€	130

Afbeelding 1.11 Voorbeeld van een basiskasstroomoverzicht

Het bankafschrift aan het einde van de vorige periode toont de eindstand op de bank. Dat is geld waar de onderneming over kan beschikken. Deze eindstand van de vorige periode is tevens de beginstand van deze periode, dus 100 euro. De eindstand van de huidige periode is 130 euro, hetgeen ook op een bankafschrift staat. Alle tussenliggende mutaties zijn in te delen in drie stromen, die tezamen van 100 tot 130 moeten leiden.



Het beginsaldo van de bank is gelijk aan dat op de balans. En dit geldt ook voor het eindsaldo. Deze bankstanden zijn een vast gegeven en ze worden bevestigd door een externe partij (de bank).


Door analyse van deze kasstromen weet je hoe de onderneming *echt* vaart. En niet hoe de boekhouding bepaalde posten boekt, interpreteert of toont in de creatieve presentatie.

### Tips & tricks

Hoe ingewikkeld een kasstroomoverzicht ook gepresenteerd wordt, de drie basisstromen zijn altijd hetzelfde. De operationele stroom is het belangrijkste, omdat deze de werkelijke operatie van de onderneming weerspiegelt. Als die niet goed is, zal er altijd geld bijgeleend of bijgestort moeten worden, om te kunnen overleven. Voor een internetstart-up kan dit overigens heel anders liggen. Zo had Amazon jarenlang een negatieve operationele kasstroom en werd het bedrijf door de financiële kasstroom (investeerders) in leven gehouden. De huidige kasstromen zijn ruim toereikend om de eerdere ontvangen gelden te compenseren.

## 1.5 Samenvatting

- Er zijn drie financiële basisrapportages: balans, resultatenrekening en kasstroomoverzicht.
- De balans geeft de vermogenspositie van de onderneming weer *op één bepaald moment*.
- De resultatenrekening is het document dat de *opbrengsten* en de *kosten* over een bepaald *tijdvak* weergeeft.
- Het kasstroomoverzicht geeft de *bankstanden* aan het begin en einde van een periode weer en de *geldstromen* een bepaalde periode.



*'Dingen hebben alleen de waarde  
die we eraan geven.' – Molière*