

EFFECTIVITEIT &
VAKMANSCHAP

Werkwijzer Levensvatbaarheidsonderzoek en begeleiding Bbz

Juni 2013

Inhoud

Hoofdstuk 1	Inleiding en leeswijzer	4
Hoofdstuk 2	Succes- en faalfactoren van ondernemers	6
Hoofdstuk 3	Het levensvatbaarheidsonderzoek	9
Hoofdstuk 4	Het adviesrapport	12
Hoofdstuk 5	De begeleiding	17
Hoofdstuk 6	De adviesaanvraag	22
Hoofdstuk 7	De aanbesteding	24
Hoofdstuk 8	Competenties	27
	8.1 Competenties van klantmanagers	27
	8.2 Competenties van adviseurs	28
Bijlage 1	Factoren die het succes of falen van een gevestigde ondernemer met een Bbz-financiering bepalen	32
Bijlage 2	Voorbeelden van adviesrapporten	33
	A Adviesrapport Levensvatbaarheidsonderzoek Gevestigde ondernemer [positief en sanering]	33
	B Adviesrapport Levensvatbaarheidsonderzoek Startende ondernemer [negatief]	57
	C Adviesrapport Levensvatbaarheidsonderzoek Startende ondernemer [positief]	74

Hoofdstuk 1

Inleiding en leeswijzer

Beoordelen of een ondernemer een goede kans heeft zijn bedrijf blijvend tot een succes te maken, dat is de essentie van de uitvoering van het Besluit bijstandverlening zelfstandigen 2004 (Bbz). Het definitieve oordeel wordt geveld in het levensvatbaarheidsonderzoek. Welke vragen moet de klantmanager of externe adviseur daarin beantwoorden? Hoe worden die antwoorden gewogen en vertaald in een positief of negatief advies? En wanneer moet een ondernemer begeleiding krijgen om de kans van slagen te vergroten? Welke competenties en vaardigheden zijn nodig voor het onderzoek? Deze werkwijzer met de daarin opgenomen voorbeelden helpt gemeenten levensvatbaarheidsonderzoeken en begeleiding effectief en efficiënt in te zetten.

Zowel bij de aanvraag van een startende ondernemer als bij die van een gevestigde ondernemer in financiële problemen moet de gemeente beoordelen of de onderneming na bijstandsverlening levensvatbaar is. En welke ondersteuning nodig is: een periodieke uitkering voor levensonderhoud, bedrijfskapitaal of beide, met daarbij eventueel begeleiding voor de ondernemer. Dit alles gebeurt tijdens het levensvatbaarheidsonderzoek. Het is voor gemeenten van groot belang dat het oordeel van de succeschansen van een bedrijf juist is. Hierdoor kunnen ze het beperkte Bbz-budget effectief inzetten en (bij kredietverlening) voldoen aan de ontvangstennorm Bbz-bedrijfskapitaal.

Kans op succes beoordelen en versterken

In de Werkwijzer Selectie Bbz kwam het levensvatbaarheidsonderzoek (daar haalbaarheidsonderzoek genoemd) al kort aan de orde. Deze werkwijzer gaat meer in detail in op dit onderzoek: het inschatten van de levensvatbaarheid van de onderneming en de vaststelling van de kredietbehoefte (hoofdstuk 3). Omdat de succes- en faalfactoren van de ondernemers van doorslaggevend belang zijn voor de levensvatbaarheid van een bedrijf, besteedt de werkwijzer daar veel aandacht aan (hoofdstuk 2). Het levensvatbaarheidsonderzoek mondt uit in een rapport met adviezen voor de gemeente en de (aspirant-)ondernemer (hoofdstuk 4). Soms bevat dat rapport ook het advies om de ondernemer begeleiding en coaching te bieden om de kans op succes te vergroten (hoofdstuk 5).

Zelf doen of uitbesteden?

Het levensvatbaarheidsonderzoek is een onderdeel van de selectieprocedure van het Bbz, maar niet elke Bbz-aanvraag leidt tot zo'n onderzoek. Soms omdat de aanvraag al eerder in de selectie uitviel, soms omdat een korte analyse volstaat (hoofdstuk 6). Is een onderzoek wel nodig, dan doen de meeste gemeenten een beroep op externe bureaus die gespecialiseerd zijn in bedrijfseconomisch en bedrijfstechnisch onderzoek en die continuïteit kunnen bieden. De beoordeling vraagt immers veel deskundigheid op het gebied van onder andere bedrijfsvoering, marktanalyse en financiële analyse inclusief schuldregelingen (hoofdstuk 8). Deskundigheid waar gemeenten niet altijd zelf over kunnen beschikken. Uitbesteden heeft ook voordelen vanwege het financieringssysteem van het Bbz. Toch zijn er ook gevallen waarbij zelf doen lonend is (hoofdstuk 6). Schakelt een gemeente een adviesbureau in, dan is het van belang om de risico's daarvan te kennen en ondervangen, de aanbesteding zorgvuldig uit te voeren en de prestaties van het adviesbureau te monitoren (hoofdstuk 7).

De werkwijzer versterkt vakmanschap en methodisch werken

Voor deze werkwijzer is gebruikgemaakt van de ervaringen die de onderzoekers hebben opgedaan bij het opstellen van de toolkit 'Haal meer uit het Bbz'. Daarnaast hebben de volgende gemeenten en adviesbureaus een bijdrage geleverd door verdiepende interviews, feedback als begeleidingscommissie of door het beschikbaar stellen van materiaal: Amersfoort, Amsterdam, Rotterdam, Tilburg, ROZ Groep, Friedeberg Consultancy B.V., Claassen, Moolenbeek & Partners, het IMK en het Ondernemersklankbord. Ook gaven vier zelfstandigen die een begeleidingstraject hebben doorlopen feedback over de begeleiding. Een vertegenwoordiging van Divosa en de VNG heeft de werkwijzer inhoudelijk beoordeeld.

De werkwijzer wordt aangepast aan praktijkervaringen en nieuwe ontwikkelingen

Deze werkwijzer geeft een aanzet tot het vastleggen van vakmanschap van klantmanagers en adviseurs bij de beoordeling van de levensvatbaarheid van ondernemingen en de begeleiding van ondernemers. De werkwijzer maakt deel uit van een serie van vier publicaties over het Bbz.

Eerder verschenen al:

- > [Werkwijzer Debiteurenbeheer Bbz](#)
- > [Werkwijzer Selectie Bbz](#)
- > [Werkwijzer Regionale samenwerking Bbz](#)

Dit document wordt verfijnd op grond van bijeenkomsten over dit onderwerp en bijgewerkt als er zich relevante ontwikkelingen voordoen. Correcties en aanvullingen vanuit de uitvoeringspraktijk zijn van harte welkom. Stuur je feedback naar hbrink@divosa.nl.

Hoofdstuk 2

Succes- en faalfactoren van ondernemers

Of een onderneming levensvatbaar is, hangt niet alleen af van factoren als de vakbekwaamheid, financiële positie en concurrentie van de ondernemer. Ook de competenties van een ondernemer zelf zijn van belang. Wat zijn daarin de succes- en faalfactoren om op te letten?

Uit onderzoek van J. Koster uit 2008 - een afstudeeropdracht voor de Open Universiteit - blijkt dat de competenties van ondernemers en de mogelijkheden om die te verbeteren een grote rol spelen bij het al dan niet slagen van een onderneming. Toch blijft dat vaak onderbelicht in bedrijfseconomische levensvatbaarheidsonderzoeken. Voor zijn onderzoek analyseerde Koster 42 diepte-interviews met gevestigde ondernemers die een Bbz-financiering kregen bij het Bureau Zelfstandigen Fryslân in Leeuwarden en 70 haalbaarheidsrapporten van bedrijfseconomische adviesbureaus.

Hieruit bleek dat de belangrijkste reden dat ondernemers falen ligt in een gebrek aan ondernemerskwaliteiten:

- > gebrek aan financieel inzicht en financiële vaardigheden
- > gebrek aan markt- en organisatie-inzicht
- > gebrek aan grip op de onderneming

Succesfactoren zijn de volgende persoonlijkheidskenmerken:

- > volharding
- > betrouwbaarheid
- > de wil om iets te bereiken (need for achievement)

De onderzoeker constateert dat 38 deelfactoren het succes van een onderneming bepalen. Een overzicht hiervan is opgenomen in bijlage 1.

Begeleiding om ondernemerscompetenties te versterken

Uit het onderzoek blijkt dus dat ondernemers niet altijd de juiste tools hebben om het ondernemerschap tot een succes te maken. Relatief zwakke ondernemers. Hun financiële problemen zijn grotendeels terug te voeren op hun eigen doen en laten. Ook hebben ze vaak weinig mogelijkheden om zichzelf te ontwikkelen en te verbeteren, bijvoorbeeld omdat ze een laag opleidingsniveau hebben. Het risico dat de onderneming het niet redt met alleen een krediet is daarom groot. Deskundige begeleiding kan dit risico soms verkleinen. Om na een bedrijfscrisis of faillissement tot een duurzaam nieuw evenwicht te komen zijn immers meestal diepe ingrepen in de bedrijfsvoering en aanzienlijke verbeteringen in het functioneren van de ondernemer nodig. Een oppervlakkige, financiële reorganisatie is niet genoeg om de continuïteit van het bedrijf te verzekeren. Net als starters moeten doorstartende ondernemers zichzelf ontwikkelen, maar daarnaast moeten ze ook nog eens ineffectief gedrag afdrukken. Een doorstartplan waarin de ondernemer het bedrijf en eigen functioneren ter discussie stelt is dan van grote waarde. De kern van ondernemerschap is immers aanpassing aan de omgeving. Alle ondernemers moeten regelmatig een reality check doen en zich afvragen of hun bedrijf toekomst heeft.

Ondernemerscompetenties beoordelen

Om ondernemerscompetenties te beoordelen is het handig om een checklist te hanteren. Zo beoordeelt het ROZ Twente die competenties aan de hand van de volgende indicatoren:

Competentie	Toelichting
zelfstandigheid	Neemt de (aspirant-)ondernemer naar eigen inzicht beslissingen of ziet hij dat als een uitdaging. Kan hij op eigen kracht beslissingen nemen en tot oplossingen komen zonder zich afhankelijk op te stellen en beslissingen aan een ander over te laten? Niet-succesvolle zelfstandig ondernemers hebben vaak een excuus.
initiatief	Neemt de (aspirant-)ondernemer zelf de touwtjes in handen en signaleert hij kansen, zonder eerst af te wachten of anderen mogelijkheden en oplossingen aandragen? Deze competentie kan verder gestimuleerd en ontwikkeld worden, maar moet wel in bepaalde mate aanwezig zijn.
doorzettingsvermogen	Heeft de (aspirant-)ondernemer doorzettingsvermogen, ook op de langere termijn. Is hij vaak gewisseld van baan of studie zonder iets af te ronden, heeft hij elke keer een ander idee?
risicobereidheid	> Neemt de (aspirant-)ondernemer zelf de touwtjes in handen en signaleert hij kansen, zonder eerst af te wachten of anderen mogelijkheden en oplossingen aandragen? Deze competentie kan verder gestimuleerd en ontwikkeld worden, maar moet wel in bepaalde mate aanwezig zijn. > Is de (aspirant-)ondernemer bereid risico's te nemen en doet hij dat weloverwogen?
sociale oriëntatie en presentatie	Ziet de ondernemer het belang in van een netwerk en wil hij dat opbouwen en onderhouden, bijvoorbeeld door netwerkactiviteiten te bezoeken? Kan hij, eventueel met begeleiding, zichzelf presenteren in een groep?
creativiteit	Zoekt de (aspirant-)ondernemer oplossingen buiten de gebaande paden en ziet hij nieuwe mogelijkheden?
flexibiliteit	Heeft de (aspirant-)ondernemer aanpassingsvermogen en heeft hij weerstand tegen veranderingen?
stressbestendigheid	Kan de (aspirant-)ondernemer blijven presteren onder tijdsdruk en bij teleurstelling en tegenslag? Kan hij dan blijven zoeken naar oplossingen en zo nodig beslissingen nemen?
organiseren	Kan de (aspirant-)ondernemer planmatig werken en zich voorbereiden op werkzaamheden?

Zelfstandigheid

- > Neemt de (aspirant-)ondernemer naar eigen inzicht beslissingen of ziet hij dat als een uitdaging. Kan hij op eigen kracht beslissingen nemen en tot oplossingen komen zonder zich afhankelijk op te stellen en beslissingen aan een ander over te laten? Niet-succesvolle zelfstandig ondernemers hebben vaak een excuus.

Initiatief

- > Neemt de (aspirant-)ondernemer zelf de touwtjes in handen en signaleert hij kansen, zonder eerst af te wachten of anderen mogelijkheden en oplossingen aandragen? Deze competentie kan verder gestimuleerd en ontwikkeld worden, maar moet wel in bepaalde mate aanwezig zijn.

Doorzettingsvermogen

- > Heeft de (aspirant-)ondernemer doorzettingsvermogen, ook op de langere termijn. Is hij vaak gewisseld van baan of studie zonder iets af te ronden, heeft hij elke keer een ander idee?

Risicobereidheid

- > Is de (aspirant-)ondernemer bereid risico's te nemen en doet hij dat weloverwogen?

Sociale oriëntatie en presentatie

- > Ziet de ondernemer het belang in van een netwerk en wil hij dat opbouwen en onderhouden, bijvoorbeeld door netwerkactiviteiten bezoeken? Kan hij, eventueel met begeleiding, zichzelf presenteren in een groep?

Creativiteit

- > Zoekt de (aspirant-)ondernemer oplossingen buiten de gebaande paden en ziet hij nieuwe mogelijkheden?

Flexibiliteit

- > Heeft de (aspirant-)ondernemer aanpassingsvermogen en heeft hij weerstand tegen veranderingen?

Stressbestendigheid

- > Kan de (aspirant-)ondernemer blijven presteren onder tijdsdruk en bij teleurstelling en tegenslag? Kan hij dan blijven zoeken naar oplossingen en zo nodig beslissingen nemen?

Organiseren

- > Kan de (aspirant-)ondernemer planmatig werken en zich voorbereiden op werkzaamheden?

Behalve de door het ROZ genoemde competenties vormt ook marktgerichtheid een belangrijk aandachtspunt:

marktgerichtheid	Kan de ondernemer zich inleven in de behoeften van (potentiële) klanten en die koppelen aan de eigen bedrijfsvoering? Succesvolle ondernemers spelen in op de behoefte van een duidelijk afgebakende doelgroep. Ze kunnen ook nauwkeurig aangeven wat hun concurrenten doen. Niet-succesvolle ondernemers zijn juist vaak meer productgericht en hebben geen duidelijke doelgroep.
------------------	--

Kan de ondernemer zich inleven in de behoeften van (potentiële) klanten en die koppelen aan de eigen bedrijfsvoering? Succesvolle ondernemers spelen in op de behoefte van een duidelijk afgebakende doelgroep. Ze kunnen ook nauwkeurig aangeven wat hun concurrenten doen. Niet-succesvolle zijn juist vaak meer productgericht en hebben geen duidelijke doelgroep.

Deze opsomming van indicatoren geeft aanknopingspunten voor de beoordeling, maar is geen absolute maatstaf. Niet elke ondernemer heeft alle vaardigheden even hard nodig. Een vakman moet immers aan andere eisen voldoen dan een zakelijk dienstverlener die permanent achter opdrachten moet aanjagen. Ondernemers hoeven niet alle persoonskenmerken en vaardigheden al te hebben, als ze er maar verder in kunnen groeien. Kunnen ze kritisch naar zichzelf kijken en staan ze open voor advies om zich verder te ontwikkelen?

Ten slotte moet de beoordelaar rekening houden met de culturele achtergrond van de ondernemer. Allochtone ondernemers opereren soms op een manier die niet past in de standaardschema's, maar wel uitstekend werkt. De onderneming is bijvoorbeeld vaak meer een familiebedrijf. Het is beter om een gespecialiseerd adviesbureau in te schakelen om de competenties van die ondernemers te beoordelen.

(Aspirant-) ondernemers hoeven op het eerste gezicht niet alle persoonskenmerken en vaardigheden te hebben als ze er maar verder in kunnen groeien. Kunnen klanten kritisch naar zichzelf kijken en staan ze open voor advies om zich verder te ontwikkelen?

Aandachtspunten

Welke ondernemerscompetenties heeft de ondernemer nodig, in het algemeen en voor zijn specifieke branche? Bezit hij die competenties al of heeft hij het vermogen ze te ontwikkelen?

Hoofdstuk 3

Het levensvatbaarheidsonderzoek

De levensvatbaarheid van een onderneming hangt af van veel factoren, die in samenhang moeten worden beoordeeld: persoonlijke en zakelijke gegevens, situatie en aanleiding, ondernemerscapaciteiten, bedrijfsvoering en bedrijfseconomische analyse.

De criteria voor de levensvatbaarheidstoets uit de evaluatie van het Bbz in 2000 zijn nog steeds toepasbaar. Ze zijn dan ook terug te vinden in de modelrapportages van bedrijfsadviseurs, in de modellen van ondernemings- of doorstartplannen en (deels) in de aanvraag- en inlichtingenformulieren van de gemeenten.

Het levensvatbaarheidsonderzoek bevat vijf soorten gegevens:

1. Persoonlijke en zakelijke gegevens

- > persoonlijke gegevens: de basisgegevens van de aanvrager en zijn eventuele partner, de gezinssamenstelling en gegevens over opleiding en arbeidsverleden van de aanvrager;
- > financiële privégegevens: een overzicht van inkomsten, bezittingen, schulden, vaste lasten en middelen die de aanvrager eventueel zelf in de onderneming kan inbrengen;
- > zakelijke gegevens: de basisgegevens van het bedrijf of beroep dat de aanvrager uitoefent of wil gaan uitoefenen.

2. Situatie en aanleiding

- > historische situatie: de aard en geschiedenis van het bedrijf; bij starters het verleden van de aanvrager (relevante werkervaring, opleiding, vorig ondernemerschap);
- > oorzaak en aanleiding van de aanvraag vanuit het perspectief van de aanvrager. Hier wordt de probleemstelling beschreven en de oorzaak van de problemen aangegeven. Verder is er aandacht voor de vestiging, de ondernemingsvorm en de vergunningen;
- > wettelijke mogelijkheden.

De probleemstelling vormt het hart van de adviesaanvraag. De adviseur moet het probleem ontrafelen en onderzoeken op mogelijke oplossingen binnen de wettelijke mogelijkheden.

3. Ondernemerscapaciteiten

- > kennis: vakbekwaamheid en ervaring;
- > inzicht: visie op (ontwikkelingen in)de markt en de eigen bedrijfsvoering;
- > vaardigheden, bijvoorbeeld op het gebied van marketing, begroting, acquisitie, administratie of specifieke vaardigheden voor de branche;
- > houding: initiatieven, creativiteit, verantwoording nemen, risico's nemen, doelgerichtheid;
- > motivatie: drijfveren.

Deze gegevens bieden inzicht geven in de afbreukrisico's. Ze moeten zo objectief en evenwichtig mogelijk worden beschreven. Hou daarbij ook rekening met culturele verschillen. Door ook positieve punten te noemen verhoog je de kans op acceptatie van een negatieve uitkomst. Maak gebruik van risicoprofielen en testmodellen die zich in de praktijk bewezen hebben. Geef aan welke begeleiding, scholing of training nodig is om de kans op succes te vergroten.

4. Bedrijfsvoering

- > omschrijving bedrijf; hoe is het bedrijf ingericht en hoe zijn risico's afgedekt? Aandachtspunten hierbij zijn bijvoorbeeld personeel, administratie, automatisering, verzekeringen en leverings- en betalingsvoorwaarden.
- > commerciële analyse: marktanalyse en marktstrategie. Welke kansen zijn er voor deze onderneming en hoe worden die benut, welke bedreigingen zijn er en hoe worden die afgewend. Vertrouw hierbij niet te veel op algemene kennis van de markt, want die is meestal niet voldoende toegespitst op de kleine ondernemer.
- > milieuaspecten
- > bedrijfsbeleid
- > SWOT-analyse; dit is een analyse van de strengths, weaknesses, opportunities en threats van het bedrijf. De sterke en zwakte punten zijn gebaseerd op een interne analyse van de onderneming zelf. Kansen en bedreigingen vloeien vooral voort uit een externe analyse van de omgeving. De SWOT-analyse is niet in de eerste plaats bedoeld voor strategische besluitvorming binnen de onderneming, maar om een beeld te geven van mogelijke risicofactoren.

Dit onderdeel eindigt met een beoordeling van het marktpotentieel van de onderneming en met de vaststelling van de daaruit voortvloeiende omzetprognoses.

5. Bedrijfseconomische analyse

- > financiële positie: De beoordelaar analyseert de globale vermogenspositie (op de bezoeksdatum) met de door de ondernemer of accountant verstrekte gegevens en houdt hierbij rekening met de waarderingsgrondslagen van vermogenscomponenten. De balansposten worden geanalyseerd.
- > kredietbehoefte en financieringsvoorstel: De beoordelaar brengt in kaart hoeveel krediet noodzakelijk is voor vervanging of uitbreiding van bedrijfsmiddelen, hoe dat gefinancierd kan worden en welke middelen als zekerheid kunnen dienen. Ook wordt onderzocht of er (achterstallige) schulden zijn die geherfinancierd moeten worden.
- > bedrijfsresultaten en prognose: Door een verdere uitwerking van de exploitatierekening en de te verwachten opbrengsten en kosten geeft de beoordelaar een beeld van (te verwachten) resultaten. De niveaus van de opbrengsten, brutomarge en de kosten worden beoordeeld en vergeleken met branchegegevens (benchmark).
- > aflossingscapaciteit en –verplichtingen: Als laatste stelt de beoordelaar vast wat de aflossingscapaciteit is en of de ondernemer aan toekomstige verplichtingen kan voldoen, bij de verwachte inkomsten en privé-uitgaven. Hierbij verdient schuldsanering extra aandacht, omdat die deel uitmaakt van veel adviezen. Bij schuldsanering hoeft de gemeente minder krediet te verstrekken, maar het levert vaak wel problemen op voor de continuïteit van het bedrijf. Leveranciers willen niet meer leveren en ook andere partijen zeggen hun steun op. Ook staat de bedrijfsvoering tijdens de looptijd van de schuldsanering (enkele weken tot enkele maanden) vaak stil. Het advies moet dan ook aangeven wat het effect van schuldsaneringen op de continuïteit is.

Conclusies

De bevindingen van het onderzoek leiden tot conclusies over:

- > het perspectief en de eventuele tekortkomingen van de ondernemer en hoe die tekortkomingen te ondervangen zijn;
- > de bijstand en krediet die de ondernemer nodig heeft;
- > de voorwaarden en zekerheden om bij kredietverstrekking vast te leggen;
- > noodzakelijke begeleiding of scholing;
- > eventuele andere aandachtspunten.

Deze conclusies monden uit in een onderbouwd oordeel over de levensvatbaarheid van de onderneming, soms met twijfels.

Aandachtspunten

De rapportage moet:

- > voldoende samenhang laten zien tussen het gerapporteerde en de geformuleerde conclusies;
- > de probleemstelling duidelijk maken en een volledige en inzichtelijke diagnose geven;
- > zorgvuldig, accuraat en goed onderbouwd zijn.

Hoofdstuk 4

Het adviesrapport

De adviseur legt de uitkomsten van het levensvatbaarheidsonderzoek vast in een adviesrapport. Dat moet accuraat zijn en een duidelijk antwoord geven op de vragen van de gemeente: Is de onderneming van de aanvrager levensvatbaar? Is een uitkering, een krediet of begeleiding nodig? Het is belangrijk dat de aanvrager zichzelf in het rapport herkent. Dat verhoogt de kans dat de ondernemer een negatief advies accepteert en maakt het advies dus bezwaarbestendig.

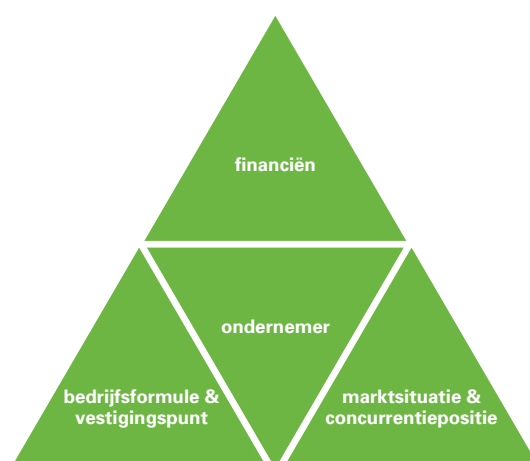
Een goed voorbeeld van een methodiek om adviesrapporten op te stellen die aan alle genoemde eisen voldoen is ontwikkeld door Friedeberg Consultancy B.V. De methodiek bestaat uit vier fases:

Informatie →	Analyse →	Rapportage →	Nazorg
<ul style="list-style-type: none"> > ontvangst opdracht > opdrachtbevestiging naar team zelfstandigen > doornemen dossier en voorbereiden gesprek > gesprek met ondernemer > contact met team zelfstandigen > contact met begeleidende instantie 	<ul style="list-style-type: none"> > analyse ondernemerscapaciteiten > commerciële analyse > bedrijfseconomische analyse > SWOT-analyse > beoordeling per onderdeel en conclusie > contact met team zelfstandigen 	<ul style="list-style-type: none"> > opstellen adviesrapport > feedback door tweede adviseur > contact met team zelfstandigen > eindcontrole door secretariaat > versturen eindrapport aan team zelfstandigen 	<ul style="list-style-type: none"> > toelichten advies aan team zelfstandigen > toelichten advies aan klant in nazorggesprek > eventuele reactie ontvangen en behandelen

Analyse volgens de Ondernemersdriehoek

In de analysefase bepaalt de adviseur of een bedrijf levensvatbaar is. Friedeberg Consultancy B.V. werkt met het model van de Ondernemersdriehoek[®] met meetlatten. Het model visualiseert de bouwstenen van een bedrijf en hun onderlinge verband bepaalt voor een groot gedeelte het financiële plaatje. De (startende) ondernemer beschrijft in zijn ondernemings- of doorstartplan hoe hij de bouwstenen inzet.

In de Ondernemersdriehoek is een centrale rol weggelegd voor de ondernemer. Hij of zij is de belangrijkste factor en de drijvende kracht achter het bedrijf. Daarom besteedt Friedeberg veel tijd en aandacht aan de ondernemer en de *analyse van ondernemerscapaciteiten*. Tijdens het hele proces beoordeelt de adviseur de persoonlijke eigenschappen, persoonlijke situatie, ondernemersvaardigheden en houding, motivatie en drijfveren van de ondernemer. Ook wordt er soms gebruik gemaakt van een E-scan (www.ondernemerstest.nl). Deze test gaat altijd gepaard met een persoonlijk gesprek.



Daarnaast worden de buitenste drie bouwstenen bij de analyse betrokken:

In de *commerciële analyse* gaat de adviseur na of de (startende) ondernemer zijn bedrijfsformule en vestigingspunt heeft afgestemd op de marktsituatie en concurrentiepositie. Speelt hij voldoende in op trends en de kansen? Houdt hij rekening met de bedreigingen binnen de branche? Daarnaast kijkt de adviseur naar de concurrentie. Op welke manier onderscheidt de ondernemer zich met de bedrijfsformule van concurrenten?

In de *bedrijfseconomische analyse* analyseert de adviseur zowel de relatie tussen de bouwstenen 'bedrijfsformule & vestigingspunt' en 'financiën' als de relatie tussen 'marktsituatie & concurrentiepositie' en 'financiën'. Dat gebeurt zoveel mogelijk aan de hand van gecontroleerde bewijsmiddelen. Bij gevestigde ondernemers analyseert de adviseur aan de hand van historische jaarrekeningen in welke van de vier bouwstenen van het bedrijf het probleem huist waardoor de ondernemer een beroep moet doen op het Bbz.

Daarvoor worden de volgende punten in kaart gebracht:

- > financiële positie, kredietbehoefte en financiering
- > prognoses van de bezittingen en schulden (balansbegrotingen)
- > prognoses van de bedrijfsresultaten (exploitatiebegrotingen)
- > prognoses van de kasstromen en aflossingscapaciteit (cashflowbegrotingen)

De meetlatten aan de drie zijden geven de score weer van de bouwstenen en hun onderlinge relaties. Voor elke zijde van de drie combinaties wordt bepaald hoe de ondernemer en zijn onderneming scoort. De uitkomsten worden samengevat in een SWOT-analyse (zie pagina 10). Deze beoordeling van de bouwstenen en hun onderlinge verhoudingen vormen de basis voor het advies.

Opzet adviesrapport

Friedeberg Consultancy B.V stelt adviesrapporten als volgt op (de volgorde kan anders zijn bij andere adviesbureaus):

1. Inleiding met onderzoeksvraag en oordeel op hoofdlijnen.

2. Gegevens van de (beoogde) onderneming en ondernemer

- > zakelijke en privé adresgegevens
- > aard van het bedrijf
- > juridische vorm van het bedrijf
- > vestigingsdatum
- > administratie- of accountantskantoor
- > inschrijving Kamer van Koophandel
- > vergunningen

3. Achtergrond aanvraag en aanvrager

Hier wordt de relevante werk- en opleidingservaring van de aanvrager(s) beschreven. Ook gaat de adviseur in op de startsituatie: wat is de onderliggende reden van de aanvraag? Is het een aanvraag voor krediet of een periodieke uitkering of beide? Bij gevestigde ondernemers wordt ook ingegaan op de oorzaken van de problematiek.

4. Bedrijfsformule

- > bedrijfsactiviteiten
- > in- en verkoop
- > doelgroep
- > promotie
- > organisatie
- > rechtmatige vestiging

5. Vestigingspunt

- > huurovereenkomst
- > duur huurovereenkomst
- > inrichting
- > omgeving
- > bestemmingsplan

Als de ondernemer bedrijfsactiviteiten vanuit huis uitvoert - en de klantencontacten elders plaatsvinden - is het vestigingspunt van ondergeschikt belang. Een volledige beschrijving van het vestigingspunt is dan niet nodig. De ondernemer moet wel toestemming krijgen van de verhuurder om het bedrijf daar te vestigen.

6. Marktsituatie en concurrentiepositie

Om een beeld te krijgen van de marktsituatie schetst de adviseur in het kort de trends, kansen, bedreigingen en kengetallen (voor zover beschikbaar) van de branche. Deze branche-informatie wordt toegepast op het bedrijf van de aanvrager.

Bronnen van marktonderzoek zijn te vinden op internet. Handige websites voor informatie zijn onder andere:

- > www.kvk.nl (regelgeving, branche-informatie, concurrentieanalyse)
- > www.goudengids.nl (concurrentieanalyse)
- > www.cbs.nl (statistische gegevens over Nederland)
- > www.rabobank.nl (cijfers en trends)
- > www.hbd.nl (branche-informatie detailhandel)
- > www.hba.nl (branche-informatie ambachten)
- > www.kenniscentrumhoreca.nl (branche-informatie horeca)
- > www.bovag.nl (branche-informatie autobedrijven)
- > www.evd.nl (informatie over export)
- > sites van brancheverenigingen

Adviesbureaus hebben in de loop van de tijd ook een eigen dataset opgebouwd.

De adviseur bepaalt de concurrentiepositie van de ondernemer met de volgende gegevens:

- > het assortiment en prijsniveau per concurrent
- > het onderscheidend vermogen van het bedrijf van de aanvrager
- > de kritische succesfactoren van het bedrijf van de aanvrager

Voor een kapsalon zijn de kritische succesfactoren bijvoorbeeld: vakbekwaamheid, modebewustzijn, sociale en communicatieve vaardigheden en klantvriendelijkheid.

7. Ondernemerscapaciteiten

- > algemene indruk/motivatie
- > vakbekwaamheid
- > commerciële ondernemerscapaciteiten
- > financiële ondernemerscapaciteiten

8. Financiële positie

Bij starters gaat het hier om de benodigde investeringen/investeringsbegroting en de manier van financieren/het financieringsplan. Bij gevestigde ondernemers stelt de adviseur een balans na kredietverlening op (een overzicht van zakelijke bezittingen en schulden) op basis van de balansen van de afgelopen drie jaar en recente financiële informatie. Hierin zijn de mutaties tot aan het uitbrengen van het adviesrapport, de kredietbehoefte en de benodigde financiering opgenomen. Op basis hiervan en van het privévermogen (saldo privéschulden en -bezittingen) wordt het totale vermogen berekend. Bij een fors negatief eigen vermogen (zakelijk en privé) is schuldsanering nodig. Onder financiële positie staat dan welk bedrag voor de schuldsanering beschikbaar is. Dit hangt van de aflossingscapaciteit voor de komende drie tot vijf jaar (analoog aan de Wet Schuldsanering Natuurlijke Personen, WSNP).

De balansen van de afgelopen drie jaar en een prognose van balansen voor de komende drie-vier jaar worden als bijlage opgenomen bij het adviesrapport.

9. Bedrijfsresultaten

Dit hoofdstuk geeft de voor de toekomst te verwachten omzet en brutowinstmarge (de verhouding tussen de inkoopwaarde en verkoopwaarde van producten of diensten). Bij gevestigde ondernemers worden bedrijfsresultaten berekend op basis van eerder behaalde resultaten, bij startende ondernemers op basis van het ondernemingsplan van de aanvrager en branche-informatie. Verder brengt dit hoofdstuk alle vaste kosten in kaart en worden de privéopnamen genoemd en onderbouwd en privébezittingen en -schulden beschreven. Het eindresultaat van de bedrijfsresultaten is de nettowinst oftewel het bruto inkomen van de ondernemer (bij eenmanszaken, commanditaire vennootschappen en vennootschappen onder firma).

Als bijlage wordt een cashflowoverzicht opgenomen met daarin privéopnamen en aflossingen op zakelijke schulden. Bij gevestigde ondernemers bevat deze bijlage ook bedrijfsresultaten uit het verleden.

10. Beoordeling

In dit hoofdstuk wordt bij startende ondernemers een beoordeling gegeven van:

- > bedrijfsformule
- > vestigingspunt
- > marktsituatie
- > concurrentiepositie
- > ondernemerscapaciteiten

Bij gevestigde ondernemers worden de problemen besproken die de ondernemer hebben ertoe brachten een Bbz-aanvraag te doen, de oorzaken van die problemen en manieren om ze op te lossen. Financiering via het Bbz kan een deel van de oplossing zijn.

11. Conclusie

Onder conclusie wordt aangegeven of het bedrijf van de aanvrager levensvatbaar wordt geacht.

12. Advies

Op grond van de conclusie raadt de adviseur de gemeente aan de lening of uitkering wel of niet te verstrekken. Ook geeft hij een advies aan de ondernemer.

- > Als een startende ondernemer wel geschikt is voor het ondernemerschap maar de bedrijfsplannen nog niet genoeg heeft uitgewerkt, kan hij het advies krijgen om eerst de voorbereidingsperiode te doorlopen.
- > Bij een advies om een startende ondernemer een lening toe te kennen, beargumenteert een adviseur eventueel ook waarom begeleiding na de start nodig is en waar die begeleiding uit moet bestaan.
- > Als een adviseur vertrouwen heeft dat een gevestigde ondernemer noodzakelijke veranderingen kan doorvoeren in de bedrijfsvoering om het bedrijf weer levensvatbaar te maken, verbindt hij soms een verplichting aan de bijstandsverlening. Bijvoorbeeld om
 - > het inzicht in de bedrijfsvoering te verbeteren;
 - > jaarlijkse investeringen of privé-uitgaven te verminderen;
 - > in de branche gebruikelijke prijzen en tarieven te hanteren;
 - > risico's te beperken (door verzekeringen af te sluiten of voort te zetten);
 - > een cursus of tijdelijke begeleiding te volgen.

Voor begeleiding moet de gemeente dan wel financiële middelen vrijmaken uit het te verstrekken bedrijfskapitaal of de toekomstige exploitatie.

- > Bij een positief advies voor een lening legt de adviseur ook vast welke zekerheden de gemeente kan vragen en welke andere voorwaarden de gemeente kan hanteren, zoals looptijd van de lening, aflossingsschema, opschortende voorwaarden voor kredietverstrekking of (toekomstige) verplichtingen van de ondernemer.

In de bijlagen bij deze werkwijzer zijn drie geanonimiseerde voorbeeldrapporten van Friedeberg Consultancy opgenomen: een positief advies aan een starter, een negatief advies aan een gevestigde ondernemer en een positief advies aan een gevestigde ondernemer met saneringsplan.

Hoofdstuk 5

De begeleiding

Het Bbz voorziet niet in het begeleiden van ondernemers en biedt hiervoor geen financiële vergoedingen. Toch is begeleiding vaak nodig om het doel van het Bbz te bereiken: een onderneming (weer) succesvol maken of overleefd te houden. Wat vinden ondernemers zelf van begeleiding? Hoe organiseren gemeenten begeleiding met beperkte middelen? En hoe vullen externe adviesbureaus de begeleiding in?

Begeleiding is een goede manier om ondernemerskwaliteiten te versterken. Zoals eerder vermeld is gebrek aan kwaliteiten als financieel inzicht en financiële vaardigheden, markt- en organisatie-inzicht en grip op de zaak de meest voorkomende reden voor het mislukken van ondernemingen. Daarom stelt een adviseur tijdelijke begeleiding bij de bedrijfs- of beroepsuitoefening soms verplicht om de ondernemer te ondersteunen bij het verbeteren van de bedrijfsvoering. Zo is in Amersfoort bij gevestigde ondernemers bij een krediet van meer dan € 50.000,- een half jaar begeleiding verplicht en bij een krediet van meer dan € 100.000,- zelfs een jaar. Ook bij startende ondernemers kan in het opleggen van tijdelijke begeleiding de kans op een levensvatbaar bedrijf aanzienlijk vergroten. In Amersfoort is de ervaring dat bij starters in 80–90% van de gevallen begeleiding na de start gewenst is.

Wat vinden gevestigde ondernemers van de begeleiding?

We hebben gesproken met vier gevestigde ondernemers uit verschillende sectoren die een Bbz-traject doorlopen omdat ze te weinig inkomsten genereren om het hoofd boven water te houden. Hun situatie is nijpend: ze hebben nauwelijks opdrachten, lopen achter bij het aflossen van kredieten en teren in op hun vermogen. Uit de gesprekken komt een beeld naar voren van een ondernemer die lang probeert de eindjes aan elkaar te knopen, en pas laat hulp zoekt - als schulden zich opstapelen. Ze wachten lang met het zoeken naar hulp, misschien omdat ze zich schamen voor hun problemen en nog lang denken die op eigen kracht te kunnen oplossen. Het vragen van hulp voelt voor hen als een grote opluchting. De ondernemers kregen begeleiding tijdens de aanvraag en toekenning van Bbz-ondersteuning. Hierbij kregen ze eerst informatie over de mogelijkheden en voorwaarden van het Bbz. Soms omdat ze die zelf opvroegen bij de gemeente, vaker omdat een ander (bijvoorbeeld een medewerker van een sociale dienst, bank, accountant of ondernemersadviseur) hen hiernaar verwees.

Vorm van begeleiding

De begeleiding had soms de vorm van een persoonlijk gesprek met een adviseur om de situatie in kaart te brengen. Vaak was de begeleiding ook praktisch: hulp bij het ordenen van de administratie, het leggen van contacten met banken of het schrijven van een doorstartplan.

Wat hebben ondernemers nodig?

Volgens de ondernemers die we spraken, moet goede begeleiding aan drie voorwaarden voldoen. Ten eerste moet de begeleiding praktisch zijn. Het helpt ondernemers als ze onder begeleiding direct aan de slag gaan met het maken van kostprijsberekeningen of een overzichtelijk systeem voor hun bedrijfsadministratie. Ten tweede moet de begeleiding persoonlijk zijn. Als hun eigen verhalen en omstandigheden uitgangspunt zijn van de begeleiding, laat dat hen reflecteren op het eigen handelen. Door hun verhaal te vertellen zien ze zelf in waar het is misgegaan en waar verbeterpunten liggen. Wanneer de begeleider zich als onafhankelijk partij en opstelt in het gesprek en niet als oordelende partij is de ondernemer eerder geneigd openheid van zaken te geven. Ten slotte moet de begeleiding doortastend zijn. Sommige ondernemers zeggen een strenge aanpak nodig te hebben, omdat ze anders taken blijven uitstellen. Ze hebben duidelijke taken nodig, met daaraan gekoppelde doelen, deadlines en verantwoordingsmomenten. Deze ondernemers opperen

het idee om mensen aan het eind van het traject te testen op boekhoudkundige vaardigheden en het zelfstandig kunnen maken van een ondernemersplan.

Kortom, begeleiding in de vorm van praktische hulp en persoonlijke gesprekken is waardevol voor ondernemers als die aansluit bij hun eigen situatie en hen motiveert stappen te zetten om (op den duur) zelfstandig hun bedrijf te voeren.

Hoe vullen gemeenten de begeleiding in?

Uit onderzoek van Ecorys (Bbz 2004 uit het startblok) blijkt dat vrijwel alle gemeenten bij starters externe coaches inzetten. Eén van de onderzochte gemeenten doet de begeleiding zelf, behalve in gevallen waarbij het duidelijk is dat de gemeente onvoldoende kennis heeft. In twee derde van alle gevallen schakelt de gemeente voor coaching het adviesbureau in dat ook de levensvatbaarheid van de onderneming beoordeelde. De redenering is dat dit het adviesbureau dwingt tot het uitbrengen van goede adviezen, en dat het adviesbureau kan leren van gevallen waarbij het anders uitpakt. Eén gemeente redeneert juist dat het adviesbureau eerder geneigd zal zijn tot een positief advies als er een begeleidingstraject aan vastzit, en neemt daarom juist geen coach van hetzelfde adviesbureau.

Amsterdam: pilot met vouchers

Amsterdam biedt ondernemers een voucher waarmee ze zelf ondersteuning kunnen inkopen bij een van de gecontracteerde adviesbureaus. De eerste ervaringen in de pilotperiode zijn positief. De vouchers voorzien duidelijk in een behoefte. En omdat de ondernemers zelf de regie hebben, zijn ze duidelijk gemotiveerd om hulp te vragen.

Rotterdam: drie soorten ondersteuning

In Rotterdam kunnen ondernemers ondersteuning krijgen van:

- > Ondernemersklankbord
- > FNV zelfstandigen, bijvoorbeeld ZZP Academy
- > het leer-werkbedrijf De Rotterdamse Zaak

De Rotterdamse Zaak is opgericht om ondernemers die onder de armoedegrens leven te ondersteunen. Dat zijn er in Rotterdam tussen de 2.000 en 3.000. De Rotterdamse Zaak is een initiatief van het Regionaal Bureau Zelfstandigen (RBZ) in samenwerking met Hogeschool Rotterdam en Stichting Ondernemersklankbord. Bij het leer-werkbedrijf krijgen ondernemers hulp van studenten van de opleidingen Bedrijfseconomie en Small Business & Retail Management bij het opstellen van het ondernemersplan en marketingplan, het (re)organiseren van de boekhouding en kostprijsberekeningen. Oud-ondernemers van de Stichting Ondernemersklankbord fungeren daarbij als seniorcoach en delen hun kennis.

Den Haag: gesubsidieerde coachpool

In Den Haag kunnen startende ondernemers die het voortraject hebben doorlopen na de start maximaal zestien uur coaching krijgen. Deze begeleiding gedurende maximaal twaalf maanden richt zich op de ontwikkeling van de onderneming en de begeleiding van financieel en administratief beheer. Verder kunnen ondernemers die in Den Haag gevestigd zijn tot vijf jaar na hun start een beroep doen op de KvK Coachpool Den Haag. Als ze aan de voorwaarden voldoen, kunnen ze een gesprek aanvragen bij een bedrijfsadviseur van de Kamer van Koophandel. Voor het gesprek moeten ondernemers eerst de E-scan Ondernemerstest doen. In het eerste gesprek met de bedrijfsadviseur nemen ze de resultaten daarvan door. Vervolgens bespreken ze wat er nodig is voor de start van het bedrijf, waarom ze een coach willen en wat de coachingsvraag is. De ondernemer krijgt een coach toegewezen en beoordeelt in een eerste gesprek of het klikt.

Waar richt coaching zich op?

Voorbeelden van vragen waar een coach bij kan ondersteunen zijn:

- > Hoe werf en behoud ik klanten?
- > Hoe kom ik aan financiering?
- > Hoe zorg ik voor een goed personeelsbeleid?
- > Hoe kan ik met mijn bedrijf groeien?
- > Hoe doe ik marktonderzoek?
- > Hoe verbeter ik de communicatie rond mijn bedrijf?
- > Hoe zet ik mijn bedrijfsvoering op?

Aandachtspunten bij coaching - geformuleerd door het IMK - zijn:

- > aanloopproblemen
- > uitvoering investeringsbegroting
- > uitvoering en realisatie marketing- en promotieplan
- > tempo van bedrijfsgroei
- > noodzakelijke organisatorische aanpassingen
- > omzetontwikkeling
- > kostenbeheersing
- > ontwikkeling managementvaardigheden
- > mentale support aan ondernemer

Hoe vullen adviesbureaus begeleiding in?

Om een beeld te geven van ondernemersbegeleiding door externe bureaus bespreken we de methodiek van twee organisaties waarmee gemeenten goede ervaringen hebben: Friedeberg Consultancy B.V. en het IMK.

Friedeberg Consultancy B.V.

Friedeberg Consultancy B.V. heeft een begeleidingsmethodiek ontwikkeld met de volgende fasering:

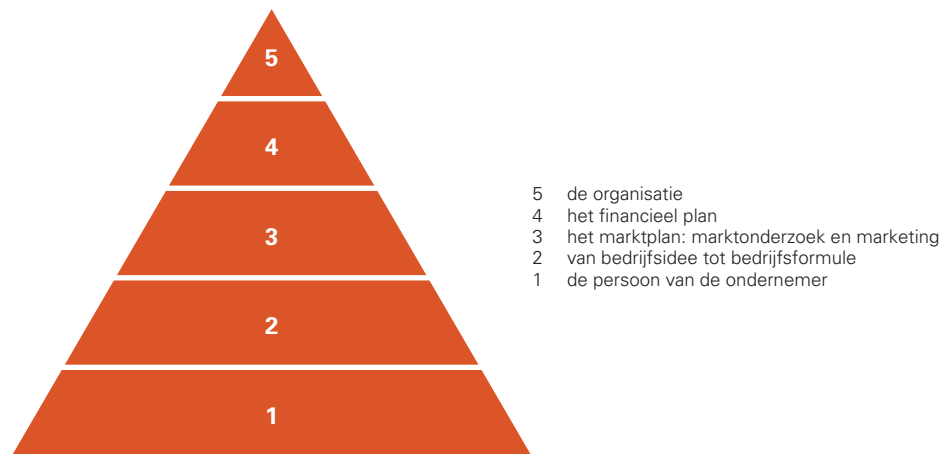
Vorbereiding →	Intake →	Begeleiding →	Nazorg
<ul style="list-style-type: none">> ontvangst opdracht> opdrachtbevestiging naar team zelfstandigen> doornemen opdracht en eventuele achtergrondinformatie> contact met team zelfstandigen	<ul style="list-style-type: none">> eerste gesprek:<ul style="list-style-type: none">> uitleg werkwijze> analyse aandachtspunten> begeleidingsplan met doelen> feedback tweede adviseur> eindcontrole door secretariaat> ondertekening begeleidingsplan> contact met team zelfstandigen	<ul style="list-style-type: none">> persoonlijke adviesgesprekken, e-coaching en telefonische helpdesk> starterspakket> tussenevaluatie /doelen meten> voortgangsverslag> feedback tweede adviseur> eindcontrole door secretariaat> contact met team zelfstandigen> eventueel driegesprek	<ul style="list-style-type: none">> eindevaluatie> eindverslag> feedback door tweede adviseur> eindcontrole door secretariaat> contact met team zelfstandigen> eventueel driegesprek

De kern van deze methode is het ontdekken van de adviesbehoefte en het vervullen daarvan. Dat gebeurt vooral tijdens de intake- en begeleidingsfase. Al in intakegesprek worden de aandachtspunten voor de begeleiding vastgesteld. Hierbij wordt gebruik gemaakt van de resultaten van het levensvatbaarheidsonderzoek. Door deze aanpak is het mogelijk in korte tijd te achterhalen waar de ondernemer echt tegenaan loopt: de vraag achter de vraag.

Kenmerkend is een snelle start van de begeleiding en uitvoering van het ondernemingsplan. Zo worden geen (verdere) betalingsachterstanden opgelopen en is de begeleiding het meest effectief en efficiënt.

Friedeberg gebruikt het model van de Ondernemerspiramide om weer te geven welke vijf onderdelen van belang zijn bij de start van een bedrijf. De basis van de piramide wordt gevormd door de persoon van de ondernemer. Die moet daarom de juiste eigenschappen en kenmerken hebben om het bedrijf tot een succes te maken. Opleiding, vakkennis en (branche)ervaring zijn belangrijk, maar het komt vooral aan op ondernemersvaardigheden, gedrag, motivatie en persoonlijkheid van de ondernemer. Ondernemerschap is het vermogen om iets vanaf de grond op te bouwen. Het gaat om initiëren, doen én bereiken. Ondernemerschap doet een beroep op het vermogen om gecalculeerde risico's te nemen - zowel persoonlijk als financieel - en er alles aan te doen om kansen te benutten. Het ontwikkelen van ondernemersvaardigheden staat dan ook centraal: "Ondernemerschap kun je leren".

Na de persoon van de ondernemer komen de volgende onderdelen van de piramide aan bod. Bij de praktische invulling van de bedrijfsformule (laag 2 in de piramide) moet de ondernemer rekening houden met zijn omgeving (laag 3). De ondernemer moet een actueel beeld hebben van de marktsituatie en de concurrentiepositie en moet zijn bedrijfsformule hier constant op aanpassen. Het scherp houden van de bedrijfsstrategie is dan ook een aandachtspunt van de begeleiding. De financiën (laag 4) zijn het resultaat van de bedrijfsformule en het marktplan. Bij veel ondernemers is het nodig om het financieel inzicht verder te ontwikkelen en een goede administratie op te zetten. Ten slotte moeten bij de start een aantal organisatorische zaken worden geregeld zoals de rechtsvorm en goed timemanagement (laag 5).



IMK

Ook het IMK zet bij ondernemersbegeleiding sterk in op de ontwikkeling van de persoonlijke capaciteiten. De begeleiding tijdens het préstarttraject levert niet alleen een goed onderbouwd en uitvoerbaar ondernemingsplan op, maar ook een ondernemer die goed voorbereid en weloverwogen zijn eigen onderneming start en duurzaam uitstroomt naar zelfstandig ondernemerschap.

De ondernemersbegeleiding houdt in dat (aspirant)ondernemers:

- > een tekort aan ondernemerskennis bijspijkeren;
- > leren een ondernemingsplan op te stellen;
- > training in ondernemersvaardigheden krijgen.

De ondernemer moet zelfwerkzaamheid laten zien, afspraken nakomen en actiepunten afhandelen. Hij krijgt voor de duur van het hele traject een persoonlijke coach toegewezen, die de rol vervult van raadgever, klankbord, stimulator en bewaker van de continuïteit in de planvorming.

Het IMK biedt ondernemers een maatwerkopleiding (I'M OK Basis voor Ondernemen); een combinatie van digitaal leren en ontwikkelen van ondernemersvaardigheden door workshops en (persoonlijke) begeleiding. Een variant hiervan is speciaal ontwikkeld voor ondernemers die willen starten vanuit een uitkeringssituatie (I'M OK Startersbegeleiding).

Deze startersbegeleiding bestaat uit drie fasen:

> **Intake**

In deze fase gaat de coach met de aspirant-ondernemer na wat een succesvolle start in de weg staat, bijvoorbeeld belemmerende omstandigheden in de privésfeer of het ontbreken van kritieke vaardigheden of wettelijke vereisten.

> **Oriëntatiefase**

De coach stemt de persoonlijke begeleiding af op de ontwikkelpunten van de aspirant-ondernemer en beoordeelt op motivatie, persoonlijke ontwikkeling en ondernemend gedrag. De aspirant-ondernemer volgt de eerste module van I'M OK Basis voor Ondernemen en maximaal drie collectieve workshops voor de ontwikkeling van ondernemersvaardigheden.

> **Planfase**

De aspirant-ondernemer ontwikkelt zijn ondernemersvaardigheden verder in maximaal vier workshops en volgt de overige modules van de opleiding. Na afloop heeft hij alle kennis en vaardigheden om het ondernemingsplan af te ronden en een verantwoorde bedrijfsstart te maken.

De ondernemer moet iedere fase positief afronden om door te kunnen gaan naar de volgende fase.

Financiering

De voorbereidingsperiode van starters is vooral bedoeld voor aspirant-ondernemers met een grote afstand tot de arbeidsmarkt. Deze vorm van begeleiding wordt dan ook gefinancierd uit het Participatiebudget. Begeleiding van gevestigde ondernemers moet de gemeente uit eigen middelen betalen. Amsterdam gebruikt in de pilot bijvoorbeeld het armoedebudget voor de financiering van de begeleidingsvouchers. Een andere optie is dat ondernemers begeleiding zelf meefinancieren uit het ondernemerskrediet of de toekomstige exploitatie van het bedrijf.

De gemeente kan ook (bijna) kosteloze begeleiding organiseren door vrijwilligers in te zetten (zoals gebeurt bij het Ondernemersklankbord in Rotterdam) of ondernemers te verwijzen naar bestaande organisaties als de Kamers van Koophandel. Hier kunnen ondernemers bijvoorbeeld een cursus volgen over het voeren van de administratie, hulp krijgen bij het invullen van de belasting- of btw-aangiftes of voorlichting over huurrecht of overeenkomsten en verbindingen.

Aandachtspunten

De rapportage moet:

- > Zorg voor zekerheden in de overeenkomst dat het bureau de begeleiding afstemt op het niveau van de (aspirant-)ondernemers.
- > Het vergt experimenteren om noodzakelijke begeleiding te bieden zonder veel middelen bij de gemeente of de ondernemers.
- > Monitor de kwaliteit van de begeleider, bijvoorbeeld door bestandsonderzoeken. Hoeveel ondernemers hebben na drie, vijf of zeven jaar nog een onderneming en voldoen nog steeds aan hun verplichtingen? Zijn de ondernemers zelf tevreden over de begeleiding en wat zijn verbeterpunten?

Hoofdstuk 6

De adviesaanvraag

Het levensvatbaarheidsonderzoek is een onderdeel van de selectieprocedure van het Bbz, maar niet elke Bbz-aanvraag leidt tot zo'n onderzoek. Soms omdat de aanvrager al eerder in de procedure uitviel, soms omdat een korte analyse volstaat.

Bij de selectieprocedure bij de afdeling zelfstandigen worden achtereenvolgens de volgende vragen gesteld (zie hiervoor ook de Werkwijzer Selectie Bbz).

1. Hoort de aanvrager tot de doelgroep?

In een oriënterend gesprek (intake) beoordeelt de gemeente of de (aspirant-)ondernemer een beroep kan doen op het Bbz en of een Bbz-traject de meest aangewezen vorm van dienstverlening is. De ondernemer krijgt informatie over de mogelijkheden en voorwaarden van het Bbz. Het gesprek is bij het zelfstandigenloket (soms na een collectieve voorlichting) of per telefoon. Is de uitkomst van het gesprek positief, dan krijgt de ondernemer een aanvraag/inlichtingenformulier met een overzicht van aan te leveren gegevens en documenten. Ook wordt er een vervolgspraak gemaakt.

2. Voldoet de ondernemer aan de formele criteria van het Bbz?

Nadat de ondernemer de aanvraag heeft ingediend, bekijkt de gemeente of alle gevraagde gegevens en documenten ingeleverd zijn (eventueel in de hersteltermijn). Soms is bij de Bbz-aanvraag de jaarrekening over het laatst afgesloten boekjaar nog niet klaar vanwege financiële problemen. Sommige gemeenten bieden zelfstandigen dan hulp of vragen het adviesbureau om een voorlopige jaarrekening te maken.

3. Heeft de aanvrager een realistisch ondernemingsperspectief?

Een onderneming is bijvoorbeeld niet realistisch als het gaat om activiteiten binnen branches met veel concurrentie of als de ondernemer niet voldoet aan de beroepskwalificaties.

Als het antwoord op een van deze vragen negatief is, wijst de gemeente de aanvraag af. Wat overblijft zijn de aanvragen waarbij een inhoudelijke beoordeling van het ondernemingsperspectief nodig is.

Zelf doen of uitbesteden?

Een enkele gemeente vraagt altijd een extern advies aan om ondernemers met een hulpvraag kosteloos de mogelijkheid te bieden om de onderneming door te laten lichten. De meeste gemeenten maken echter niet altijd gebruik van een externe adviseur.

Redenen om niet uit te besteden

Een afdeling zelfstandigen heeft meestal voldoende expertise om aanvragen te beoordelen bij traditionele beroepen of bij tijdelijke probleemsituaties met een duidelijke (externe) oorzaak. Bij starters die een voortraject hebben doorlopen is het ondernemersplan vaak al zo doortimmerd dat een externe beoordeling van de levensvatbaarheid overbodig is. Soms beoordeelt de gemeente de levensvatbaarheid van een onderneming zelf, uit efficiencyoverwegingen. De doorlooptijd is hierdoor korter. Ook geeft het voor de eigen medewerkers meer uitdaging als ze verantwoordelijk zijn voor het hele aanvraagtraject.

Redenen om wel uit te besteden

Uit financiële overwegingen is het voor gemeenten aantrekkelijk om de beoordeling uit te besteden. Dan kunnen ze 90% van de kosten tot een bepaald maximum declareren bij het ministerie van SZW en de btw-kosten laten compenseren uit het btw-compensatiefonds. Ook blijkt in de praktijk zelf uitvoeren van de levensvatbaarheidsbeoordeling vaak niet sneller en efficiënter, omdat medewerkers van de gemeente al een bestaande werklast hebben en minder ervaring en materiekennis hebben.

Vaak vragen gemeenten standaard extern advies in de volgende situaties:

- > bij nieuwe branches (bijvoorbeeld social media) waar gemeenten weinig ervaring mee hebben (en waarbij soms bijzondere vormen van financiering zijn als crowd funding);
- > bij schuldtrajecten waar zaken als herfinanciering van schulden en maximale kredietverleningsgrenzen aan de orde zijn;
- > bij kredietbehoefte boven een bepaalde grens, bijvoorbeeld € 5.000;
- > bij grote risico's zoals schulden.

Hoe uitgebreid moet het advies zijn?

Als de gemeente het onderzoek uitbesteedt, is het nog de vraag hoe uitgebreid de onderneming moet worden geanalyseerd. Gemeenten hebben graag zoveel mogelijk informatie voor het geval de aanvrager een negatieve beslissing niet accepteert en in bezwaar gaat. Maar er zijn ook situaties waarbij de problemen van de ondernemer niet in de bedrijfsvoering liggen maar in de privésfeer, bijvoorbeeld een structurele te hoge opname van geld voor privé-uitgaven. Dan volstaat een korte analyse en toegesneden advies. Als het nodig blijkt kan dan later alsnog dieper op de bedrijfsvoering worden ingegaan.

Aandachtspunt

Stel voor je eigen organisatie vast wanneer een Bbz-aanvraag intern kan worden afgehandeld en wanneer een extern onderzoek nodig is. Bepaal dat op basis van de competenties en mogelijkheden en grenzen van de eigen medewerkers, de kosten en de afhandelingstijd.

Hoofdstuk 7

De aanbesteding

Om de basis te leggen voor een waardevolle samenwerking met het adviesbureau is een zorgvuldig uitgevoerde (onderhandse) aanbesteding essentieel. Hierbij vormen de kosten zeker niet het enige beoordelingscriterium. Ook de kwaliteitsnormen waarvoor het adviesbureau instaat zijn van belang.

Een gemeente die een adviesbureau inschakelt, moet de risico's daarvan kennen en ondervangen, kwaliteitseisen formuleren en de prestaties van het adviesbureau monitoren.

Risicofactoren

Voordat het bestek wordt uitgewerkt, is het goed om stil te staan bij de risicofactoren bij het werken met externe adviesbureaus of adviseurs. Op ons verzoek heeft Alfred van Muiden van Claassen, Moolenbeek & Partners, bureau voor bedrijfskundig en bancaire advies, er een paar benoemd:

- > Omdat de meeste bureaus of adviseurs alleen actief zijn voor het Bbz, kunnen ze een eenzijdig beeld krijgen van het mkb of beroepsgroepen. Ze hebben immers vooral te maken met ondernemers die het minder goed doen. Dat komt de dienstverlening aan de doelgroep niet ten goede. Bureaus compenseren dit gebrek aan ervaring wel door de gegevens van aanvragers te vergelijken met kengetallen en branche-informatie.
- > Opdrachtgevers kunnen geneigd zijn om een deel van hun werk door het adviesbureau te laten doen, waardoor dat minder tijd heeft voor het eigenlijke onafhankelijke onderzoek.
- > Omdat gemeenten door de ontvangstennorm Bbz bedrijfskapitaal steeds meer het risico van de kredietverstrekking dragen, kan de opdrachtgever de adviseur beïnvloeden om niet de ondernemer centraal te stellen maar de gemeentelijke belangen.
- > Sommige adviesbureaus detacheren ook de functionarissen die het Bbz bij gemeenten uitvoeren. Hierdoor bestaat het gevaar dat de onafhankelijkheid van het adviesbureau afneemt en de werkwijze van het bureau wordt afgestemd op de wens van gedetacheerde collega's om efficiënter te werken.
- > De tijd voor een onderzoek is de afgelopen jaren afgenomen, onder andere doordat prijsontwikkeling van de haalbaarheidsonderzoeken achterloopt bij de gemiddelde loonstijging - vanwege de regels van het Rijk voor vergoeding van de kosten. Tegelijkertijd zijn bedrijfsstructuur en verdienmodel van de te beoordelen bedrijven complexer en soms moeilijk te doorgronden geworden. Bovendien zijn er via het internet steeds meer gegevens beschikbaar die geanalyseerd moeten worden. Dat betekent dat adviseurs in steeds minder tijd steeds complexere onderzoeken moeten uitvoeren. Bureaus hebben hierop gereageerd door:
 - > delen van het adviestraject te automatiseren;
 - > goedkopere (jongere en lager opgeleide) adviseurs in te zetten;
 - > de werkwijze aan te passen en te vereenvoudigen;
 - > hun eigen businessmodel aan te passen.

Dit alles hoeft op zich niet nadelig uit te pakken, maar houdt wel het risico in van een minder doortimmerd advies.

Kwaliteitsnormen

Gemeenten kunnen de kwaliteitsnormen voor levensvatbaarheidsonderzoeken in het bestek gedetailleerd vastleggen. Bijvoorbeeld in de vorm van een exacte opsomming van de onderdelen om over te rapporteren. Ze kunnen er ook mee volstaan de essentie van een levensvatbaarheidsonderzoek te beschrijven. Bij begeleiding is een exacte beschrijving lastiger; het gaat immers om maatwerk, afgestemd op de aandachtspunten van individuele ondernemers. De intensiteit en inhoud van de begeleiding na de (door)start varieert per persoon. Het doel is dat ondernemers na afloop steviger in zijn

schoenen staan en in staat zijn om hun onderneming succesvol voort te zetten en aan hun terugbetalingsverplichtingen te voldoen.

Gemeenten kunnen de volgende eisen stellen aan adviesbureaus:

> **Aantoonbare ervaring**

Een gemeente kan eisen dat de inschrijver jaarlijks minstens een bepaald aantal adviezen uitbrengt en referenties natrekken om een beeld te krijgen in de ervaring van de inschrijver. Dit heeft wel als nadeel dat nieuwe partijen nauwelijks de kans krijgen zich te bewijzen. Er ontstaat een gesloten markt van gevestigde aanbieders.

> **Continuïteit en flexibiliteit**

De inschrijver moet de zekerheid bieden om tijdens de looptijd van de overeenkomst de gevraagde diensten te kunnen leveren. Hiervoor moet de inschrijver een eigen verklaring overleggen die laat zien dat het bedrijf niet in financiële problemen verkeert. De gemeente kan niet voorspellen hoeveel externe levensvatbaarheidstoetsen er nodig zijn en hoe complex die zijn. De inschrijver moet dus voldoende capaciteit en kwaliteit hebben om zo nodig ook veel complexe aanvragen binnen redelijke termijn aan te kunnen. In het verleden was het voldoende om binnen de wettelijke afhandelingstijd van het Bbz (dertien weken) te rapporteren, maar tegenwoordig verwachten gemeenten dat het bureau hele advies- en rapportage-traject redelijk snel afrondt, meestal binnen vier tot zes weken. Ook moet de inschrijver goed kunnen inspelen op spoedopdrachten.

> **Kwaliteit**

Kwaliteit blijkt voor een deel uit de aangetoonde ervaring van adviesbureau, het opleidingsniveau van de medewerkers en de manier waarop het bureau die kennis binnen de organisatie op peil houdt. Sommige advies- en begeleidingsorganisaties hebben een externe certificering, bijvoorbeeld het Keurmerk Blik op Werk of een ISO-certificering. Gemeenten kunnen als extra kwaliteitsgarantie een voorwaarde in het bestek opnemen dat het advies altijd wordt beoordeeld door een tweede adviseur.

> **Communicatie**

Goede communicatie door de medewerkers van de inschrijver is ook belangrijk voor de uitvoering van het levensvatbaarheidsonderzoek:

- > Een adviseur moet met goede gesprekstechnieken het verhaal achter de cijfers boven tafel krijgen. Waarom is de ondernemer in problemen gekomen? Welke succes- en faalfactoren spelen hierbij een rol?
- > De adviseur en de klantmanager van de gemeente moeten open met elkaar kunnen communiceren. De klantmanager koppelt vragen of opmerkingen over het conceptrapport terug naar de adviseur. De adviseur zorgt dan voor aanvulling, verbetering en verduidelijking, zonder concessies te doen aan de vereiste objectiviteit. Soms komen adviseur en klantmanager tot een verschillende conclusie. Dit hoeft geen probleem te zijn, zolang beide partijen het eigen standpunt inhoudelijk duidelijk hebben weten te maken en elkaars standpunt begrijpen. De klantmanager kan immers een afwijkende beslissing voorbereiden of een second opinion aanvragen. Wel moet een klantmanager zo'n negatief oordeel bij een positieve beoordeling van de adviseur zorgvuldig en uitgebreid onderbouwen. Want als de ondernemer zich niet bij het advies neerlegt, zal de beroepsrechter niet alleen een oordeel geven over het adviesrapport, maar ook over de argumenten van de gemeente.
- > Open communicatie tussen de gemeente en de adviseur is ook nodig om snel te kunnen inspringen op veranderingen in de situatie of opdoemende problemen.

> **Rapportage**

Het advies over de levensvatbaarheid van de onderneming is beginsel eenmalig, maar bij begeleiding moeten er duidelijke afspraken worden gemaakt over tijdstip en inhoud van eventuele periodieke voortgangrapportages en het eindverslag.

> **Prijs**

Uiteraard is de prijs een belangrijk selectie criterium. Bij het bepalen van de prijs zien we in de bestekken drie varianten:

- > De gemeente nodigt de inschrijver uit om een prijsopgave te doen.
- > De gemeente stelt vooraf een maximumtarief vast, gerelateerd aan de vergoeding van het ministerie van SZW.
- > De gemeente stelt vooraf op basis van ervaringsgegevens een vast tarief vast.

Hierbij kan de gemeente de volgende tariefopbouw volgen:

- > uitgebreid rapport
- > verkort rapport
- > vervolgrapport of ander rapport
- > begeleidingsplan
- > verslag begeleiding (6 maanden)
- > verslag verlengde begeleiding (6 maanden)

Soms spreken gemeente en inschrijver een resultaatverplichting af (no cure no pay/less pay). Een levensvatbaarheidstoets leent zich hiervoor niet erg, want niemand kan alle (externe) omstandigheden voorspellen die een onderneming tot een succes maken. Bij begeleiding heeft het adviesbureau een tijdlang regelmatig contact met de ondernemer. Het bureau kan hierdoor de voortgang van de onderneming monitoren en waar nodig bijsturen. Daarom is het bij begeleiding beter mogelijk om de ontwikkeling van de onderneming als resultaatverplichting op te nemen. De gemeente kan bijvoorbeeld afspreken om een deel van de kosten pas uit te betalen als de onderneming na een vast te stellen periode nog steeds draait volgens verwachting van het adviesrapport en de eventuele begeleidingsrapporten.

> **Managementinformatie**

De gemeente moet geleverde prestaties kunnen monitoren en evalueren en heeft daarvoor goede managementinformatie nodig. Het gaat hierbij om kwantitatieve gegevens (aantal levensvatbaarheidsonderzoeken, aantal positieve en negatieve adviezen) en om gegevens die beeld geven van de kwaliteit van de geleverde werkzaamheden, zoals doorlooptijden, aantal contactmomenten met de aanvrager, aantal keren dat de adviseur een voorlopig advies moest aanpassen na afstemming met de ondernemer of klantmanager. De Werkwijzer Selectie Bbz gaat dieper in op het belang van managementinformatie en de evaluatie van Bbz-dienstverlening.

Deze opsomming gaat niet in op eisen die al standaard zijn, zoals formele uitsluitingsgronden (financiële stabiliteit, voldoen aan gemeentelijke leveringsvoorwaarden en eisen van social return).

Aandachtspunt

Laat niet alleen de prijs leidend zijn bij de aanbesteding, maar beoordeel vooral kwaliteit en ervaring, flexibiliteit en manier van communiceren.

Hoofdstuk 8

Competenties

Welke competenties zijn er nodig om levensvatbaarheidsonderzoeken te doen en adviesrapporten op te stellen? De rol van klantmanagers van de gemeente is een andere dan die van externe adviseur. Daarom stellen beide functies iets andere eisen.

De professional die de levensvatbaarheid van een onderneming onderzoekt en daar advies over uitbrengt moet deskundig genoeg zijn om alle aspecten van het ondernemerschap te kunnen beoordelen of daarvoor expertise binnen de eigen organisatie te mobiliseren.

8.1 Competenties van klantmanagers

Klantmanagers zelfstandigen moeten als gesprekspartner kunnen fungeren voor ondernemers en ingeschakelde adviseurs. Ze hebben geen eenvoudige taak.

Enkele elementen daarvan zijn:

- > verzorgen van de intake en het bewaken van de volledigheid van de geleverde informatie;
- > toetsen of de aanvrager tot de doelgroep hoort en toetsen van de rechtmatigheid en het recht op bedrijfskapitaal en
- > uitkering levensonderhoud;
- > beoordelen van de levensvatbaarheid van een onderneming of een opdracht geven voor een bedrijfseconomisch onderzoek door een gecontracteerde partij;
- > overleggen met de gecontracteerde partij over het uitgebrachte advies;
- > vaststellen van het (bedrijfs)vermogen bij aanvragen en bedrijfsbeëindiging;
- > debiteurenbeheer en kredietrisicomanagement (bewaken van verleend bedrijfskapitaal, onderzoeken van betaal-mogelijkheden en beoordelen van aanvragen om uitstel of schuldregeling; monitoren van de klant);
- > geven van opdrachten tot begeleiding aan contractpartijen;
- > (definitief) vaststellen uitkering levensonderhoud.

Voor deze functie is volgens ons dan ook een hbo-opleiding nodig. Van klantmanagers wordt verwacht dat ze de diepte in gaan, problemen opsporen en zoeken naar een oplossing. Deze eisen passen minder goed bij medewerkers op mbo-niveau waarvan er veel bij sociale diensten werken.

De basiseisen voor een klantmanager zelfstandigen zijn daarom:

- > bedrijfseconomisch inzicht;
- > kennis van WWB, Bbz, IOAZ en het re-integratie-instrumentarium;
- > werkervaring op het gebied van sociale zekerheid of bedrijfseconomie;
- > kennis van marktpartijen om mee samen te werken of naar te verwijzen.

De noodzakelijke kerncompetenties zijn:

- > resultaatgericht
- > communicatief vaardig
- > samenwerken
- > klantgericht
- > probleemoplossend handelen
- > analytisch vermogen
- > plannen en organiseren

Op een afdeling zelfstandigen werken veel bedrijfseconomisch geschoolden (heao) en medewerkers met een juridische basis (Sociaal Juridische Dienstverlening) die aan deze eisen voldoen.

Aandachtspunt

De klantmanager moet inhoudelijk en communicatief in staat zijn om als gesprekspartner te fungeren voor ondernemers en de ingeschakelde adviseurs.

8.2 Competenties van adviseurs

Een adviseur moet van veel markten thuis zijn: bedrijfseconomisch onderlegd zijn en cijfers kunnen analyseren en interpreteren, maar ook maatschappelijk betrokken en communicatief sterk zijn. De adviseur moet immers zorgen dat de aanvrager het advies begrijpt en accepteert. Het IMK heeft de functie van ondernemersadviseur laten beschrijven met functioneringssysteem ORBA van werkgeversvereniging AWWN. Deze beschrijving geeft een goed beeld van de functie en wat de gemeente mag verwachten van een adviesorganisatie:

Functiedoel

Beoordelen van kredietaanvragen op levensvatbaarheid/economische potentie van startende en gevestigde ondernemingen, uitbrengen van adviezen over het benodigde krediet of andere financiële ondersteuning, met in achtname van de wettelijke regelingen en zodanig dat daarmee een duidelijk beeld ontstaat over de levensvatbaarheid en de marktmogelijkheden van ondernemingen.

Resultaatverwachting / functionele activiteiten

Resultaatgebieden	Kernactiviteiten	Resultaatcriteria
beoordeelde levensvatbaarheid	<ul style="list-style-type: none"> > beoordelen van kredietaanvragen op levensvatbaarheid/economische potentie van ondernemingen; > beoordelen van de volledigheid van het dossier; zo nodig aanvullende informatie opvragen bij aanvrager, gemeente, accountant of belastingdienst; > voorbereiden van het gesprek met de kredietaanvrager; kennisnemen van de aanvraag, bedrijfsvoering, situatie en omstandigheden; in het bijzonder van de commerciële, financiële en juridische aspecten; > (bedrijfs)bezoek afleggen; doorspreken van de kredietaanvraag, bedrijfs(specifieke) omstandigheden, relevante documenten als ondernemingsplan, jaarrekening, belastingaangiften; > in kaart brengen van de ondernemerskwaliteiten en geschiktheid van de aanvrager; > analyseren van de verzamelde informatie, vooral op de commerciële, financiële en persoonlijke aspecten en hierbij gebruik maken van beschikbare informatie over branche, markt, financiële kengetallen, vestigingseisen, milieuvergunning, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> > volledigheid/relevantie van verzamelde informatie; > kwaliteit, relevantie en validiteit van opgedane indrukken.
uitgebrachte adviezen	<ul style="list-style-type: none"> > opstellen en uitbrengen van adviezen over de levensvatbaarheid van bedrijven op basis van de verzamelde informatie; > opstellen/vaststellen van een commerciële analyse; omschrijven van het bedrijf, de specifieke bedrijfssituatie, branchekenmerken en marktmogelijkheden; > opstellen van een financiële analyse; vaststellen van de financiële positie, de kredietbehoefte en financiering, de bedrijfsresultaten en de (financiële) prognose, aflossingscapaciteit en aflossingsverplichtingen; > formuleren van conclusies over de commerciële, financiële en juridische aspecten van bedrijven; > formuleren van indrukken van de capaciteiten van de aanvrager op commercieel en financieel gebied, algemene ondernemersvaardigheden en geschiktheid voor het ondernemerschap; > opstellen van een advies aan opdrachtgever over de toekenning en hoogte van het krediet; > formuleren van voorwaarden aan de voorgestelde kredietverlening; > voorleggen van de conceptrapportage voor tegenlezen; > (telefonisch) informeren van de aanvrager over het uit te brengen advies; > (op hoofdlijnen) toelichten van de conclusies, bevindingen en aanbevelingen > uitbrengen van de eindrapportage/advies aan de opdrachtgever 	<ul style="list-style-type: none"> > kwaliteit van de uitgevoerde analyses en opgestelde adviezen; > tijdigheid van opgestelde adviezen; > aanvaardbaarheid van advies voor aanvrager en opdrachtgever; > mate waarin advies is gestoeld op de wettelijke regelingen > mate van oplossingsgerichtheid van adviezen.
commerciële activiteiten	<ul style="list-style-type: none"> verrichten van commerciële activiteiten om de omzetdoelstellingen te realiseren; > in standhouden en optimaliseren van de (commerciële) relatie met kleine en middelgrote opdrachtgevers. 	<ul style="list-style-type: none"> > mate van verbreden en verdiepen van bestaande accountcontacten; > mate waarin geformuleerde doelstellingen (omzet en rendement) worden gerealiseerd; > mate van realisatie van relatiebeheerplan.
tegenlezen	<ul style="list-style-type: none"> door andere ondernemersadviseurs opgestelde concept-rapportages beoordelen op kwaliteit, volledigheid en validiteit, en zo nodig aanwijzingen geven voor verbetering of verduidelijking 	<ul style="list-style-type: none"> > mate waarin rapportages uiteindelijk voldoen aan kwalitatieve vereisten
overige bijdragen	<ul style="list-style-type: none"> verrichten van diverse aan de functie gerelateerde werkzaamheden zoals: <ul style="list-style-type: none"> > inwerken en begeleiden van ondernemersadviseurs; > begeleiden van ondernemers met beoordeling van en feedback op commerciële en financiële kwesties. 	

Werkgerelateerde bezwaren

Adviseurs krijgen soms te maken met emotionele druk of belasting door kredietaanvragers.

Competentieprofiel

Competentie	Omschrijving
probleemoplossend vermogen	herkennen van belangrijke informatie, leggen van verbanden tussen gegevens, bedenken van alternatieve oplossingen en aangeven van consequenties
inzet/betrokkenheid	oppakken van opdrachten en taken, tonen van betrokkenheid en goede wil om gestelde doelen te bereiken, zoeken naar (betere) alternatieven
communicatie (mondelijke uitdrukkingsvaardigheid)	doeltreffend communiceren, afgestemd op het niveau van gesprekspartners
plannen en organiseren (van het eigen werk)	effectief doelen en prioriteiten bepalen; vaststellen hoeveel tijd, acties en middelen nodig zijn om die doelen te bereiken
bouwen en onderhouden relaties.	zaken voor elkaar krijgen door anderen weloverwogen te benaderen en door (functionele) relaties op te bouwen, te onderhouden en te benutten

Aandachtspunt

Houd bij het opstellen van het aanbestedingsbestek rekening met de vaardigheden en specialismen van de adviseurs en betrek die bij de beoordeling van de kwaliteit van de uitgevoerde opdrachten.

Geraadpleegde bronnen

- > 'Welke factoren bepalen het al of niet slagen van gevestigde ondernemers met een Bbz-financiering'
Jan Koster, 2009. Afstudeeropdracht (masterthesis) aan: Open Universiteit, Faculteit Bedrijfskunde, afstudeerrichting Strategie en Organisatie
- > Reader Haalbaarheidsonderzoeken. Friedeberg Consultancy B.V. 2009, in opdracht van Stimulansz
- > Bbz 2004 uit het startblok. Ecorys 2011
- > Checklist ondernemerscompetenties. ROZ-Twente
- > Criteria voor de levensvatbaarheidstoets Bbz. SZW 2000
- > Functieprofiel Ondernemersadviseur. ORBA / IMK 2012
- > Functietypering klantmanager zelfstandigen. Amsterdam 2007
- > Methodiek haalbaarheidsonderzoek en begeleidingsmethodiek Friedeberg consultancy B.V.

Bijlage 1

Factoren die het succes of falen van een gevestigde ondernemer met een Bbz-financiering bepalen

Persoonsgebonden factoren

- 1 alertheid
- 2 ambiguïteittolerantie en flexibiliteit
- 3 betrouwbaarheid
- 4 doelgericht handelen
- 5 durf
- 6 durven onderscheiden
- 7 efficiëntie
- 8 emotionele stabiliteit
- 9 flexibiliteit
- 10 ideeënrijkdom
- 11 locus of control
- 12 need for achievement
- 13 onkwetsbaarheid
- 14 overtuigingskracht
- 15 planmatig werken 16 reflectie
- 17 veranderbereidheid (willen)
- 18 veranderbereidheid (kunnen)
- 19 volharding
- 20 waardenvastheid

Persoonlijkheidskenmerken (vaardigheden)

- 21 beslissingen vatten in financiële consequenties
- 22 bindend- en enthousiasmerend vermogen
- 23 communicatief vermogen
- 24 doorstartplan
- 25 financiële inzichten- en vaardigheden
- 26 gericht (en tijdig) advies vragen
- 27 gericht netwerken
- 28 inzicht in de externe markt/organisatie
- 29 inzicht in marketing
- 30 juiste prijs durven vragen
- 31 leidinggevende kwaliteiten
- 32 onderhandelingsvaardigheden
- 33 ondernemerservaring
- 34 opleidingsniveau
- 35 organiserend vermogen
- 36 samenwerken
- 37 strategische houding
- 38 vakmanschap

Bijlage 2

Voorbeelden van adviesrapporten

A Adviesrapport Levensvatbaarheidsonderzoek Gevestigde ondernemer [positief en sanering]

Dit rapport is opgesteld door Friedeberg Consultancy B.V.; de naam van de ondernemer is gefingeerd.

Inhoudsopgave

Algemeen

1.	Inleiding, doelstelling en samenvatting	34
2.	Persoonlijke en zakelijke gegevens	35

De ondernemer

3.	Situatie en aanleiding aanvraag	35
4.	Beoordeling van de ondernemerscapaciteiten	37

Commerciële analyse

5.	Bedrijfsformule	38
6.	Vestigingspunt	40
7.	Marktsituatie en concurrentiepositie	41

Bedrijfseconomische analyse

8.	Financiële positie, kredietbehoefte en financieringsvoorstel	42
9.	Bedrijfsresultaten	45
10.	Cashflowoverzichten	46

Beoordeling, conclusie en advies

11.	Beoordeling	48
12.	Conclusie	49
13.	Advies	49

Bijlagen

I.	Bronnen	50
II.	Kredietbehoefte en financieringsvoorstel	50
III.	Balansen (historisch)	51
IV.	Balansen (historisch)	52
V.	Balansen (prognose)	53
VI.	Exploitatieoverzichten (historisch)	54
VII.	Exploitatieoverzicht (historisch)	55
VIII.	Exploitatieoverzichten (prognose)	55
IX.	Cashflowoverzichten (prognose)	56
X.	Specificatie crediteuren	56

Algemeen

1. Inleiding, doelstelling en samenvatting

[Afdeling] van de gemeente [Stad A] heeft ons verzocht de exploitatie- en financieringsmogelijkheden van het bedrijf van de heer Martina te Stad A te onderzoeken. Dit onderzoek is uitgevoerd door drs. [naam adviseur]. De bevindingen zijn vastgelegd in dit adviesrapport, dat is voorzien van feedback door drs. [naam adviseur].

Het onderzoek ondersteunt de gemeentelijke besluitvorming in het kader van het Besluit bijstandverlening zelfstandigen (Bbz 2004). Hierbij hebben we onder andere gegevens gebruikt die door de ondernemer mondeling en schriftelijk zijn aangeleverd en de bronnen zoals vermeld in bijlage I. Dit adviesrapport bevat de overwegingen en cijfermatige onderbouwing van dit onderzoek.

De heer Martina verkeert in liquiditeitsproblemen. Die zijn volgens ons hoofdzakelijk ontstaan door een gebrek aan financiële ondernemerscapaciteiten. Daarnaast had hij vanwege de grootte van zijn bedrijf geen vat meer op het reilen en zeilen.

De ondernemer heeft zijn bedrijfsactiviteiten inmiddels weer kleinschaliger opgepakt waardoor hij vat heeft op de planning en uitvoering. Met een aantal vaste opdrachtgevers waardoor heeft hij een redelijke omzetzekerheid. Bij de financiële bedrijfsvoering wordt hij intensief bijgestaan door zijn boekhouder.

We beoordelen de marktsituatie als voldoende, bedrijfsformule en ondernemerscapaciteiten als redelijk en de concurrentiepositie als matig.

Uit onze prognose van de bedrijfsresultaten blijkt dat die voldoende zijn om weer aan de zakelijke en privéverplichtingen te kunnen voldoen, op voorwaarde dat de schulden gesaneerd worden. We adviseren u daarom de aanvraag voorwaardelijk toe te kennen.

Bij vragen of voor een nadere toelichting kunt u altijd contact met ons opnemen.

[Naam opdrachtnemer]

drs. [naam directeur]
directeur

[plaats] [datum]

2. Persoonlijke en zakelijke gegevens

Persoonlijke gegevens

Naam aanvrager : A. Martina
Adres :
Postcode, woonplaats :
Telefoon :
Geboortedatum : 24 oktober 1972
Burgerlijke staat : gescheiden
Uitwonende kinderen : twee (11 en 1 jaar)

Zakelijke gegevens

Handelsnaam bedrijf : A. Martina Bouw
Adres :
Postcode, vestigingsplaats :
Telefoon :
Website :
Aard van het bedrijf : onderhoudsbedrijf
Datum vestiging : 17 mei 2011
Juridische bedrijfsvorm : eenmanszaak
Administratiekantoor : Administratiekantoor X te Stad A

Rechtmatige vestiging

Handelsregister KvK te : Stad A, onder nummer [nummer]
Rechtmatig gevestigd : ja

De ondernemer

3. Situatie en aanleiding aanvraag

Opleiding en werkervaring

De heer Martina (39 jaar) is geboren op Curaçao. Hij heeft zijn middelbare schoolopleiding niet afgerond. Al op jonge leeftijd is hij aan het werk gegaan in de bouw.

Op 23-jarige leeftijd is de ondernemer naar Nederland gekomen. Vrijwel direct is hij in loondienst getreden en heeft eerst als sloper en daarna als uitvoerder in de bouw gewerkt.

Bedrijfshistorie

De heer Martina exploiteert sinds 1 december 2005 een onderhoudsbedrijf. Momenteel wordt het geëxploiteerd onder de naam A. Martina Bouw (hierna: AMB). De rechtsvorm en handelsnamen zijn de afgelopen jaren een aantal keren veranderd. Hieronder volgt een schematische weergave.

Periode	Bedrijfsnaam*	Rechtsvorm
01-12-2005 – 20-10-2008	Onderhoudsbedrijf A. Martina	Eenmanszaak
20-10-2008 – 27-05-2009	A. Martina Loodgieters & Onderhoudsbedrijf V.O.F.	Vennootschap onder firma
27-05-2009 – 14-07-2009	Onderhoudsbedrijf A. Martina	Eenmanszaak
14-07-2009 – 10-08-2009	Martina Services	Vennootschap onder firma
10-08-2009 – 17-05-2011	Onderhoudsbedrijf A. Martina	Eenmanszaak
10-01-2011 – heden	A. Martina Holding B.V.	Besloten vennootschap
17-05-2011 – 19-12-2011	A. Martina Bouw B.V. i.o.	Besloten vennootschap
17-05-2011 – heden	A. Martina Bouw	Eenmanszaak

*gefingeerde namen

De reden om in 2008 een vennootschap onder firma op te richten was om meer omzet te genereren. Samen met een dakdekker en loodgieter is de ondernemer destijds de vennootschap gestart. Al snel verliep de samenwerking tussen de vennoten niet prettig, met als gevolg dat de vennootschap is beëindigd. Kort daarna is de heer Martina samen met een goede vriend Martina Services gestart. Om de vriendschap niet op het spel te zetten is ook deze vennootschap kort na de start beëindigd.

In 2010 is in de eenmanszaak een sterke omzetstijging gerealiseerd. De heer Martina kreeg steeds meer opdrachten en om die uit te kunnen voeren besteedde hij veel werk uit. Zijn opdrachtgevers hebben de heer Martina vervolgens aangeraden een besloten vennootschap op te richten.

Binnen de besloten vennootschap (die officieel nooit is opgericht omdat de benodigde inleg van € 18.000,- niet voorhanden was) hield de ondernemer zich vooral met het uitvoerende werk bezig. Een vriend, de heer Naamloos, werd ingeschakeld om de planning en financiën te verzorgen. De heer Naamloos factureerde hiervoor zijn gemaakte uren aan de vennootschap. Er was echter weinig overleg tussen beiden. Al snel bleek dat er diverse financiële verplichtingen waren aangegaan waar het bedrijf niet kon voldoen. Daarnaast zijn er diverse opdrachten door toedoen van onderaannemers niet goed uitgevoerd, waardoor hierop verlies is geleden. Als gevolg hiervan ontstonden er al snel betalingsachterstanden. De heer Martina heeft toen besloten de vennootschap uit te schrijven uit het handelsregister.

De heer Martina heeft vervolgens zijn bedrijfsactiviteiten weer ondergebracht in zijn eenmanszaak A. Martina Bouw. Aangezien de besloten vennootschap nooit is opgericht, is de heer Martina persoonlijk aansprakelijk voor de schulden. Er is momenteel sprake van een schuldenpositie van € 231.700,-, waarvan € 135.600,- achterstallig.

De holding is destijds opgericht op advies van de notaris. De heer Martina is directeur en enig aandeelhouder. Deze holding bestaat nog steeds. Afgezien van het aandelenkapitaal en een schuld aan de eenmanszaak wegens het niet uitbetalen van het gebruikelijk loon in 2011 zijn er geen bezittingen of schulden. Voor de verplichting om vanuit de holding een gebruikelijk loon aan de directeur-groootaandeelhouder te betalen, heeft de boekhouder voor 2012 een vrijstelling aangevraagd en gekregen. Voor 2011 was deze vrijstelling er niet, de loonheffing over dit jaar is echter wel voldaan.

De bedrijfsactiviteiten van bovengenoemde bedrijven en het huidige bedrijf betreffen hoofdzakelijk het slopen en opnieuw inbouwen van sanitair. Daarnaast worden er diverse andere onderhoudswerkzaamheden in woningen uitgevoerd.

Oorzaak en aanleiding aanvraag

De heer Martina verkeert in liquiditeitsproblemen. Deze problemen zijn volgens ons in de kern veroorzaakt door onvoldoende financiële ondernemerscapaciteiten, waardoor de ondernemer het overzicht is kwijtgeraakt.

De ondernemer heeft voor de oplossing van de liquiditeitsproblemen een aanvraag op grond van het Besluit bijstandverlening zelfstandigen 2004 (Bbz 2004) ingediend voor een lening voor bedrijfskapitaal. We zien alleen

perspectief wanneer sanering van de schulden mogelijk blijkt. We berekenen een maximale aflossingscapaciteit van € 26.000,- voor de sanering van schulden van in totaal € 191.900,-.

4. Ondernemerscapaciteiten

Algemene indruk, houding en motivatie

De heer Martina maakt een gemotiveerde indruk. Ongeacht de uitkomst van de Bbz-aanvraag wil hij een doorstart maken met zijn bedrijf. Hij schuift een groot deel van de huidige schuldenproblematiek af op de heer Naamloos, maar is daarvoor zelf medeverantwoordelijk. Hij is te goed van vertrouwen geweest en heeft te gemakkelijk zaken uit handen gegeven.

Kennis, vaardigheden en ervaring

De ondernemer is een man van de praktijk. Hij heeft geen relevante opleiding genoten, maar heeft zijn vakmanschap in loondienst aangeleerd. Hij heeft inmiddels ruim 15 jaar ervaring in de branche.

Commerciële vaardigheden en inzicht

Hoewel AMB geen promotiebeleid heeft, is er al jaren sprake van terugkerende en vaste opdrachtgevers. Dit bevestigt naar onze mening dat AMB de werkzaamheden naar tevredenheid uitvoert en er sprake is van een goed relatiebeheer. De ondernemer is in het verleden echter te gefocust geweest op omzetontwikkeling, zonder over de consequenties daarvan na te denken.

Financiële vaardigheden en inzicht

De financiële ondernemerscapaciteiten van de ondernemer waren ver onder de maat. De focus lag vooral op omzet en niet op kosten en de ondernemer dacht onvoldoende na over de financiële consequenties. Het bedrijfspand en de autoleasecontracten zijn hiervan voorbeelden. Ook gaat hij te gemakkelijk samenwerkingsverbanden aan met het oog op omzetverhoging. Over de organisatorische en financiële gevolgen daarvan heeft hij onvoldoende nagedacht.

De heer Martina is zich hiervan inmiddels bewust. Sinds een aantal maanden heeft hij daarom een nieuwe boekhouder die hem helpt een andere koers in te slaan. De boekhouder was tijdens het gesprek met de heer Martina ook aanwezig en we ervaren hem als betrokken en bekwaam. Hij heeft een begeleidingsplan opgesteld en zal maandelijks met de heer Martina overleggen. De ondernemer denkt nu beter na over de financiële gang van zaken en heeft een groter financieel bewustzijn ontwikkeld. Zo wil hij de zelfstandigen die hij inhuurt voorstellen om een langere betalingstermijn te accepteren, omdat hij zelf kampt met een lange debiteurentermijn.

De dagelijkse administratie, belastingaangiften en jaarrekeningen worden verzorgd door Administratiekantoor X te Stad A. Er is hierbij sprake van intensief contact tussen de boekhouder en de ondernemer, onder andere over het voldoen aan de financiële verplichtingen.

	Onvoldoende	Matig	Redelijk	Voldoende
Algemene indruk			X	
Vakbekwaamheid				X
Commerciële ondernemerscapaciteiten			X	
Financiële ondernemerscapaciteiten		X		

In totaliteit beoordelen we ondernemerscapaciteiten van de ondernemer als redelijk.

Commerciële Analyse

5. Bedrijfsformule

Bedrijfsactiviteiten

AMB wordt ingeschakeld voor verbouw- en onderhoudswerkzaamheden, voornamelijk in (huur)woningen:

- > slopen van badkamers, toiletten en keukens
- > inbouw van badkamers, toiletten en keukens (incl. loodgieters- en tegelwerkzaamheden)
- > controleren, herstellen of vervangen van hang- en sluitwerk, elektriciteit en ventilatiesystemen

AMB werkt hoofdzakelijk onder aanneming voor diverse aannemersbedrijven. Die aannemersbedrijven hebben zelf meestal woningbouwverenigingen als opdrachtgever.

Prijszetting en betalingswijze

AMB werkt hoofdzakelijk met een vaste aanneemprijs. Voor de sloop en inbouw van een badkamer gelden bijvoorbeeld de volgende prijzen:

Type	prijs (btw verlegd)
Badkamer tot 11 m ²	€ 2.600,-
Badkamer vanaf 11 m ² tot 17 m ²	€ 3.700,-
Commerciële ondernemerscapaciteiten	€ 4.200,-

Een totaalpakket (sloop en inbouw volledig sanitair en keuken en controle- en herstelwerkzaamheden) kost € 6.000,-. Als er onderdelen (zoals stopcontacten en radiatoren) vervangen moeten worden, geldt er een meerprijs.

AMB factureert na afloop van de opdracht. Vanwege de duur van de opdrachten is dit vrijwel wekelijks. Op de factuur staat een betalingstermijn van 30 dagen.

Leveranciers

Voorheen had het bedrijf een grote groep leveranciers. De meeste daarvan hebben echter een vordering op AMB en willen daarom geen zaken meer doen. Met leverancier X en Y heeft de ondernemer nog wel goede contacten. Hier kan hij op rekening materialen inkopen. Omdat we uitgaan van een sanering van bestaande leveranciers houden we voorzichtigheidshalve geen rekening met een crediteurentermijn. Als leveranciers onverhoopt geen zaken meer met AMB willen doen vanwege de sanering, dan leidt dit volgens ons niet tot onoverkomelijke problemen. Voor de door AMB benodigde materialen zijn namelijk voldoende leveranciers aanwezig in de omgeving.

Debiteurentermijn

Volgens de heer Martina betalen zijn opdrachtgevers vaak pas na 60 dagen. AMB heeft op 31 december 2011 de eerste factuur verzonden. Op 15 februari 2012 was deze factuur nog niet betaald. Ook de daarna verstuurd facturen staan nog open. Vanwege het type opdrachtgever gaan we voorzichtigheidshalve uit van een debiteurentermijn van 10 weken.

Brutowinstmarge

De inkoopwaarde van de omzet bestaat uit materiaal en uitbesteed werk. In het verleden gaf de brutowinstmarge het volgende beeld:

- > 2009 (eenmanszaak) 30,5%
- > 2010 (eenmanszaak) 27,2%
- > 2011 (eenmanszaak) 10,6% (voorlopige cijfers)
- > 2011 (besloten vennootschap) 8,5% (voorlopige cijfers)
- > 2012 (eenmanszaak) 56,0% (betreft januari en februari)

De omzet is niet uitgesplitst naar materiaal en uitbesteed werk. Daarom laten de cijfers niet zien waardoor de daling van de marge in 2011 is veroorzaakt. Volgens de ondernemer wordt de daling veroorzaakt doordat er meer werk is uitbesteed. Sommige opdrachten bleken niet goed uitgevoerd, waardoor die meer hebben gekost dan opgeleverd.

De organisatie van de werkzaamheden is nu vergelijkbaar met die in de jaren 2009 en 2010. AMB werkt met circa 5 zelfstandig ondernemers die worden ingehuurd voor opdrachten. Uit een eigen berekening van de ondernemer blijkt dat de marge op de sloop en inbouw van een badkamer gemiddeld 47,1% is. Dat de marge in 2012 tot op heden hoger ligt komt doordat hierin nog niet alle facturen voor uitbesteed werk zijn verwerkt, terwijl de hierbij behorende omzet al wel is meegenomen.

De omzet bestaat niet alleen uit het slopen en inbouwen van badkamers. We achten een brutowinstmarge van 40% daarom realistischer. Hier gaan we in onze prognoses dan ook vanuit.

Doelgroep

Van een doelgroepbepaling is niet echt sprake. De heer Martina werkt al jaren voor dezelfde opdrachtgevers (zie onder netwerk), vaak grote aannemersbedrijven die werken voor woningbouwverenigingen en wooncorporaties in Stad A en Stad B.

Op beperkte schaal voert AMB ook opdrachten voor particulieren uit. AMB richt zich voor het krijgen van opdrachten echter niet op deze doelgroep.

Promotie

Van een promotiebeleid is geen sprake. AMB krijgt opdrachten door mond-tot-mondreclame.

Netwerk

Het netwerk bestaat grotendeels uit de onderstaande 4 aannemersbedrijven:

- > Aannemersbedrijf 1
- > Aannemersbedrijf 2
- > Aannemersbedrijf 3
- > Aannemersbedrijf 4

Momenteel werkt AMB veel voor Aannemersbedrijf 1. In de periode 19 december 2011 tot 1 maart 2012 is er al € 36.761,50 gefactureerd aan deze opdrachtgever. De ondernemer wordt vaak kort voor aanvang van een opdracht ingeschakeld door zijn opdrachtgevers. Daarom is er van een opdrachtportefeuille geen sprake. Vanaf 19 december 2011 is er echter wekelijks gefactureerd. Hieruit blijkt volgens ons dat AMB vrijwel zeker is van werk.

Openingstijden

De werktijden zijn meestal van maandag tot en met vrijdag tijdens kantooruren.

Arbeidsbezetting

De ondernemer heeft geen personeel in dienst en houdt zich daarom zelf bezig met uitvoerende en organisatorische werkzaamheden. Op financieel vlak laat hij veel over aan zijn boekhouder.

AMB schakelt veel andere zelfstandigen in bij het uitvoeren van opdrachten. Zo heeft het bedrijf een bestand met adressen van loodgieters, tegelzetters en klusjesmannen. Deze zelfstandigen factureren hun gewerkte uren aan AMB.

Kwaliteit administratieve organisatie

De administratie wordt bijna volledig uitbesteed aan de boekhouder. De heer Martina beperkt zich tot het betalen van rekeningen door bankoverschrijvingen en het nabellen van debiteuren. Wel is er maandelijks persoonlijk overleg tussen hem en de boekhouder. Zijn inzicht in de financiële stand van zaken is daarmee voldoende.

Verzekeringen

Er is een zekerheidscombinatie bedrijven bij Nationale Nederlanden afgesloten en een bedrijfsaansprakelijkheids- en vervoersverzekering. De kosten bedragen € 2.000,- per jaar.

Vervoer

Er stonden per 31 december 2011 3 auto's op de balans (op basis van financial lease):

- > Opel Antara uit 2010
- > Opel Vivaro uit 2011
- > Opel Combo uit 2011

De Opel Antara is op 12 februari 2012 gestolen. De boekhouder heeft daarop een kopie van de aangifte en een begeleidend schrijven verzonden aan de leasemaatschappij. Zij doen momenteel een onderzoek naar de toedracht. We gaan er in de prognose vanuit dat deze lease komt te vervallen.

De Opel Vivaro wordt doorverhuurd aan een loodgieter met wie AMB veel samenwerkt. De inkomsten hieruit (€ 800,- per maand) worden door de boekhouder verwerkt in de omzet en dekken de kosten. We handhaven dit in onze prognose.

Rechtmatige vestiging

Gezien de bedrijfsactiviteiten heeft AMB geen vergunningplichten.

6. Vestigingspunt

Huurovereenkomst

AMB is gevestigd aan de Xweg 93 te Stad A.

Ingangsdatum	: 1 november 2011
Duur huurovereenkomst	: 5 jaar
Verlengingstermijn	: telkens 5 jaar
Opzegtermijn	: 1 jaar
Huurbedrag	: € 983,33 exclusief btw per maand
Borg	: € 3.573,-

De bedrijfsactiviteiten vinden voornamelijk op locatie plaats. Op bovenstaand adres worden materialen opgeslagen, voorbereidende werkzaamheden getroffen en kantoorwerk gedaan. We hebben onderzocht of het contract mag worden doorverhuurd. Dit is helaas niet toegestaan. De kosten handhaven we daarom in onze prognoses.

Inrichting

De totale oppervlakte bedraagt circa 115 m² en wordt gebruikt als kantoor-, opslag- en werkruimte. Daarnaast zijn er 2 vaste parkeerplaatsen.

Omgeving

Het bedrijfspand ligt op [industrieterrein X]. De feitelijke uitvoerende bedrijfsactiviteiten zijn op locatie.

7. Marktsituatie en concurrentiepositie

Marktsituatie

We vinden dat de ontwikkelingen in de afbouwbranche van belang zijn voor AMB.

AMB bevindt zich in een branche die mede afhankelijk is van de bouwproductie. De branche heeft te maken met een krimp van de productie en werkgelegenheid. De bedrijvigheid in de afbouw gaat de komende jaren op en neer op de golven van de conjunctuur.

In 2007 bedroeg de omzet van afbouwbedrijven 3,1 miljard euro (exclusief btw). Ruim de helft van de omzet wordt in gebouwen en in nieuwbouwprojecten gerealiseerd. De kredietcrisis liet in 2009 en 2010 zijn sporen na. De totale productie ging in 2009 en 2010 met respectievelijk 6,5% en 6% achteruit. In 2011 heeft een stabilisatie plaatsgevonden. De verwachting is echter dat de productie van de branche pas in 2014 weer volledig herstelt.

Onderstaande trends, kansen en bedreigingen zijn van toepassing op AMB.

Trends in de branche zijn:

- > toename aantal zzp'ers
- > zzp'ers zullen eerder werk tegen een lagere prijs accepteren
- > meer aandacht voor Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO), waarbij opdrachtgevers meer kijken naar kwaliteit, milieu en arbeidsomstandigheden

Kansen en bedreigingen in de branche zijn:

- > redelijk stabiele vraag naar onderhoud van woningen
- > afnemende inhuur van flexibele arbeidskrachten
- > hogere bestedingen van particulieren aan de eigen woning
- > aanscherping financieringsnormen hypotheek
- > sterke daling orderportefeuille in de woning- en utiliteitsbouw

Ondanks alle negatieve ontwikkelingen, hebben de diensten van AMB nog volop kansen, doordat onderhoud van woningen en investeringen door particulieren in hun woning aan de orde blijft. Dit beeld zien we terug in de huidige opdrachtenportefeuille van de heer Martina.

Concurrentiepositie

De groei van het aantal zzp'ers zal de komende jaren onverminderd doorzetten, mede door een toenemende stroom van goedkope vakmensen uit Oost-Europa. Verder is er in de branche een onbekend, maar in ieder geval groot aantal zwartwerkers actief.

Ook ontstaat er meer concurrentie doordat bijvoorbeeld schoonmaakbedrijven een totaal onderhoudspakket aanbieden. Verder is er toenemende aandacht voor het zelf klussen in huis.

Er zijn in Nederland ongeveer 43.000 bedrijven actief als klus- en onderhoudsbedrijf. In het werkgebied van AMB (regio Stad A en Stad B) zijn dit er circa 4.000. Het aantal bedrijven dat zich heeft gespecialiseerd op het vakgebied van AMB is onbekend. Het uurtarief varieert van € 20,- tot € 45,- (exclusief btw).

Kritische succesfactoren

De kritische succesfactoren zijn:

- > vakmanschap
- > een relevant, uitgebreid en goed onderhouden netwerk
- > een goede administratieve organisatie

AMB onderscheidt zich volgens de ondernemer door het leveren van kwaliteit en door secuur en netjes te werken.

Bedrijfseconomische analyse

8. Financiële positie, kredietbehoefte en financiering

Omdat de besloten vennootschap nooit officieel is opgericht, gaan de bezittingen en schulden over op de heer Martina. We nemen die daarom op in de financiële positie van AMB.

Kredietbehoefte en financieringsvoorstel

Bijlage II bevat de kredietbehoefte en het financieringsvoorstel. Bijlage III en IV bevat de historische balansen en in bijlage V de geprognosticeerde balansen. Jaar 1 loopt van 1 april 2012 tot 1 april 2013, etc. We lichten hieronder bijlage II toe.

De bouwkundige voorzieningen (€ 3.000,-) betreffen de boekwaarde van de verbouwing van een schuur. De resterende afschrijving geschiedt in 2 jaar en 6 maanden.

De machines (€ 6.700,-) bestaan uit de boekwaarde van de aanwezige machines en gereedschappen. De resterende afschrijving geschiedt in 2 jaar en 5 maanden.

De computerapparatuur (€ 2.400,-) bestaat uit de boekwaarde van twee computersystemen en software. De resterende afschrijving vindt in 3 jaar en 9 maanden plaats.

De transportmiddelen (€ 39.500,-) betreffen de boekwaarde van 2 Opels en een aanhanger. De resterende afschrijving geschiedt in 4 jaar en 10 maanden. Hierbij is rekening gehouden met een restwaarde van in totaal € 4.900,-.

De financiële vaste activa (€ 3.600,-) betreffen de huurwaarborgsom.

De vorderingen (€ 98.200,-) betreffen het actuele debiteurensaldo (€ 58.200,-) en een vordering op de holding (€ 40.000,-). In het debiteurensaldo is dat deel van de besloten vennootschap opgenomen waarvan wordt verwacht dat het nog betaald of verrekend wordt. We zijn voor de toekomst uitgegaan van een debiteurentermijn van 10 weken. De vordering op de holding betreft het gebruikelijk loon dat in 2011 betaald moest worden. Omdat er in de holding geen middelen zijn om dit te betalen, handhaven we deze vordering gedurende de jaren.

Er zijn momenteel geen liquide middelen. Er is een zakelijke rekening bij de ING Bank ([rekeningnummer]), maar het saldo is nihil. De financiële geldstromen van AMB vinden plaats op een ondernemersrekening bij de ABN Amro Bank ([rekeningnummer]) die op naam van de holding staat. De reden hiervoor is dat het rekening-courantkrediet van AMB bij de ABN Amro Bank ([rekeningnummer]) de kredietlimiet heeft overschreden. Hierdoor is deze rekening geblokkeerd.

Er is voor financiering sprake van een sterk negatief zakelijk eigen vermogen. Aangezien herfinanciering van de totale schuldenpositie niet mogelijk is door een onvoldoende cashflow, is hulpverlening in het kader van het Bbz 2004 in een dergelijke situatie alleen mogelijk wanneer de schuldeisers bereid zijn om een deel van hun vorderingen kwijt te schelden

of wanneer er een schuldsanering kan worden doorgevoerd.

Na sanering is er sprake van een zakelijk eigen vermogen van € 86.700,-.

De financial lease (€ 39.700,-) heeft betrekking op:

- > Opel Vivaro (€ 18.700,-), resterende looptijd 27 maanden, rente 5,4% op jaarbasis, slottermijn € 5.000,-.
- > Opel Combo (€ 21.000,-), resterende looptijd 48 maanden, rente 4,9% op jaarbasis, slottermijn € 5.000,-.

Kredietbehoefte en financieringsvoorstel

We berekenen in eerste instantie een kredietbehoefte van € 135.600,-:

> ABN AMRO rekening-courantkrediet [rekeningnummer]	€	11.693,30
> Achterstallige crediteuren	€	123.872,19
> Saneringskosten	€	<u>P.M.</u>

Totaal (afgerond) € **135.600,00**

Er is echter onvoldoende aflossingscapaciteit om deze lening te dragen. Daarom gaan we uit van een saneringsvoorstel. We berekenen vanaf jaar 1 een maximale aflossingscapaciteit van € 5.200,- per jaar. Rekening houdend met een aflossingstermijn van 5 jaar, is een Bbz-lening van € 26.000,- mogelijk. Deze lening heeft een rente van 8% per jaar, aflossingstermijn van 5 jaar, eerste aflossing per direct.

Met de Bbz-lening moeten, na aftrek van de saneringskosten voor het in te schakelen schuldhulpverleningsbureau, de volgende schulden gesaneerd worden:

- > rekening-courantkrediet (€ 49.693,30) bij de ABN Amro Bank ([rekeningnummer])
- > lening (€ 10.700,-) bij de ABN Amro Bank ([rekeningnummer])
- > crediteuren (€ 131.546,17), voor specificatie zie bijlage X
- > definitieve aanslag inkomstenbelasting en premie Zorgverzekeringswet 2010 en 2011 (moet nog opgelegd worden).

De financial leasecontracten hebben we buiten de sanering gehouden omdat de auto's als zekerheid tegenover de financiering staan. Omdat de heer Martina maar één auto voor zichzelf nodig heeft, zou het leasecontract voor de tweede auto gesaneerd kunnen worden. Deze auto wordt echter doorverhuurd aan een zelfstandige die wordt ingehuurd door AMB. Zodoende worden de kosten voor deze auto volledig gedekt.

Vermogensopstelling

Bezittingen

Zakelijk

> Bouwkundige voorzieningen ¹	€	750,-
> Machines ²	€	5.360,-
> Computers	€	1.920,-
> Transportmiddelen	€	31.600,-
> Vorderingen	€	90.700,-
> Huurborgsom	€	3.600,-
> Saldo ING Bank ([rekeningnummer])	€	nihil

Privé

> Lijfrente [verzekeringsmaatschappij] ([nummer]) ³	€	3.600,-
> Saldo betaalrekening ING Bank ([rekeningnummer])	€	<u>400,-</u>

Totaal bezittingen € **137.930,-**

Schulden

Zakelijk

> Lening ABN Amro Bank [rekeningnummer]	€	10.700,-
> Financial lease	€	39.700,-
> Rekening-courant ABN Amro [rekeningnummer]	€	49.700,-
> Crediteuren	€	<u>131.600,-</u>

Privé

> niet van toepassing

Totaal schulden € **231.700,-**

Totaal vermogen -/- € **93.770,-**

Toelichting bezittingen en schulden

¹ Over het algemeen zijn bouwkundige voorzieningen niet rechtstreeks overdraagbaar. We hebben de waarde in het economische verkeer daarom ter indicatie geschat op 25% van de boekwaarde.

² De waarde van de machines, computers en transportmiddelen hebben we geschat op 80% van de boekwaarde.

³ Dit betreft de verwachte afkoopwaarde op basis van de tot op heden betaalde premies. Als de lijfrente wordt opgenomen worden er kosten in rekening gebracht en dient er inkomstenbelasting (52%) en revisierente (20%) betaald te worden. Het restant is voor sanering beschikbaar.

9. Bedrijfsresultaten

In bijlage VI en VII hebben we de historische exploitatieoverzichten weergegeven en bijlage VIII bevat de geprognosticeerde exploitatieoverzichten. Jaar 1 loopt van 1 april 2012 tot 1 april 2013, etc. Hieronder volgt een toelichting op bijlage VI, VII en VIII.

Omzetontwikkeling afgelopen 6 jaar

De omzet heeft zich als volgt ontwikkeld:

Periode	Rechtsvorm	Omzet
2006	eenmanszaak	€ 59.500,-
2007	eenmanszaak	€ 51.800,-
01-01-2008 – 19-10-2008 (9,5 maand)	eenmanszaak	€ 52.700,-
20-10-2008 – 31-12-2008 (2,5 maand)	vennootschap onder firma	€ 33.900,-
01-01-2009 – 26-05-2009, 14-07-2009 – 10-08-2009 (6 maanden)	vennootschap onder firma	€ 106.300,-
27-05-2009 – 13-07-2009, 11-08-2009 – 31-12-2009 (6 maanden)	eenmanszaak	€ 189.000,-
2010	eenmanszaak	€ 733.200,-
01-01-2011 – 16-05-2011 (5,5 maand)	eenmanszaak	€ 414.200,-
17-05-2011 – 19-12-2011 (6 maanden)	besloten vennootschap	€ 341.800,-
19-12-2011 – 31-12-2011 (0,5 maand)	eenmanszaak	€ 12.300,-
01-01-2012 – 28-02-2012 (2 maanden)	eenmanszaak	€ 35.800,-

De omzet laat sinds 2009 een sterk stijgende lijn zien. Vanaf dat moment heeft de heer Martina meer opdrachten aangenomen die hij kon uitvoeren door werk uit te besteden. In 2011 is dit echter financieel mis gegaan. Er was onvoldoende zicht en de controle op het werk door de onderaannemers waaraan het werd uitbesteed. Als gevolg hiervan zijn een aantal opdrachten niet goed uitgevoerd waardoor hier verlies op is geleden.

De ondernemer heeft hierop eind 2011 besloten weer te gaan werken met een kleine groep zelfstandigen waaraan hij het werk uitbesteedt. Daarom is de organisatie vrijwel vergelijkbaar met het jaar 2009 (eenmanszaak).

De markt liet de afgelopen jaren een dalende lijn zien als gevolg van de ontwikkelingen in de bouwbranche. De ondernemer heeft hier weinig invloed van ondervonden. Hij werkt voornamelijk voor grote opdrachtgevers die zich bezighouden met onderhouds- en renovatiewerkzaamheden. De vraag naar deze werkzaamheden bleef afgelopen jaren stabiel.

Omzetprognose

Sinds 19 december 2011 is de ondernemer weer als eenmanszaak actief en is de organisatie vergelijkbaar met het jaar 2009. Tot op heden bedroeg de omzet vanuit de eenmanszaak € 48.100,- (2,5 maand). Berekenen we dit verhoudingsgewijs door dan bedraagt de te verwachten jaaromzet € 230.900,-.

De ondernemer heeft diverse terugkerende zakelijke opdrachtgevers (die ook in eerdere jaren de heer Martina inschakelden) afgewisseld met particulieren. Dit blijkt uit de facturen vanaf december 2011. Daarom achten we deze jaaromzet realistisch. Voor de jaren daarna gaan we uit van een stijging van 1,5% rekening houdend met lichte prijsinflatie.

Voor jaar 1 tot en met 3 berekenen we daarom omzetten van respectievelijk € 230.900,-, € 234.400,- en € 237.900,-.

Brutowinst

We zijn uitgegaan van een brutowinstmarge van 40%. Voor een nadere toelichting verwijzen we naar het hoofdstuk 'Bedrijfsformule'.

Bedrijfskosten

De inventariskosten (€ 3.000,-) in jaar 1 bestaan uit de huur van machines/gereedschappen en de aanschaf van een kleine inventaris.

De huisvestingskosten (€ 14.000,-) in jaar 1 betreffen huur, gas, water, elektra en gemeentelijke heffingen.

De transportkosten (€ 7.000,-) in jaar 1 zijn kosten voor brandstof, verzekering, onderhoud, lease en wegenbelasting. De leasekosten betreffen een Opel Astra waarvoor door de heer Martina op naam van zijn bedrijf een operational leasecontract is afgesloten. De auto wordt echter gebruikt door zijn voormalige levenspartner. Desondanks betaalt de ondernemer een deel van de leasekosten. Bij de transportkosten is rekening gehouden met het privégebruik, 25% van de catalogusprijs van de Opel Combo (die door de ondernemer ook privé wordt gebruikt). Daarnaast hebben we er rekening mee gehouden dat de kosten van de Opel Antara zijn vervallen.

De overige bedrijfskosten (€ 12.700,-) in jaar 1 betreffen onder andere kantoor-, administratie-, telefoon-, porto- en verzekeringskosten.

De afschrijvingskosten (€ 11.900,-) bestaan uit de afschrijvingen van bedrijfsuitrusting.

De financiële lasten (€ 3.800,-) in jaar 1 zijn de rentekosten van de Bbz-lening en de financial lease.

We berekenen voor jaar 1 tot en met jaar 3 resultaten van respectievelijk € 40.000,-, € 41.100,- en € 44.400,-.

10. Cashflowoverzichten

In bijlage IX zijn de geprognosticeerde cashflowoverzichten opgenomen. Jaar 1 loopt van 1 april 2012 tot 1 april 2013, etc. Hieronder volgt een toelichting.

Privéopnamen

De afgelopen drie boekjaren bedroegen de privéopnamen:

	2009	2010	2011*
Privé-uitgaven	€ 34.800,-	€ 61.600,-	€ 83.000,-
Inkomstenbelasting/premie Zorgverzekeringswet	€ 1.500,-	€ 29.300,-	€ 3.500,-
Totaal	€ 36.300,-	€ 90.900,-	€ 86.500,-

Vanaf 2010 stegen de privé-opnamen sterk. Volgens de ondernemer komt dit doordat er veel betalingen aan zelfstandigen en leveranciers contant zijn voldaan en daarom niet als zakelijke kosten zijn geboekt. Dit lijkt ons gezien de lage brutowinstmarge in 2011 echter niet logisch.

Omdat er sinds eind 2011 sprake is van een andere privésituatie (ondernemer is toen gescheiden en woont inmiddels alleen) nemen we de huidige situatie als uitgangspunt. Uit de door de ondernemer opgestelde privébegroting blijken uitgaven van € 24.000,- per jaar. Dit is inclusief € 500,- aan kinderalimentatie, conform het echtscheidingsconvenant.

* Omdat de besloten vennootschap nooit officieel is opgericht heeft de ondernemer geen dga-salaris uitbetaald gekregen, maar zijn er privé-opnamen gedaan.

Privébegroting

Privé-uitgaven:

Huishoudelijke kosten	€ 5.200,-
Kleding en schoenen	€ 500,-
Telefoon-/tv-/internetkosten	€ 800,-
Duurzame goederen (wasmachine, etc.)	€ 500,-
Huur en servicekosten	€ 8.400,-
Energiekosten (gas, water, licht)	€ 1.800,-
Verzekeringen (inboedel, glas, WA, etc.)	€ 150,-
Zorgverzekering	€ 1.440,-
Kinderalimentatie	€ 6.000,-
Overig / onvoorzien	€ 1.000,-

Totaal privé-uitgaven (afgerond) € 25.800,-

Uit de rekeningafschriften van de privérekening blijken over de periode januari t/m half maart 2012 uitgaven van gemiddeld afgerond € 2.100,- per maand. Omdat dit de feitelijke situatie weergeeft en de schulden in deze periode niet zijn toegenomen, nemen we de privébegroting als uitgangspunt voor de prognoses van de privé-opnamen.

We berekenen daarom voor jaar 1 tot en met jaar 3 privéopnamen van:

	Jaar 1	Jaar 2	Jaar 3
Privé-uitgaven	€ 25.800,-	€ 26.600,-	€ 27.400,-
BIJ: Inkomstenbelasting/premie Zorgverzekeringswet	€ 8.200,-	€ 8.700,-	€ 10.100,-
Totaal	€ 34.000,-	€ 35.300,-	€ 37.500,-

Bij de uitgaven is rekening gehouden met 3% inflatie per jaar.

Aflossingscapaciteit en –verplichtingen

In jaar 1, 2 en 3 is er een afloscapaciteit van respectievelijk € 23.300,-, € 16.900,- en € 15.700,-. Na aflossing van de financial leaseverplichtingen, resteert er een afloscapaciteit van € 13.200,-, € 6.800,- en € 5.200,- voor de Bbz-lening. De relatief hogere afloscapaciteit in jaar 1 wordt grotendeels veroorzaakt doordat oude debiteuren hun schulden inlossen, waardoor het debiteurensaldo afneemt. De boekhouder verwacht dat deze oude debiteuren zullen betalen omdat AMB nog steeds zaken doet met deze opdrachtgevers en omdat ze dat zelf zeggen te gaan doen. Dit geeft echter alleen in jaar 1 wat extra financiële ruimte.

Beoordeling, conclusie en advies

11. Beoordeling

Het onderstaande schema geeft een overzicht van de sterke en de zwakke punten en van de kansen en de bedreigingen van de bedrijfsopzet van de ondernemer. De opsomming is ontleend aan de resultaten van de voorgaande stappen in de analyse van de bedrijfsvoering (hoofdstuk 5 t/m 7).

Interne analyse	Externe analyse
Sterktes	Kansen
<ul style="list-style-type: none">> Stabiel netwerk/terugkerende opdrachtgevers> Breed inzetbaar	<ul style="list-style-type: none">> Hogere bestedingen aan eigen woning> Vraag naar woningonderhoud blijft
Zwaktes	Bedreigingen
<ul style="list-style-type: none">> Financieel inzicht> Betalingstermijn opdrachtgevers> Hoge vaste lasten wegens bedrijfspand en transportmiddelen	<ul style="list-style-type: none">> Woonmarkt zit op slot> Daling orderportefeuille bouw> Daling tarieven

Conclusie op basis van SWOT-analyse

AMB was de afgelopen jaren verzekerd van werk. Er zijn diverse terugkerende opdrachtgevers en ook op dit moment is er aan opdrachten geen gebrek. Hierdoor merkt de ondernemer weinig van de zorgelijke ontwikkelingen in de branche.

De financiële kant van het bedrijf baart echter zorgen. De ondernemer heeft geen enkel inzicht in de kostenkant van zijn bedrijf. Dit blijkt uit het dure bedrijfspand en de overcapaciteit aan transportmiddelen. Er is geen sturing op basis van cijfers.

Ondernemerscapaciteiten

In totaliteit beoordelen we de ondernemerscapaciteiten als redelijk. De heer Martina heeft ruime ervaring in de branche. Omdat hij al jaren vaste en terugkerende opdrachtgevers heeft, levert hij volgens ons goed werk af en onderhoudt hij zijn zakelijke netwerk goed. Op financieel gebied is de heer Martina de afgelopen jaren het overzicht kwijt geraakt. Zijn doorstartplan behelst echter ook de intensieve begeleiding door zijn boekhouder. We hebben de boekhouder ook persoonlijk gesproken, onder andere over het begeleidingsplan. De maandelijkse overleggen en het financiële bewustzijn van de heer Martina, geven ons voldoende vertrouwen dat deze begeleiding volstaat.

Bedrijfsformule

In totaliteit beoordelen we de bedrijfsformule als redelijk. De bedrijfsformule is gangbaar in de branche. Ondanks het ontbreken van een marketing/promotiebeleid heeft de heer Martina voldoende netwerk. De betalingstermijn van opdrachtgevers is lang, waardoor AMB ook lang op het geld moet wachten. De hoge vaste lasten aan het bedrijfspand en de voertuigen zijn de belangrijkste zwaktes binnen de bedrijfsformule.

Vestigingspunt

Het vestigingspunt vinden we van ondergeschikt belang voor een beoordeling.

Marktsituatie

Er is volgens ons sprake van een voldoende marktsituatie ondanks een negatieve tendens in de (af)bouwbranche. AMB werkt echter in een niche die kansen biedt. De bestedingen aan onderhoud blijven stabiel en particulieren lijken steeds meer te investeren in hun woning. Met zijn vakbekwaamheid en netwerk is er voor de heer Martina sprake van een voldoende marktsituatie.

Concurrentiepositie

De concurrentiepositie beoordelen we als matig. Het aantal zzp'ers stijgt, terwijl die over het algemeen steeds minder worden ingehuurd. Daardoor dalen de tarieven. De heer Martina voldoet echter aan de kritische succesfactoren. Het feit dat hij vaste en terugkerende opdrachtgevers heeft, bevestigt dit.

12. Conclusie

We beoordelen het bedrijf als levensvatbaar.

13. Advies

Advies aan de gemeente

We adviseren om aan de heer Martina een Bbz-lening van € 26.000,- te verstrekken onder de volgende opschortende voorwaarden:

- > dat een nader te bepalen schuldhulpverleningsbureau de volledige schuldenpositie heeft vastgesteld en geverifieerd (inclusief definitieve aanslag inkomstenbelasting en premie Zorgverzekeringswet 2010 en 2011);
- > dat sanering van de schulden tegen finale kwijting mogelijk blijkt door een Bbz-lening van totaal € 26.000,- (na aftrek van saneringskosten) en gecombineerd met de waarde van de lijfrente bij [verzekeringsmaatschappij];
- > dat het leasecontract van de gestolen Opel Antara komt te vervallen en hieruit geen restschuld voortvloeit. Als dit toch het geval is moet het resterende leasesaldo meegenomen te worden in de sanering.

Als niet binnen 6 maanden na dagtekening van dit adviesrapport aan de opschortende voorwaarden is voldaan, adviseren we een vervolgonderzoek uit te laten voeren om te bekijken of en welke wijzigingen er in de situatie zijn ontstaan.

De Bbz-lening moet conform de volgende bestemming worden besteed ter sanering van onderstaande schulden:

- > rekening-courantkrediet (€ 49.693,30) bij de ABN Amro Bank ([rekeningnummer])
- > lening (€ 10.700,-) bij de ABN Amro Bank ([rekeningnummer])
- > crediteuren (€ 131.546,17) (zie bijlage X voor een specificatie)
- > definitieve aanslag inkomstenbelasting en premie Zorgverzekeringswet 2010 en 2011 (moet nog opgelegd worden).

Hierbij adviseren we u de volgende aanvullende verplichtingen op te leggen:

- > dat de ondernemer geen (extra) personeel aanneemt gedurende de looptijd van de Bbz-lening;
- > dat de ondernemer gedurende de looptijd van de Bbz-lening geen andere investeringen doet dan waarvoor het krediet bedoeld is.

De ondernemer wordt door zijn boekhouder bijgestaan in de financiële bedrijfsvoering. Er is intensief contact tussen beiden. De boekhouder stuurt de ondernemer in het nemen van financiële beslissingen en houdt het overzicht op de geldstromen. Hij spoort de ondernemer aan tot het nabellen van debiteuren, maar ook tot het tijdig betalen van zijn rekeningen. Managementbegeleiding op financieel vlak achten we daarom niet noodzakelijk.

Bijlage I Bronnen

Diverse websites, waaronder:

www.rabobank.nl

www.kvk.nl

www.bouwendnederland.nl

Bijlage II Kredietbehoefte en financieringsvoorstel

(Bedragen x € 1.000,-)

Bouwkundige voorzieningen	3,0
Bedrijfsuitrusting:	
> Machines	6,7
> Computerapparatuur	2,4
> Transportmiddelen	39,5
Bedrijfsuitrusting	48,6
Financiële vaste activa	3,6
Vorderingen:	
> Handelsdebiteuren	58,2
> Vordering E.R. Martina Holding B.V.	40,0
Vorderingen	<u>98,2</u>
Totaal activa	153,4
Eigen vermogen	87,7
Langlopende schulden:	
> Financial lease	39,7
> Bbz-lening	26,0
Langlopende schulden	<u>65,7</u>
Totaal passiva	153,4

Bijlage III Balansen (historisch/eenmanszaak)

(Bedragen x € 1.000,-)

	historie 2008	historie 2009	historie 2010
Bouwkundige voorzieningen	0,0	5,7	4,5
Bedrijfsuitrusting:			
> Machines	0,0	10,1	11,0
> Transportmiddelen	12,8	7,0	23,7
Bedrijfsuitrusting	12,8	17,1	34,7
Financiële vaste activa	0,0	0,0	1,7
Vorderingen:			
> Handelsdebiteuren	0,0	18,7	74,4
> Te vorderen omzetbelasting	1,4	10,9	16,2
> Vooruitbetaalde kosten	0,0	0,1	1,4
> Kredietvergoeding ABN	0,0	0,0	2,9
> Kredietvergoeding Opel	0,0	0,0	4,6
> Lening S&D Montage	0,0	0,0	2,3
> Overige vorderingen	0,0	2,4	0,8
Vorderingen	1,4	32,1	102,6
Liquide middelen	-5,5	0,4	71,3
Totaal activa	8,7	55,3	214,8
Eigen vermogen	0,0	23,0	30,2
Voorzieningen	0,0	6,8	17,3
Langlopende schulden:			
> Financial lease	0,0	0,0	26,6
> Lening ABN AMRO	0,0	0,0	14,4
> Lening Binck Bank	7,1	0,0	0,0
Langlopende schulden	7,1	0,0	41,0
Kortlopende schulden:			
> Handelscrediteuren	1,6	25,5	90,9
> Vooruitgefactureerde bedragen	0,0	0,0	35,4
Kortlopende schulden	1,6	25,5	126,3
Totaal passiva	8,7	55,3	214,8

Bijlage IV Balansen (historisch/besloten vennootschap in oprichting)

(Bedragen x € 1.000,-)

	historie
	2011
Bouwkundige voorzieningen	3,3
Bedrijfsuitrusting:	
> Machines en installaties	8,1
> Computerapparatuur	1,7
> vervoersmiddelen	60,9
Bedrijfsuitrusting	70,7
Financiële vaste activa	3,6
Vorderingen:	
> Handelsdebiteuren	30,5
> Te vorderen omzetbelasting	15,4
> Vordering Martina Holding B.V.	40,0
> Vooruitbetaalde kosten	0,1
> Kredietvergoedingen financial leases	13,1
Vorderingen	99,1
Liquide middelen	-47,0
Totaal activa	129,7
Eigen vermogen	-70,1
Langlopende schulden:	
> Financial lease	72,8
> Lening ABN AMRO	11,3
Langlopende schulden	84,1
Kortlopende schulden:	
> Handelscrediteuren	114,6
> Belastingen en premies	1,1
Kortlopende schulden	115,7
Totaal passiva	129,7

Bijlage V Balansen (prognose)

(Bedragen x € 1.000,-)

	prognose jaar 1	prognose jaar 2	prognose jaar 3
Bouwkundige voorzieningen	1,8	0,6	0,0
Bedrijfsuitrusting:			
> Machines	3,9	1,1	0,0
> Computerapparatuur	1,7	1,0	0,3
> Transportmiddelen	32,3	25,1	17,9
Bedrijfsuitrusting	37,9	27,2	18,2
Financiële vaste activa	3,6	3,6	3,6
Vorderingen:			
> Handelsdebiteuren	52,8	53,6	54,4
> Vordering A. Martina Holding B.V.	40,0	40,0	40,0
Vorderingen	92,8	93,6	94,4
Liquide middelen	8,0	9,6	9,6
Totaal activa	144,1	134,6	125,8
Eigen vermogen	93,7	99,5	106,4
Langlopende schulden:			
> Financial lease	29,6	19,5	9,0
> Bbz-lening	20,8	15,6	10,4
Langlopende schulden	50,4	35,1	19,4
Totaal passiva	144,1	134,6	125,8

Bijlage VI Exploitatieoverzichten (historisch/eenmanszaak)

(Bedragen x € 1.000,-)

	historie 2008	historie 2009 (6 mnd)	historie 2010
Netto omzet	52,7	189,0	733,2
Inkoopwaarde	<u>-15,6</u>	<u>-131,4</u>	<u>-534,0</u>
Brutowinst	37,1	57,6	199,2
Bedrijfskosten:			
> Kosten inventaris	2,1	2,9	4,7
> Kosten huisvesting	0,0	1,0	5,4
> Kosten transport	3,3	16,0	30,7
> Verkoopkosten	0,2	1,3	5,3
> Overige bedrijfskosten	5,1	5,0	37,2
Bedrijfskosten	10,7	26,2	83,3
Afschrijvingen	<u>3,6</u>	<u>2,3</u>	<u>6,4</u>
Bedrijfsresultaat	22,8	29,1	109,5
Financiële baten en lasten:			
> Financiële lasten	-0,7	-0,9	-0,9
Financiële baten en lasten	<u>-0,7</u>	<u>-0,9</u>	<u>-0,9</u>
Gewoon resultaat	22,1	28,2	108,6
Buitengewone baten en lasten	<u>0,0</u>	<u>-6,8</u>	<u>-10,5</u>
Resultaat	22,1	21,4	98,1

Bijlage VII Exploitatieoverzichten (historisch/besloten vennootschap in oprichting)

(Bedragen x € 1.000,-)

	historie
	2011
	(6 mnd)
Netto omzet	341,8
Inkoopwaarde	<u>-312,7</u>
Brutowinst	29,1
Bedrijfskosten:	
> Kosten inventaris	1,5
> Kosten huisvesting	2,8
> Kosten transport	13,6
> Verkoopkosten	0,1
> Overige bedrijfskosten	13,4
Bedrijfskosten	31,4
Afschrijvingen bedrijfsuitrusting	<u>9,0</u>
Bedrijfsresultaat	-11,3
Financiële baten en lasten:	
> Financiële lasten	-3,3
Financiële baten en lasten	<u>-3,3</u>
Resultaat na belasting	-14,6

Bijlage VIII Exploitatieoverzichten (prognose)

(Bedragen x € 1.000,-)

	prognose	prognose	prognose
	jaar 1	jaar 2	jaar 3
Netto omzet	230,9	234,4	237,9
Inkoopwaarde	<u>-138,5</u>	<u>-140,6</u>	<u>-142,7</u>
Brutowinst	92,4	93,8	95,2
Bedrijfskosten			
> Kosten inventaris	3,0	3,1	3,2
> Kosten huisvesting	14,0	14,4	14,8
> Kosten transport	7,0	7,4	7,8
> Overige bedrijfskosten	12,7	13,1	13,5
Bedrijfskosten			
Afschrijvingen	<u>11,9</u>	<u>11,9</u>	<u>9,6</u>
Bedrijfsresultaat	43,8	43,9	46,3
Financiële baten en lasten:			
> Financiële lasten	-3,8	-2,8	-1,9
Financiële baten en lasten	<u>-3,8</u>	<u>-2,8</u>	<u>-1,9</u>
Resultaat	40,0	41,1	44,4

Bijlage IX Cashflowoverzichten (prognose)

(Bedragen x € 1.000,-)

	prognose jaar 1	prognose jaar 2	prognose jaar 3
resultaat	40,0	41,1	44,4
netto rentelasten	<u>3,8</u>	<u>2,8</u>	<u>1,9</u>
Netto bedrijfsresultaat	43,8	43,9	46,3
afschrijvingen	<u>11,8</u>	<u>11,9</u>	<u>9,6</u>
Kasstroom uit operationele activiteiten	55,6	55,8	55,9
afname netto werkkapitaal:			
> mutatie handelsdebiteuren	5,4	-0,8	-0,8
afname netto werkkapitaal	<u>5,4</u>	<u>-0,8</u>	<u>-0,8</u>
Beschikbare kasmiddelen	61,0	55,0	55,1
financiële verplichtingen:			
> privéopnamen	-34,0	-35,3	-37,5
> netto rentelasten	-3,7	-2,8	-1,9
Financiële verplichtingen	<u>-37,7</u>	<u>-38,1</u>	<u>-39,4</u>
Afloscapaciteit	23,3	16,9	15,7
aflossingen lang vreemd vermogen	<u>-15,3</u>	<u>-15,3</u>	<u>-15,7</u>
Beschikbaar voor investeringen	8,0	1,6	0,0

Bijlage X Specificatie crediteuren

crediteur	Bedrag (€)
crediteur 1	15.315,70
crediteur 2	1.548,00
crediteur 3	7.625,50
crediteur 4	7.100,00
crediteur 5	35.361,75
crediteur 6	31.222,21
crediteur 7	2.500,00
crediteur 8	10.352,01
crediteur 9	1.055,89
crediteur 10	1.500,00
crediteur 11	<u>17.967,11</u>
Totaal	131.546,17

B Adviesrapport levensvatbaarheidsonderzoek Bbz startende ondernemer [negatief]

Dit rapport is opgesteld door Friedeberg Consultancy B.V.; de naam van de startende ondernemer is gefingeerd.

Inhoudsopgave

Algemeen

- | | | |
|----|---|----|
| 1. | Inleiding, doelstelling en samenvatting | 58 |
| 2. | Persoonlijke en zakelijke gegevens | 59 |

De ondernemer

- | | | |
|----|--|----|
| 3. | Situatie en aanleiding aanvraag | 59 |
| 4. | Beoordeling van de ondernemerscapaciteiten | 60 |

Commerciële analyse

- | | | |
|----|--------------------------------------|----|
| 5. | Bedrijfsformule | 61 |
| 6. | Vestigingspunt | 63 |
| 7. | Marktsituatie en concurrentiepositie | 64 |

Bedrijfseconomische analyse

- | | | |
|-----|--|----|
| 8. | Financiële positie, kredietbehoefte en financieringsvoorstel | 65 |
| 9. | Bedrijfsresultaten | 67 |
| 10. | Cashflowoverzichten | 69 |

Beoordeling, conclusie en advies

- | | | |
|-----|-------------|----|
| 11. | Beoordeling | 70 |
| 12. | Conclusie | 70 |
| 13. | Advies | 71 |

Bijlagen

- | | | |
|------|--|----|
| I. | Bronnen | 71 |
| II. | Kredietbehoefte en financieringsvoorstel | 71 |
| III. | Balansen (prognose) | 72 |
| IV. | Exploitatieoverzichten (prognose) | 73 |
| V. | Cashflowoverzichten (prognose) | 73 |

Algemeen

1. Inleiding, doelstelling en samenvatting

[Afdeling] van gemeente [Stad A] heeft ons verzocht de exploitatie- en financieringsmogelijkheden van het te starten bedrijf van mevrouw De Vries te Stad A te onderzoeken. Dit onderzoek is uitgevoerd door [naam adviseur] Msc. De bevindingen zijn vastgelegd in dit adviesrapport, dat is voorzien van feedback door ing. [naam adviseur].

Het onderzoek ondersteunt de gemeentelijke besluitvorming in het kader van het Besluit bijstandverlening zelfstandigen (Bbz 2004). Hierbij hebben we onder andere gegevens gebruikt die door de ondernemer mondeling en schriftelijk zijn aangeleverd en de bronnen zoals vermeld in bijlage I. Dit adviesrapport bevat de overwegingen en cijfermatige onderbouwing van dit onderzoek.

Mevrouw De Vries wil zo snel mogelijk een lunchroom beginnen. Ze heeft veel ervaring in de horeca en heeft creatieve ideeën, waarmee ze inspeelt op de huidige trends. Ze is volgens ons echter financieel onvoldoende onderlegd, waardoor ze een onrealistische blik op de haalbaarheid van haar plan heeft. Het gekozen vestigingspunt ligt op een ongunstige locatie en is bovendien te duur. Verder heeft ze niet goed nagedacht over de inzet van personeel en is de opvang van haar jongste kind nog niet goed geregeld, waardoor de ondernemer zelf niet optimaal inzetbaar is. Tenslotte heeft ze nog geen concreet promotieplan opgesteld.

We hebben de ondernemerscapaciteiten beoordeeld als redelijk, de bedrijfsformule en marktsituatie als matig en het vestigingspunt en de concurrentiepositie als onvoldoende. Uit onze prognose van de omzetten en bedrijfsresultaten blijkt dat die onvoldoende zijn om aan de zakelijke en privéverplichtingen te kunnen voldoen. We adviseren u daarom de aanvraag af te wijzen.

Bij vragen of voor een nadere toelichting kunt u altijd contact met ons opnemen.

[Naam opdrachtnemer]

drs. [naam directeur]
directeur

[plaats] [datum]

2. Persoonlijke en zakelijke gegevens

Persoonlijke gegevens

Naam aanvrager : N. de Vries
Adres :
Postcode, woonplaats :
Telefoon :
Geboortedatum : 7 juli 1965
Burgerlijke staat : alleenstaand
Inwonende kinderen : 2 (6 en 15 jaar)

Zakelijke gegevens

Handelsnaam bedrijf : Lunchroom E
Adres :
Postcode, vestigingsplaats :
Telefoon :
Website :
Aard van het bedrijf : lunchroom
Datum vestiging : zo snel mogelijk
Juridische bedrijfsvorm : eenmanszaak
Administratiekantoor : Administratiekantoor X te Stad A

Rechtmatige vestiging

Handelsregister KvK te : inschrijving volgt bij start van het bedrijf
Rechtmatig gevestigd : zie onder bedrijfsformule

De ondernemer

3. Situatie en aanleiding aanvraag

Opleiding en werkervaring

Mevrouw De Vries (46 jaar) heeft vele jaren in de horeca gewerkt. In 1996 is ze vanuit Duitsland naar Nederland gekomen. Sindsdien heeft ze de volgende werkervaring opgedaan.

1996 - 1998	Medevennoot tapasrestaurant X in Stad A
1998 - 2006	Medewerker in loondienst kinderdagverblijf Y in Stad A
2006 - 2008	Medevennoot Eetcafé X in Stad A

Tapasrestaurant X is het bedrijf van haar toenmalige partner. Ze werkte hier als gastvrouw en in de bediening. Toen deze relatie eindigde, is ze gestopt bij het restaurant en in loondienst gaan werken bij het kinderdagverblijf.

Het eetcafé heeft ze geëxploiteerd met haar (nieuwe) toenmalige partner. Ze werkte hier in de bediening en in de keuken. Vanwege de beëindiging van deze relatie is ze uit het bedrijf gestapt. Aan beide bedrijven waar ze medevennoot was, heeft ze geen schulden of vorderingen overgehouden.

Na 2008 heeft mevrouw De Vries een WWB-uitkering gekregen. Sinds februari 2010 ontvangt ze een WWB-uitkering.

Mevrouw De Vries heeft geen begeleidingstraject gevolgd bij het schrijven van haar ondernemingsplan.

Startsituatie

Mevrouw De Vries wil zo snel mogelijk een lunchroom genaamd Lunchroom E (hierna: LE) exploiteren. De rechtsvorm is een eenmanszaak.

Ze wil haar twee passies combineren, horeca en kinderopvang. In de lunchroom wil ze namelijk een speciale hoek voor kinderen inrichten. Ze wil zelfstandig ondernemer worden, omdat het ondernemen haar naar eigen zeggen in het bloed zit en ze er de juiste karaktereigenschappen voor heeft.

Voor de start zijn investeringen nodig van in totaal € 54.800,- voor bouwkundige voorzieningen, machines, inventaris, financiële vaste activa, voorraden, vorderingen en liquide middelen. Verder vraagt de ondernemer een aanvullende Bbz-uitkering aan ter overbrugging van de aanloopperiode.

4. Beoordeling van de ondernemerscapaciteiten

Algemene indruk en motivatie

Mevrouw De Vries maakt een energieke en gemotiveerde indruk. Ze heeft zichtbaar passie voor de horeca en zit vol met creatieve ideeën. We krijgen de indruk dat ze eerder geremd dan gestimuleerd moet worden. Over het algemeen heeft ze een te rooskleurig beeld van haar bedrijfsplannen. Ook krijgen we de indruk dat ze zich te afhankelijk opstelt van haar ex-partner, die veel ondernemerservaring in de horeca heeft.

Vakbekwaamheid

De ondernemer heeft veel ervaring in de horeca, maar vooral in de bediening en de keuken. Ze heeft een groot netwerk van horecamensen waarop ze kan terugvallen voor zaken waarvoor ze niet vakbekwaam genoeg is als inkoop, voorraadbeheer en menusamenstelling. We beoordelen haar vakbekwaamheid daarom als redelijk.

Commerciële ondernemerscapaciteiten

Mevrouw De Vries legt makkelijk contacten en is erg gastvrij. Ze komt over als een communicatief vaardig persoon. Op het gebied van marketing- en promotiebeleid is ze echter nog niet erg concreet. Ze heeft niet zelf uitgezocht hoeveel de geplande promotieacties kosten en hoe die precies uitgevoerd gaan worden. Ook formuleert ze haar doelgroep erg breed. Het is dan erg moeilijk om die gericht te benaderen. Verder kan ze onvoldoende aangeven wat bedreigingen voor haar onderneming zijn. Dit vinden we niet getuigen van een realistisch beeld van ondernemerschap. Mevrouw De Vries speelt in haar plannen wel goed in op de trends binnen de lunchroombranche. We beoordelen de commerciële ondernemerscapaciteiten in totaliteit als matig.

Financiële ondernemerscapaciteiten

De ondernemer geeft zelf aan dat ze niet sterk is in de administratie en financiën, maar kan niet aangeven hoe ze dit op een verantwoorde manier kan opvangen. Het financiële deel van het ondernemersplan heeft ze laten schrijven door haar boekhouder, waardoor ze de getallen niet goed kon toelichten. Bovendien was de investeringsbegroting veel te laag ingeschat. Zo heeft ze geen rekening gehouden met de voorfinanciering van btw en een groot deel van de aanloopkosten. Dit vinden we een zeer zwak uitgangspunt voor het (financiële) ondernemerschap. Verder heeft ze gekozen voor een te duur vestigingspunt. Toch wil ze de dagelijkse administratie zelf verzorgen. De belastingaangiften en jaarrekeningen worden verzorgd door Administratiekantoor X te Stad A.

	Onvoldoende	Matig	Redelijk	Voldoende
Algemene indruk		X		
Vakbekwaamheid			X	
Commerciële ondernemerscapaciteiten		X		
Financiële ondernemerscapaciteiten	X			

In totaliteit beoordelen we de ondernemerscapaciteiten van mevrouw De Vries als matig voor het zelfstandig ondernemerschap in haar branche.

Commerciële analyse

5. Bedrijfsformule

Bedrijfsactiviteiten

Het assortiment van LE bestaat uit:

- > 14 verschillende belegde Italiaanse bollen
- > 10 verschillende sandwichbaguettes (wit, bruin of meergranen)
- > 4 koffiespecialiteiten
- > 4 soorten smoothies en versgemaakte sappen (0,2 of 0,4 liter)
- > Verse appeltaart
- > Muffins

De bolletjes en baguettes zijn biologisch.

Naast dit hoofdassortiment verkoopt ze ook de standaard warme en koude dranken, zoals thee, frisdranken en vruchtensappen.

Prijsstelling, betalingswijze en debiteurentermijn

De verkoopprijzen (inclusief btw) zijn als volgt:

Assortiment	Prijszetting
Italiaanse bollen	€ 3,00 tot € 4,75
Sandwichbaguettes	€ 3,25 tot € 4,25
Koffiespecialiteite	€ 2,95
Smoothies en sappen	€ 2,50 tot € 3,95
Thee en frisdranken	€ 1,80 tot € 2,75
Koffie met appeltaart	€ 3,75
Muffin	€ 2,00

Klanten rekenen direct af, contant of met pin. We gaan daarom niet uit van een debiteurentermijn.

Leveranciers en crediteurentermijn

Het assortiment zal ingekocht worden bij de groothandels:

- > Groothandel 1 te Stad A
- > Groothandel 2 te Stad A
- > Groothandel 3 te Stad A

De ondernemer weet niet of ze op rekening kan inkopen. We gaan daarom uit van contante betaling zonder crediteurentermijn.

De ondernemer begroot in haar exploitatiebegroting een brutowinstmarge van 75%.

Het gemiddelde in de branche van lunchrooms is 69,7%. Ze kan de begrote inkooprijzen en brutowinst van het assortiment slechts gedeeltelijk toelichten en de hogere brutowinstmarge niet onderbouwen. In de prognoses zullen we daarom uitgaan van het branchegemiddelde.

Doelgroep

De ondernemer beschrijft de doelgroep als ouders met kinderen, scholieren, studenten, tweeverdieners, oudere mensen en winkelend publiek in de omgeving van het beoogde vestigingspunt.

Promotie

De ondernemer wil de volgende promotiemiddelen inzetten:

Promotiemiddelen	Kosten
2.000 folders A5-formaat	€ 500,-
Advertentie in Stad A in Nieuwsblad, Stadsblad en NL30	€ 700,-
Website	€ 1.000,-
Totaal	€ 2.200

De promotiekosten zijn exclusief btw. Van de precieze invulling van de middelen heeft de ondernemer nog geen concreet beeld.

Netwerk

Mevrouw De Vries heeft een groot netwerk van mensen uit de horeca. Ze heeft een goede verstandhouding met haar ex-partner, van wie de hele familie in de horeca werkt. Ze kan naar eigen zeggen altijd een beroep doen op hun ervaring en expertise in de bedrijfsvoering van een horecaonderneming, bijvoorbeeld op het gebied van inkoop of menusamenstelling.

Organisatie

LE is geopend op:

Dag	Van	Tot
maandag - zaterdag	9:00 uur	18:00 uur

De ondernemer houdt zich binnen LE bezig met de keuken, bediening, promotie, administratie, verkoop en inkoop. Daarnaast is ze van plan personeel in loondienst te nemen, omdat ze niet altijd zelf aanwezig kan zijn. Het gaat hier om één medewerkster die zowel in de keuken als de bediening werkzaam zal zijn. Mevrouw De Vries gaat hiervoor uit van 18 uur in de week, iedere dag van 9:00 uur tot 12:00 uur. Ze begroot hier € 1.000,- personeelskosten per maand voor. Het bruto maandsalaris dat hieruit voortvloeit, is ongeveer € 850,-. Gezien de ervaring die ze van het personeelslid verwacht, is dit conform de cao Horeca.

Omdat mevrouw De Vries 's ochtends haar jongste dochter naar school moet brengen, zal de medewerkster de lunchroom openen. Wie de kinderen weer ophaalt van school en voor de opvang na schooltijd zorgt, wist de ondernemer nog niet te vertellen. Bij afwezigheid doet ze een beroep op haar ex-partner, die volgens haar zijn tijd redelijk flexibel kan indelen.

Verzekeringen

LE zal de volgende bedrijfsverzekeringen afsluiten bij Verzekeringsmaatschappij X:

> Ziekteverzuimverzekering	€ 616,- per jaar
> Bedrijfsaansprakelijkheidsverzekering	€ 166,- per jaar
> Inventarisverzekering	€ 260,- per jaar
> Rechtsbijstand voor bedrijven	€ 425,- per jaar
> Glasverzekering	€ 400,- per jaar

Totaal € 1.867,- per jaar

Rechtmatige vestiging

Voor het exploiteren van een lunchroom moet mevrouw De Vries in het bezit zijn van een exploitatievergunning horecabedrijf. De leges voor de exploitatievergunning bedragen jaarlijks € 698,-. De doorlooptijd van de aanvraag van een exploitatievergunningaanvraag is 8 tot 16 weken. Voor het aanvragen van een exploitatievergunning moet de onderneming passen binnen het bestemmingsplan (zie onder vestigingspunt). Hier voldoet het pand aan. In het gunstigste geval kan mevrouw De Vries dus pas na twee maanden haar lunchroom openen. We hebben de betrokken gebiedsmanager hiernaar gevraagd. Volgens hem is dit een realistisch uitgangspunt. In onze prognoses zullen we voorzichtigheidshalve drie maanden huisvestingskosten in de kredietbehoefte opnemen als aanloopkosten.

6. Vestigingspunt

Huurovereenkomst

LE zal zich vestigen aan de Laan te Stad A op de hoek met de Straat, in het gedeelte van de Laan dat het dichtste bij het centrum van Stad A ligt. Het ligt op ongeveer 1,2 km van de dichtstbijzijnde toegangsroute naar het centrum. Het pand staat al enkele maanden leeg.

Duur huurovereenkomst	: twee jaar
Ingangsdatum	: in overleg
Verlengingstermijn	: 5 jaar
Opzegtermijn	: nader te bepalen
Huurbedrag	: € 1.600,- (exclusief btw) per maand
Borg/bankgarantie	: nader te bepalen

In onze berekeningen gaan we uit van een gangbare waarborgsom van drie maanden huur plus 19% btw (€ 5.700,-).

De huisvestingskosten als percentage van de omzet bedragen in de lunchroom/broodjeszakenbranche tussen de 11% en 18%. Bij LE berekenen we 26,7% huisvestingskosten op basis van de door ons berekende omzet.

Inrichting

De totale oppervlakte bedraagt circa 55 m² en is als volgt ingericht:

Ruimte	Oppervlakte
Winkelruimte	40 m ²
Toilet	2 m ²
Keuken en pantry	10 m ²

Mevrouw De Vries wil in de lunchroom met warme kleuren een huiskamersfeer creëren. De zaak moet niet te chic overkomen. Ze wil onder andere een lange leestafel plaatsen met tijdschriften.

Op 40 m² passen volgens ons maximaal 20 zitplaatsen, zeker omdat mevrouw De Vries een huiselijke sfeer wil creëren en een kinderhoek wil inrichten. Het pand is een hoekpand met een frontbreedte van ongeveer 9 meter aan de voorzijde en 5 meter aan de zijkant. Beide zijden zijn glaswanden, waardoor er veel lichtinval en inkijk is. De eetruimte en keuken moeten nog afgescheiden worden door middel van een bar/buffet. Bovendien is er nog geen gasaansluiting. Er zijn wel al een koelcel, betegelde vloer, afgewerkte wanden en plafond met verlichting aanwezig.

De totale investeringen voor de verbouwingen en inrichting van de ruimte en de keuken is € 29.700,- exclusief btw. Mevrouw De Vries heeft hiervoor offertes van diverse leveranciers en installateurs aangeleverd.

Omgeving

De Laan is een winkelstraat en zowel met de auto als openbaar vervoer goed bereikbaar. In de omgeving is parkeren gratis. In de directe omgeving zijn onder andere winkels zoals een supermarkt, drogist, zonnestudio, videotheek en bakker gevestigd. Tegenover de lunchroom zitten bovendien een kebab-eethuis, een fietsenspecialzaak en een dierenwinkel. Ondanks die vele winkels is er weinig winkelend publiek. Dit beeld werd bevestigd bij ons bezoek aan het vestigingspunt. We verwachten bovendien niet dat bezoeken aan dit soort winkels vaak gecombineerd worden met een lunchroombezoek. Schuin tegenover het betreffende pand staat nog een winkelruimte leeg. Er is veel verkeer van auto's en fietsers, maar relatief weinig voetgangers.

Verzorgingsgebied

De wijk waarin LE zich wil vestigen heeft bijna 9.000 inwoners en 4.750 huishoudens. Er zijn relatief veel alleenstaanden (61%). Het gemiddeld besteedbaar inkomen is € 18.000,-. 37% van de inwoners heeft een laag inkomen en 17% een hoog inkomen. Het gebied is volgens ons vooral geschikt voor bezoekers die gericht winkelen. Hierdoor zijn er weinig toevallige bezoekers en een kleine passantenstroom. Bovendien trekt het winkelgebied volgens ons weinig bezoekers van buiten de wijk.

Bestemmingsplan

Uit navraag bij de gemeente en de gebiedsmanager blijkt dat het beoogde pand een horecabestemming heeft.

7. Marktsituatie en concurrentiepositie

Marktsituatie

LE valt in de fastservice-sector. Die bestaat onder meer uit lunchrooms, snackbars, crêperies, etc. We vinden de ontwikkelingen in de lunchroombranche belangrijk voor LE. Hieronder noemen we de trends, kansen en bedreigingen die van toepassing zijn voor LE.

Trends:

- > Het aantal lunchrooms in Stad A neemt sterk toe.
- > Het Bedrijfschap Horeca verwacht in 2012 en 2013 een lichte omzetgroei van 0-2%.
- > Gezond en veilig voedsel wordt steeds belangrijker.
- > De vraag naar luxe- en gemakproducten groeit.
- > Consumptie buitenshuis neemt verder toe; ook ontbijt en lunch worden steeds vaker buitenshuis geconsumeerd.
- > De kwaliteit van gastvrijheid wordt steeds belangrijker voor klanten.
- > Biologische voeding verschuift van 'trend' naar 'must'.
- > 'Homemade' producten en interieur dat een thuisgevoel geeft.

Kansen en bedreigingen:

- > Veranderend consumentengedrag stimuleert product vernieuwing en uitbreiding van het assortiment.
- > Het assortiment brood en banket bij supermarkten neemt toe.
- > Dieetproducten, glutenvrije producten, suikervrij en brood met toegevoegde vitamines spelen in op de vraag naar gezonde voeding.

Mevrouw De Vries laat in haar bedrijfsformule zien de trends goed te kennen en hierop in te willen spelen. Zo wil ze biologische producten aanbieden en creëert ze een huiskamersfeer. De combinatie met kinderspeelhoek is creatief en een onderscheidend concept. Het concept is echter niet op aangepast aan de doelgroep en locatie van de lunchroom. Het gebied kent immers relatief veel alleenstaanden.

Enkele branchegetallen die we meenemen in onze berekeningen zijn:

- > De gemiddelde brutowinstmarge in de lunchroombranche is 69,7%.
- > Gemiddeld brengt 11,7% van de inwoners van Nederland (16-65 jaar) één keer of vaker per week een bezoek aan een lunchroom. Het afgelopen jaar is dit getal redelijk stabiel gebleven.
- > In tegenstelling tot de fastservice-sector als geheel, kennen lunchrooms weinig seizoensinvloeden.
- > De stoelbezetting van een lunchroom is gemiddeld 1,5-2,0 per dag.
- > De gemiddelde besteding per bezoeker van een lunchroom is € 5,90 exclusief btw.
- > Bedrijfskosten als percentage van omzet: gemiddeld 40%-60%.

Concurrentiepositie

Volgens het Bedrijfschap Horeca waren er in 2011 53 lunchrooms in Stad A. In de nabije omgeving van LE zijn geen directe concurrenten te vinden. Wel zitten er drie cafetaria's die voornamelijk frituursnacks verkopen en een bakker die een zeer beperkt assortiment aan belegde broodjes. Ten slotte zal LE enige concurrentie ondervinden van de naburige supermarkt. De broodjes bij de bakker hebben hetzelfde prijsniveau als LE. De belegde broodjes van de supermarkt zitten in een lager prijssegment dan LE.

Het winkelgebied aan de Laan trekt vooral gericht winkelend publiek aan, in plaats van publiek dat ter ontspanning winkelt. Hierdoor is het nooit echt druk. Het merendeel van het publiek dat ter ontspanning winkelt, gaat namelijk naar de binnenstad. Er is dus wel degelijk concurrentie van lunchrooms in de binnenstad. De dichtstbijzijnde lunchroom in de binnenstad is bijna 2 kilometer verderop. In de binnenstad zijn circa 10 vergelijkbare lunchrooms gevestigd.

De kritische succesfactoren van een lunchroom zijn:

- > Klantvriendelijkheid en servicegerichtheid
- > Goede prijs-kwaliteitverhouding
- > Sociale en communicatieve vaardigheden personeel
- > Goed vestigingspunt
- > Financieel inzicht en goede administratieve organisatie

Het onderscheidend vermogen van LE zit volgens de ondernemer in de centrale ligging in de wijk, de ervaring en sociale vaardigheden van de ondernemer, de betaalbare prijzen, de hygiëne in de keuken en de speciale opvangruimte voor kinderen.

Bedrijfseconomische analyse

8. Financiële positie, kredietbehoefte en financieringsvoorstel

Bijlage II bevat de kredietbehoefte en het financieringsvoorstel. Bijlage III bevat de geprognosticeerde balansen. Jaar 1 loopt van 1 april 2012 tot 1 april 2013, etc. We lichten hieronder bijlage II toe.

Bij de bouwkundige voorzieningen (€ 14.300,-) gaat het om ruwbouw, afbouw, installaties, sanitair en gevelaankleding. De afschrijving duurt in tien jaar. Mevrouw De Vries heeft hier ter onderbouwing een offerte voor laten zien.

De machines (€ 8.400,-) bestaan uit een koelkast (€ 600,-), koffiemachine (€ 2.800,-), fruitpers (€ 300,-), twee bakovens (€ 4.000,-), magnetron (€ 300,-) en warmtekast (€ 400,-). De bedragen zijn aangetoond door offertes. De machines worden in vijf jaar afgeschreven.

De inventaris (€ 7.000,-) bestaat uit tafels (€ 900,-), stoelen (€ 1.000,-), bar/buffet (€ 2.700,-), servies (€ 500,-), kassa (€ 500,-), entree (€ 200,-), personeelsruimte (€ 100,-), inrichting kinderhoek (€ 300,-), veiligheidsvoorzieningen (€ 500,-) en klein inventaris (€ 200,-). Deze bedragen zijn aangetoond door middel van offertes. De afschrijving duurt vijf jaar.

De overige bedrijfsuitrusting (€ 500,-) bestaat uit keukengerei en klein inventaris die mevrouw De Vries inbrengt vanuit haar privébezit. Die wordt in vijf jaar afgeschreven.

De financiële vaste activa (€ 5.700,-) betreffen de huurwaarborgsom.

De voorraden (volgens opgave van betrokkene € 500,-) bestaan uit de voorraad broodjes, ingrediënten en dranken.

De vorderingen (€ 7.200,-) betreffen te vorderen btw.

De liquide middelen (€ 11.700,-) bestaan uit kasgeld (€ 500,-) en aanloopkosten (€ 11.200,-). De aanloopkosten bestaan uit promotiekosten (€ 2.200,-), drie maanden huur (€ 4.800,-), loonkosten (€ 3.000,-) en voorschotten voor gas, water en elektriciteit (€ 1.200,-).

De ondernemer heeft een eigen vermogen van € 500,-. Dit betreft de inbreng in de vorm van divers keukengerei en klein inventaris voor de speelhoek. Dit is terug te vinden onder 'overige bedrijfsuitrusting'.

Kredietbehoefte en financieringsvoorstel

We berekenen een kredietbehoefte van € 54.800,-:

Bouwkundige voorzieningen	€ 14.300,-
Machines	€ 8.400,-
Inventaris	€ 7.000,-
Financiële vaste activa	€ 5.700,-
Vorraden	€ 500,-
Vorderingen	€ 7.200,-
Liquide middelen	€ 11.700,-

Totaal € 54.800,-

We hebben in deze kredietbehoefte voorzien met een fictieve Bbz-lening van € 34.100,-. Deze lening heeft een rente van 8% per jaar, aflossingstermijn van vijf jaar, eerste aflossing bij de start van jaar vier. We hebben in het resterende deel van de kredietbehoefte voorzien met een fictief rekening-courantkrediet van € 20.700,-. Dit krediet heeft een fictieve rente van 9% per jaar en geen afbouwverplichtingen. Omdat mevrouw De Vries een veel lagere investeringsbegroting had opgesteld, heeft ze nog geen plan hoe ze in de resterende kredietbehoefte zal voorzien.

Door onvoldoende resultaten verwachten we dat er weer een kredietbehoefte zal ontstaan in jaar 2 die oploopt tot € 26.500,- aan het einde van het jaar 4 (zie bijlage III).

Vermogenspositie privé

Bezittingen

Privé bezittingen: _____ -

Totaal bezittingen € 0,00

Schulden

Privéschulden:

> Bankrekening (kredietlimiet € 1.000,-, debetrente 9%) € 50,00

Totaal schulden € 0,00

Totaal privévermogen -/- € 50,00

9. Bedrijfsresultaten

Bijlage IV geeft de geprognosticeerde exploitatieoverzichten weer. In bijlage V zijn de geprognosticeerde cashflowoverzichten opgenomen. Jaar 1 loopt van 1 april 2012 tot 1 april 2013, etc. Hieronder volgt een toelichting op bijlage IV.

Bij het prognosticeren van de omzet hanteren we de volgende uitgangspunten:

- > In de branche is de gemiddelde besteding € 5,90 (exclusief btw) per klant.
- > De lunchroom biedt ruimte voor 20 stoelen.
- > Voor een lunchroom ligt de gemiddelde stoelbezetting tussen 1,5 – 2,0. We gaan uit van een bezettingsgraad van 1,5. Dat betekent dat elke stoel 1,5 keer per dag bezet is.
- > Het bedrijf is 6 dagen per week geopend, gedurende circa 48 weken per jaar; 288 openingsdagen.
- > De verhouding tussen de restaurantfunctie (consumptie ter plaatse) en afhaalfunctie (consumptie elders) stellen we op basis van de inschattingen van de ondernemer op 60% : 40%. Daardoor wordt de omzet met een factor van 1,67 verhoogd.

Met deze gegevens prognosticeren we een potentiële omzet van afgerond € 85.500,-
(€ 5,90 gemiddelde besteding x 20 stoelen x 1,5 stoelbezetting x 290 openingsdagen x 1,67).

Met een alternatieve rekenmethode wordt vrijwel dezelfde potentiële omzet berekend:

- > 11,7% van de bevolking (16-65 jaar) brengt minimaal 1x per week een bezoek aan een lunchroom
- > De Wijk heeft op dit moment ongeveer 6.500 inwoners tussen de 16 en 60 jaar oud. Dit resulteert in 728 lunchroombezoekers die minimaal één keer in de week een lunchroom bezoeken. We zullen daarom uitgaan van 750 lunchroombezoekers in een week.
- > LE ondervindt beperkte concurrentie van de bakker en supermarkt, maar ook wel degelijk van de binnenstad. We schatten dit in als 1,5 volwaardige concurrenten. Daarom stellen we de concurrentiefactor op 2,5.

Met deze gegevens komen we op een potentiële omzet van € 84.960,-
(berekening: (750 lunchroombezoekers * 48 weken * € 5,90) / concurrentiefactor 2,5))

We gaan uit van een aanlooperperiode van vier jaar:

Jaar 1	70% van de potentiële omzet	€ 59.500,-
Jaar 2	85% van de potentiële omzet	€ 72.300,-
Jaar 3	95% van de potentiële omzet	€ 80.800,-
Jaar 4	100% van de potentiële omzet	€ 85.000,-

Ter indicatie: we berekenen een taakstellende omzet van € 105.900,-. Dit is de omzet die de ondernemer minimaal moet realiseren om aan alle zakelijke en privéverplichtingen te kunnen voldoen.

We zijn uitgegaan van een brutowinstmarge van 69,7%. Dit is conform het gemiddelde in de branche (zie onder bedrijfsformule).

De personeelskosten (€ 12.000,- in jaar 1) zijn de loonkosten van het personeel (zie onder bedrijfsformule).

De inventariskosten (€ 1.000,- in jaar 1) bestaan uit onderhoudskosten en schoonmaak van inventaris.

De huisvestingskosten (€ 27.700,- in jaar 1) betreffen huur, gas, water, elektra, onderhoud, en schoonmaak van het huurpand en bovendien de gemeentelijke heffingen en leges.

De verkoopkosten (€ 2.200,- in jaar 1) bestaan uit de website (€ 1.000,-) en advertentie- en reclamekosten (€ 1.200,-).

De overige bedrijfskosten (€ 8.100,- in jaar 1) betreffen onder andere accountants-, telefoon-, porto- en verzekeringskosten en abonnementen.

De afschrijvingskosten (€ 4.600,-) bestaan uit de afschrijvingen van de bedrijfsuitrusting.

De financiële lasten (€ 4.600,- in jaar 1) zijn de rentekosten van de fictieve Bbz-lening (8% per jaar) en de rentekosten van het fictief rekening-courantkrediet voor de financiering van de kredietbehoefte (9% per jaar).

We berekenen voor jaar 1 tot en met jaar 4 resultaten van respectievelijk -/- € 18.700,-, -/- € 10.600,-, -/- € 6.400,- en -/- € 5.000,-.

10. Cashflowoverzichten

In bijlage V zijn de geprognosticeerde cashflowoverzichten opgenomen. Jaar 1 loopt van 1 april 2012 tot 1 april 2013, etc. Hieronder volgt een toelichting op bijlage V.

Privébegroting

Privé inkomsten:

WWB-uitkering	€ 14.400,-
Huurtoeslag	€ 3.240,-
Zorgtoeslag	€ 828,-
Kinderbijslag	€ 2.020,-
Kindgebonden budget	€ 1.704,-

Totaal privé inkomen (afgerond) € 22.200,-

Privé uitgaven:

Huishoudelijke kosten	€ 7.500,-
Kleding en schoenen	€ 900,-
Telefoon-/tv-/internetkosten	€ 840,-
Duurzame goederen (wasmachine, etc.)	€ 500,-
Huur en servicekosten	€ 6.600,-
Energiekosten (gas, water, licht)	€ 1.920,-
Verzekeringen (inboedel, glas, WA, etc.)	€ 198,-
Zorgverzekering	€ 1.572,-
Abonnementen/contributie (sport, tijdschriften, krant et cetera)	€ 180,-
Overig / onvoorzien	€ 2.000,-

Totaal privé uitgaven € 22.200,-

Privé-opnamen

De jaarnorm voor mevrouw De Vries is € 14.400,-. Uit haar privébegroting blijkt dat ze hier met behoud van toeslagen en kinderbijslag van kan leven en ook aan de financiële verplichtingen kan voldoen. Er zijn in de periode dat ze een WWB-uitkering heeft ontvangen geen (nieuwe) schulden en betalingsachterstanden ontstaan. We vinden de bijstandsnorm daarom een realistisch uitgangspunt voor onze prognoses. We gaan indicatief uit van een jaarlijkse inflatiecorrectie van 3%. Vanwege onvoldoende resultaten gaan we in jaar 1 tot en met 3 uit van een aanvullende uitkering. Omdat er verlies wordt geleden, is er sprake van een volledige uitkering en bedragen de privé-opnamen die jaren € 0,-. We berekenen voor jaar 4 privé-opnamen van € 15.800,-.

Aflossingscapaciteit en -verplichtingen

In het financieringsvoorstel zijn we uitgegaan van aflossingsverplichting vanaf jaar 4 van € 6.800,- per jaar. We berekenen in dit jaar, mede door die aflossingsverplichting en doordat mevrouw De Vries volledig zelf in het levensonderhoud moet voorzien, een negatieve aflossingscapaciteit van € 16.200,-.

Beoordeling, conclusie en advies

11. Beoordeling

Ondernemerscapaciteiten

In totaliteit beoordelen we de ondernemerscapaciteiten als matig. Mevrouw De Vries heeft veel praktijkervaring en creatieve ideeën voor haar bedrijfsvoering, waarmee ze inspeelt op trends in de branche. Ze is echter niet vaardig in de financiële en administratieve aspecten van de bedrijfsvoering. Bovendien heeft ze volgens ons een te rooskleurig beeld van haar plannen en het ondernemerschap en leunt ze teveel op haar netwerk.

Bedrijfsformule

In totaliteit beoordelen we de bedrijfsformule als matig. Het assortiment en de prijsstelling zijn voldoende, maar het promotiebeleid is volgens ons te beperkt en nog niet goed uitgewerkt. Mevrouw De Vries probeert trends te volgen, maar heeft haar doelgroepkeuze en bijhorend promotiebeleid hier niet op aangepast. Er is dus geen sprake van een goed uitgewerkt concept. Verder vinden we het risicovol om direct bij de start van de onderneming al personeel aan te nemen. Ook vinden we dat de inzet van personeel vooral rond lunchtijd nodig is in plaats van 's ochtends.

Tenslotte heeft mevrouw De Vries in haar plannen nog geen oplossing voor de opvang van haar jongste kind. Ze is daardoor niet optimaal inzetbaar, wat ten koste kan gaan van de omzet of de personeelskosten kan verhogen.

Vestigingspunt

Het vestigingspunt beoordelen we als onvoldoende. Het winkelgebied leent zich niet goed voor een lunchroom, omdat er weinig winkelend publiek is. Er zijn veel winkels, maar dit zijn voornamelijk winkels waar mensen gericht naar toe gaan. De ondernemer wil een gedeelte van het pand inrichten als kinderhoek. Het gebied rond de locatie valt echter juist op door het grote aantal alleenstaanden. Bovendien drukken de huisvestingskosten erg zwaar op de exploitatie, zeker vergeleken met het branchegemiddelde. Mede hierdoor is er een te grote kredietbehoefte en is de taakstellende omzet niet haalbaar.

Marktsituatie

De fastservice-sector heeft de afgelopen jaren relatief weinig last van de economische recessie gehad. Mensen gaan steeds vaker buitenshuis lunchen. Bovendien groeit de aandacht voor gezond en snel eten. De plannen van LE sluiten goed aan op de trends in de lunchroombranche. De gekozen doelgroep past hier niet bij. De keuze van het vestigingspunt is echter wel van essentieel belang om deze marktsituatie goed te kunnen benutten. Het gebied waar LE zich wil vestigen vinden we onvoldoende geschikt voor een dergelijke lunchroom. In het specifieke geval van LE beoordelen we de marktsituatie daarom als matig.

Concurrentiepositie

In de directe omgeving is weinig directe concurrentie. Dit is echter niet voor niets. Ondanks meerdere winkels in de omgeving, is er namelijk geen sprake van veel winkelend publiek. We zien de concurrentie in de binnenstad ook als belangrijkste concurrentie, omdat dit relatief dichtbij is en de lunchrooms in de binnenstad het winkelend publiek uit de Wijk wegtrekken. De concurrentiepositie beoordelen we daarom als onvoldoende.

Op basis van bovenstaande verwachten dat het bedrijf niet levensvatbaar zal zijn.

12. Conclusie

We verwachten dat het bedrijf niet levensvatbaar zal zijn.

13. Advies

We adviseren om de aanvraag voor een Bbz-lening en een periodieke uitkering voor het levensonderhoud van mevrouw De Vries af te wijzen.

Advies aan de ondernemer

We zien in mevrouw De Vries nog niet voldoende ondernemerscapaciteiten om nu als ondernemer te starten. Bovendien is ondernemerschap vaak lastig te combineren met kinderen. We adviseren haar daarom om een baan in loondienst te zoeken. Gezien haar ervaring in de horeca, haar creativiteit en haar enthousiasme, verwachten we dat ze in die branche, ondanks de moeilijke marktsituatie, een goede kans van slagen heeft. We hebben bovenstaande al met de ondernemer besproken. Ze gaf te kennen dit advies ter harte te nemen.

Bijlage I Bronnen

- > Bedrijfschap Horeca
- > CBS
- > Rabobank Cijfers & Trends
- > MissetHoreca

Bijlage II Kredietbehoefte en financieringsvoorstel

(Bedragen x € 1.000,-)

Bouwkundige voorzieningen	14,3
Bedrijfsuitrusting:	
> Machines	8,4
> Inventaris	7,0
> Overige bedrijfsuitrusting	0,5
Bedrijfsuitrusting	15,9
Financiële vaste activa	5,7
Vorraden	0,5
Vorderingen	7,2
Liquide middelen	11,7
Totaal activa	55,3
Eigen vermogen	0,5
Langlopende schulden:	
> Fictieve Bbz-lening	34,1
Langlopende schulden	34,1
Kortlopende schulden:	
> Fictief rekening-courantkrediet	20,7
Kortlopende schulden	20,7
Totaal passiva	55,3

Bijlage III Balansen (prognose)

(Bedragen x € 1.000,-)

	prognose jaar 1	prognose jaar 2	prognose jaar 3	prognose jaar 4
Bouwkundige voorzieningen	12,9	11,5	9,9	8,6
Bedrijfsuitrusting:				
> Machines	6,7	5,0	3,4	1,7
> Inventaris	5,6	4,2	2,8	1,4
> Overige bedrijfsuitrusting	0,4	0,3	0,2	0,1
Bedrijfsuitrusting	12,7	9,5	6,4	3,2
Financiële vaste activa	5,7	5,7	5,7	5,7
Vorraden	0,5	0,5	0,5	0,5
Liquide middelen	<u>4,8</u>	<u>0,5</u>	<u>0,5</u>	<u>0,5</u>
Totaal activa	36,6	27,7	23,1	18,5
Eigen vermogen	-18,2	-28,8	-35,2	-56,0
Langlopende schulden:				
Fictieve Bbz-lening	34,1	34,1	34,1	27,3
Langlopende schulden	34,1	34,1	34,1	27,3
Kortlopende schulden:				
> Fictief rekening-courantkrediet	20,7	20,7	20,7	20,7
Kortlopende schulden	20,7	20,7	20,7	20,7
Kredietbehoefte	<u>0,0</u>	<u>1,7</u>	<u>3,5</u>	<u>26,5</u>
Totaal passiva	36,6	27,7	23,1	18,5

Bijlage IV Exploitatieoverzichten (prognose)

(Bedragen x € 1.000,-)

	prognose jaar 1	prognose jaar 2	prognose jaar 3	prognose jaar 4
Netto omzet	59,5	72,3	80,8	85,0
Inkoopwaarde	<u>-18,0</u>	<u>-21,9</u>	<u>-24,5</u>	<u>-25,8</u>
Brutowinst	41,5	50,4	56,3	59,2
Bedrijfskosten:				
> Kosten personeel	12,0	12,4	12,7	13,1
> Kosten inventaris	1,0	1,0	1,1	1,1
> Kosten huisvesting	27,7	28,6	29,4	30,2
> Verkoopkosten	2,2	1,5	1,5	1,6
> Overige bedrijfskosten	8,1	8,3	8,6	8,9
Bedrijfskosten	51,0	51,8	53,3	54,9
Afschrijvingen	4,6	4,6	4,6	4,6
Bedrijfsresultaat	-14,1	-6,0	-1,6	-0,3
Financiële baten en lasten	<u>-4,6</u>	<u>-4,6</u>	<u>-4,8</u>	<u>-4,7</u>
Resultaat	-18,7	-10,6	-6,4	-5,0

Bijlage V Cashflowoverzichten (prognose)

(Bedragen x € 1.000,-)

	prognose jaar 1	prognose jaar 2	prognose jaar 3	prognose jaar 4
Resultaat	-18,7	-10,6	-6,4	-5,0
Netto rentelasten	<u>4,6</u>	<u>4,6</u>	<u>4,8</u>	<u>4,7</u>
Netto bedrijfsresultaat	-14,1	-6,0	-1,6	-0,3
Afschrijvingen	4,6	4,6	4,6	4,6
Kasstroom uit operationele activiteiten	-9,5	-1,4	3,0	4,3
Afname netto werkkapitaal:				
> Afname overige debiteuren (btw)	7,2	0,0	0,0	0,0
Afname netto werkkapitaal	7,2	0,0	0,0	0,0
Beschikbare kasmiddelen	-2,3	-1,4	3,0	4,3
Financiële verplichtingen:				
> Privé-opnamen	0,0	0,0	0,0	-15,8
> Netto rentelasten	-4,6	-4,6	-4,8	-4,7
Financiële verplichtingen	-4,6	-4,6	-4,8	-20,5
Afloscapaciteit	-6,9	-6,0	-1,8	-16,2
Aflossingen:				
> Aflossing Bbz-lening	0,0	0,0	0,0	-6,8
Aflossingen	0,0	0,0	0,0	-6,8
Beschikbaar voor investeringen	-6,9	-6,0	-1,8	-23,0

C Adviesrapport levensvatbaarheidsonderzoek Bbz startende ondernemer [positief]

Dit rapport is opgesteld door Friedeberg Consultancy B.V.; de naam van de ondernemer is gefingeerd.

Inhoudsopgave

Algemeen

- 1. Inleiding, doelstelling en samenvatting 74
- 2. Persoonlijke en zakelijke gegevens 76

De ondernemer

- 3. Situatie en aanleiding aanvraag 76
- 4. Beoordeling van de ondernemerscapaciteiten 77

Commerciële analyse

- 5. Bedrijfsformule 78
- 6. Marktsituatie en concurrentiepositie 80

Bedrijfseconomische analyse

- 7. Financiële positie, kredietbehoefte en financieringsvoorstel 82
- 8. Bedrijfsresultaten 83
- 9. Cashflowoverzichten 84

Beoordeling, conclusie en advies

- 10. Beoordeling 85
- 11. Conclusie 86
- 12. Advies 86

Bijlagen

- I. Bronnen 86
- II. Kredietbehoefte en financieringsvoorstel 87
- III. Balansen (prognose) 87
- IV. Exploitatieoverzichten (prognose) 88
- V. Cashflowoverzichten (prognose) 89

Algemeen

1. Inleiding, doelstelling en samenvatting

[Afdeling] van de gemeente [Stad A] heeft ons verzocht de exploitatie- en financieringsmogelijkheden van het te starten bedrijf van de heer Ahmed te Stad A te onderzoeken. Dat onderzoek is uitgevoerd door drs. [naam adviseur]. De bevindingen zijn vastgelegd in dit adviesrapport, dat is voorzien van feedback door drs. [naam adviseur].

Het onderzoek ondersteunt de gemeentelijke besluitvorming in het kader van het Besluit bijstandverlening zelfstandigen (Bbz 2004). Hierbij hebben we onder andere gegevens gebruikt die door de ondernemer mondeling en schriftelijk zijn aangeleverd en de bronnen zoals vermeld in bijlage I. Dit adviesrapport bevat de overwegingen en cijfermatige onderbouwing van het onderzoek.

De heer Ahmed wil zo snel mogelijk starten als bitumineus dakdekker. Om de benodigde investeringen daarvoor te kunnen doen heeft hij een Bbz-aanvraag gedaan. Hij heeft inmiddels een aantal grote opdrachtgevers aan zich verbonden of geïnteresseerd gemaakt omdat hij veel ervaring in de branche heeft en hij zijn zakelijk netwerk goed onderhoudt. De ondernemer speelt door zijn flexibiliteit en aandacht voor veiligheid goed in op de huidige marktsituatie en is daarmee ook onderscheidend ten opzichte van zijn concurrenten.

We hebben de ondernemerscapaciteiten en de bedrijfsformule beoordeeld als voldoende en de marktsituatie en concurrentiepositie als matig. Op basis hiervan hebben we een prognose gemaakt van de bedrijfsresultaten, die voldoende zijn om aan de zakelijke en privéverplichtingen te kunnen voldoen. We adviseren u daarom de aanvraag toe te kennen.

Bij vragen of voor een nadere toelichting kunt u altijd contact met ons opnemen.

[Naam opdrachtnemer]

drs. [naam directeur]
directeur

[plaats] [datum]

2. Persoonlijke en zakelijke gegevens

Persoonlijke gegevens

Naam aanvrager : A. Ahmed
Adres :
Postcode, woonplaats :
Telefoon :
Geboortedatum : 26 juni 1982
Burgerlijke staat : gehuwd
Inwonende kinderen : twee (1 en 2 jaar)

Zakelijke gegevens

Handelsnaam bedrijf : ABC dakbedekking en onderhoud
Adres :
Postcode, vestigingsplaats :
Telefoon :
Website : geen
Aard van het bedrijf : dakbedekking
Datum vestiging : zo spoedig mogelijk
Juridische bedrijfsvorm : eenmanszaak
Administratiekantoor : Administratiekantoor X te Stad A

Rechtmatige vestiging

Handelsregister KvK te : inschrijving bij start
Rechtmatig gevestigd : ja, zie onder bedrijfsformule

De ondernemer

3. Achtergrond aanvrager en aanvraag

Opleiding en werkervaring

De heer Ahmed (29 jaar) heeft de volgende opleidingen gevolgd:

2005 - 2006 : [College X], opleiding daktechniek, diploma: ja
2003 : Opleiding voor vrachtwagenchauffeur, CCVB diploma: ja
1997 - 1999 : [College X], VBO bouwtechniek, diploma: ja
1994 - 1997 : [College X], mavo, diploma: ja

Zijn arbeidsverleden geeft het volgende beeld:

01-2011 - 03-2011 : [Bedrijf], facilitair medewerker
09-2010 - 12-2010 : Eigen onderneming, zzp'er dakbedekking
10-2004 - 08-2010 : [Dakdekkersbedrijf], chauffeur en voorman-dakdekker

De functie bij [re-integratiebedrijf] maakte deel uit van een re-integratieprogramma van de gemeente Stad A.
De heer Ahmed krijgt sinds juli 2011 een WWB-uitkering.

Startsituatie

De heer Ahmed is van plan zo snel mogelijk een dakdekkersbedrijf te exploiteren onder de naam ABC dakbedekking en onderhoud (hierna: ABC). Het gaat om bitumineuze en kunststof dakbedekking. De rechtsvorm is een eenmanszaak.

In 2010 heeft hij vier maanden een eigen onderneming in de dakbedekking gehad. In deze periode heeft hij een omzet van € 15.400,- behaald. Omdat hij zelf een beperkte bedrijfsuitrusting had, was hij erg afhankelijk van collega-ondernemers met wie hij klussen uitvoerde. Soms moest hij apparatuur huren. Door het winterse weer (sneeuw) kon de heer Ahmed langdurig niet werken, waardoor er geen inkomsten waren. Daarom heeft hij besloten zijn onderneming te stoppen en heeft hij een baan in loondienst gevonden. Hij had namelijk onvoldoende liquide middelen weten op te bouwen om deze periode zonder werk door te kunnen komen. De baan in loondienst betrof een tijdelijk contract dat niet verlengd werd. Door goed te investeren in onder andere de bedrijfsuitrusting en op het juiste moment te starten, hoopt de heer Ahmed weer zelfstandig aan het werk te kunnen.

Voor de start zijn investeringen nodig van in totaal € 19.600,-. Die bestaan uit machines, inventaris, computerapparatuur, een bestelbus, voorraad, liquide middelen en te vorderen btw. De ondernemer brengt uit zijn privébezit zijn auto en gereedschappen in met een totale waarde van € 1.600,-. Ook vraagt hij ter overbrugging van de aanloopperiode een periodieke uitkering voor het levensonderhoud aan.

4. Ondernemerscapaciteiten

Algemene indruk en motivatie

De heer Ahmed maakt een zelfverzekerde indruk. Hij komt over als een daadkrachtig persoon met veel verantwoordelijkheidsgevoel. Hij heeft een sterke drang naar zelfstandigheid en onafhankelijkheid.

Kennis, vaardigheden en ervaring

De ondernemer heeft ruim zes jaar ervaring met bitumineuze en kunststof daktechnieken. Hij heeft de juiste diploma's en certificeringen om zijn beroep zelfstandig uit te mogen voeren. Tijdens ons gesprek sprak de heer Ahmed vol passie over zijn vak. Hij is ook erg goed op de hoogte van de trends in de branche, waaronder duurzaamheid en nieuwe functies van daken.

Commerciële ondernemerscapaciteiten

De ondernemer heeft in de jaren dat hij werkzaam was in de dakdekkersbranche een breed netwerk aan potentiële zakelijke opdrachtgevers opgebouwd. Gezien de groeiende concurrentie op de zakelijke markt, zien we de particuliere markt ook als kans. Om ook particuliere opdrachtgevers te werven, moet hij wel een meer proactieve houding naar deze doelgroep aan te nemen. We hebben hier met de heer Ahmed over gesproken. Hij ziet nu ook in dat particulieren een belangrijke doelgroep vormen, maar heeft er nog geen concrete promotie- en acquisitieplannen voor gemaakt. We adviseren daarom de heer Ahmed na de start een begeleidingstraject aan te bieden dat zich richt op de werving van particuliere klanten.

Financiële ondernemerscapaciteiten

De ondernemer heeft volgens ons goed financieel inzicht. Hij geeft zelf aan weinig gevoel voor financiën te hebben, maar doet zichzelf hierin tekort. Zijn prijsbeleid is, gezien de bedrijfsformule, reëel en de investeringsbegroting is uitstekend samengesteld. Ook de kostenprognoses zijn prima. De financiële administratie kan een knelpunt worden in de bedrijfsvoering, maar omdat de financiën van het bedrijf relatief eenvoudig zijn, verwachten we hier geen grote problemen. Toch adviseren we om hier tijdens het begeleidingstraject aandacht aan te geven.

De dagelijkse administratie verzorgt de heer Ahmed zelf. Hij wil hiervoor een computer aanschaffen à € 500,- exclusief btw. De belastingaangiften en jaarrekeningen worden verzorgd door administratiekantoor X te Stad A.

	Onvoldoende	Matig	Redelijk	Voldoende
Algemene indruk				X
Vakbekwaamheid				X
Commerciële ondernemerscapaciteiten			X	
Financiële ondernemerscapaciteiten				X

In totaliteit beoordelen we de ondernemerscapaciteiten van de heer Ahmed als voldoende voor het zelfstandig ondernemerschap in zijn branche.

Commerciële analyse

5. Bedrijfsformule

Bedrijfsactiviteiten

Het aanbod van ABC bestaat uit alle voorkomende werkzaamheden bij bitumineuze en kunststof daken; zowel platte als licht hellende daken.

De ondernemer neemt drie soorten opdrachten aan:

- > opdrachten als onderaannemer voor vaste prijzen (aanneemopdrachten)
- > opdrachten als onderaannemer tegen uurtarief (urenopdrachten)
- > opdrachten als hoofdaannemer voor particulieren of bedrijven

Prijsstelling, betalingswijze en debiteurentermijn

De ondernemer rekent een uurtarief van € 35,- (exclusief btw of btw verlegd). Ook worden de eventuele materiaalkosten met een kleine marge doorberekend. Hij factureert opdrachtgevers met een betalingstermijn van veertien dagen. We zullen in onze berekeningen daarom uitgaan van een debiteurentermijn van twee weken.

Leveranciers en crediteurentermijn

De inkoop van materialen wordt meestal door de opdrachtgever verzorgd. Als de ondernemer materialen inkoopt, zijn de belangrijkste leveranciers:

- > [Leverancier 1] te Stad A
- > [Leverancier 2] te Stad A
- > [Leverancier 3] te Stad A
- > [Leverancier 4] te Stad A

De bestelde materialen kunnen soms op locatie afgeleverd worden, afhankelijk van de grootte van de bestelling en de afstand. De goederen moeten direct betaald worden. Alleen bij [leverancier 3] kan de heer Ahmed op krediet inkopen. We zullen voorzichtigheidshalve in onze prognoses niet uitgaan van een crediteurentermijn.

Brutowinstmarge

De totale inkoopkosten zijn moeilijk in te schatten, omdat die afhankelijk zijn van het type opdrachtgever. Bovendien is de marge op eventuele materiaalkosten erg laag. We zullen de omzetten daarom beperken tot de omzet van declarabele uren en dus de brutowinstmarge op 100% stellen.

Doelgroep

ABC richt zich op opdrachtgevers door heel het land: particuliere huis/pandbezitters, collega-dakdekkers en grote dakdekkersbedrijven.

Promotie en netwerk

De heer Ahmed zal de volgende promotiemiddelen inzetten:

Promotiemiddelen	Kosten
Belettering bedrijfsbus	€ 470,-
Website	€ 500,-
12 x Advertentie regionale huis-aan-huiskranten	€ 500,-
Visitekaartjes en logo-enveloppen	€ 100,-
Totaal inclusief btw	€ 1.570,-
Totaal exclusief btw (afgerond)	€ 1.300,-

De genoemde prijzen zijn op basis van aangeleverde offertes.

Daarnaast wil de heer Ahmed (particuliere) opdrachten acquireren via websites als werkspot.nl, zzpnodig.nl en biedplaats.nl. Hij is in eerste instantie niet van plan zich bij de start al in te schrijven op deze websites, omdat hij verwacht dat hij het waarschijnlijk druk genoeg krijgt met opdrachten vanuit zijn netwerk. We hebben hem geadviseerd dit wel te doen. De heer Ahmed geeft aan regelmatig opdrachten aangeboden te krijgen uit zijn netwerk.

Zijn netwerk bevat onder andere de volgende opdrachtgevers:

- > De heer Ahmed heeft in 2011 veel voor en met [Dakdekkersbedrijf 1] gewerkt. Dit is ook een zzp'er die nu tien jaar als zelfstandige werkt. De ondernemer schat in dat hij komend jaar 700 uur voor dat bedrijf kan werken.
- > Verder heeft hij contact gehad met een oud-collega die [Aannemersbedrijf 1] heeft gestart. De ondernemer verwacht dat hij hier op jaarbasis 250 uur kan werken.
- > De ondernemer heeft ook contact gehad met [Dakdekkersbedrijf 2] te Stad A. Dit bedrijf installeert dakvensters. Hierbij wordt vaak ook het hele dak vernieuwd. De heer Ahmed verwacht hier ongeveer 300 uur op jaarbasis voor te kunnen werken.
- > [Dakdekkersbedrijf 3] te Stad A is een groot dakdekkersbedrijf waardoor de heer Ahmed vaker is ingehuurd. Hij verwacht hier ongeveer 400 uur te worden ingehuurd.

Bij de in de branche gebruikelijke 40 volledige werkweken wegens weerinvloeden (volgens branchevereniging SBD), komt dat aantal uren overeen met ruim 41 declarabele uren per week.

De vier opdrachtgevers hebben intentieverklaringen aangeleverd, maar zonder het aantal uren dat de heer Ahmed zal worden ingehuurd. We hebben contact opgenomen met deze bedrijven. Ze bevestigden mondeling dat het aantal uren en het uurtarief dat de heer Ahmed noemt realistische inschattingen zijn, maar dat ze niets kunnen garanderen. Wel gaven ze alle vier aan goede ervaringen met de heer Ahmed het ebben en erg tevreden te zijn over de kwaliteit en snelheid van zijn werk.

Organisatie

De heer Ahmed werkt van maandag tot en met vrijdag vanaf 07:00 uur. De meeste werkzaamheden kan hij alleen uitvoeren als het droog weer is. Daarom zijn vaste tijdsafspraken vaak niet mogelijk en zal hij soms ook op zaterdag en zondag werken.

Verzekeringen

De ondernemer zal de volgende verzekeringen afsluiten:

- > een inboedel- en autoverzekering à € 420,- per jaar
- > een bedrijfsaansprakelijkheidsverzekering inclusief brandverzekering à € 3.600,- per jaar
- > een autoverzekering WA à € 750,- per jaar

Vervoer

De heer Ahmed zal een tweedehands bedrijfsbus aanschaffen om zijn apparatuur, gereedschappen en voorraden mee te kunnen vervoeren. Hij ruilt hiervoor zijn huidige personenauto ter waarde van € 1.000,- in. Hij begroot de aanschafwaarde van de bestelbus op € 5.000,- inclusief btw. Na vergelijkingen bij diverse autobedrijven, vinden we dat een realistische inschatting. Naar verwachting zal hij 20.000 tot 30.000 kilometer per jaar zakelijk rijden.

We merken hierbij op dat het, afhankelijk van de cataloguswaarde van de auto, fiscaal voordeliger zou kunnen zijn om de auto en autokosten niet in het bedrijf te zetten, maar de zakelijke kilometers te declareren à € 0,19 per kilometer. We zullen er in onze berekeningen echter van uitgaan dat de auto onderdeel is van de bedrijfsuitrusting. De ondernemer moet dan wel rekening houden met een fiscale bijtelling van 25% van de cataloguswaarde.

Rechtmatige vestiging

De heer Ahmed beschikt over de juiste diploma's en certificeringen om zelfstandig aan de slag te mogen:

- > De ondernemer beschikt over het diploma om zelfstandig dakwerkzaamheden uit te mogen voeren.
- > De ondernemer beschikt over het diploma waarmee hij leiding mag geven aan maximaal acht dakdekkers.
- > De ondernemer beschikt over een geldige VCA-certificering.

Vestigingspunt

De bedrijfsactiviteiten vinden voornamelijk op locatie plaats. Op het privéadres wordt alleen de administratie gedaan; er worden geen klanten ontvangen.

6. Marktsituatie en concurrentiepositie

Marktsituatie

We vinden dat de ontwikkelingen in de dakenbranche van belang zijn voor ABC.

Dakbedekkingbedrijven behoren tot de gespecialiseerde aannemingsbedrijven in de sector burgerlijke en utiliteitsbouw. De dakbedekkingbranche wordt vaak ingedeeld naar de volgende specialisaties:

- > Bitumineuze en kunststof dakbedekkingbedrijven: deze bedrijven houden zich bezig met het bedekken van vooral platte of licht hellende daken. De belangrijkste toegepaste materialen zijn bitumen, kunststof en metaal;
- > Pannen- en leidekkers: deze bedrijven richten zich op het bedekken van hellende daken. Bij deze specialisatie worden voornamelijk dakpannen, leisteen, shingles (bitumen en hout), metaal en golfplaten toegepast;
- > Rietdekkers: ook hier gaat het om hellende daken. Rietdekkers passen zowel natuurlijk als kunstriet toe.

ABC is gespecialiseerd in bitumineuze en kunststof dakbedekking.

De dakenbranche vertoont sterke seizoensinvloeden. De werkzaamheden staan in de herfst en de winter op een laag pitje en worden in de andere seizoenen sterk beïnvloed door het weer. Bitumineuze daken kunnen namelijk alleen bij droog weer worden aangelegd. De heer Ahmed heeft dat tijdens zijn vorige periode als zelfstandige aan den lijve ondervonden. Daarnaast is de dakenbranche conjunctuurgevoelig. Nieuwbouw vertegenwoordigt namelijk een relatief groot omzetaandeel. Dit gegeven, gecombineerd met het feit dat de werkzaamheden vaak voor de zakelijke markt zijn, zorgt voor versterkte effecten bij conjunctuurschommelingen.

De functie van het dak is aan het veranderen als gevolg van ontwikkelingen als duurzame energie. Dat betekent dat dakwerkzaamheden steeds complexer worden, waardoor het beroep meer inhoud krijgt.

Trends in de branche:

- > De economische vooruitzichten zijn niet goed: een kwart tot een derde van de bedrijven in de dakenbranche verwacht voor de periode 2011-2013 omzetverliezen met meer dan 5% in nieuw aan te leggen daken.
- > Pas vanaf 2014 wordt herstel verwacht. Tot 2016 zal de productie van de branche dan jaarlijks met zo'n 4% toenemen.
- > In de dakensector staat net als in de hele bouwsector duurzaamheid centraal.
- > De inzet van zzp'ers is toegenomen. Momenteel maken twee van de drie dakdekkersbedrijven gebruik van zzp'ers. De meeste dakdekkersbedrijven verwachten echter de komende drie jaar in het eigen bedrijf niet vaker/meer zzp'ers in te zetten.
- > Daken krijgen nieuwe functies als waterretentie, energieopwekking en begroeiing.
- > In de periode 2011-2015 zal een groeiend aandeel van de arbeidscapaciteit bestaan uit zelfstandigen zonder personeel.
- > Pas in 2014 wordt een herstel van de nieuwbouwmarkt verwacht.

Kansen en bedreigingen in de branche zijn:

- > Hoewel de nieuwbouw stagneert, kunnen dakdekkerbedrijven zeker een rol vervullen bij onderhoud en renovatie.
- > Veiligheid is een belangrijk punt, in het bijzonder bij het gebruik van een brander bij bitumineuze dakbedekking.
- > Men onderzoekt de mogelijkheden om duurzaam te dekken zonder brandtechnieken en kunststof dakbedekking. De verwachting is dat de markt hier op zijn vroegst pas in 2018 aan toe is.

Bovenstaande trends, kansen en bedreigingen hebben direct invloed op ABC. De heer Ahmed is goed op de hoogte van de nieuwste technische ontwikkelingen op het gebied van duurzaamheid en veiligheid. Omdat de heer Ahmed zich erg flexibel opstelt, wordt hij voornamelijk gevraagd voor herstel- en renovatiewerkzaamheden.

Concurrentiepositie

Er zijn volgens de gegevens van de Kamer van Koophandel ruim 130 bedrijven actief in [Provincie] die zich bezighouden met dakdekken en het bouwen van dakconstructies. In heel Nederland zijn dat er bijna 2.500 (gegevens geactualiseerd op: oktober 2011).

Het aandeel van zzp'ers in de arbeidscapaciteit zal tot 2015 blijven stijgen, terwijl de meeste dakdekkersbedrijven niet verwachten de komende drie jaar meer zzp'ers in te zullen huren. Dat betekent een verslechterende concurrentiepositie op de zakelijke markt voor de komende jaren. De particuliere (onderhouds)markt is daarom een kans om deze bedreiging te ondervangen.

Het tarief dat dakdekkers hanteren varieert volgens de Prijzen- en Tarievensgids van € 25,- tot € 40,- met een gemiddelde van € 30,- per uur.

De kritische succesfactoren voor een dakdekkersbedrijf zijn:

- > Vakbekwaamheid
- > Goed onderhouden netwerk
- > Flexibiliteit

De heer Ahmed onderscheidt zich naar eigen zeggen door zijn kwaliteit, snelheid, flexibiliteit, brede kennis van het vak, verantwoordelijkheidsgevoel op het gebied van veiligheid en goede contacten in de branche. De opdrachtgevers die we benaderd hebben onderschrijven zijn kwaliteit en snelheid. Zijn bovengemiddelde uurtarief zegt hij hiermee te verantwoorden.

Financiële analyse

7. Financiële positie

Bijlage II bevat de kredietbehoefte en het financieringsvoorstel. Bijlage III bevat de geprognosticeerde balansen. Jaar 1 loopt van 1 december 2011 tot 1 december 2012, etc. We lichten hieronder bijlage II toe.

De machines (€ 9.300,-) zijn diverse gereedschappen voor het uitvoeren van de dakbedekkingswerkzaamheden. Hiervan brengt de heer Ahmed voor € 600,- aan gereedschappen in vanuit zijn privébezit. De machines worden in vijf jaar afgeschreven.

De inventaris (€ 500,-) bestaat uit de inventaris en inrichting van het kantoor aan huis die in vijf jaar wordt afgeschreven.

De computerapparatuur (€ 500,-) bestaat uit een computer voor de administratie. De afschrijving vindt in vijf jaar plaats.

De transportmiddelen (€ 5.000,-) betreffen de bestelbus. De ondernemer ruilt zijn privéauto ter waarde van € 1.000,- in. We gaan voorzichtigheidshalve uit van een marge-auto waarover geen btw teruggevorderd kan worden. De bestelbus wordt in vijf jaar afgeschreven.

De voorraden (€ 600,-) zijn voorraden dakmaterialen.

De vorderingen (€ 2.500,-) betreffen de te vorderen btw.

De liquide middelen (€ 2.800,-) bestaan uit aanloopkosten: promotiemiddelen (€ 1.300,-) en drie maanden voorschot voor transport-, administratie- en verzekeringskosten (€ 1.500,-).

Er is sprake van een eigen vermogen van € 1.600,-. Dat bestaat uit de inruil van zijn privéauto en inbreng van gereedschappen.

We berekenen een kredietbehoefte van € 19.600,-:

Bouwkundige voorzieningen	€ 14.300,-
Machines	€ 8.700,-
Inventaris	€ 500,-
Computerapparatuur	€ 500,-
Transportmiddelen	€ 4.000,-
Voorraden	€ 600,-
Vorderingen	€ 2.500,-
Liquide middelen	€ 2.800,-

Totaal € 19.600,-

We hebben in deze kredietbehoefte voorzien met een Bbz-lening van € 19.600,-. Deze lening heeft een rente van 8% per jaar, aflossingstermijn van vier jaar, eerste aflossing 6 maanden na de start (1 juni 2012).

Vermogensopstelling

Bezittingen

Privé

> Volkswagen Polo 1.6 uit 2000	€	1.000,-
> Gereedschappen	€	600,-
> Saldo bankrekening [...]	€	<u>350,-</u>

Totaal bezittingen € 1.950,-

Schulden

Privé

> geen	€	<u>-</u>
--------	---	----------

Totaal schulden € 0,-

8. Bedrijfsresultaten

Bijlage IV geeft de geprognosticeerde exploitatieoverzichten weer. Jaar 1 loopt van 1 december 2011 tot 1 december 2012, etc. Hieronder volgt een toelichting op bijlage IV.

In de omzetprognose gaan we uit van 40 werkweken (conform gegevens van branchevereniging SBD), omdat de meeste werkzaamheden alleen met droog weer kunnen worden uitgevoerd. We berekenen daarom een maximaal omzetspotentieel van 40 weken met 40 declarabele uren van € 35,- per uur = € 56.000,-.

Tijdens de periode als zzp'er in 2010 heeft de heer Ahmed gemiddeld 26 declarabele uren per week gefactureerd. De heer Ahmed heeft een aantoonbaar goed netwerk, dat hem daadwerkelijk opdrachten zal opleveren. Volgens eigen opgave is dat direct vanaf de start 41 declarabele uren per werkweek. De opdrachtgevers konden deze aantallen echter niet garanderen.

Omdat de marktsituatie pas in 2014 weer zal verbeteren, maar de concurrentiepositie van zzp'ers in de dakbedekking verslechtert, vinden we daarom dat er op het aantal declarabele uren een correctie moet worden toegepast.

We prognosticeren daarom de volgende omzetten:

Jaar 1	24 uur per week	€ 33.600,-
Jaar 2	30 uur per week	€ 42.000,-
Jaar 3	32 uur per week	€ 44.800,-

We zijn uitgegaan van een brutowinstmarge van 100%. De omzet wordt namelijk bepaald door het aantal declarabele uren. We gaan vooralsnog niet uit van tariefstijgingen.

De inventariskosten (€ 1.000,- in jaar 1) bestaan uit onderhoud aan het gereedschap en machines, uitval en beschadiging van materialen en bedrijfskleding.

De transportkosten (€ 5.200,- in jaar 1) zijn onder meer wegenbelasting, brandstof-, werkplaats- en verzekeringskosten.

De verkoopkosten (€ 2.300,- in jaar 1) bestaan uit advertentie- en representatiekosten.

De overige bedrijfskosten (€ 7.000,- in jaar 1) betreffen onder andere kantoor-, administratie-, telefoon-, porto- en verzekeringskosten.

De afschrijvingskosten (€ 3.100,-) bestaan uit de afschrijvingen van bedrijfsuitrusting.

De financiële lasten (€ 1.500,- in jaar 1) zijn de rentekosten van de Bbz-lening (8% per jaar).

We berekenen voor jaar 1 tot en met jaar 3 resultaten van respectievelijk € 13.500,-, € 21.800,- en € 24.500,-.

9. Cashflowoverzichten

In [bijlage V](#) zijn de geprognosticeerde cashflowoverzichten opgenomen. Jaar 1 loopt van 1 december 2011 tot 1 december 2012, etc. Hieronder volgt een toelichting.

Privébegroting

Privé inkomsten:

Uitkering	€ 15.800,-
Huurtoeslag	€ 2.800,-
Zorgtoeslag	€ 1.740,-
Kinderbijslag	€ 1.515,-
Kindgebonden budget	€ 1.476,-

Totaal privé inkomen (afgerond) € 23.300,-

Privé uitgaven:

Huishoudelijke kosten	€ 9.000,-
Kleding en schoenen	€ 900,-
Telefoon-/tv-/internetkosten	€ 600,-
Duurzame goederen (wasmachine et cetera)	€ 500,-
Huur en servicekosten	€ 6.600,-
Energiekosten (gas, water, licht)	€ 2.450,-
Verzekeringen (inboedel, glas, WA et cetera)	€ 300,-
Zorgverzekering	€ 287,-
Abonnementen/contributie (sport, tijdschriften, krant et cetera)	€ 450,-
Overig / onvoorzien	€ 2.200,-

Totaal privé uitgaven (afgerond) € 23.300,-

Privéopnamen

Uit de privébegroting van de heer Ahmed blijkt dat hij - met behoud van toeslagen en kinderbijslag - maandelijks € 1.300,- nodig heeft voor levensonderhoud voor zijn gezin en financiële verplichtingen. Dat is ongeveer gelijk aan de bijstandsnorm. Zijn echtgenote heeft geen inkomen, zij neemt de zorg van de kinderen op zich. De heer Ahmed leeft al enige tijd van een WWB-uitkering en heeft sindsdien geen schulden opgelopen. We vinden de bijstandsnorm daarom een realistisch uitgangspunt voor onze prognoses van de privéopnamen. In de toekomst gaan we wel uit van lagere toeslagen als gevolg van een hoger inkomen.

Omdat we verwachten dat er tijdens de aanlooperperiode onvoldoende resultaat is om in levensonderhoud te kunnen voorzien, adviseren we het behoud van de periodieke uitkering tijdens het eerste kwartaal.

We berekenen daarom voor jaar 1 tot en met jaar 3 privéopnamen van:

	Jaar 1	Jaar 2	Jaar 3
Privé-uitgaven	€ 23.300,-	€ 24.000,-	€ 24.700,-
AF: Toeslagen	€ 7.500,-	€ 6.100,-	€ 5.300,-
BIJ: Inkomstenbelasting/premie Zorgverzekeringswet	€ 0,-	€ 400,-	€ 500,-
Benodigd uit bedrijf	€ 15.800,-	€ 17.900,-	€ 19.900,-
AF: Resultaat (Privéopnamen)	€ 13.500,-	€ 17.900,-	€ 19.900,-
Tekort	€ 2.300,-	€ 0,-	€ 0,-

Hierbij is bij de uitgaven rekening gehouden met 3% inflatie per jaar.

Het tekort in jaar 1 zal in het eerste kwartaal worden opgevangen met een aanvullende periodieke uitkering voor het levensonderhoud.

Aflossingscapaciteit

In jaar 1 tot en met 3 is er sprake van een afloscapaciteit van respectievelijk € 4.100,-,

€ 6.500,- en € 7.500,-. Vanaf medio jaar 1 is dat voldoende om aan de aflosverplichtingen te kunnen voldoen.

Beoordeling, conclusie en advies

10. Beoordeling

In onderstaand schema geeft een overzicht van de sterke en de zwakke punten en de kansen en bedreigingen van de bedrijfsopzet van de ondernemer:

Interne analyse	Externe analyse
Sterktes	Kansen
<ul style="list-style-type: none"> > vakbekwaamheid, kennis en ervaring > stevig en goed onderhouden zakelijk netwerk 	<ul style="list-style-type: none"> > dakonderhoud in plaats van nieuwbouw > duurzaamheid en nieuwe functies van daken > de particulier als klant
Zwaktes	Bedreigingen
<ul style="list-style-type: none"> > commercieel enigszins afwachtend 	<ul style="list-style-type: none"> > stijgend aantal zzp'ers op de markt > bouwsector is nog steeds niet hersteld

Ondernemerscapaciteiten

In totaliteit beoordelen we de ondernemerscapaciteiten als voldoende. De heer Ahmed maakt een goede indruk en is voldoende vakbekwaam. We vinden hem commercieel nog te weinig proactief. Hij rekent namelijk teveel op zijn zakelijke netwerk en richt zich nog onvoldoende op de particuliere markt. Ondersteuning in de vorm van managementbegeleiding vinden we hierbij noodzakelijk. Ook de financiële administratie kan een knelpunt vormen. Daaraan moet dus ook tijdens de begeleiding aandacht aan worden besteed.

Bedrijfsformule

In totaliteit beoordelen we de bedrijfsformule als voldoende. De heer Ahmed beheerst alle technieken van bitumineus en kunststof dakdekken en is daardoor breed inzetbaar. Hij heeft bovendien de juiste diploma's en certificeringen om op werkplaatsen te werken en leiding te mogen geven. Deze specialismes rechtvaardigen zijn uurtarief. Verder heeft hij een sterk netwerk aan zakelijke opdrachtgevers. Zijn doelgroep is echter erg breed gesteld. Als hij meer particuliere klanten wil werven, moet hij ook meer tijd en energie investeren in promotie en acquisitie voor deze doelgroep.

Marktsituatie

Er is volgens ons sprake van een matige marktsituatie. De hele bouwsector is erg conjunctuurgevoelig, maar het vooruitzicht op dit moment is dat er 2014 weer groei is. Voor onderhoudswerk blijft de marktsituatie echter voldoende, omdat het niet om een luxedienst, maar een noodzakelijke dienst gaat. De heer Ahmed heeft hier ook de meeste werkervaring in.

Concurrentiepositie

De concurrentiepositie beoordelen we als matig. Op dit moment is de concurrentiepositie voor zzp'ers nog voldoende, maar het aantal zzp'ers stijgt de komende jaren naar verwachting harder dan de vraag naar zzp'ers door dakdekkersbedrijven. Mocht de bouwbranche echter inderdaad krachtig gaan groeien vanaf 2014, dan zal de vraag naar zzp'ers dat ook doen.

11. Conclusie

Het bedrijf is levensvatbaar.

12. Advies

We adviseren om de heer Ahmed een Bbz-lening van € 19.600,- te verstrekken. Verder adviseren we om de heer Ahmed het eerste kwartaal na de start een aanvullende periodieke uitkering voor het levensonderhoud toe te kennen.

Ook adviseren we in overweging te nemen om de heer Ahmed managementbegeleiding aan te bieden die vooral bestaat uit het stimuleren van commerciële activiteiten gericht op particuliere klanten. Verder zal de begeleiding aandacht moeten besteden aan het opzetten van de administratie en aan fiscale zaken.

Advies aan de ondernemer

De ondernemer start in het laagseizoen van de branche. Hij heeft daardoor de eerste maanden waarschijnlijk niet veel werk. We adviseren hem daarom deze tijd goed te gebruiken om een aantal zaken goed op orde te krijgen om de onderneming succesvol te starten:

- > Doe geen overhaaste aanschaffen, neem er de tijd voor en probeer korting te bedingen.
- > Zet de administratieve organisatie grondig op (in samenwerking met managementbegeleiding en boekhouder).
- > Zet het bedrijf zorgvuldig in de markt door aanmeldingen op diverse websites. We adviseren de ondernemer te analyseren welke websites en welke wervingsteksten het beste werken.

Bijlage I Bronnen

- > SBD - Dakmonitor extra maart 2010
- > Rabobank Cijfers en Trends
- > CBS

Bijlage II Kredietbehoefte en financieringsvoorstel

(Bedragen x € 1.000,-)

Bedrijfsuitrusting:

> Machines	9,3
> Inventaris	0,5
> Computerapparatuur	0,5
> Transportmiddelen	5,0
Bedrijfsuitrusting	15,3
Vorraden	0,6
Vorderingen	2,5
Liquide middelen	<u>2,8</u>

Totaal activa **21,2**

Eigen vermogen **1,6**

Langlopende schulden:

> Bbz-lening	19,6
Langlopende schulden	<u>19,6</u>

Totaal passiva **21,2**

Bijlage III Balansen (prognose)

(Bedragen x € 1.000,-)

	prognose jaar 1	prognose jaar 2	prognose jaar 3
Bedrijfsuitrusting:			
> Machines	7,5	5,6	3,7
> Inventaris	0,4	0,3	0,2
> Computerapparatuur	0,4	0,3	0,2
> Transportmiddelen	4,0	3,0	2,0
Bedrijfsuitrusting	12,3	9,2	6,1
Vorraden	0,6	0,6	0,6
Vorderingen	1,5	1,9	2,1
Liquide middelen	<u>4,4</u>	<u>6,0</u>	<u>10,0</u>
Totaal activa	18,8	17,7	18,8
Eigen vermogen	1,6	5,5	11,4
Langlopende schulden:			
> Bbz-lening	17,2	12,2	7,4
Langlopende schulden	<u>17,2</u>	<u>12,2</u>	<u>7,4</u>
Totaal passiva	18,8	17,7	18,8

Bijlage IV Exploitatieoverzichten (prognose)

(Bedragen x € 1.000,-)

	prognose jaar 1	prognose jaar 2	prognose jaar 3
Netto omzet	<u>33,6</u>	<u>42,0</u>	<u>44,8</u>
Brutowinst	<u>33,6</u>	<u>42,0</u>	<u>44,8</u>
Bedrijfskosten:			
> Kosten inventaris	1,0	1,0	1,1
> Kosten transport	5,2	5,4	5,5
> Verkoopkosten	2,3	2,4	2,4
> Overige bedrijfskosten	7,0	7,1	7,4
Bedrijfskosten	15,5	15,9	16,4
Afschrijvingen	<u>3,1</u>	<u>3,1</u>	<u>3,1</u>
Bedrijfsresultaat	15,0	23,0	25,3
Financiële baten en lasten	<u>-1,5</u>	<u>-1,2</u>	<u>-0,8</u>
Resultaat	13,5	21,8	24,5

Bijlage V Cashflowoverzichten (prognose)

(Bedragen x € 1.000,-)

	prognose jaar 1	prognose jaar 2	prognose jaar 3
Resultaat	13,5	21,8	24,5
Netto rentelasten	<u>1,5</u>	<u>1,2</u>	<u>0,8</u>
Netto bedrijfsresultaat	15,0	23,0	25,3
Afschrijvingen	<u>3,1</u>	<u>3,1</u>	<u>3,0</u>
Kasstroom uit operationele activiteiten	18,1	26,1	28,3
Afname netto werkkapitaal:			
> Mutatie voorraden	0,0	0,0	0,0
> Mutatie handelsdebiteuren	-1,5	-0,4	-0,1
> Afname overige debiteuren	2,5	0,0	0,0
Afname netto werkkapitaal	<u>1,0</u>	<u>-0,4</u>	<u>-0,1</u>
Beschikbare kasmiddelen	19,1	25,7	28,2
Financiële verplichtingen:			
> Privé-opnamen	-13,5	-17,9	-19,9
> Netto rentelasten	-1,5	-1,3	-0,8
Financiële verplichtingen	<u>-15,0</u>	<u>-19,2</u>	<u>-20,7</u>
Afloscapaciteit	4,1	6,5	7,5
Aflossingen:			
> Aflossing Bbz-lening	-2,5	-4,9	-4,9
Aflossingen	<u>-2,5</u>	<u>-4,9</u>	<u>-4,9</u>
Beschikbaar voor investeringen	1,6	1,6	2,6

Colofon

Divosa

Kon. Wilhelminalaan 5 | 3527 LA Utrecht
Postbus 2758 | 3500 GT Utrecht
T 030 - 233 23 37
E info@divosa.nl
www.divosa.nl

Auteurs

Wim Vonk en Annejet Kerckhaert (Stimulansz)

Redactie

Vivian den Hartogh en Jan Zorg (Stimulansz)
Hidde Brink (Divosa)

Eindredactie

Anneke Nunn

Vormgeving

Marion Klerken, YON-Vormgeefwerk

Versie

Juni 2013

Deze werkwijzer is een onderdeel van het Programma Effectiviteit en Vakmanschap van de VNG en Divosa, mede gefinancierd door het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. Het doel van dit programma is het versterken en stimuleren van methodisch werken binnen de sociale zekerheid.

De Werkwijzer Levensvatbaarheidsonderzoek en begeleiding Bbz is de laatste in een vierluik over het Bbz. Eerder verschenen de Werkwijzer Debiteurenbeheer Bbz, de Werkwijzer Selectie Bbz en de Werkwijzer Regionale samenwerking Bbz.

