

Weerstandsvermogen

Kengetallen voor de kinderopvangondernemer

Inleiding

Het is goed ondernemerschap om als organisatie een reserve aan geld achter de hand te houden. Voor voorspelbare uitgaven, maar ook voor onvoorziene omstandigheden. Dit “appeltje voor de dorst”, oftewel een buffervermogen, zorgt ervoor dat je bestand bent tegen onverhoopte tegenvallers. Je hoopt het nooit nodig te hebben, maar je loopt risico's als je hier geen rekening mee houdt.

Het aanhouden van een vermogensbuffer zorgt dus voor meer weerstand; je vergroot hiermee het 'weerstandsvermogen' van de organisatie. Het weerstandsvermogen van een onderneming wordt dus bepaald door een vrije vermogensbuffer. Hiermee kunnen de financiële gevolgen van calamiteiten tijdelijk opgevangen worden. Eenvoudiger gezegd: er is een financiële buffer beschikbaar, in de vorm van bijvoorbeeld (spaar)geld, om de kosten van onvoorziene omstandigheden op te vangen. Hierdoor is er (meer) tijd om het probleem op te lossen en komt de onderneming niet in betalingsproblemen.

Belangrijk om te benoemen, is dat het buffervermogen gereserveerd wordt voor *onvoorziene omstandigheden*. De *voorspelbare uitgaven* zijn onderdeel van de reguliere kosten voor de exploitatie. Denk bijvoorbeeld aan uitgaven voor onderhoud en nieuwe- of vervangingsinvesteringen.

Heb je vragen of ondersteuning nodig? Neem gerust contact op via info@waarborgfondskinderopvang.nl of bel naar 085 – 130 56 83.

Mei 2022, Utrecht

Waarborgfonds & Kenniscentrum Kinderopvang

1. Weerstandvermogen is een onderdeel van het risicomanagement

Iedere ondernemer moet nadenken hoe om te gaan met de risico's die het ondernemen nu eenmaal met zich meebrengt. Er zijn verschillende oplossingen om met risico's om te gaan. We noemen dit risicomanagement. Omdat het weerstandsvermogen onderdeel is van het risicomanagement van een ondernemer, geven we eerst een korte introductie op het risicomanagement en het verband dat dit met elkaar heeft.

Idealiter voert iedere onderneming een risicoanalyse uit om te bepalen hoe men met risico's omgaat. Hiervoor kun je 'het 4-stappenplan voor risicobeheer' gebruiken dat is te verkrijgen via [de website](#). Na het invullen van je gegevens, ontvang je het stappenplan en het model in je mailbox. In het stappenplan worden meerdere mogelijkheden besproken om risico's te beperken. Zie het tekstvak hieronder voor een verkorte weergave van het proces. Het aanhouden van een buffervermogen is één van die mogelijkheden. Hiermee vergroot je jouw weerstandsvermogen.

Het proces van risicomanagement

Stap 1. Identificeren van risico's

Welke risico's loop ik als ondernemer? Je begint met het inventariseren van alle risico's die als ondernemer loopt.

Stap 2. Bepalen hoe belangrijk de risico's zijn

Niet alle risico's hebben dezelfde gevolgen en de kans dat een risico voorkomt verschilt. Maak een rangorde van de belangrijkste risico's met behulp van een "Kans en gevolg-matrix". Zie hiervoor Tabel 1.

Kans	Gevolg	Mate van risico
Klein	Klein	Klein risico
Klein	Groot	Minder belangrijk risico
Groot	Klein	Minder belangrijk risico
Groot	Groot	Belangrijk risico

Tabel 1

Stap 3. Bepaal hoe je omgaat met de belangrijkste risico's

Er zijn vijf maatregelen om met de vastgestelde belangrijkste risico's om te gaan:

- VERMIJDEN
- VERZEKEREN
- VERMINDEREN
- OVERDRAGEN
- ACCEPTEREN

Het aanhouden van een buffer- of weerstandsvermogen valt onder de maatregel VERMINDEREN. Een buffervermogen zorgt ervoor dat de ondernemer niet in betalingsproblemen komt, het vermindert dus het gevolg van het risico.

Stap 4. Werk per risico concrete actie(s) uit

In deze stap werk je per belangrijk risico een beheersmaatregel uit, oftewel een concrete actie. Een maatregel kan heel eenvoudig zijn. Bijvoorbeeld een extra verzekering afsluiten. Het kan ook meer complex zijn. Als bijvoorbeeld blijkt dat een bepaalde werkwijze in de organisatie risicovol is, moet er gekeken worden hoe hiermee om te gaan.

2. Weerstandsvermogen en buffervermogen bepalen

Wanneer je het risicobeheermodel hebt gebruikt, dan heb je een aantal risico's vastgesteld waarvoor je als oplossing een buffervermogen wilt aanhouden. Door het aanhouden van een buffervermogen vergroot je namelijk jouw weerstandsvermogen. Een veelgestelde vraag van ondernemers is:

Hoeveel buffervermogen moet ik aanhouden?

Het antwoord hierop is afhankelijk van de mate van risico dat je loopt. Wat is de kans dat het risico voorkomt en vooral: wat zijn dan de financiële gevolgen wanneer het risico zich voordoet?

Enkele voorbeelden van risico's waar ondernemers een buffer voor aanleggen zijn:

- plotselinge tijdelijke omzetsdaling;
- een recessie en daarmee kosten voor een noodzakelijke reorganisatie;
- tekort aan personeel en daarmee tijdelijke sluiting van groepen;
- een stop-loss¹ deel van een verzuimverzekering die voor rekening van de ondernemer is;
- kans op schades die niet verzekerd zijn en een gedeelte eigen risico bij verzekerde schade;
- tijdelijke bedrijfsstuiting bij een calamiteit, zoals brand of inbraak met veel schade;
- verstoring van de bedrijfsprocessen bij bijvoorbeeld een cyberaanval.

Het is verstandig om per risico te bepalen wat de mogelijke financiële gevolgen zijn. Vervolgens bepaal je of je dit als ondernemer kunt dragen. Afhankelijk van het risico is dit eenmalig (denk aan het betalen van het eigen risico bij schade), kortdurend (tijdelijk sluiten van groepen) of moet dit net zo lang opgevangen worden tot er een structurele oplossing is en de organisatie weer winstgevend wordt (bijvoorbeeld tijdens een recessie). En onthoud: niet alle risico's doen zich gelijktijdig voor.

VOORBEELD

Voor het rekenvoorbeeld gaan we ter illustratie uit van een forse omzetsdaling van 40%. Variabele en directe kosten kunnen mee dalen bij een omzetafname. Je hoeft immers minder eten en minder luiers in te kopen. In de kinderopvang zijn de meeste kosten echter vaste kosten, zoals personeel in vaste dienst en huisvestingskosten. Deze kunnen niet zomaar mee dalen en het bedrijf zal tijdelijk in een verliessituatie terechtkomen. We hebben dit voorbeeld uitgewerkt in Tabel 2.

Omschrijving	Voor	Afname	Na	Vershil
Omzet	1.000.000	-40%	600.000	-400.000
Variabele kosten	20.000	-90%	2.000	-18.000
Personeelskosten	700.000	-8%	644.000	-56.000
Overige vaste kosten	25.000	0%	25.000	0
Winst / verlies	255.000		-71.000	-326.000

Tabel 2

In plaats van een **winst** van € 255.000,- is er op jaarbasis een **verlies** van € 71.000,-. Stel dat deze situatie pas na 7 maanden verbetert, dan zal een buffervermogen nodig zijn van € 41.400,- ((€ 71.000,- : 12 maanden) x 7 maanden). Daarnaast is er bij een verliessituatie géén winst beschikbaar voor het aanvullen en opbouwen van reserves. Dit moet hier bovenop ingehaald worden.

SAMENVATTEND

Nadat je de risico's van de eigen onderneming in kaart hebt gebracht en bepaald hebt welke risico's je wilt verminderen met een buffervermogen, ga je scenario's uitwerken. Wat zijn de financiële gevolgen als het risico zich voordoet? Probeer zo goed mogelijk de kosten te voorspellen die je moet opvangen. En als een risico zich heeft voorgedaan, moet de buffer vanzelfsprekend zo snel mogelijk weer aangevuld worden naar het gewenste niveau.

¹ Het stop-loss deel van een verzuimverzekering kun je ook wel zien als het 'eigen risico' bij een verzuimverzekering. De eerste verzuimdagen zijn voor rekening van de ondernemer. Als het verzuim langer duurt, neemt de verzekeraar het over.

3. Kengetal voor het weerstandsvermogen

Het weerstandsvermogen kan in een ratio worden weergegeven. Dit wordt ook wel een 'kengetal' genoemd. Met dit kengetal kun je beoordelen of het weerstandsvermogen voor jouw organisatie voldoende is. De formule voor het kengetal weerstandsvermogen is:

$$\frac{\text{Vrij beschikbare liquide middelen}}{\text{Benodigde financiële buffer}}$$

De hoogte van de vrij beschikbare liquide middelen bereken je aan de hand van de meest recente financiële rapportages. In deze formule is dit de teller, het getal boven de streep.

Let op: De *vrij beschikbare liquide middelen* is iets anders dan het positieve saldo van jouw betaalrekening en/of spaargeld. Niet alles op deze rekening(en) is immers vrij beschikbaar. Om de daadwerkelijke vrij beschikbare liquide middelen te berekenen, corrigeer je eerst het actuele saldo aan liquide middelen met de kortlopende schulden. Deze trek je daar van af.

Kortlopende schulden betreffen o.a.:

- nog te betalen personeelslasten (salarissen, vakantiegeld, vakantiedagen);
- belastingen;
- aflossingen van leningen;
- crediteuren.

Ook trek je de reserves voor onderhoud of andere noodzakelijke investeringen hiervan af. Deze reserves/buffers zijn géén onverwachte uitgaven. Zie tekstvak hieronder voor verdere uitleg.

Het getal onder de streep, de noemer van de formule, is de benodigde financiële buffer. De hoogte van de benodigde financiële buffer heb je eerder met behulp van het risicobeheermodel in kaart gebracht.

Reserveringen voor onderhoud en vervanging zijn goed te voorspellen. Hiervoor wordt vaak gespaard of er worden aparte reserves voor opzij gezet. Regelmatig zien we dat deze reserveringen worden ingezet voor onvoorziene kosten. Noodzakelijk onderhoud wordt vervolgens uitgesteld, omdat het geld hiervoor al is uitgegeven aan financiële tegenvallers. Reken reserves voor onderhoud en vernieuwing daarom niet mee in de beschikbare financiële middelen voor het afdekken van (onvoorziene) risico's!

REKENVOORBEELD

Voor organisatie X berekenen we het kengetal voor het weerstandsvermogen. Stel dat op basis van de doorrekening van de risico's is bepaald dat er een benodigde financiële buffer nodig is van € 450.000,-. De onderneming heeft nu € 950.000,- aan liquide middelen. Het totaal aan nog te betalen personeelslasten, belastingen en leveranciers enzovoorts bedraagt € 105.000,-. Daarnaast is er € 60.000,- gereserveerd voor groot onderhoud voor over twee jaar.

We bereken eerst de *vrij beschikbare liquide middelen*:

$$€ 950.000 - € 105.000 - € 60.000 = € 785.000$$

Het overgebleven bedrag is de teller (het getal boven de streep) in de formule. De noemer (het getal onder de streep) was al bekend, dit namelijk de benodigde financiële buffer van € 450.000,-.

We berekenen het kengetal voor het weerstandsvermogen als volgt:

$$\frac{€ 785.000}{€ 450.000} = 1,7$$

Maar wat zegt dit kengetal nu? Geldt: hoe hoger, hoe beter? We leggen je graag uit hoe het zit. Over het algemeen wordt een weerstandsvermogen ratio groter dan 1 als voldoende beschouwd. Een (te) hoge uitkomst van dit kengetal betekent dat een groot deel van het eigen vermogen in de vorm van liquide middelen vrij beschikbaar is. Dit zou kunnen betekenen dat er onvoldoende geïnvesteerd wordt. Want kan het overtollige deel aan vrij beschikbare liquide middelen niet beter geïnvesteed worden in de onderneming? Bijvoorbeeld voor groei, verbetering van de dienstverlening of een consistent prijsbeleid? Daarentegen is er bij een laag weerstandsvermogen de kans op financiële problemen bij onverwachte gebeurtenissen onverantwoord groot. Hiervoor is het aanhouden van een extra marge verstandig.

Als richtlijn kan aangehouden worden:

Weerstandsvermogen	Beoordeling
Hoger dan 2	Uitstekend
Tussen de 1,4 en 2	Ruim voldoende
Tussen de 1 en 1,4	Voldoende
Tussen de 0,8 en 1	Matig
Tussen de 0,6 en 0,8	Onvoldoende
Onder de 0,6	Ruim onvoldoende

Tabel 3

De uitkomst van 1,7 in het rekenvoorbeeld is dus een ruim voldoende.

SAMENVATTEND

Het is pas mogelijk om het benodigde buffervermogen te bepalen en daarmee het weerstandsvermogen te beoordelen, als de onderneming het risicomanagement op orde heeft. Dit is in de praktijk niet altijd het geval.

Men zoekt in de praktijk soms naar een snel antwoord voor de bepaling van een buffervermogen. Je hoort dan ook verschillende vuistregels, zoals minimaal twee of drie maanden aan omzet als buffervermogen. Natuurlijk is het aanhouden van een bepaald bedrag aan buffervermogen altijd beter dan geen buffervermogen aanhouden. Maar de beste methode is toch het uitwerken van een goed risicomanagementbeheer, welke bestaat uit: inventariseren van de eigen risico's, het besluit de financiële gevolgen af te dekken met een buffervermogen en deze met behulp van scenario's berekenen. Het risicobeheermodel helpt daarbij.

Is je interesse in kengetallen na het lezen van deze handreiking gewekt? Begrijpelijk! Kengetallen helpen je om inzicht te krijgen in hoe je er als ondernemer voor staat. Het geeft o.a. antwoord op de vraag: Doe ik het ten opzichte van voorgaande jaren of ten opzichte van branchegenoten beter (dan gemiddeld) of juist minder goed? De bekendste en meest gebruikte financiële kengetallen zijn de *liquiditeitsratio*, de *rentabiliteitsratio* en de *solvabiliteitsratio*. Deze kengetallen geven je snel inzicht in de financiële gezondheid van je onderneming. Op [de website](#) vind je handreikingen waar we uitleg geven over deze kengetallen, inclusief rekenvoorbeelden.