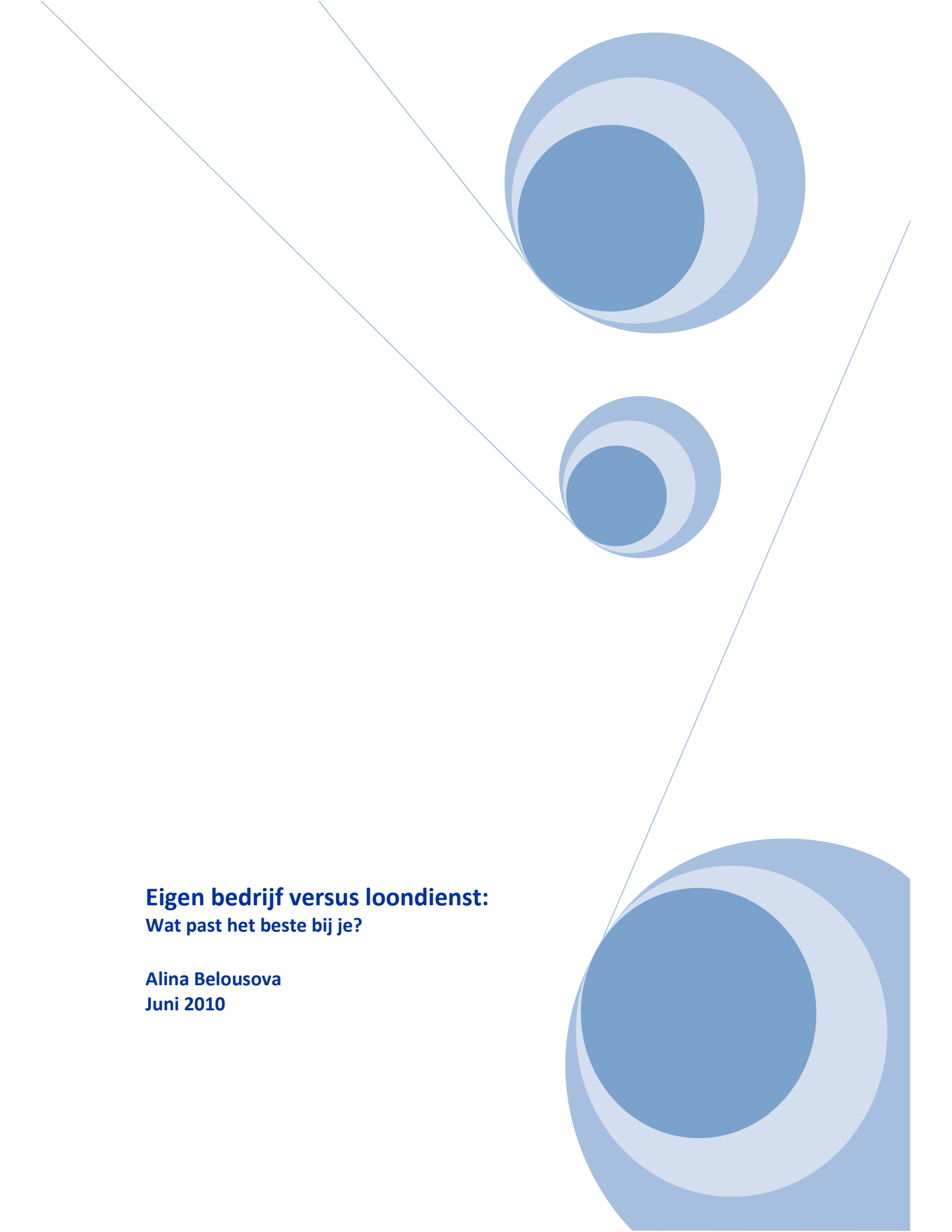


An abstract graphic featuring three blue circles of varying sizes, each composed of concentric rings. Two thin blue lines intersect at the top left, forming a V-shape that frames the circles. The circles are positioned in the upper right and lower right areas of the page.

Eigen bedrijf versus loondienst: Wat past het beste bij je?

**Alina Belousova
Juni 2010**

Eigen bedrijf versus loondienst: Wat past het beste bij je?

Auteur: Alina Belousova

Registratienummer: 20054278

In opdracht van: Haagse Hogeschool, sector Economie en Markt

Bedrijfseconomie-deeltijd

Scriptiebegeleider: Dorpmans

Juni 2010

Inhoudsopgave

1. Voorwoord	4
2. Samenvatting	5
3. Inleiding	6
4. Algemene gegevens	7
4.1 Wie is ondernemer voor de wet	7
4.2 Wie is werknemer voor de wet	8
4.3 Kerncijfers van de startende ondernemingen	9
4.4 Achtergrondinformatie over ondernemerschap en dienstbetrekking	10
5. Persoonlijke eigenschappen	12
5.1 Wat voor eigenschappen heb je nodig voor ondernemerschap?	12
5.2 Wat voor eigenschappen heb je nodig voor loondienst?	14
6. Motivatie en kennismanagement	16
6.1 Wat is motivatie en waardoor wordt je motivatie beïnvloed?	16
6.2 Uitdaging en kennismanagement in ondernemen	17
6.3 Uitdaging en kennismanagement in loondienst bij een klein bedrijf	19
6.4 Uitdaging en kennismanagement in loondienst bij een groot bedrijf	21
7. Risico's	22
7.1 Aansprakelijkheid bij ondernemers	22
7.2 Aansprakelijkheid in loondienst	24
7.3 Gevolgen van het faillissement tegenover je baan kwijt	25
7.4 Wat is risicovoller en waarom: ondernemerschap of loondienst?	29
8. Fiscale zaken	32
8.1 Belastingen bij ondernemingen: IB, BTW, VPB en aftrekposten	32
8.2 Belastingen bij loondienst: LH	35
9. Conclusies en aanbevelingen	37
10. Literatuurlijst	39
11. Bijlagen	41

1. Voorwoord

Tijdens mijn studie heb ik veel boeken gelezen over de levensstrategieën en ondernemerschap. Het onderwerp vond ik altijd heel interessant vanwege het inspirerende gehalte over groot denken, eigen dromen najagen en een krachtige visie op het zakelijk succes.

Mijn grote passie is het ontwerpen van kleding en ik heb opleiding Bedrijfseconomie gekozen omdat ik een succesvol ondernemer wil worden. Ik heb een krachtige visie op de creatieve vlak en wil me vooral concentreren op de zakelijke aspecten van het ondernemerschap want zakelijke uitvoering van de creatieve visie is minstens zo belangrijk. Ik wil mijn passie volgen maar geen ontwerpster zijn die alleen goed is in ontwerpen.

Het onderwerp van mijn scriptie is eigen bedrijf versus loondienst: wat past het beste bij je. Ik heb dit onderwerp gekozen omdat het op dit moment een perfecte weerspiegeling geeft van mijn zakelijke situatie. Ik werk in de financiële sector en daarnaast heb ik een eigen bedrijf in het ontwerpen van kleding.

Door middel van deze scriptie wil ik de huidige werknemer die twijfelt om voor zichzelf te beginnen bewuster maken over de verschillen tussen de loondienst en eigen bedrijf. Daarnaast ik het voor mij ook een goede manier om de zaken op een rij te zetten als ik in de toekomst een keuze wil maken tussen het ondernemerschap of dienstbetrekking.

2. Samenvatting.

De probleemstelling van mijn scriptie is: “Eigen bedrijf versus loondienst: wat past het beste bij je.” Het is het belangrijk om te weten wat voor voordelen en nadelen hebben beide vormen want wat een voordeel voor een kan een nadeel vormen voor de ander, vandaar dat het uiterst persoonlijk keuze is.

Veel mensen koesteren de wens om voor zichzelf te beginnen. Uit de Kelly Global Workforce Index, een jaarlijks internationaal onderzoek onder ongeveer 134.000 werknemers, blijkt dat een vijfde van de respondenten er serieus over denkt om een eigen bedrijf te beginnen. Dat betekent dat er 26.800 mensen zitten nu te twifelen tussen het ondernemerschap en loondienst omdat ze iets missen in hun huidige baan of om een andere persoonlijke reden. Daarnaast zijn er ondernemers die tijdens de huidige economische crisis twifelen of het ondernemerschap wel de goede keuze was geweest. Door een uitgebreide vergelijking te maken van het ondernemerschap en dienstbetrekking wil ik deze twijfelaars bewuster maken over de verschillen van deze twee vormen zodat ze op basis van hun persoonlijke voorkeuren een keuze kunnen maken tussen ondernemerschap of loondienst.

De grootste karaktersverschillen tussen onder ondernemer en werknemer zijn lef en risico's willen nemen wat gepaard gaat met veel zelfstandigheid. Herkent u deze eigenschappen in zich? Dan zou ik zeker een poging wagen om eigen onderneming te starten. Als u redelijk veel waarde hecht aan de inkomenszekerheid en begeleiding is loondienst een betere keuze. Voor de werknemer is het inkomensrisico relatief laag in vergelijking met dat van ondernemer omdat hij als eerste geen verlies kan maken tijdens zijn dienstbetrekking, hij hoeft geen zakelijke investeringen te doen waardoor hij geen risico loopt op het opbouwen van schulden en hij geniet een redelijk stabiel inkomen om zijn levensonderhoud te kunnen voorzien. Aan de andere kant kan hij ook niet zo snel zijn inkomen zien stijgen zoals een ondernemer die snelgroeiend succesvol bedrijf heeft.

Het grootste gevaar van eigen bedrijf is de aansprakelijkheid van de ondernemer met privé en zakelijk vermogen voor de schulden van de onderneming. Dat kan echter worden voorkomen door slimme keuzes te maken zoals het afsluiten van de huwelijksvoorwaarden, kiezen voor een bedrijfsvorm met de rechtspersoonlijkheid en gebruik maken van de holdingstructuur. Daarnaast is het belangrijk om nooit je hele vermogen te investeren in je bedrijf om het risico en de gevolgen van het faillissement te beperken. Daarnaast zijn er vele risico's waarmee de ondernemer rekening moet houden. Een voorbeeld daarvan is het zorgen voor de voldoende financiële dekking voor de bedrijfskosten. Als het misgaat, kan het faillissement betekenen voor u onderneming. Een goede vergelijking met het faillissement is het kwijtraken van je baan. Het faillissement heeft enorme impact voor de ondernemer vooral als hij met zijn hele vermogen aansprakelijk was voor de gemaakte schulden. Dat hoeft echter niet altijd het geval te zijn want er zijn fiscale constructies die voldoende bescherming bieden tegen de aansprakelijkheid.

Een beginnende ondernemer kan afgeschrikt worden van de administratieve verplichtingen die het ondernemerschap met zich meebrengt. Aan de andere kant zijn er weinig mensen zich van bewust dat het ondernemerschap in de beginfase een lagere belastingdruk kent door een aantal gunstige fiscale faciliteiten. Het nadeel tegenover is veel duurdere dekking tegen de arbeidongeschiktheid en meer risico's die gepaard zijn met de opbouw van pensioen.

3. Inleiding

Veel mensen hebben wel eens nagedacht over het beginnen van eigen bedrijf. Voor velen blijft het een sprankelend idee zonder uitvoering maar voor een groot aantal wordt het ook de werkelijkheid. In 2004 waren er bijvoorbeeld 38.040 ondernemers in Nederland die hun bedrijf zijn gestart vanuit de dienstbetrekking.

Tijdens mijn studie heb ik een aantal jonge mensen ontmoet die vastgeroest zaten in hun baan. Ze hadden moeite om eigen interesses op de eerste plaats te zetten, hun tijdsbesteding kwam niet overeen met hun prioriteiten, ze voelden zich door geld klemgezet of ze hadden geen ondersteunende omgeving in hun leven. Wat me opviel dat ze heel graag iets nieuws wilden en heel vaak werd er met “iets nieuws” een eigen bedrijf bedoeld omdat het een vrijheidsideaal voor hen betekende.

Het grootste obstakel waar ze tegen aan liepen was een emotionele barrière van het inleveren van de oude zekerheden voor de gewenste vrijheid met veel risico. Hun uitspraken daarover waren echter zo abstract dat het me ging intrigeren wat ze eigenlijk daarmee bedoelen. Hebben ze ooit een vergelijking gemaakt tussen de baten en de lasten van het huidige leven en de toekomstige visie? Hoe ver eigenlijk liggen de loondienst en eigen bedrijf van elkaar af op het persoonlijk en financieel gebied? Het bleek dat ze nooit een gedetailleerde analyse hebben gemaakt en hun beslissingen waren gebaseerd op een beperkte informatie.

Door middel van deze scriptie wil ik de twijfelaars bewuster maken over de verschillen van loondienst en eigen bedrijf. Het is belangrijk dat men goed geïnformeerd is over de gevaren en valkuilen die er zijn bij het beginnend ondernemerschap maar dat men zich ook bewust is van de valkuilen in loondienst. Niemand wil tenslotte falen en in het ergste geval failliet gaan maar zijn de consequenties van je eigen baan kwijtraken minder erg? Is het werken in dienstbetrekking net zo inspirerend als eigen onderneming?

Deze scriptie begint met geven van profiel van succesvolle ondernemer en een “perfecte” werknemer toegespitst op persoonlijke eigenschappen en interessante feiten van de recente media berichten. Tevens zal het antwoord worden gegeven op de vraag wat is uitdagender ondernemerschap of loondienst? Vervolgens zullen de financiële risico's van het ondernemerschap en loondienst worden besproken en de gevolgen van het faillissement tegenover je baan kwijtraken. Daarnaast geef ik antwoord op de vraag wat is risicovoller en waarom: ondernemerschap of loondienst? Ook zullen fiscale zaken worden besproken zoals beloning en belastingen bij ondernemers en werknemers.

In deze scriptie wil ik verschillende aspecten van ondernemerschap en loondienst toelichten zodat de lezer op basis van zijn persoonlijke voorkeuren een keuze kan maken tussen eigen bedrijf en het werken in dienstbetrekking.

4. Algemene gegevens

4.1 Wie is ondernemer voor de wet

Het artikel 3.4 wet IB geeft de **definitie van ondernemer** als volgt: “De belastingplichtige voor rekening van wie een onderneming wordt gedreven en die rechtstreeks wordt verbonden met de verbintenissen betreffende die onderneming.” Daarmee wordt bedoeld dat de ondernemer aansprakelijk is tegenover de zakelijke crediteuren voor de schulden van onderneming.

De verbondenheid is rechtsreeks indien deze niet voortvloeit uit de gerechtigheid van de huwelijksgemeenschap of een nalatenschap. Ondernemer is in het beginsel met zijn gehele zakelijke en privé vermogen aansprakelijk voor de schulden die hij heeft ten aanzien van zijn zakelijke schuldeisers als hij voor de ondernemingsvorm zonder rechtspersoonlijkheid heeft gekozen. De voorbeelden van deze vorm zijn eenmanszaak, vennootschap onder firma (VOF) of maatschap. Bij de ondernemingsvormen met rechtspersoonlijkheid zoals Besloten Vennootschap (BV) of Naamloze Vennootschap (NV), is de ondernemer in het beginsel aansprakelijk voor zijn aandeel of storting in de vennootschap.

Om als ondernemer te kunnen worden aangemerkt, moet worden voldaan aan de definitie zoals die is geformuleerd in de art 3.4 Wet IB. In deze omschrijving wordt geen norm gesteld aan het aantal uren dat iemand als ondernemer werkzaam is. Ook iemand met kleinschalige activiteiten kan ondernemer zijn. Om te voorkomen dat alle ondernemingsactiviteiten bij zeer geringe activiteiten binnen handbereik komen, heeft de wetgever het urencriterium geïntroduceerd in de art 3.6 Wet IB. Er dient een minimumaantal uren besteed te zijn aan de onderneming. Dit criterium speelt vooral rol bij toepassing van de fiscale faciliteiten. De ondernemer voldoet aan het urencriterium als hij gedurende kalenderjaar tenminste 1.225 uur besteed aan zijn werkzaamheden voor een of meer ondernemingen waaruit hij als ondernemer winst geniet.

Er staat in de wet IB geen duidelijke **definitie van begrip onderneming**. Er is in het verleden wel veel geprocedeerd over het begrip onderneming. Naar aanleiding daarvan is de volgende definitie van de onderneming ontstaan:

- **Duurzame organisatie.** Duurzaamheid hoeft slecht latent aanwezig of bedoeld te zijn. Het is mogelijk dat een onderneming slechts een korte periode bestaat.
- **Van kapitaal en arbeid.** Onder de kapitaal en arbeid worden activa van het bedrijf bedoeld. Bij zelfstandig uitgeoefend beroep is het element kapitaal ondergeschikt aan de kennis en arbeid van degene die de prestaties levert, zoals bij artsen, advocaten, notarissen, architecten, etc. Om verwarring te voorkomen is in de wettekst het zelfstandig uitgeoefend beroep met een onderneming gelijkgesteld. Art 3.5 Wet IB.
- **Die erop is gericht om een deel te nemen aan het maatschappelijk productieproces (economisch verkeer).** Onder de deelname in het economisch verkeer wordt bedoeld dat de ondernemer goederen of diensten levert verder dan familie en vriendschap.

- **Met oogmerk winst te behalen.** Vaak is er discutabel of er al dan niet een onderneming aanwezig is. Het gaat hier niet om dat de activiteit per definitie winstgevend moet zijn. De winst moet redelijk te verwachten zijn en dit moet ook worden nagestreefd. Het begrip winstoogmerk is overigens sterk geobjectiveerd. Als een belastingplichtige geen winst zou willen behalen omdat hij geen belasting wil betalen, maar aan de andere kant zoveel klanten heeft dat hij wel winst maakt, heeft hij wel degelijk een onderneming.

Als iemand onderneming drijft maar deze niet winstgevend blijkt te zijn en dat ook in de toekomst niet zal worden zijn er twee mogelijkheden. De inspecteur stelt vast dat er nooit een onderneming was geweest en corrigeert de ondernemingsverliezen met navorderingsaanslagen of ondernemer en/of de inspecteur besluit dat een staking van de onderneming aan de orde is met de daarbij bijbehorende afrekening.

4.2 Wie is werknemer voor de wet

Het artikel 2.1 Wet LB geeft de **definitie van werknemer** als volgt: “Werknemer is de natuurlijke persoon die tot een inhoudsplichtige in privaatrechtelijke of in publiekrechtelijke dienstbetrekking staat of een inhoudingsplichtige loon geniet uit vroegere privaatrechtelijke of publiekrechtelijke dienstbetrekking van hemzelf of een ander, dan wel bestaande privaatrechtelijke of publiekrechtelijke dienstbetrekking van een ander”.

De wet LB bevat opmerkelijk genoeg geen definitie van het begrip dienstbetrekking. Voor het begrip privaatrechtelijke dienstbetrekking wordt aangesloten bij het civiele begrip arbeidsovereenkomst, dat gedefinieerd is in art. 7:610 BW: “De overeenkomst waarbij de ene partij, de werknemer, zich verbindt in dienst van een andere partij, de werkgever, tegen loon gedurende zekere tijd arbeid te verrichten.” Het is overigens niet van belang hoe partijen hun overeenkomst noemen. De feitelijke onderlinge verhouding is bepalend. De omschrijving van het begrip arbeidsovereenkomst bevat drie essentiële voorwaarden:

- Er moet **sprake zijn van gezagsverhouding** tussen de werkgever en de werknemer. Dit element is het meest essentiële voor het vaststellen van een privaatrechtelijke dienstbetrekking. Er moet sprake zijn van ondergeschiktheid: de werknemer is verplicht om opdrachten en aanwijzingen van de werkgever uit te voeren. Het is daarbij niet van belang of de werkgever ook daadwerkelijk opdrachten en aanwijzingen geeft. Als werkgever bevoegd is om de werknemer opdrachten en aanwijzingen te geven, is er sprake van gezagsverhouding.
- De werknemer is verplicht om gedurende zekere tijd persoonlijk **arbeid te verrichten voor de werkgever**. De werknemer is verplicht om arbeid zelf te verrichten. De werknemer mag zich niet zonder voorafgaande toestemming van de werkgever laten vervangen bij de uitvoering van zijn werkzaamheden. De arbeid kan zowel van lichamelijke als geestelijke aard zijn. Ook is het niet van belang of de arbeid enige inspanning van de werknemer vergt. Ook wachten of slapen wordt als arbeid aangemerkt. Ten slotte is het ook niet belangrijk wanneer en hoe de arbeid wordt verricht. Een “zekere tijd” betekent slechts enige tijd en niet bepaalde tijd.
- De werkgever is **verplicht om de werknemer te belonen voor zijn arbeid**. Onder loon wordt een vergoeding voor de verrichte arbeid verstaan. De vergoeding kan in allerlei vormen voorkomen zoals geld (een vast bedrag en/of allerlei variabele

beloningen zoals provisies, garanties, gratificaties en bonussen) en verstrekkingen, bijvoorbeeld loon in natura. Wanneer iemand alleen vergoeding voor de werkelijk gemaakte kosten ontvangt, wordt dat niet als loon aangemerkt.

4.3 Kerncijfers van de startende ondernemingen in Nederland

Aantal startende ondernemingen in 2008 en 2009.

Ook in de tijd van economische teruggang kiezen nog veel mensen voor het zelfstandig ondernemerschap. De Kamer van Koophandel noemt dit opmerkelijk, omdat 2008 met 107.400 startende ondernemers een topjaar was, goed voor een groei van vijf procent ten opzichte van 2007.

Het aantal starters in 2009 ligt twee procent lager dan in 2008. Het is de eerste daling in zeven jaar. Het aantal nieuwe ondernemingen in 2009 kwam volgens het onderzoek van de KvK uit op 104.900. Het aantal opgeheven bedrijven was 118.000. Vooral de bouwsector heeft het zwaar te verduren. Het aantal starters in de bouw nam met 39 procent af. Dit werd mede veroorzaakt door een afname van het aantal beginnende ondernemers uit Polen. (Bron: www.kvk.nl)

Populaire regio's voor startende ondernemingen in 2009.

Binnen Nederland kennen alleen de regio's Amsterdam en Limburg nog een groeipatroon ten opzichte van 2008. De regio Den Haag heeft met -12 procent de grootste terugloop. De regio's Oost-Nederland en Centraal Gelderland blijven gelijk aan voorgaand jaar. (Bron: www.kvk.nl)

Sectoren voor startende ondernemingen in 2009.

In de financiële sector was er als enige geen groei in 2009. De algemene dienstensector staat op de eerste plaats met de groei onder ondernemers van +38 procent. Deze hoge groei in de dienstensector is ook nog steeds te wijden aan de zogenaamde "Nieuwe inschrijvers." Deze beroepsgroepen moeten zich inschrijven in het handelsregister, wat voorheen vrijblijvend was. De bouw heeft een enorme dreun gekregen door de economische crisis met een afname van maar liefst -39 procent. (Bron: www.kvk.nl)

Demografie van de starters in 2009.

Het aandeel vrouwelijke ondernemers is nagenoeg gelijk aan 2008. Inmiddels is één op de drie van de startende ondernemers een vrouw. In absolute aantallen gaat het om 51.949 vrouwen die in 2009 een bedrijf zijn gestart. De gemiddelde leeftijd van een startende vrouwelijke ondernemer is 38 jaar. De grootste groep starters is tussen de 35 en 39 jaar oud. De grootste groei ten opzichte van 2008 heeft zich echter voorgedaan in de leeftijdsklasse 50+ . Veel oudere werknemers die zijn ontslagen in 2009 kiezen voor een nieuw bestaan als ondernemer. (Bron: www.kvk.nl)

Gemiddelde levensduur van startende ondernemingen.

Gemiddeld zijn na twee jaar nog vier van de vijf gestarte bedrijven actief, en ongeveer 69 procent van alle gestarte bedrijven blijft tenminste zes jaar bestaan. Deze overlevingskans is over het algemeen relatief constant, wel is de laatste jaren een lichte stijging van de overlevingskans van bedrijven waar te nemen. (Bron: www.kvk.nl)

4.4 Achtergrond informatie over ondernemerschap en dienstbetrekking.

Invloedvariabelen op succes van eigen bedrijf.

Het succes van een eigen bedrijf blijkt niet zozeer te maken te hebben met bedrijfsstrategieën en motivatie. Een goed netwerk is belangrijker. Maar de ondernemer is toch vooral afhankelijk van de werking van de markt. Deze factor bepaalt voor bijna de helft het succes van het eigen bedrijf. Daarnaast hebben de onderzoekers vastgesteld dat motivatie maar vijf procent van het succes bepaalt. Persoonlijkheid scoort nog minder met een procent. Ook een doordachte bedrijfsstrategie helpt minder goed dan gedacht, met maar drie procent. De grootste succesfactoren zijn de vaardigheid van de starter (26 procent) en het netwerk (21 procent). (Bron: www.nu.nl)

Werknemers kiezen vaker voor ondernemerschap dan andersom.

Veel mensen zetten de stap naar het ondernemerschap na een aantal jaren werken in loondienst. Bijna drie op de tien overstappers combineerde in het jaar van overstappen het ondernemerschap met een baan in loondienst. Anderen worden na een opleiding ondernemer. De overheid probeert de ondernemende houding en het aanleren van ondernemerschapvaardigheden zoveel mogelijk te stimuleren door deze punten onder de aandacht te brengen in het onderwijs. Daarnaast biedt het ondernemerschap ook mogelijkheden voor mensen met een uitkering. De stap naar het ondernemerschap vanuit een uitkering kan gemakkelijker gemaakt worden indien verlies aan uitkeringsrechten geleidelijk plaatsvindt. Het is sinds een aantal jaren mogelijk om met behoud van uitkering een onderneming te starten. (Bron: www.cbs.nl)

De keuze voor het ondernemerschap is vaak persoonlijk van aard.

Steeds meer mensen hebben de behoefte om als zelfstandig ondernemer zelf de inhoud van hun arbeidsrelatie vorm te geven, werktijden flexibel in te delen en hun vakmanschap tot uiting te brengen. Trends als flexibilisering en individualisering spelen daarbij een rol. Financiële motieven lijken een geringe rol te spelen bij de beslissing om ondernemer te worden. Uit onderzoek onder starters die dit jaar zijn begonnen, blijkt dat de onafhankelijkheid de belangrijkste reden is om voor zichzelf te beginnen. De groei van startende ondernemingen wordt vooral veroorzaakt doordat steeds meer goedopgeleide mensen denken dat zij hun kennis en vaardigheden op de vrije markt te gelde kunnen maken. (Bron: www.cbs.nl)

Een goede balans tussen werk en privé is de belangrijkste drijfveer om voor een bepaalde baan of werkgever te kiezen. Dat stelde Nyenrode Business Universiteit vast na onderzoek. In het onderzoek is gekeken naar zes verschillende redenen waarom mensen voor een bepaalde baan of werkgever kiezen. De belangrijkste drijfveer in 2010 is 'balans en evenwicht'. Mensen hechten veel waarde aan een goede balans tussen werk en privé en de mogelijkheid om hun tijd zelf in te kunnen delen. Daarna komen de drijfveren 'uitdaging en ontwikkeling' en 'vrijheid en autonomie'. Aan 'hiërarchische positie, macht en status' hechten werknemers het minst waarde. Drijfveren zijn de motor van talentontwikkeling. Dus als werkgevers inzicht krijgen in de drijfveren van mensen ontstaat er een optimale match tussen werkgever en werknemer waardoor talent langer in een organisatie wordt behouden.

Uit het onderzoek blijkt verder dat drijfveren verschillen op basis van opleidingsniveau. Hoe hoger iemand is opgeleid, des te relevanter zijn bijvoorbeeld de drijfveren 'nalatenschap en een maatschappelijke bijdrage leveren' en 'uitdaging en ontwikkeling'.

Het grootste verschil tussen HBO en WO is dat HBO'ers bovengemiddeld scoren op de drijfveer 'veiligheid en zekerheid', terwijl WO'ers hier beneden gemiddeld op scoren. Naast opleiding, bleken ook leeftijd, branche en functie van invloed op de drijfveren van mensen. (Bron: www.nyenrode.nl)

Top vijf belangrijke elementen bij een baan.

Volgens het online blad HR rendement zijn fijne werksfeer, een hoog salaris, ontwikkeling en doorgroeimogelijkheden, werkinhoud en als laatste flexibel/parttime werk de elementen die veel invloed uitoefenen op de aantrekkelijkheid van een baan. Maar ook al zijn werknemers heel tevreden met hun huidige functie een groot deel van hen (driekwart) blijft altijd openstaan voor een nieuwe baan. (Bron: www.rendement.nl/hr)

Ondernemers naar baan in loondienst.

Ondernemers die moeite hebben het hoofd boven water te houden, gaan veelal weer aan de slag als werknemer. Uit de cijfers in 2005 bleek dat ruim vijf duizend van de werknemers die kozen voor een eigen bedrijf na een jaar hun onderneming weer opheffen en teruggingen naar een baan in loondienst. Dit is ruim 13 procent van deze ondernemers. Bijna 20 procent hiervan bevindt zich in de landbouw. In de jaren 2004-2005 hebben ruim 23 duizend ondernemers gekozen voor een baan in loondienst. Vooral in de zakelijke dienstverlening, de zorg en bij de overheid en het onderwijs kiezen veel ondernemers voor een baan in loondienst. Gemiddeld gaat 30 procent van de overstappers in loondienst in dezelfde bedrijfstak verder. Overstappers verdienen in het startjaar als werknemer gemiddeld meer dan toen zij nog een eigen onderneming hadden. (Bron: www.cbs.nl)

5. Persoonlijke eigenschappen

5.1 Wat voor persoonlijke eigenschappen heb je nodig voor ondernemerschap en zijn deze aangeboren of aangeleerd?

Er worden vaak onderzoeken gedaan naar ondernemers en hun successen om het mysterie daarvan wetenschappelijk te verklaren. Een onderzoek legt de nadruk op het positief denken en de andere op een bijzonder brein of een verbluffend talent. Hierbij een aantal persoonlijke eigenschappen die karakteristiek zijn voor de succesvolle ondernemers.

- **Creativiteit**

Een echte ondernemer is altijd druk met het ontwikkelen van zijn bedrijf, zijn producten, zijn personeel en zijn klanten. Het voorstellingsvermogen of zaken helder kunnen visualiseren is hier van het essentieel belang. Ondernemers denken in oplossingen en ontdekken elke dag de nieuwe mogelijkheden. Ze vinden het prima om geld te verdienen met vrachtwagenonderdelen of autowasserijen als ze daarin de mogelijkheden zien.

Creativiteit is grotendeels aan te leren ondanks alle misvattingen dat deze genetisch bepaald is. Het draait om nieuwe oplossingen te vinden voor bestaande of nieuwe problemen wat zich manifesteert in de inspirerende ideeën. Creativiteit is een vaardigheid en kan ontwikkeld worden door out of the box denken en je verbeeldingskracht bewuster te gebruiken.

- **Doorzettingsvermogen en positiviteit.**

Geen enkele ondernemer werd in een keer de eigenaar van succesvol bedrijf. Ondernemen is iedere dag problemen overwinnen zoals leverancier die afspraken niet nakomt of concurrent die je zwartmaakt in de pers of personeel dat met je probeert te sollen. Ondernemers zijn enorm positieve mensen die zelfs nog de kansen zien als hun pand in brand staat.

Doorzettingsvermogen is voor het merendeel een aangeboren eigenschap, ondernemers zijn mensen die krachtig vasthouden aan hun ideeën en doorgaan totdat ze hun doel hebben bereikt. Deze eigenschap is voor het merendeel erfelijk bepaald. Optimisme is weliswaar gedeeltelijk aangeboren in de vroege ontwikkeling, maar er is wel ruimte voor beïnvloeding. Ondernemers zijn mensen die leren door vallen en opstaan en de periodes van de slechte ontwikkelingen zien ze ook als een stap naar het hogere doel. Ze zien de dalen als leerschool waar ze later veel baat bij zullen hebben.

- **Passie en enthousiasme**

Succesvolle ondernemers zijn altijd verliefd op hun producten. Ze beginnen te stralen als je interesse tont in hun bedrijf, ze vertellen sprankelend over hun bezigheden en vinden het leuk om hun ideeën te delen met hun omgeving. Hun producten zijn altijd de leukste en de mooiste op de hele wereld, daarom is bij veel ondernemers hun bedrijf een uit de hand gelopen hobby. Het kan ook niet anders want over het algemeen de verdiensten van startende ondernemer zijn aanzienlijk lager dan de verdiensten die hij in loondienst heeft genoten terwijl de gevraagde inzet meestal veel groter is dan vroeger.

Passie kan niet worden aangeleerd, maar wel verder tot ontwikkeling worden gebracht. Het is dus een aangeboren eigenschap. Gepassioneerde mensen staan open voor anderen. Zij zijn geïnteresseerd in achtergronden, oorzaken, gevolgen en het leven zelf. Hun visie op de wereld is dat niets is standaard en alles is uniek als je het van dichtbij bekijkt. Deze visie nemen ze mee naar hun bedrijf wat vaak tot nieuwe ideeën en inspirerende discussies leidt. Vaak zijn ze zo enthousiast over een bepaalde idee dat ze de realiteit niet objectief kunnen waarnemen, daar heb je de financiële analisten voor die hun op de risico's wijzen.

- **Plezier hebben in hard werken**

Er bestaan weinig luie ondernemers die succesvol zijn. Dat is ook bijna onmogelijk want als je niet bereid bent om te werken voor je bedrijf komt het ook niet van de grond. Veel mensen denken dat je alleen iets bereikt als ondernemer met afzien, strijd en bikkelen. Dat is een beperkende visie want ik denk dat je niet zozeer iets bereikt omdat je hard werkt maar omdat je houdt van je werk en je uitdagingen met passie aangaat. Ondernemers hebben plezier en genieten van hun werk want ze weten dat hun houding is voor 100 procent bepalend voor het succes en goede sfeer. Succesvolle ondernemers hebben een doel en weten dat ze dat doel kunnen bereiken. Daarom houden ze van werken. Daarnaast zijn de ondernemers ervan bewust dat een bedrijf heeft veel meer baat bij een evenwichtige ondernemer dan bij een overspannen workaholic. Succesvolle ondernemers zijn ook goed in delegeren van werk want ze weten dat het is veel efficiënter om zich bezighouden met de activiteiten waar ze goed in zijn in plaats van bijzaken die ook door de secretaresse gedaan kunnen worden. Veel ondernemers nemen ook uitgebreid de tijd voor de ontspanning om hun energie op te laden en zich voor te bereiden op een nieuwe dag. Hun motto is: work hard, play hard and rest hard.

Hoe meer resultaten je bereikt, hoe beter je voelt over jezelf en daardoor gemotiveerder bent. Het gevolg daarvan is dat je meer gelukkig bent en daardoor meer resultaten behaalt. Dat heeft te maken met je eigen motivatie en daardoor een aangeleerde eigenschap.

- **Lef en durven om risico's nemen**

Ondernemerschap is lef hebben want het is per definitie een risicovolle stap. Deze risico's kunnen natuurlijk beperkt worden door een goede voorbereiding, eigen inzet of het afsluiten van de verzekeringen. Het meest belangrijkste punt is acceptatie van de onzekerheid wat om veel lef vraagt. Succesvolle ondernemers realiseren zich dat de enige constante zekerheid in ons leven is continue verandering. Het is echter niet hetzelfde als nemen van onverantwoorde risico's.

Lef en durf zijn aangeboren eigenschappen. Succesvolle ondernemers zijn niet bang om risico's te nemen want ze willen steeds hogere doelen behalen en risico's horen daar eenmaal bij. Voor ondernemers zijn dat net zo natuurlijke verschijnsel als water en lucht, ze zien de mogelijkheden en lange termijn resultaten van hun investeringen die verbonden gaan met deze risico's in plaats van angst om te mislukken.

- **Sociale vaardigheid**

Het merendeel van ondernemers zijn heel sociale mensen. Ze vinden het leuk om met hun klanten, leveranciers, personeel en adviseurs te praten en anderen enthousiast te maken voor hun plannen. Contact hebben met anderen is waar een groot deel van ondernemerschap om draait. Dus mensenkennis en sociale vaardigheden bij ondernemen zijn van essentieel belang.

Sociale vaardigheden zijn deels aangeboren en deels aan te leren. Ondernemers zijn heel vaak natuurtalenten in netwerken wat zich vaak manifesteert in nieuwe mogelijkheden. Daarnaast kun je ook je sociale vaardigheden ontwikkelen en door simpelweg te oefenen. Het is wel zo dat met goede sociale vaardigheden wordt je leven een stuk mooier en eenvoudiger onafhankelijk of je ondernemer bent of niet. Het verrijkt je leven, geeft je zelfvertrouwen en maakt je bewuster op je eigen gedrag.

- **Ambitie**

Succesvolle ondernemers zijn van nature ambitieuze mensen. Ze hebben een sterke visie over hun bedrijf die ze met de hele wereld willen delen. Ze willen snel groeien en het liefst zo veel mogelijk investeren om deze groei te kunnen realiseren. Voor ondernemers is het geld een ruilmiddel en ze geven geld ook met plezier uit voor hun bedrijf zoals voor chique visitekaartjes en mooi pand. Ze weten dat zulke uitgaven indirect tot meer opbrengsten zullen leiden en denken meer op lange termijn.

Ambitie is voor het merendeel een aangeboren eigenschap. Ambitieuze mensen zijn krachtige leiders en uitoefenen graag sociale macht op hun omgeving, ze zijn van natuur heel nieuwsgierig, ze hebben prestatiedrang en ze streven naar blijvend positieve ontwikkeling op zakelijk en persoonlijk gebied.

5.2 Wat voor persoonlijke eigenschappen heb je nodig voor loondienst en zijn deze aangeboren of aangeleerd?

Als voorbeeld van het bedrijf met innovatieve benadering in personeelbeleid wil ik nemen het bedrijf Nucor. Het is een Amerikaans bedrijf in staalindustrie. Dit bedrijf ging vanuit dat je de boeren kon omscholen tot de staalarbeiders maar dat je mensen geen werkmentaliteit kan bijbrengen als ze deze niet hebben. Nucor verwierp de stelling dat mensen het belangrijkste kapitaal waren. In het proces van goed naar geweldig zijn niet mensen het belangrijkste element in je bedrijf maar de juiste mensen. Beloning en aanmoediging zijn belangrijk maar het beloningssysteem is niet bedoeld om het goede gedrag van verkeerde mensen te bevorderen maar om de juiste mensen te vinden en te behouden. Het gaat om niet hoe je je werknemers beloont maar om welke werknemers je beloont. In het bepalen naar de juiste mensen legde Nucor meer nadruk op karakter dan op specifieke opleiding, praktische vaardigheden, gespecialiseerde kennis of ervaring. Niet dat deze onbelangrijk waren maar Nucor beschouwde dit als zaken die iemand kon leren. Karakter, werkhouding, intelligentie, toewijding en waarden zijn een onlosmakelijk deel van iemand. In een geval naam hij een manager aan op basis van dat hij twee keer in de tweede wereldoorlog was gevangen en beide keren ontsnapt was.

Welke mensen zijn de juiste mensen voor je bedrijf vanuit deze invalshoek?

- **Karakter.**

Het is belangrijk dat persoonskenmerken van de kandidaat bij het werk en omgeving passen want opleiding en ervaring is geen garantie dat iemand goed functioneert. Als eerste hebben werkgevers een voorkeur voor openheid als karaktereigenschap van de werknemer. Het indiceert dat hij zich makkelijk kan aanpassen in zijn denkwijze aan de omgeving om zijn leerproces te bevorderen en dat hij open staat voor eigen fouten. Vervolgens willen de werkgevers het liefst extravert iemand want extraverte persoonlijkheden zijn meer naar buiten gericht, zijn energiek, enthousiast, actiegericht, spraakzaam en assertief. Ze kunnen heel goed samenwerken, schitteren in teamverband en hebben sneller de neiging om meerdere dingen tegelijk te doen. Aan de andere kant richten de extraverte mensen zich

meer op impulsen waardoor ze sneller afgeleid zijn en hebben meer aansturing nodig dan introverte werknemers die in het algemeen heel georganiseerd zijn. Aardigheid speelt ook een rol bij de personeelselectie want aardige mensen zorgen dat de boel bij elkaar blijft, hebben een sterk verantwoordelijkheidsgevoel en hart voor de zaak. Voor sommige functies, o.a. financiële functies zoeken werkgevers juist naar introverte mensen, ze zijn in het algemeen minder eigenwijs, analytischer, hebben sterke concentratie vermogen en betere zelfreflectie dan de extraverte werknemers. Voor ondernemerschap is het introverte karakter bijna altijd nadelig omdat ondernemers sterk communicatief waardig moeten zijn, veel netwerken en sterke overtuigingskracht hebben om de anderen enthousiast te kunnen maken over hun visie.

Is het karakter erfelijk bepaald of aangeleerd? Sinds meer dan 150 jaar zoeken genetici en biologen, psychologen en gedragsgenetici het antwoord op deze vraag. Karakter is voor een deel erfelijk maar ook omgevingsfactoren zoals opvoeding en leefomstandigheden zijn daarbij van belang. Tegenwoordig richten de meeste erkende wetenschappers zich naar de vijftig-vijftig-regel.

- **Werkhouding**

Onder de werkhouding wordt leergierigheid en motivatie bedoeld. Leergierige mensen tonen vaak eigen initiatief en willen zich continue ontwikkelen in hun werk om bijvoorbeeld naast hun baan nog een opleiding te volgen om hogerop te komen. Medewerkers die gemotiveerd zijn, doen oprecht hun best voor de organisatie en willen steeds betere resultaten bereiken. Ze stuwten de organisatie vooruit, waarvan de werksfeer, werkhouding, klantgerichtheid en bedrijfsresultaten profiteren. Daarom zijn ze van groot belang in de organisatie.

Motivatie is grotendeels aan te leren. Deze hangt samen met de interesses, doelstellingen en het belang dat werknemers hechten en aan de uitvoering van een bepaalde taak. De sterkte van de motivatie hangt nauw samen met het persoonlijke verantwoordelijkheidsgevoel. Als werknemers een sterke persoonlijke verantwoordelijkheid hebben, leveren ze inspanningen en behalen ze goede resultaten. Dit geeft hun vertrouwen en versterkt hun motivatie.

- **Toewijding/loyaliteit.**

Toegewijde werknemers zijn betrokken werknemers, ze hebben hart voor de zaak en stellen de interesses van het bedrijf waar ze werkzaam hoger dan hun eigen. Dat betrokken personeel productiever is en beter presteert is algemeen bekend. Daarnaast hebben ze geen negen tot vijf mentaliteit maar zijn ze altijd bereid om iets extra's te doen. Een belangrijk aspect dat je als bedrijf moet laten zien dat je de extra inbreng van je medewerkers zeer op prijs stelt waardoor de medewerkers zich gewaardeerd voelen en nog meer hun best willen doen. Een wisselwerking van beide kanten dus.

Loyaliteit is een aangeleerde eigenschap. Het behoort tot de normen en waarden die worden opgedrongen van de maatschappij aan het individu, daarnaast spelen persoonlijke ervaringen hier een grote rol.

- **Normen en waarden**

In de tijd waar veel materialistische zaken zoals snelle carrière, inkomen en status steeds meer invloed gaan uitoefenen op de maatschappij is het van groot belang dat werknemers een moreel kompas hebben zoals betrouwbaarheid en respect. De voorbeelden daarvan zijn afspraken nakomen, beschermend omgaan met zakelijke gegevens, brengen de sociale en

etnische vormen in de praktijk, herkennen van de tekortkomingen en herstellen van fouten, nemen de verantwoordelijkheid voor eigen handelen, blijven correct en integer rond de basisregels, hanteren van de sociale en etnische normen in situatie van de externe druk en kunnen afwijken van regels in belang van organisatie.

6. Motivatie en kennismangement

6.1 Wat is motivatie en waardoor wordt je motivatie beïnvloed?

Motivatie is een begrip uit de psychologie, criminologie en pedagogiek om uit te drukken dat iemand een zeker doel wil bereiken, het is een inwendige factor zoals enthousiasme voor een bepaalde taak of een prikkel die mensen ertoe beweegt om iets te doen of na te streven. Bij motivatie gaat het steeds om een combinatie van factoren die enerzijds in de persoon zijn gelegen zoals drijfveren, ambities en capaciteiten en anderzijds deel uitmaken van de situatie waarin iemand verkeert, zoals inhoud van de taak of manieren van het samenwerken en leidinggeven. Motivatie verwijst naar alle factoren die van invloed zijn op het ontstaan van het doelgericht gedrag. Een deel van deze factoren is in het innerlijk van de persoon gelegen en een deel in de situatie waarin persoon zich verkeert. Deze factoren vloeien samen tot een gedrag en zorgen voor de insteek van de energie bij een bepaalde doelstelling. Het insteek kan variëren tot heel groot bij een gemotiveerd gedrag of heel klein bij een gedemotiveerd gedrag.

Er zijn twee soorten motivatie: intrinsiek en extrinsiek. Bij intrinsieke motivatie liggen de factoren die ons stimuleren in de persoon of in de activiteiten zelf. Bij extrinsieke motivatie daartegen zijn vooral externe factoren van invloed zoals beloning voor de verrichte arbeid. Arbeidsmotivatie verwijst dus naar alle factoren die ons aanzetten tot een doelgericht gedrag in ons werk. Ze zorgen dat wij daar energie in blijven stoppen totdat de gestelde doelen bereikt zijn.

Intrinsieke motivatie wordt beïnvloed door drie factoren:

- **Sociale verbondenheid** is de verbondenheid met de mensen om je heen en is een van de drie psychologische basisbehoeften van een mens. Het gevoel van sociale verbondenheid houdt in dat je met anderen omgaat die je kunt vertrouwen. Daarnaast is het ook een manier van het beschrijven van de relaties die mensen hebben met anderen en de voordelen die relaties brengen aan het individu en de samenleving. Relaties kunnen aangaan en ondersteunen worden een bron van plezier en geven de mensen het gevoel dat zij een deel uitmaken van de maatschappij en spelen een rol in de samenleving. Ze helpen creëren wat is soms "sociaal kapitaal" wordt genoemd, de netwerken die de samenleving helpen om effectief te functioneren. Bevrediging van deze basisbehoefte leidt tot verhoogde motivatie, optimale groei en psychische gezondheid. Kort samengevat is dat je lekker in je vel zit.
- **De mate van autonomie** die je als persoon hebt en de afwezigheid van voortdurende controle. Mensen vinden het heel belangrijk dat ze hun werk naar eigen inzicht kunnen organiseren en vertrouwen daarbij op hun eigen oordeel, kunde en vaardigheden. Een gebrek aan autonomie in het werk is een belangrijke bron voor stress. Mensen die het gevoel hebben behoorlijk onafhankelijk te kunnen werken en zelf kunnen bepalen wanneer ze het werk uitvoeren, voelen zich minder snel

gevangen door stress en hoge werkdruk. Mensen die zich onafhankelijk voelen in hun werk zijn gemotiveerder in het behalen van hun doelstellingen.

- **Een gevoel van zinvol bezig zijn** en dat je de taak of opdracht aankunt. Zinvol bezig zijn is een belangrijke pijler onder het zelfbeeld van persoonlijkheid. Het is een resultaat van het oordelen over het interpreteren van een situatie in relatie tot de gestelde doelen, normen en waarden die persoon heeft geadopteerd door de levenservaring. Het valt een beetje in dezelfde categorie als succesvol bezig zijn. Als het geen succes heeft, zou het niet zinvol zijn. Ook daarbij wordt het resultaat genomen als uitgangspunt voor het beoordelen van de waarde en de impact van het proces.

Extrinsieke motivatie wordt beïnvloed door de financiële prikkels zoals geld of materialistische status symbolen zoals een mooi kantoor, auto van de zaak, dure kunstverzameling, sierraden, horloges, merkkleding of een jacht. Statussymbool is bedoeld om zich te kunnen onderscheiden van de grote massa in de sociale ladder wat een gevoel van macht geeft aan het individu. Om deze reden zijn een grote deel van de mensen heel gevoelig voor de statussymbolen.

6.2 Uitdaging en kennismanagement in ondernemen.

In het voorafgaande hoofdstuk werd al uitgelegd over het begrip motivatie. In dit hoofdstuk wordt het begrip van het kennismanagement in kaart gebracht.

Kennismanagement.

Kennismanagement is het wetenschapsgebied en de praktische vaardigheden die zich bezig houden met het beheersen van de productiefactor kennis. Het is een methodiek waarmee een organisatie haar kennis beheert. In ondernemingsliteratuur wordt deze kennis ook vaak intellectueel kapitaal genoemd. In bedrijven is kennis zichtbaar in mensen, processen en systemen. Een analyse hiervan kan een beeld geven of de aanwezige kennis optimaal benut wordt in het bedrijf.

Voor ondernemers is het altijd van groot belang om vakbladen te lezen en actuele ontwikkelingen in hun vakgebied op de voet te volgen. Daar staan vaak slimme tips en de efficiënte oplossingen van de vaak voorkomende valkuilen tijdens het opstarten of het runnen van de onderneming. Zakelijke borrels, congressen en seminars helpen ondernemer ook om het up to date blijven binnen zijn vakgebied en in het uitbreiden van het zakelijk netwerk. Het zakelijk netwerk is essentieel bij de bedrijfsvoering omdat het nieuwe mogelijkheden en winstgevendende samenwerkingsverbanden met zich kan brengen. Een ander voordeel is dat je een raad kan vragen aan de collega ondernemer als je tegen een probleem aanloopt.

Als ondernemer de nodige kennis niet in huis heeft, besteed hij de werkzaamheden vaak uit aan het daarin gespecialiseerd bedrijf. Het is veel beter om het werk waar je niet goed in bent uitbesteden omdat je zich beter kan concentreren op de kernactiviteiten van je bedrijf. Voor ondernemer met het personeel is het belangrijk om de werknemers met de juiste kennis te vinden zodat hij zich kan concentreren op het behalen van de strategische doelen en de uitvoering laten aan zijn werknemers.

Het kost vaak veel tijd om ondersteunende zaken zelf te organiseren waardoor je eigenlijk een fictief verlies in je omzet lijdt. Een voorbeeld daarvan is een beginnende advocaat die eigen secretariële werk doet en daardoor minder tijd heeft voor de kernactiviteiten die veel meer omzet genereren dan de kostenbesparing op de ondersteunende werkzaamheden.

Motivatatie en uitdaging.

Als ondernemer zoek je zelfstandigheid en je wilt onder eigen verantwoordelijkheid je ambitie waarmaken. De motivatie van de ondernemer, is misschien het belangrijkste element in zijn bedrijf. Hij heeft per definitie veel verantwoordelijk op zijn schouders omdat hij veel risico neemt om eigen bedrijf te beginnen. Voor de ondernemer is het vaak de uitdaging om break even te maken terwijl voor de werknemer is dat niet van belang omdat hij redelijk stabiel salaris geniet.

Mijn persoonlijke mening is dat mensen worden ondernemers niet omdat ze een gat in de markt hebben gevonden maar omdat ze ondernemerschap als hun roeping zien. Dat betekent dat de intrinsieke motivatie zich altijd op een hoog niveau bevindt. Je moet veel moed, zelfdiscipline, innovatievermogen en durf te hebben om een eigen bedrijf te kunnen runnen. Als werknemer heb je een bepaald takenpakket wat betreft je werkzaamheden. Met deze werkzaamheden zijn er bepaalde risico's verbonden. Volgens de wettelijke omschrijving van het begrip arbeidsovereenkomst is het van essentieel belang dat er een gezagsverhouding is tussen de werknemer en de werkgever. Het gevolg daarvan is dat de verantwoordelijkheid van het uitgevoerde werk door de werknemer altijd gedeeltelijk berust op de werkgever, in dit geval ondernemer.

Het takenpakket van de ondernemer is heel breed. Het omvat direct of soms indirect (als het bedrijf redelijk groot is) alle zaken en logistieke processen in de onderneming. Hoe breder het takenpakket hoe meer verantwoordelijkheden die daarbij horen. Hoe meer verantwoordelijkheden je bezit in je werk hoe meer invloed je kunt uitoefenen op een product. Dat verhoogt de intrinsieke motivatie. Als ondernemer ben door je eigen visie verantwoordelijk of het bedrijf succesvol is. Het succes van je bedrijf hangt af van de vele interne en externe indicatoren wat bij elkaar een heel complex systeem vormen en waar je niet altijd als ondernemer een invloed kan uitoefenen. De ondernemer moet op de hoogte zijn van alle bedrijfsprocessen om te zorgen dat ze een bijdrage leveren aan de bedrijfsdoelstellingen die hij voor de ogen heeft.

Concluderend kan ik zeggen dat de motivatie van de ondernemer is bijna een vanzelfsprekend begrip omdat de ondernemer veel invloed kan uitoefenen op eigen product en omdat hij bewust kiest voor het eigen bedrijf met veel risico's, onzekerheden en variabele inkomens.

6.3 Uitdaging en kennismanagement in loondienst bij een klein bedrijf.

Kennismanagement.

Steeds meer bedrijven realiseren zich dat gemotiveerde werknemers en de kwaliteit van hun kennis de basis vormen voor succes. Om sneller te kunnen groeien is het effectief omgaan met deze kennis essentieel. Juist door het delen van kennis kan het rendement op kennis binnen de organisatie aanzienlijk worden vergroot. Om dit te bereiken dient de organisatie de passende methode van overdracht te kiezen en het delen van kennis op de juiste wijze te stimuleren.

Er zijn twee methoden om kennis over te dragen: direct en indirect. Bij de directe methode vindt er rechtstreekse (face-to-face) communicatie plaats tussen twee of meer medewerkers. Bij de indirecte methode wordt gebruik gemaakt van een bepaald medium waarop de kennis wordt vastgelegd, bijvoorbeeld een intranet. Bij de kleine bedrijven wordt de directe methode veel toegepast. De voorbeelden zijn het inwerken van de nieuwe mensen of het vormen van de units binnen de organisatie.

Een van de grootste gevaren op het gebied van kennismanagement bij klein bedrijf is een te grote afhankelijkheid van de kennis die in de hoofden van medewerkers zit. Door de vergrijzing zullen bedrijven binnenkort afscheid nemen van vele ervaren medewerkers en verliezen van de waardevolle kennis.

Naast de overdracht van de kennis is het verwerven van de nieuwe kennis van groot belang. Veel kleine bedrijven stellen de vakbladen ter beschikking voor hun medewerkers en opleidingsbeleid wordt gestimuleerd. Veel werkgevers vergoeden de opleidingskosten voor hun werknemers mochten ze een studie willen volgen. Het verschil in het kennismanagement tussen groot en klein bedrijf ligt vooral in de mate van de standaardisatie van het kennismanagementbeleid. Kleine bedrijven zijn meer flexibel in de opleidingseisen of bijscholing van hun personeel en hechten veel waarde aan de prestaties van hun werknemers. Ze zijn best bereid om hun werknemers te stimuleren maar het vraag moet van de werknemer zelf komen.

Uitdaging en motivatie.

Gemotiveerde werknemers presteren beduidend beter dan mensen die iedere dag met tegenzin naar hun werk gaan. Goede sfeer en duidelijke doelstellingen spelen hier een grote rol. Daarnaast willen mensen zich betrokken voelen bij het bedrijf of het gaat om slechtere periodes of het delen van successen. Een van de belangrijkste elementen bij de motivatie van de werknemers is het geven van verantwoordelijkheden aan het personeel in plaats van alles onder controle willen houden. Het is beter voor het bedrijf dat het een keer mis gaat dan dat het allemaal goed gaat terwijl het personeel baalt dat de baas iedere dag over hun schouder meekijkt.

Gemotiveerde werknemers hebben en behouden is een van de belangrijkste vraagstukken van de human resource management. In bedrijven wordt er dan ook alles aan gedaan om deze doelstelling te bereiken. Medewerkers worden redelijk en rechtvaardig beloond voor hun inzet en prestaties, hun prestaties worden beoordeeld en met hen wordt overlegd hoe het beter zou kunnen. Daarnaast wordt er van de managers verwacht dat zij hun mensen

kunnen inspireren. Het motiveren van de medewerkers vraagt voortdurende aandacht omdat zowel personen voortdurend veranderen als de omstandigheden waaronder ze moeten werken. Er zijn vier drijfveren die een directe invloed hebben op de emoties, de motivatie en het gedrag van de werknemers.

- De behoefte om schaarse goederen te verwerven en sociale status te verhogen. Deze drijfveer verklaart waarom mensen niet alleen geïnteresseerd zijn in hun eigen salaris, maar ook in dat van anderen.
- De wil om verbindingen aan te gaan. Dit verklaart de enorme trots die mensen kunnen hebben voor het deel uitmaken van een bedrijf en ook de enorme teleurstelling wanneer een bedrijf hen op straat zet.
- De wens om de wereld te begrijpen. Werknemers willen hierdoor een zinvolle bijdrage leveren aan een bedrijf. Zij kunnen gefrustreerd raken wanneer werkzaamheden zinloos lijken.
- De wil om te verdedigen. Het gaat hierbij veelal om de belangen van de groep. Deze drijfveer verklaart deels het verzet van werknemers tegen verandering en de bereidheid van medewerkers om zich in te zetten voor de realisatie van vooropgestelde doelstellingen.

Bij de dienstrekking is de motivatie heel afhankelijk van de positie van de werknemer in het bedrijf en de omvang van het bedrijf zelf. Laten we aannemen dat er drie hiërarchische niveaus bestaan in een klein bedrijf zoals de directie, medewerkers met veel ervaring en een ondersteunend personeel voor de routinewerkzaamheden.

In het algemeen hebben de medewerkers bij een klein bedrijf veel invloed op het product vanwege geringe standaardisatie van bedrijfsprocessen en procedures. Dat maakt het delegeren van de verantwoordelijkheden makkelijker dan bij een groot bedrijf en verhoogt de intrinsieke motivatie van het personeel. De directeur van een klein bedrijf die een vast salaris geniet kan bijvoorbeeld best veel vrijheid hebben in zijn werkzaamheden en zelfstandig beslissingen nemen die aanzienlijk risicodragend zijn.

De werknemers die veel ervaring hebben binnen het bedrijf zijn meestal verantwoordelijk voor een bepaalde deel van het bedrijf zoals hoofd marketingafdeling is verantwoordelijk voor het voeren van succesvolle marketingcampagne of hoofd financiën is verantwoordelijk voor de financiële planning en de goed gevoerde administratie. Deze medewerkers hebben niet zoveel vrijheid als de directeur om het beleid van de organisatie te bepalen en eigenwijze beslissingen te nemen maar hebben alsnog een hele uitdagende baan omdat ze veel overkoepelende verantwoordelijkheden hebben.

De medewerkers in het laagste hiërarchische niveau kunnen het snelst gedemotiveerd raken omdat de werkzaamheden vaak routinematig zijn en ze kunnen weinig invloed uitoefenen op het product.

6.4 Uitdaging en kennismanagement in loondienst bij een groot bedrijf.

Kennismanagement.

In het voorgaande hoofdstuk worden er twee methoden beschreven om kennis over te dragen: direct en indirect. In het algemeen wordt de directe en de indirecte methode bij de grote bedrijven evenveel toegepast. De voorbeelden van de directe methode zijn het inwerken van de nieuwe mensen of vormen van de units binnen de organisatie. Intranet, digitale archief en handleidingen zijn de voorbeelden van de indirecte methode van de kennisoverdracht.

Grote bedrijven hebben vaak meer behoefte en middelen om investeringen te doen in het kennismanagement dan de kleine bedrijven aangezien ze aanzienlijk meer kennis in omloop hebben. Ze lopen ook minder gevaar van te grote afhankelijkheid van de kennis die in de hoofden van hun medewerkers zit door systematisch verworven kennis in middelen op te slaan.

Naast de overdracht van de kennis is het verwerven van de nieuwe kennis van groot belang. Veel grote bedrijven stellen de vakbladen ter beschikking voor hun medewerkers en opleidingsbeleid wordt gestimuleerd. Daarnaast vergoeden ze vaak de opleidingskosten voor hun werknemers mochten ze een studie willen volgen. Het verschil in het kennismanagement tussen groot en klein bedrijf ligt vooral in de mate van de standaardisatie van het kennismanagementbeleid. Grote bedrijven zijn minder flexibel in opleidingseisen of bijscholing van hun personeel door de grote standaardisatie van het kennismanagementbeleid. Een goed voorbeeld is het hanteren vaak functieschalen. Bij elke functieschaal zijn er vereisten aangekoppeld, zoals opleiding of relevante werkervaring wat rol speelt bij de beloning van de werknemer. Deze functieschalen zijn weer gekoppeld aan de salarisschalen.

Uitdaging en motivatie.

Door veel standaardprocedures en gedeelte verantwoordelijkheden heeft de werknemer in een groot bedrijf vaak minder invloed op het product dan werknemer bij een klein bedrijf. Dat maakt het delegeren van de verantwoordelijkheden moeilijker en heeft een indirecte negatieve invloed op de intrinsieke motivatie van het personeel. Aan de andere kant heeft de medewerker bij een groot bedrijf meer mogelijkheden in een breder takenpakket van zijn werkzaamheden dan bij een klein bedrijf, hij kan bijvoorbeeld verplaats worden naar de andere afdeling om meer kennis te verwerven en de aard van zijn werkzaamheden te veranderen. Een grote variatie in de werkzaamheden heeft een positief effect op de intrinsieke motivatie van het personeel en wordt ervaren als een leuke uitdaging.

De motivatie van de werknemers in een groot bedrijf is heel afhankelijk van de hiërarchische niveau waar de werknemer zich bevindt en de omvang van de organisatie. Je hoeft geen directielid van de grote organisatie te worden om veel uitdaging hebben in je werk, een leidinggevende van de afdeling kan alsnog een hele inspirerende baan hebben met redelijk veel vrijheid en een mogelijkheid om de risicodragende beslissingen te nemen.

7. Risico's

7.1 Aansprakelijkheid bij ondernemers.

Een startende ondernemer zal een keuze moeten maken uit de verschillende rechtsvormen voor zijn bedrijf want alleen ondernemingen met een bepaalde rechtsvorm kunnen deel nemen aan het maatschappelijk verkeer. Dit betekent dat een onderneming met de bepaalde rechtsvorm is verbonden. De keuze van de rechtsvorm van een onderneming is afhankelijk van de feitelijke, economische, fiscale en privaatrechtelijke factoren zoals aangaan van de samenwerkingsovereenkomst, afscherming van privé vermogen van de ondernemer of veilig stellen van de voortgang van de onderneming van familieruzies, etc.

In dit hoofdstuk wordt er uitgelegd wat de aansprakelijkheid van de ondernemer inhoudt mocht hij kiezen voor een rechtsvorm met of zonder rechtspersoonlijkheid. In het kader van deze scriptie beperk ik me tot het bespreken het meest relevante rechtsvormen voor de startende ondernemer.

De rechtsvormen zonder rechtspersoonlijkheid. Bij deze rechtsvormen is men met het hele privé vermogen aansprakelijk voor de schulden van de onderneming. Deze rechtsvormen zijn:

- **Eenmanszaak (EZ).**

Een starter met een eenmanszaak is naast oprichter ook een eigenaar van de het bedrijf en om deze reden helemaal zelfstandig. De ondernemer is de belastingplichtige voor rekening van wie een onderneming wordt gedreven en die rechtsreeks wordt verbonden voor de verbintenissen betreffende onderneming (art 3.4 Wet IB). De beslissingen over hoe de onderneming wordt gedreven worden naar eigen inzicht genomen. De eigenaar van de eenmanszaak is dus zelf aansprakelijk voor alle handelingen van het bedrijf. Er bestaat in beginsel geen onderscheid tussen privé en ondernemingsvermogen wat houdt in dat zakelijke schuldeisers kunnen zich verhalen op het privébezit van de ondernemer en zijn echtgenoot of geregistreerd partner. Daarnaast kunnen privéschuldeisers bezittingen van de onderneming aanspreken en als de zaak failliet gaat, gaat de eigenaar ook failliet. Dit kan allen voorkomen door het opmaken van de huwelijkse voorwaarden (art 1.114 BW). Hierdoor kunnen de schuldeisers van de ondernemer niet meer op het totale vermogen van de partners verhalen.

- **Vennootschap onder firma (VOF)**

De vennootschap onder firma is een samenwerkingsvorm waarin meerdere partners een bedrijf voeren. De partners zijn in dit verband vennoten of firmanten en worden aangemerkt als ondernemer voor de wet. Aangezien iedere vennoot een eigen inbreng heeft zoals geld, goederen of arbeid betekent het dat zodra de goederen geleverd zijn aan de gemeenschappelijke vennoten is de inbrenger van het goed niet meer zelfstandig beschikkingsbevoegd. Om deze reden is het aan te raden om de afspraken tussen de vennoten schriftelijk vast te leggen. De wet stelt er echter geen verplichting van. Iedere vennoot is hoofdelijk aansprakelijk voor de schulden van VOF. Dat wil zeggen dat de schuldeisers ieder vennoot voor het geheel der schulden kunnen aanspreken. De VOF heeft in die zin een afgescheiden vermogen, zodat privé-schuldeisers in eerste instantie geen verhaal hebben op het vermogen van de

vennootschap. Omgekeerd echter hebben schuldeisers van de vennootschap wel verhaal op het privé-vermogen van de vennoten, wanneer het vennootschappelijke vermogen niet toereikend is om de schulden te betalen. Daarom is het van belang om duidelijke afspraken maken wat betreft bevoegdheden in een vennootschapscontract. Wanneer deze bevoegdheidsverdeling is ingeschreven bij het handelsregister, geldt deze ook tegenover derden. Dat betekent dat een derde de VOF niet kan houden aan de overeenkomst die gesloten is aan de onbevoegde vennoot. De vennoot die onbevoegd heeft gehandeld is dan persoonlijk aansprakelijk.

Rechtsvormen met rechtspersoonlijkheid. Ook wel rechtspersonen genoemd. Een rechtspersoon is zelf drager van rechten en plichten. Dit houdt in dat de directeuren/aandeelhouders in beginsel niet met hun privé vermogen aansprakelijk zijn voor de schulden van de rechtspersoon. De bekendste rechtspersonen zijn:

- **Besloten vennootschap (BV).**

De besloten vennootschap is een rechtspersoon met zelfstandige rechten en plichten waarbij de aandeelhouders natuurlijke personen zijn. De kapitaal van de vennootschap is verdeeld in aandelen die in handen zijn van een of meer aandeelhouders. De aandelen zijn niet vrij overdraagbaar en staan op de naam van de aandeelhouders. Voor de oprichting is er notariële akte verplicht en een storting van de kapitaal van minstens 18.000 euro. Het grootste voordeel van deze rechtsvorm is de beperkte aansprakelijkheid. Als een BV schulden heeft kunnen de schuldeisers alleen aanspraak maken op het vermogen van de BV en niet op dat van haar directeuren of aandeelhouders. Door de rechtspersoonlijkheidsconstructie komt de continuïteit van de onderneming minder in gevaar bij overlijden, ondercuratelestelling of faillissement van de deelnemers. Er bestaan echter een aantal uitzonderingen waarbij de directeuren of aandeelhouders ook persoonlijk aansprakelijk kunnen worden gesteld zoals bij onbehoorlijk bestuur.

Artikel 2:9 Burgerlijk Wetboek bepaalt dat de bestuurder gehouden is zijn taken jegens de vennootschap behoorlijk te vervullen. Een nadere invulling van dit criterium geeft de wet echter niet. De Hoge Raad heeft bepaald dat sprake is van onbehoorlijk bestuur indien de bestuurder een 'ernstig verwijt' kan worden gemaakt. Er is sprake van een ernstig verwijt indien een redelijk handelend en ervaren bestuurder in dezelfde omstandigheden van de gewraakte beslissing had afgezien. Indien sprake is van onbehoorlijk bestuur, is de bestuurder tegenover de vennootschap persoonlijk hoofdelijk aansprakelijk voor de schade. Enkele voorbeelden van onbehoorlijk bestuur zijn: het onttrekken van gelden van de vennootschap voor persoonlijke doeleinden, het plegen van frauduleuze handelingen of strafbare feiten, het nemen van onverantwoordelijke en buitensporige financiële risico's, het niet deponeren van de jaarstukken aan de Kamer van de Koophandel en het niet afsluiten van voor de bedrijfsvoering noodzakelijke verzekeringen. Alleen de rechtspersoon zelf mag de bestuurder aanspreken uit hoofde van artikel 2:9 BW. Derden die door het handelen van de bestuurder zijn gedupeerd, zullen de geleden schade moeten proberen te verhalen via het instellen van een vordering uit onrechtmatige daad.

Behalve de aansprakelijkheid voor de zakelijke schulden, gaat het ondernemen samen met veel risico's. Veel van deze risico's zijn te verzekeren, zoals bedrijfs- en beroepsaansprakelijkheid, juridische geschillen, brand en diefstal, ziekte of arbeidsongeschiktheid. Ondernemers kunnen aansprakelijk worden gesteld op grond van een contract (wanprestatie) of op grond van de wet (onrechtmatige daad). Ondernemers kunnen aansprakelijk worden gesteld voor zijn personeel, niet ondergeschikten, gebouwen,

producten, de veiligheid van het personeel, milieuschade en verstekken van zijn financiële gegevens aan de belastingdienst of de kamer van de koophandel. Aangezien elke organisatie anders is, is het verstandig voor de ondernemer zich te verdiepen in een verzekeringspakket dat goed past bij de onderneming. Het is ook van belang om dit pakket jaarlijks te herzien op de voldoende dekking aangezien de onderneming snel kan veranderen. Een andere optie is bijvoorbeeld opstellen van de algemene voorwaarden waarmee de aansprakelijkheid beperkt wordt.

7.2 Aansprakelijkheid in loondienst.

In tegenstelling met de ondernemer is de werknemer niet aansprakelijk voor de zakelijke schulden van de onderneming omdat hij geen zakelijke vermogen heeft in de onderneming. Het geldt ook voor de directeur als hij behoorlijk bestuur verricht voor de onderneming en loon geniet uit zijn werkzaamheden.

Het kan voorkomen dat de werknemer schade aanricht tijdens de werktijd. Zowel in het eigen bedrijf als de schade aan zaken van derden. De vraag is of de werkgever hem aansprakelijk kan stellen voor de schade die is ontstaan.

Volgens de Nederlandse wetgeving is de werknemer is niet aansprakelijk voor schade die hij toebrengt aan eigendommen van zijn werkgever tenzij de schade het gevolg is van opzet of bewuste roekeloosheid van de werknemer.

Er kan wel een overeenkomst gesloten worden met de werknemer waarin wordt vastgelegd dat de werknemer aansprakelijk is voor hem veroorzaakte schade, mits de werknemer daarvoor verzekerd is. Als de werknemer bij die verzekering een eigen risico heeft dan is de werkgever voor dat eigen risico aansprakelijk, tenzij er sprake is van opzet of bewust roekeloos handelen. Zoals bewust stelen van het geld of activa van het bedrijf.

Als de werknemer tijdens de uitoefening van zijn werkzaamheden aan een derde schade toebrengt, kan een derde op grond van een onrechtmatige daad de werknemer aansprakelijk stellen. De werkgever kan door de derde in zijn kwaliteit als werkgever eveneens aansprakelijk worden gesteld voor de fouten van zijn werknemer. Daarvoor is wel vereist dat de werkgever zeggenschap had over de handelingen waaruit de fout voortkwam. Als bij schade toegebracht aan een derde waarbij zowel de werknemer als de werkgever aansprakelijk is, hoeft een werknemer niets van de schade te vergoeden, tenzij de schade het gevolg is van opzet of bewuste roekeloosheid van de werknemer. Bijvoorbeeld: tijdens de schoonmaakwerkzaamheden van het kantoorpand beschadigt de schoonmaker een kunstwerk van de klant door eigen onoplettendheid. De klant kan zowel werknemer als werkgever aansprakelijk stellen voor de aangerichte schade maar de werkgever is verplicht om deze schade te vergoeden.

Samengevat komt de wet- en regelgeving erop neer dat een werkgever de schade door zijn werknemer toegebracht aan hem of aan derden zelf zal moeten dragen. Alleen wanneer de schade een gevolg is van opzet of bewuste roekeloosheid van de werknemer is de werkgever niet aansprakelijk. Van bewuste roekeloosheid kan worden gesproken indien de schade het gevolg is van ernstig verwijtbaar handelen van de werknemer. Wet- en regelgeving bepalen dat bij schriftelijke overeenkomst een afwijking van deze hoofdregel ten nadele van de werknemer mogelijk is, indien de werknemer tegen deze aansprakelijkheid is verzekerd.

7.3 Gevolgen van het faillissement tegenover je baan kwijt.

Faillissement.

2009 was een record jaar voor faillissementen in Nederland. Er waren 10.559 faillissementen aangevraagd, een stijging van 54 procent ten opzichte 2008. In dit hoofdstuk wordt er uitgebreid ingegaan op het begrip faillissement en de gevolgen daarvan.

Een faillissement is een gerechtelijk beslag op het vermogen van de ondernemer en zijn onderneming, ter bescherming van de rechten van de crediteuren van de schuldenaar in de situatie waarbij de ondernemer niet meer in staat is om zijn schulden te voldoen. De rechtbank spreekt het faillissement in een vonnis uit, na aanvraag van de schuldenaar zelf, zijn schuldeisers of door het Openbare Ministerie. In het vonnis wordt door de rechter een curator en een rechter-commissaris benoemd. De curator is de beheerder van het vermogen en belast met de vereffening van de schulden, de rechter-commissaris houdt toezicht op de curator. Na de uitspraak van het faillissement verliest de schuldenaar de zeggenschap over zijn vermogen aan de curator. Zowel de rechtspersoon met de rechtspersoonlijkheid zoals een B.V. als een natuurlijk persoon kan failliet worden verklaard. De faillissementen kunnen op verschillende manieren bekend worden gemaakt zoals een vermelding in de Staatscourant en diverse dagbladen, in het handelsregister van de Kamer van de Koophandel of in faillissementregister bij de rechtbank.

Een faillissementonderzoek moet voldoen aan een aantal voorwaarden: de schuldenaar betaalt zijn rekeningen niet, er zijn ten minste twee schuldeisers en er zijn minimaal twee schulden, waarvan een direct opeisbaar is. Alle inkomsten buiten de eerste levensbehoeftes die de gefailleerde tijdens het faillissement geniet worden bij het faillissement betrokken.

Nadat de rechtbank het vonnis heeft uitgesproken, stelt de curator een lijst met de schuldeisers op. De gefailleerde is wettelijk verplicht om alle benodigde informatie aan de curator te verschaffen en als hij weigert kan de curator dwangmaatregelen treffen. De curator kan ook de handelingen ongedaan maken die de gefailleerde verricht om zijn schuldeisers te belemmeren in verhalen van de schulden. Een natuurlijk persoon wordt in beginsel aansprakelijk gesteld voor zijn totale vermogen, dus bedrijfs- en privé-vermogen. Bij de rechtspersoon met de rechtspersoonlijkheid komt in beginsel alleen bedrijfsvermogen in aanmerking maar in geval van onbehoorlijk bestuur kan curator de bestuurder of DGA van BV ook met zijn persoonlijke vermogen aansprakelijk stellen. De voorbeelden van het onbehoorlijk bestuur zijn slechte boekhouding of niet deponeren van de jaarstukken bij het handelsregister van Kamer van de Koophandel of niet betalen van belastingen. Als een ondernemer getrouwd is of heeft een geregistreerd partnerschap aangegaan in gemeenschap van goederen kan zowel hij als zijn partner aansprakelijk worden gesteld met het gezamenlijk vermogen. Deze aanspraak op het gezamenlijke privé vermogen kan voorkomen worden door het opstellen van de huwelijkse voorwaarden.

De meest voorkomende beëindiging van het faillissement is een opheffing wegens gebrek aan baten. Dit houdt in dat er niet voldoende baten aanwezig zijn om de kosten van de curator en overige faillissementkosten te voldoen. Als er geen gebrek aan baten is houdt de curator een verificatievergadering. Tijdens deze vergadering stelt hij vast welke vorderingen in aanmerking komen tijdens het uitdelen van vermogen. De schuldenaar mag eenmaal tijdens deze vergadering de schuldeisers akkoord aanbieden. Dit betekent dat de schuldenaar aanbiedt een deel van zijn schulden af te lossen terwijl de rest van zijn

schulden worden kwijtescholden. De schuldeisers moeten ten minste 75 procent van de schuldeisers vertegenwoordigen om een akkoord te kunnen accepteren, bovendien moet twee derde dit akkoord goedkeuren. Als aan deze voorwaarden voldaan is kan de rechter dit besluit goedkeuren en akkoord bekrachtigen. Op deze manier eindigt het faillissement en zijn de schuldeisers die niet hebben ingestemd aan dit akkoord ook daaraan verbonden.

Als na de verificatievergadering niet tot een akkoord is gekomen treedt de staat van insolventie op en gaat de curator tot de verkoop van de boedel. De opbrengst daarvan wordt verdeeld over de schuldeisers via door de curator opgestelde uitdelingslijst.

Als de schuldenaar definitief failliet is verklaard dan zal de Belastingdienst zijn onderneming beschouwen als niet bestaand. De verliezen die overblijven, kunnen achteraf worden verrekend met de inkomstenbelasting. Als de schuldenaar een nieuwe onderneming begint, bestaat altijd de mogelijkheid dat de Belastingdienst en andere schuldeisers oude schulden willen vorderen.

Het eindigen van faillissement betekent voor de schuldenaar niet dat hij nu schuldenvrij is. Dit is alleen het geval bij de goedkeuring van een akkoord door de rechtbank. Om te voorkomen dat de schuldeisers de schuldenaar blijven achtervolgen is de **Wet Schuldsanering Natuurlijke Personen** in kracht gesteld. Deze wet biedt de schuldenaar de mogelijkheid om na drie jaar met een “schone lei” te beginnen. De schuldsaneringprocedure bij de rechtbank heeft een dubbele doelstelling: liquidatie van het aanwezige vermogen, en sanering van de aanwezige schuldenlast. Als de schuldenaar de regeling met een goed gevolg doorloopt, zijn de vorderingen van de schuldeisers na de beëindiging van de regeling niet langer afdwingbaar. Deze regeling is alleen geldig voor de natuurlijke personen, waarbij de schulden van de onderneming zonder rechtspersoonlijkheid opgenomen worden in de regeling.

De schuldenaar zal aan de rechter moeten aantonen dat hij niet kan doorgaan met het betalen van de schulden en heeft geprobeerd een buitengerechtelijk akkoord te sluiten met de schuldeisers zonder het resultaat. Alleen dan kan de rechter instemmen met het schuldsaneringverzoek. Het verzoekschrift moet een compleet beeld geven van de bezittingen, schulden, inkomsten, vaste lasten, etc., van de schuldenaar want als de verstrekte informatie onvolledig is, kan het verzoek worden afgewezen. Dat kan betekenen dat de schuldenaar wel in staat is om aan zijn schulden te voldoen.

Als de schuldenaar beslist om geen onderneming voort te zetten tijdens de schuldsaneringsregeling, kan hij een beroep doen op de Bbz: Bijzondere bijstandsregeling Zelfstandigen. Het Besluit bijstandsverlening zelfstandigen (Bbz) is ingesteld om zelfstandigen uit de bijstandswet te houden. Door het Bbz kan ondernemer tijdelijk een uitkering ontvangen totdat hij weer in zijn levensbehoeften kan voorzien. Hij kan in aanmerking komen voor het Bbz als hij een gevestigde zelfstandige is die tijdelijk in de financiële problemen verkeert of als hij een startende zelfstandige is.

De uitvoering van de schuldsanering lijkt op veel punten op een faillissement. Na de uitspraak van de rechter zal de bewindsvoerder (hij is belast met toezicht houden of de schuldenaar zijn verplichtingen nakomt en beheert en verkopen van de inboedel) een onderzoek doen naar de bezittingen, schulden, inkomsten en vaste lasten van de schuldenaar en zijn partner. Na de verificatievergadering gaat hij over tot de verkoop van de inboedel en opstellen van het saneringsplan. In dit plan wordt bepaald hoeveel inkomsten er

beschikbaar komen om de schuldeisers af te lossen. De schuldeisers hebben geen inspraak in het opstellen van het saneringsplan.

Als er voldoende liquide middelen zijn voor de uitkering van de schuldeisers, zal de bewindsvoerder een uitdelingslijst opstellen. Het verschil met een faillissement is dat de vorderingen die voorrang hebben niet geheel hoeven te zijn afbetaald voordat overgegaan kan worden tot de afbetaling van de overige schulden. Een ander verschil met het faillissement is dat de inkomsten van de levenspartner ook worden meegenomen bij het vaststellen van de aflossingscapaciteit ongeacht of er wel of niet sprake is van gemeenschap van goederen. Het is voordeliger om de levenspartner ook opnemen in de schuldsaneringsregeling aangezien hij ook mede- aansprakelijk voor de schulden van de schuldenaar. Alleen als er huwelijks voorwaarden bestaan waarbij iedere gemeenschap wordt uitgesloten wordt dit vermogen niet tot de schuldsanering betrokken. De schuldsanering eindigt na drie jaar na de datum opgenomen in het saneringsplan. Als de schuldenaar aan alle afspraken heeft voldaan die in het saneringsplan zijn opgenomen kan de restschuld niet meer worden afgedwongen door de schuldeisers.

De wetgeving biedt dus genoeg mogelijkheden voor een nieuwe start na het faillissement maar de ondernemer moet natuurlijk ook zelf zorgen voor genoeg eigen vermogen om sterker in de schoenen te staan in de minder winstgevende tijden en de continuïteit van zijn bedrijf te kunnen waarborgen. Een hele extravagante levenswijze met de hoge vaste lasten tijdens het ondernemerschap maakt de ondernemer kwetsbaar voor de afleidingen en verhoogt kans dat de ondernemer de grip op zijn bedrijf verliest en dus niet aan te raden.

Los van de financiële kant is het ook emotioneel een moeilijk proces om afstand te doen van je bedrijf. Soms is liquidatie de enige realistische optie maar voor een ondernemer is dat heel lastig te accepteren. De ondernemers vragen zichzelf dan af of ze al die jaren voor niets zo hard hebben gewerkt. Het is heel moeilijk om een bedrijf dat je zelf hebt opgebouwd ook zelf te sluiten en vervolgens je leveranciers, klanten en uiteindelijk je medewerkers te vertellen dat je ermee ophoudt. Dat heeft een grote emotionele impact op de ondernemer en geeft vaak het gevoel dat hij gefaald heeft. Een mental coach of een psycholoog kan de gefailleerde helpen om het emotionele verlies te verwerken en positieve instelling krijgen in een nieuwe start.

Je baan kwijt.

Het is natuurlijk nooit plezierig om ontslagen te worden of je baan kwijtraken omdat de arbeidsovereenkomst niet verlengd werd. In dit hoofdstuk worden de gevolgen van ontslag en de vangnetregelingen voor de werknemers in kaart gebracht.

In tegenstelling tot de gefailleerde heeft de ontslagen werknemer geen zakelijke schulden opgebouwd tijdens het dienstverband. Hij kan natuurlijk veel privé schulden hebben, maar ik beperk me tot de zakelijke aspecten in deze scriptie en laat deze buiten beschouwing.

Ontslag kan verschillende redenen hebben. Een bedrijfseconomisch ontslag komt voor bij de reorganisatie, een bedrijfssluiting, een bedrijfsverhuizing of bijvoorbeeld het verplaatsen van een deel van de bedrijfsactiviteiten naar het buitenland. Werknemer kan ook ontslagen worden op grond van disfunctioneren wat vaak tot heftige discussies leidt tussen werkgever en werknemer. De gevolgen van een terecht ontslag wegens disfunctioneren zijn voor de werknemer aanzienlijk. Hij loopt niet alleen risico niet om zijn baan te verliezen, maar de werkgever zal meestal vinden dat hij geen recht heeft op een ontslagvergoeding of zal een

beperkte vergoeding aanbieden. Arbeidsongeschiktheid vormt ook een aanleiding voor een dreigend ontslag. Naar mate de arbeidsongeschiktheid langer duurt of frequenter voorkomt, lijkt de kans op ontslag alleen maar toe te nemen. Ontslag op staande voet is de zwaarste vorm van ontslag en heeft niet alleen tot gevolg dat de arbeidsovereenkomst onmiddellijk eindigt, maar leidt er ook toe dat de werknemer geen recht heeft op een WW-uitkering. De werkgever en werknemer kunnen ook zelf afspraken maken over het ontslag, dan is er sprake van een beëindiging met wederzijds goedvinden.

Het meest voorkomende vangnet voor de ontslagen werknemer is een werkloosheid uitkering (WW-uitkering). Wanneer de werknemer zijn baan verliest, komt hij in principe in aanmerking voor een WW-uitkering. Voor deze uitkering gelden een aantal voorwaarden zoals de werknemer moet jonger zijn dan 65 jaar, het verlies van zijn baan mag niet verwijtbaar zijn, daarnaast moet hij een arbeidsverleden van minimaal half jaar hebben (fulltime of parttime) en zich beschikbaar stellen om passende arbeid te accepteren door te solliciteren. Het is ook van belang om niet zomaar akkoord te gaan met het ontslag en meedelen dat u het er niet mee eens bent als werknemer om de uitkering niet in gevaar te brengen.

De WW uitkering is afhankelijk van het arbeidsverleden. Voor elk jaar vanaf 1998 moet de werkloze kunnen aantonen dat hij voor 52 of meer dagen loon heeft ontvangen, wil hij dat jaar meetellen voor zijn arbeidsverleden en in sommige gevallen tellen de jaren waarin zij of hij voor eigen kind of kinderen tot vijf jaar heeft gezorgd geheel of gedeeltelijk mee. De duur van WW-uitkering in maanden is even lang als het arbeidsverleden in jaren, met een maximum van 38 maanden. Bij het arbeidsverleden van bijvoorbeeld vier jaar is de duur van de WW uitkering vier maanden dus de inkomenszekerheid na het kwijtraken van je baan is vrij beperkt.

Als de maximale uitkeringsduur is verstreken en u bent nog werkloos, dan kunt u een uitkering aanvragen op grond van de Algemene bijstandswet (Abw). De bijstandsuitkering is een uitkering op minimumniveau, gebonden aan verschillende voorwaarden. Zo zal in beginsel elke baan geaccepteerd moeten worden, waar men ook actief voor moet solliciteren, daarnaast mag de werkloze geen eigen vermogen boven het toegestane bedrag hebben om recht te hebben op de uitkering. Het toegestane vermogen is tot 5.480 euro voor alleenstaande en 10.960 euro voor gehuwden of alleenstaande ouder.

De gemeente biedt een mogelijkheid om het opstarten van een bedrijf vanuit een WW uitkering bijvoorbeeld met een tijdelijke lening of voorbereidingskrediet. Deze zijn bestemd voor de voorbereidings- en investeringskosten te kunnen betalen. Een voorbereidingskrediet wordt omgezet in lening met rente zodra er met eigen bedrijf wordt gestart.

Een van de grootste gevaren van je baan verliezen dat je als werkzoekende je hypotheek of huurlasten niet meer kan betalen op basis van je WW. Er zijn nogal wat Nederlanders die een te hoge hypotheek hebben en kampen met aflossingsproblemen vooral als de hypotheekrente stijgt. Dat was het gevolg van het beleid van de hypotheekverstrekkers die heel makkelijk waren in het verstrekken van te hoge hypotheeken wat de kredietcrisis van 2009 veroorzaakte.

Een ander gevolg van de baan kwijtraken is dat de werknemer niet meer de gewenste levenswijze kan veroorloven wat kan leiden tot depressie. Ontslag kan een schokkende en demoraliserende ervaring zijn. De werkzoekende kan daardoor gaan twijfelen aan eigen capaciteiten wat gepaard gaat met het verliezen van zelfvertrouwen en positieve instelling.

Daarom is het belangrijk te weten wat de reden van het ontslag is geweest zodat de ontslagen werknemer niet gedemotiveerd raakt bij het zoeken naar de volgende baan.

7.4 Wat is risicovoller en waarom: ondernemerschap of loondienst?

In dit hoofdstuk worden er een aantal het meest voorkomende risico's vergeleken van het ondernemerschap en de dienstbetrekking zoals inkomensrisico, aansprakelijkheidsrisico en het risico van het disfunctioneren.

Inkomensrisico.

Iemand is pas ondernemer als hij/zij risico neemt. Dat risico vertaalt zich in een onzeker ondernemersinkomen. Op voorhand staat niet vast wat het bedrijfsresultaat zal zijn en hoe hoog dus het inkomen van de ondernemer zal zijn. Drie mogelijkheden doen zich voor:

- De opbrengsten kunnen lager/hoger uitvallen dan verwacht (combinatie van vaste kosten en variabele opbrengsten).
- De kosten kunnen hoger/lager zijn dan was voorzien (combinatie van variabele kosten en vaste opbrengsten).
- Zowel de opbrengsten als de kosten zijn op voorhand onzeker (combinatie van variabele opbrengsten en variabele kosten).

Om bedrijfsmatige activiteiten te kunnen ontplooiën, investeren ondernemers middelen (eigen en vreemd vermogen) en tijd in hun bedrijf. Men steekt eigen (en geleend) geld in harde activa zoals apparatuur, kantoormeubilair en een vervoermiddel. Daarnaast worden tijd en geld geïnvesteerd in zachte activa zoals Research & Development, kennis en informatie, octrooien, opleidingen en in het verwerven van opdrachten. Ook worden kosten gemaakt voor huisvesting en diensten zoals telecommunicatie. Tegenover de vele investeringen en vaste kosten staan immers onzekere opbrengsten. De inschatting maken van de het meest waarschijnlijke scenario hoe de onderneming zich in de toekomst gaat ontwikkelen is uiterst moeilijk. De ondernemer kan in de problemen komen met zijn bedrijf omdat hij te weinig omzet genereert en de kosten niet kan dekken of omdat hij de omzet te hard groeit en liquiditeitspositie slecht wordt om bedrijfskosten te kunnen betalen.

Voor de werknemer is het inkomensrisico relatief laag in vergelijking met die van ondernemer omdat hij als eerste geen verlies kan maken tijdens zijn dienstbetrekking, hij hoeft geen zakelijke investeringen te doen waardoor hij geen risico loopt op het opbouwen van schulden en hij geniet een redelijk stabiel inkomen om zijn levensonderhoud te kunnen voorzien. Aan de andere kant kan hij ook niet zo snel zijn inkomen zien stijgen zoals een ondernemer die een snelgroeiend succesvol bedrijf heeft.

Aansprakelijkheidsrisico.

Een ondernemer voert werkzaamheden uit voor eigen risico wat betekent dat hij daarvoor ook aansprakelijk is. Het vermogen waarmee de ondernemer aansprakelijk is hangt af van de rechtsvorm die hij kiest voor zijn bedrijf. Zoals eerder is verteld, bij de rechtsvormen zonder rechtspersoonlijkheid is men in beginsel met het gehele privé vermogen aansprakelijk voor de schulden van de onderneming. Dat kan voorkomen worden door de huwelijke voorwaarden af te sluiten of een rechtsvorm kiezen met de rechtspersoonlijkheid. Als de ondernemer een bedrijfsvorm met de rechtspersoonlijkheid kiest, is zijn aansprakelijkheid voor de bedrijfsschulden in het beginsel beperkt tot het

ondernemingsvermogen. De fiscale regelgeving geeft ook de mogelijkheid om het aansprakelijkheidsrisico te beperken door middel van de holdingstructuur. Een holdingstructuur bestaat uit een vennootschap (de holdingmaatschappij) die aandelen houdt in een andere vennootschap (de werkmaatschappij). De ondernemingsactiviteiten worden in de werkmaatschappij uitgeoefend en in de werkmaatschappij wordt ook het daadwerkelijke ondernemingsrisico gelopen.

Belangrijke activa voor de onderneming die de ondernemer wenst af te scheiden van het risicovolle ondernemingsvermogen in de werkmaatschappij kunnen worden ondergebracht in de holdingmaatschappij. De voorbeelden daarvan zijn pensioenrechten van de DGA, intellectuele eigendomsrechten, vergunningen, overtollige winstreserves en onroerend goed. Indien de werkmaatschappij een verlies lijdt of failliet gaat, blijven de activa beschermd en kunnen de schuldeisers van de werkmaatschappij in beginsel zich niet verhalen op het vermogen van de holding. Als de werkmaatschappij winstgevend is, worden de winsten zonder enige belastingheffing uit de risicosfeer van de werkmaatschappij naar de holding gehaald door middel van de dividenduitkering. Iedere vermogensoverheveling van de BV naar de aandeelhouders geldt als dividend. Dit dividend is bij de aandeelhouder in privé sfeer belast als een regulier voordeel uit aanmerkelijk belang (belastingheffing 25%). De werkmaatschappij kan deze niet in mindering brengen op haar belastbare winst. Op deze manier kan de ondernemer de winstreserves veilig te stellen.

De ondernemer kan ook aansprakelijk worden gesteld tegenover de schade die hij of zijn medewerkers kunnen toebrengen aan derden. Er bestaat ook altijd een risico dat de ondernemer of zijn medewerkers een fout maken tijdens de uitvoering van zijn werkzaamheden die grote negatieve gevolgen heeft voor de klant waardoor een klant een rechtszaak begint. Naast klanten kunnen ook juridische geschillen ontstaan met de medewerkers, leveranciers of verhuurder van de huisvesting, het is handig om zich als ondernemer daarvoor te verzekeren voordat de rechtszaak en gehele eigen vermogen van bedrijf ontvreemdt en de continuïteit van de onderneming in gevaar brengt.

De werknemer in tegenstelling tot de ondernemer kan nooit met zijn privé vermogen aansprakelijk worden gesteld voor de bedrijfsschulden van zijn werkgever. Hij kan ook niet met zijn zakelijke vermogen aansprakelijk worden gesteld omdat hij geen bedrijfsvermogen heeft tijdens de dienstbetrekking. Wat betreft bedrijfs- en beroepsaansprakelijkheid berust deze in het algemeen op de werkgever tenzij de schade het gevolg is van opzet of bewuste roekeloosheid van de werknemer. De werknemer loopt wel risico van juridisch geschil met zijn werkgever, daarvoor kan hij zich laten verzekeren.

Risico van het disfunctioneren.

Zowel de ondernemer als werknemer loopt risico op het disfunctioneren. Het grote verschil tussen deze risico's is gevolgen daarvan voor beide.

Het grootste gevolg van het disfunctioneren van de ondernemer is het risico op het faillissement. De ondernemer kan ook failliet gaan niet door eigen disfunctioneren maar door de externe omstandigheden waar hij geen invloed kan uitoefenen. In beide gevallen betekent het dat de ondernemer zijn investeringen niet terug kan verdienen vanwege het gebrek aan baten en moet afreken voor de opgebouwde bedrijfsschulden. Door gebruik te maken van de Wet Schuldsanering Natuurlijke Personen kan schuldenaar de mogelijkheid krijgen om na drie jaar met een "schone lei" te beginnen. Dat houdt in dat hij de drie jaar na het faillissement op het bijstandsniveau moet leven.

Het grote gevolg van het disfunctioneren van de werknemer is dat hij ontslagen wordt zonder recht te hebben op de WW-uitkering. Hij kan echter het beroep doen op de bijstandsuitkering als hij aan het aantal voorwaarden voldoet. De werknemer kan ook ontslagen worden op basis van andere redenen die niet aan hem verwijtbaar zijn. In dit geval kan hij een aanspraak maken op de WW-uitkering. Werkloosheidswet of WW is een Nederlandse wet en een werknemersverzekering die daarin wordt geregeld die werkloze werknemers met voldoende arbeidsverleden en beschikbaar voor arbeid een werkloosheidsuitkering garandeert. De WW wordt gefinancierd met de premies die sinds 2009 uitsluitend door de werkgevers worden betaald. De ontslagen werknemer geniet een groot voordeel ten opzichte van de gefailleerde omdat hij niet hoeft af te rekenen voor de zakelijke schulden als hij disfunctioneert wat maakt het begin met de schone lei veel makkelijker.

Overige risico's

De overige risico's voor ondernemer zijn het risico van het ontstaan van de brand of diefstal wat een grote impact hebben op de onderneming daarom is verzekeren tegen dit soort gebeurtenissen altijd van belang. De ondernemer loopt ook risico om **ziek** of **arbeidsongeschikt** te worden wat een groot gevaar voor de onderneming kan vormen. Hij kan zich verzekeren tegen de arbeidsongeschiktheid door middel van de arbeidsongeschiktheidsverzekering (AOV). Op deze manier kan hij zorgen dat hij geen inkomstenverlies lijdt en dat zijn onderneming kan blijven voortbestaan. Omdat de premies voor een AOV best hoog zijn (gemiddeld 260 euro per maand met eigen risico van 30 dagen en maximaal 40.000 dekking), hebben veel ondernemers de neiging om geen verzekering af te sluiten. Geen verstandige keuze, want als je niet verzekerd bent en je raakt arbeidsongeschikt heb je vaak alleen nog recht op een bijstandsuitkering. De ondernemer kan zich ook niet verzekeren op de gederfde opbrengsten die hij lijdt tijdens ziekte.

De werknemer is verzekerd tegen de **arbeidsongeschiktheid** omdat hij maandelijks naast loonbelasting ook de volksverzekeringen zoals Algemene Wet Bijzondere Ziektekosten (AWBZ) moet afdragen. Op grond van deze wet kan men bijzondere ziektekosten zoals kosten van langdurige opname in ziekenhuis of inrichting vergoed krijgen. Deze worden niet door de zorgverzekering vergoed. De werkgevers betalen ook de premies van Wet werk en inkomen naar arbeidsvermogen (WIA) voor hun werknemers. De wet regelt een uitkering voor de periode na de wettelijke loondoorbetalingstermijn van 104 weken.

Daarnaast loopt de werknemer een beperkt risico op de gederfde inkomens tijdens de **ziekte** in tegenstelling tot de ondernemer. In het Burgerlijk Wetboek (artikel 629 van Titel 10, de arbeidsovereenkomst, van Boek 7 van het BW) is geregeld dat de werknemer bij ziekte gedurende maximaal 104 weken recht heeft op doorbetaling van tenminste 70 procent van het overeengekomen loon.

8. Fiscale zaken

8.1 Belastingen bij ondernemingen: IB, BTW, VPB en aftrekposten

Het is niet altijd eenvoudig om aan te geven wanneer iets moet worden belast als belastbare winst uit onderneming, als belastbaar loon of als belastbaar resultaat uit de overige werkzaamheden. Om onderscheid tussen kunnen maken is de van zelfstandigheid van de werkzaamheden het meest belangrijkste criterium. Bij de dienstbetrekking staat iemand in een gezagsverhouding tot een ander. Het resultaat uit de overige werkzaamheden is te onderscheiden door de incidentele aard van de opgeleverde voordelen en de omvang van de werkzaamheden, investeringen en aanwezige risico's. Bij de heffing van de belastingen over winst uit onderneming is de rechtsvorm van belang want de belastingregelgeving verschilt per vorm van de onderneming zoals de vorm zonder rechtspersoonlijkheid en met de rechtspersoonlijkheid.

Tijdens het berekenen van de winst moet de ondernemer rekening houden met de basisprincipes van de fiscale winstbepaling zoals

- **Goed koopmansgebruik** houdt in dat de ondernemer is niet vrij om zijn totale winst uit onderneming, die vele jaren kan bestaan, willekeurig te verdelen over de jaren.
- **Realiteitszin** houdt in dat de baten en de lasten moeten worden toegerekend aan de jaren waarop zij betrekking hebben.
- **Voorzichtigheidsprincipe** houdt in dat de verliezen mogen worden genomen in het jaar waarop zij betrekking hebben, ook al zijn zij nog niet gerealiseerd.
- **Eenvoud** houdt in dat de systematiek om de winst toe te rekenen aan de bepaalde jaren praktisch en hanteerbaar moet zijn.

Ondernemer is verplicht om elektronisch **omzetbelasting** aangifte te doen. Daarnaast is hij wettelijk verplicht om een administratie bij te houden en deze zeven jaar te bewaren. Deze administratie vormt de basis voor de belastingaangiften. Omzetbelasting (BTW) is een algemene, indirecte verbruiksbelasting in de lidstaten van de Europese gemeenschap. BTW is bedoeld om het verbruik door consumenten te belasten en aangezien ondernemer de goederen koopt voor zijn onderneming en niet voor eigen verbruik, kan hij de betaalde BTW terug vragen. Aan de andere kant is hij verplicht om BTW in rekening te brengen aan zijn klanten wat hij terug moet afdragen aan de belastingdienst.

Als een ondernemer het **personeel in dienst neemt**, is hij aangifteplichtig voor de **loonbelasting**. Hij moet dan zich aanmelden bij de belastingdienst voor het afdragen van de premies werknemersverzekeringen.

Fiscale regelgeving bij de ondernemingen zonder rechtspersoonlijkheid.

De belastbare winst uit onderneming bestaat uit de winst uit onderneming minus de ondernemersaftrek en is onderhevig aan de inkomstenbelasting in box een. Deze box kent een progressief tarief wat kan oplopen tot 52 procent boven het inkomen van 54.777 euro per jaar.

De ondernemer kan een aanspraak maken op een aantal specifieke faciliteiten zoals **ondernemersaftrek**. Hij moet wel voldoen aan het urencriterium om in aanmerking te komen voor deze aftrek. De belastingplichtige voldoet aan het urencriterium als hij gedurende kalenderjaar tenminste 1.225 uur heeft besteed aan zijn onderneming en meer dan 50 procent van de totale arbeidstijd. De laatste voorwaarde geldt niet als de onderneming korter dan vijf jaar bestaat.

De ondernemersaftrek is een verzamelbegrip en is als volgt opgebouwd:

1. Zelfstandigheidsaftrek. Het bedrag van de aftrek hangt af van de winst uit onderneming. Het maximum bedraagt 9.096 euro per jaar. Hoe hoger de winst hoe lager de zelfstandigheidsaftrek. De voorwaarde is dat ondernemer nog geen 65 jaar oud is en voldoet aan het urencriterium.
2. Startersaftrek. Dat is een extra aftrek (2.070 euro in 2009) op de winst op onderneming die verleend wordt indien de ondernemer in aanmerking komt voor de zelfstandigheidsaftrek en wordt aangemerkt als startende ondernemer. Dat houdt in dat hij in de vijf voorgaande jaren geen ondernemer was en niet meer dan twee maal de startersaftrek heeft toegepast. U kunt als startende ondernemer dus drie achtereenvolgende jaren profiteren van de startersaftrek.
3. Aftrek speur- en ontwikkelingswerk. De ondernemer die voor zijn onderneming technisch-wetenschappelijk onderzoek doet of ontwikkelingswerk van technisch nieuwe fysieke producten of productieprocessen kan in aanmerking komen voor extra aftrekmogelijkheden. Dit aftrek dient om door de overheid gewenste vernieuwing en kennisontwikkeling in het bedrijfsleven te stimuleren. De ondernemer moet echter voldoen aan het urencriterium en minstens 500 uur per jaar besteden aan de S&O werk.
4. Meewerkaftrek. Deze aftrek is een vermindering van de belastbare winst vanwege het meewerken van de partner in de onderneming. De meewerkaftrek is afhankelijk van de behaalde winst en het aantal meegewerkte uren en bedraagt maximaal vier procent van de winst. De ondernemer moet echter voldoen aan het urencriterium en meewerkende partner dient minimaal 525 uur in de onderneming mee te werken.
5. Startersaftrek bij arbeidongeschiktheid. Een arbeidsongeschikte ondernemer die voldoet aan het verlaagde urencriterium van 800 uur en nog een 65 jaar oud is kan in aanmerking komen voor dit aftrek als hij recht heeft op de uitkering op grond van diverse sociale wetten. Dit aftrek bedraagt maximaal 12.000 euro maar bedraagt niet meer dan de winst indien in de afgelopen vijf jaar geen aftrek is toegepast.
6. Stakingsaftrek. Als ondernemer de onderneming staakt, moet hij afrekenen over de stakingswinst. Door gebruik te maken van dit aftrek wordt de stakingswinst verlaagd waarover hij belasting moet betalen. Dit aftrek bedraagt maximaal 3.630 euro en geldt alleen voor ondernemer.

Daarnaast bestaan er andere gunstige fiscale regelingen voor de ondernemers:

7. Kleinschaligheidsinvesteringsaftrek. Deze aftrek is bedoeld om het investeren door kleine en middelgrote ondernemingen aan te moedigen. Dit aftrek bedraagt maximaal 25 procent van het investeringsbedrag. Dit aftrek vergroot het rendement op de investering omdat de belastbare winst lager wordt. Niet alle investeringen mogen echter meedoen aan de aftrek.
8. Kleineondernemersregeling voor de omzetbelasting. Voor kleine ondernemers bestaat er in de omzetbelasting een financiële tegemoetkoming in de vorm van vermindering van de te betalen omzetbelasting. Is het saldo af te dragen BTW na aftrek van de voorbelasting op jaarbasis lager dan 1.883 euro, dan heeft de

ondernemer de mogelijkheid te profiteren van de kleine ondernemersregeling voor de omzetbelasting. Met deze regeling wordt de af te dragen BTW verlaagd of zelfs in zijn geheel kwijtgescholden (indien lager dan 1.345 euro).

9. MKB-winstvrijstelling. Naar aanleiding van het wetsvoorstel "Werken aan Winst" krijgen de IB-ondernemers een extra MKB-winstvrijstelling van 12 procent in 2010. Dit betekent dat van de gerealiseerde winst (na aftrek van de ondernemingsaftrek) slechts 88 procent belast is. Het toptarief in de inkomstenbelasting wordt daarmee verlaagd van 52 procent naar 45,76 procent (voor 2010).
10. Verliesverrekening. Als de onderneming een bepaald jaar verlies draait, heeft de ondernemer de mogelijkheid het negatieve inkomen te verrekenen met het inkomen van het voorgaande jaar (carry back). Is de verliesverrekening maar gedeeltelijk of zelfs helemaal niet mogelijk dan kunt u als ondernemer het (resterende) negatieve inkomen verrekenen met het inkomen over de negen volgende jaren (carry forward).

Concluderend kan ik zeggen dat in de beginfase van het ondernemerschap is de belastingdruk redelijk laag aangezien de ondernemer gebruik kan maken van een aantal gunstige fiscale regelingen.

Fiscale regelgeving bij de ondernemingen met rechtspersoonlijkheid.

De BV valt onder de vennootschapsbelasting en betaalt zodoende een ander tarief. Over de eerste € 200.000 belastbare winst wordt 20 procent belasting geheven en 25,5 procent over het restant (2009). De BV is wettelijk verplicht om elektronisch aangifte te doen.

De aandeelhouders van de BV hebben geen recht op de bovengenoemde ondernemingsfaciliteiten maar genieten wel van de beperkte aansprakelijkheid met hun vermogen.

Volgens de gebruikelijkloonregeling in de Wet op de loonbelasting is de directeur-groootaandeelhouder (DGA) verplicht om zichzelf een gebruikelijk salaris van de BV toe te kennen. Dit gebruikelijke bruto salaris bedraagt 41.000 euro per jaar. Dit inkomen is voor de BV natuurlijk aftrekbaar van de winst (net als elk ander salaris), maar voor de directeur is belast in de inkomstenbelasting in box een met een progressief tot en met 52 procent. Als de directeur geen of een te laag salaris uitkeert aan zichzelf kan de belastingdienst besluiten een fictief loon vast te stellen waarover loonheffing afgerekend dient te worden.

Het inkomen uit aanmerkelijk belang, bijvoorbeeld de dividenduitkering worden belast in box twee. Er is sprake van een aanmerkelijk belang als de aandeelhouder, eventueel samen met zijn fiscale partner, ten minste vijf procent van de aandelen bezit in een BV. Over het inkomen uit aanmerkelijk belang is hij 25 procent inkomstenbelasting verschuldigd.

De BV heeft echter ook recht op de verliesverrekening. Bij een verlies uit aanmerkelijk belang is de achterwaartse verliesverrekening een jaar (carry back). De BV kan echter dit verlies ook met negen daaropvolgende jaren verrekenen (carry forward).

Pensioen.

Iedereen die 65 wordt krijgt in Nederland een AOW-uitkering, ook de zelfstandige ondernemer. Hij heeft recht op een volle AOW-uitkering als hij vanaf zijn vijftiende tot en met zijn vierenzestigste in Nederland heeft gewoond. Dat is een minimumvoorziening die wordt uitgekeerd door de Sociale Verzekeringsbank. Voor elk jaar dat hij in deze periode in het buitenland heeft gewoond wordt hij twee procent gekort op de uitkering.

Als aanvulling op AOW moeten ondernemers zelf een oudedagsvoorziening reserveren om ook na hun 65e rond te kunnen komen. Een winstgevende mogelijkheid tot opbouwen van een pensioen voor ondernemers is door middel van het **verhogen van de bedrijfswaarde**. Bij een bedrijfsovername op de leeftijd van 65 jaar komen er veel liquide middelen vrij. Helaas is het moeilijk om de precieze waarde van het bedrijf van tevoren te bepalen en geeft deze mogelijkheid geen enkele garantie.

Bij de eenmanszaak of vennootschap onder firma kan er een gedeelte van de winst worden gereserveerd voor later. Dit heet de **fiscale oudedagsreserve (FOR)**. Het bedrag dat aan deze reserve wordt toegevoegd komt in mindering op het inkomen van ondernemer, zodat de belastingheffing wordt uitgesteld. De toevoeging moet gelijk zijn aan een bepaald percentage van de winst met maximum 12 procent ter waarde van 11.590 euro.

Indien er wordt gewerkt met de rechtsvorm zoals NV of BV kan de aandeelhouder **binnen het bedrijf zelf een pensioen opbouwen**. In plaats van zijn pensioen bij een verzekeraar op te bouwen kan zijn bedrijf optreden als verzekeraar. Het grootste voordeel van pensioenopbouw in eigen beheer is het liquiditeitsvoordeel. Een bepaald bedrag wordt dan op de balans opgenomen als eigen reservering. Over de premie hoeft de aandeelhouder geen belasting te betalen. Het belastingvoordeel blijft in de BV en kan worden gebruikt voor de extra investeringen. Dit is zeker voor startende ondernemers aantrekkelijk. Bij de leeftijd van 65 jaar keert de onderneming een pensioen aan de ondernemer uit. Zodra het pensioen aan de ondernemer wordt uitgekeerd wordt het gezien inkomens als waarover inkomstenbelasting wordt geheven. Het nadeel van deze mogelijkheid dat als de ondernemer slechte liquiditeitspositie heeft na zijn 65ste, kan de BV zijn pensioen niet uitkeren.

De aandeelhouder kan ook pensioenopbouw onderbrengen bij een verzekeraar. **Lijfrente verzekeringen en levensverzekeringen** hebben vaak allerlei fiscale voordelen zoals aftrekbaarheid van de belastbare inkomens en kunnen een prima aanvulling zijn op een pensioen zowel voor ondernemers als voor mensen in loondienst.

8.2 Belastingen bij loondienst: LH

De inkomsten van de ondernemers zijn heel variabel in vergelijking met de inkomsten van de werknemers. Ze kunnen heel hard dalen en net zo hard stijgen terwijl de inkomsten van dienstbetrekking redelijk stabiel zijn. Over loon uit dienstbetrekking worden naast loonheffing premies voor de werknemersverzekeringen ingehouden. Bij winst uit onderneming is dat niet het geval. Daarnaast geniet de ondernemer in de beginfase van een aantal fiscale faciliteiten waardoor zijn belastingdruk verlaagd wordt. De werknemer kan er helaas geen aanspraak op maken en is verbonden aan het wettelijk vastgestelde belastingtarief. De inkomsten uit de dienstbetrekking worden belast in Box een met het progressief tarief dat kan oplopen tot 52 procent.

De werknemer profiteert wel van de **algemene heffingskorting** in de IB ter waarde van 2.007 euro. De eerste 2.007 euro aan inhoudingen hoeft hij dus niet af te dragen (2009). Hij kan echter alleen gebruik maken van de heffingskortingen als hij per saldo belasting zou moeten betalen. Maakt hij verlies uit eigen onderneming terwijl zijn partner inkomen uit arbeid geniet, dan kan hij de algemene heffingskorting overdragen aan uw partner om zodoende de heffingskorting niet verloren te laten gaan. De werknemer kan ook profiteren

van de arbeidskorting. De percentages voor 2009 zijn 1,7 procent over de eerste 8.859 euro plus 12,4 procent over de rest met een maximum van 1.504 euro.

Naast de loonheffing worden ook **sociale premies** ingehouden van het loon uit dienstbetrekking. Dat zijn premie volksverzekeringen.

In Nederland zijn er volgende **volksverzekeringen**: de AOW – Algemene Ouderdomswet, de AWBZ – Algemene Wet Bijzondere Ziektekosten en de ANW – Algemene nabestaandenwet. De premies van **werknemersverzekeringen** worden sinds 2009 uitsluitend betaald door de werkgever van de verzekerde werknemer. De voorbeelden van de werknemersverzekeringen zijn: de Werkloosheidswet (WW) - de WW voorziet in een inkomensvoorziening ingeval van onvrijwillige werkloosheid; Ziektewet (ZW) - de ZW voorziet in een inkomensvoorziening ingeval van arbeidsongeschiktheid door ziekte en Wet werk en inkomen naar arbeidsvermogen (WIA) - de WIA voorziet in een inkomensvoorziening ingeval van langdurige arbeidsongeschiktheid.

De premiepercentages voor 2010 zijn:

	Werknemers	Werkgevers
AOW	17,90	0,00
ANW	1,10	0,00
AWBZ	12,15	0,00
WAO/WIA-basispremie (Aof)	0,00	5,70
Uniforme WAO-premie (Aok)	0,00	0,07
WGA-rekenpremie (Werkhervattingskas)	0,00	0,59
AWf-premie	0,00	4,20
ZVW-inkomensafhankelijke bijdrage werkgevers	0,00	7,05
UFO	0,00	0,78
UFO-ERD ZW	0,00	0,72
Sectorpremie gemiddeld	0,00	1,48
Verplichte werkgeversbijdrage kinderopvang	0,00	0,34

Pensioen.

Het Nederlandse pensioenstelsel bestaat uit drie belangrijke onderdelen:

- Een basispensioen van de overheid voor iedereen van 65 jaar en ouder (de AOW).
- Een aanvullend pensioen via de werkgever, een pensioen bovenop de AOW. De werkgever neemt meestal de helft van de pensioenpremie voor zijn rekening wat een groot voordeel is ten opzichte opbouw van pensioen van ondernemer.
- Individuele pensioenverzekeringen zoals levensverzekeringen en koopsomregelingen. Verzekeringen die iedereen vrijwillig kan afsluiten, als aanvullend pensioen.

9. Conclusies en aanbevelingen.

Veel Nederlanders hebben een droom om een eigen bedrijf te starten. De succesvolle onderneming geeft de eigenaar een gevoel van trots en inspireert om de grootste doelen te behalen. Je hebt als ondernemer alle vrijheid om strategische beslissingen zelf te nemen en heerlijk eigenwijs te zijn. Helaas zijn er weinig mensen die zich goed realiseren over de gevaren van het ondernemerschap. Er zijn weinig bedrijven die succesvol zijn geworden door een sprankelende idee want de uitvoering is namelijk veel belangrijker. Bij de persoonlijke eigenschappen kunt u zien het verschil in karakter tussen de succesvolle ondernemer en de werknemer. De grootste karakterverschillen zijn lef en risico's willen nemen wat gepaard gaat met veel zelfstandigheid. Mensen bij wie deze eigenschappen sterk aanwezig zijn, willen in het algemeen niet in loondienst werken en de werkgevers zijn ook niet echt enthousiast over de werknemer die al veel te graag risico's willen nemen en altijd een eigen visie willen volgen. Herkent u deze eigenschappen in zich? Dan zou ik zeker een poging wagen om eigen onderneming te starten. Vergeet echter de risico's van de ondernemerschap niet en verzamel de wijze mensen uit uw omgeving die u de goede raad kunnen geven wanneer de zaken niet zo rooskleurig zijn, vergeet ook niet om zich bewust te zijn op de zaken waar u uitblinkt en de werkzaamheden uit te besteden waar u minder goed in bent.

Is werken in loondienst net zo inspirerend als ondernemerschap? De uitdaging in loondienst is heel afhankelijk van het hiërarchische niveau en de omvang van onderneming waar de werknemer zich bevindt en kan uiteraard heel uitdagend en inspirerend zijn.

Als je redelijk veel waarde hecht aan de inkomenszekerheid zou ik je geen ondernemerschap aanraden. Als ondernemer geen maatregelen treft om zijn aansprakelijkheid risico te beperken kan hij worden aansprakelijk worden gesteld met zijn zakelijke en privé vermogen voor de schulden van de onderneming. Daarom is het van belang om alle juridische zaken goed te regelen voordat je met ondernemen begint. Naast aansprakelijkheidsrisico moet de ondernemer rekening houden met het inkomensrisico want de inkomens van de ondernemer zijn heel variabel. Een goede financiële buffer zorgt dat er voldoende dekking is voor de kosten zodat de continuïteit van de onderneming niet in gevaar komt. Als de ondernemer geen maatregelen heeft getroffen om zijn aansprakelijkheid te beperken en om verschillende redenen niet voldoende middelen heeft om zakelijke kosten te dekken kan het faillissement betekenen voor zijn bedrijf. De ondernemer is dan verplicht om drie jaar na het faillissement met de minimale inkomens zijn levensonderhoud te kunnen voorzien om de zakelijke schulden te kunnen afbetalen terwijl de werknemer na het ontslag direct met de schone lei kan beginnen. Daarnaast geniet de werknemer een betere dekking van de sociale verzekeringen wat betreft arbeidsongeschiktheid en ziekte. Als laatste heeft hij een voordeel wat betreft pensioenopbouw want zijn werkgever betaalt meestal mee wat bij ondernemer niet van toepassing is.

Wat betreft fiscale voordelen heeft de ondernemer in de beginfase meer faciliteiten om de belastingdruk te verlagen in vergelijking met de werknemer. Het is wel eerlijk van de Nederlandse wetgeving om de ondernemer extra te belonen voor het nemen van risico's die op de werknemer niet van toepassing zijn. Door deze risico's zijn de inkomens van de ondernemer heel variabel in vergelijking met die van werknemer, ze kunnen heel hard stijgen en heel hard dalen wat een goede voorbereiding, planning en veel mentale kracht vraagt van de ondernemer. Als de onderneming al een tijd bestaat en een goede groei heeft meegemaakt, verschilt de belastingdruk van ondernemer niet veel van de werknemer. Het

voordeel is wel dat als bedrijf succesvol wordt verkocht alle meerwaarde komt voor de rekening van ondernemer.

Als laatste wil ik concluderen dat het pad van ondernemerschap is te vergelijken met het beklimmen van de berg, je kunt snel de top bereiken en eraf vallen als je eventjes niet oplet. De loondienst is te vergelijken met het wandelpad op het berg, er is veel minder risico dat je er vanaf valt maar het duurt ook veel langer totdat je de top bereikt. Het is aan de lezer om te beslissen of hij de top wil bereiken en hoe snel.

10. Literatuurlijst:

Internet:

www.carrieretijger.nl
www.cbs.nl
www.nu.nl
www.mkb servicedesk.nl
www.wikipedia.nl
<http://www.dwjm.nl>
<http://www.sochicken.nl>
<http://www.innovam.nl>
<http://www.mt.nl>
<http://www.kvk.nl>
<http://www.hartenziel.nl>
<http://www.vkbanen.nl>
<http://www-dsz.service.rug.nl>
<http://www.hrpraktijk.nl>
<http://www.penoactueel.nl>
<http://www.dievanmij.nl>
<http://www.managersonline.nl>
<http://wilfredrubens.typepad.com>
<http://www.managersonline.nl>
<http://www.ondernemingsplan-maken.nl>
<http://www.planlogic.nl>
<http://www.kernkamp.nl>
<http://www.aansprakelijkheid.nl>
<http://www.vrouwen-ondernemen.nl>
<http://www.specialistenplan.nl>
<http://www.startbedrijf.nl>
<http://www.ontslag-krijgen.nl>
www.ontslag.nl
<http://financieel.infonu.nl>
<http://www.ondernemeneninternet.nl>
<http://www.inzakengaan.nl>
<http://www.belastingparadijs24.nl>
www.szw.nl
<http://www.ondernemeneninternet.nl>

Boeken:

- Feldman, R.S., Ontwikkelingspsychologie deel twee: de levensloop vanaf de jongvolwassenheid, derde druk, Amsterdam, 2007.
- Burken, P. van, Gezondheidspsychologie voor fysiotherapeut twee: van visie naar interventie, Houten, 2004.
- Brakel, A. van, Iedereen ondernemer, Nieuwegein, 2009.
- Steijger, V., Zo word je een Wereldtalent: het beste uit jezelf en je carrière, Zaltbommel, 2008.
- Collins, J., From good to great, 17de druk, Amsterdam, 2009.
- Butler-Bowdon, T., 50 succes klassiekers, Zaltbommel, 2004.
- Elfferich, M., Scriptie: leidraad voor starters: het voorkomen van een valse staart, Haagse Hogeschool, 2006.
- Wijchers, L., Handboek verwing en selectie, Alphen aan de Rijn, 2009.
- Stellinga, M., De mythe van glazend plafond, vierde druk, Amsterdam, 2009.
- Aarts, G.A.C., Belastingrecht voor Bachelors en Masters, vijfde druk, Doordrecht 2008.
- Dam, van N., Organisatie en management, vijfde druk, Groningen, 2005.
- Klyutmans, F., Leerboek personeelsmanagement, vijfde druk, Groningen, 2005.
- Wetteksten Hoger Economisch Onderwijs 2009-2010, druk 25, Groningen, 2009.
- Zwemmer, J.W., Wetteksten 2009: Verzameling belastingwetten, Den Haag, 2009.
- Koppenol, C.L., Ondernemingsrecht en faillissementsrecht, 8^{ste} druk, Groningen, 2006.

11. Bijlage: Achtergrond gegevens in de arbeidsmarkt.

Midden en klein bedrijf in Nederland.

99,7 procent van het totale bedrijfsleven van Nederland valt onder het MKB, waarvan ongeveer 50 procent kleiner is dan 10 werknemers. Deze 99,7 procent MKB ondernemingen is verantwoordelijk voor 58 procent van de omzet in het bedrijfsleven en biedt werkgelegenheid aan 60 procent aan de werknemers. MKB staat voor midden- en kleinbedrijf en heeft minder dan 250 werknemers, een jaaromzet van hoogstens € 50 miljoen of een jaarlijks balanstotaal kleiner of gelijk aan € 43 miljoen.

(Bron: www.mkbservicedesk.nl)

Gemiddelde leeftijd van het personeel.

Het personeel op de werkvloer wordt steeds ouder. Uit onderzoek blijkt dat de gemiddelde leeftijd van de Nederlandse werknemer richting de veertig jaar gaat. Nederland zal ongetwijfeld last krijgen van de effecten van de vergrijzing, want meer dan veertig procent van de bevolking zal in 2020 ouder dan vijftig jaar zijn, minder dan twintig procent zal 30-44 jaar oud zijn. (Bron: www.mt.nl)

Werkloosheid.

In de periode november 2009 - januari 2010 bedroeg de werkloosheid gemiddeld 430 duizend personen. Hiermee kwam het werkloosheidspercentage uit op 5,6 procent. De werkloosheid steeg zowel onder mannen als onder vrouwen en in alle leeftijdsgroepen. Bij de 25-44-jarigen was de toename het grootst. De werkloosheid naar herkomst laat aanzienlijke verschillen zien. Onder niet-westerse allochtonen ligt zij een stuk hoger. Voornamelijk onder Marokkanen en overige niet-westerse allochtonen is de werkloosheid relatief hoog. Mensen van Surinaamse herkomst zijn het minst vaak werkloos van de niet-westerse allochtonen.

Werklozen doen er steeds langer over om een baan te vinden tijdens de crisis. Van de bijna 400.000 werklozen in het derde kwartaal van 2009 had 24 procent drie maanden later weer werk gevonden van twaalf uur of meer per week. Dat is aanzienlijk minder dan in dezelfde periode het jaar daarvoor. Toen was bijna 30 procent drie maanden later weer aan het werk. Onder vrouwen was de daling het grootst en bij mannen daalde het aandeel werklozen dat een baan vond, nauwelijks. Jongere werklozen zijn volgens het CBS het meest succesvol bij het vinden van een baan in drie maanden. Van deze groep in de leeftijdscategorie 15 tot 25 jaar vond 33 procent binnen drie maanden een baan. Wel is dit aandeel gedaald ten opzichte van dezelfde periode in 2008. Een groot deel van jongeren is niet meer actief op zoek naar werk of is niet direct beschikbaar, bijvoorbeeld doordat ze een studie zijn begonnen. (Bron: www.cbs.nl)

De economische crisis pakt op de verschillende opleidingsniveaus anders uit. Vooral academici en ongeschoolden krijgen het de komende vijf jaar moeilijk op de arbeidsmarkt. Voor degenen die met een HBO-diploma op de arbeidsmarkt instromen zijn de perspectieven het best, ondanks de dalende werkgelegenheid en de mogelijke verdringing door WO'ers. Dat blijkt uit het rapport van Researchcentrum voor Onderwijs en Arbeidsmarkt. (Bron: www.nu.nl)

De werkloosheid van het gevolg van banenkrimp.

In het vierde kwartaal van 2009 waren er 7,9 miljoen banen van werknemers. In vergelijking met het vierde kwartaal van 2008 waren er 147 duizend banen minder. Deze banenkrimp van 1,8 procent is afgeremd door de introductie van de deeltijd WW in 2009. Veruit de

grootste daling trad op in de zakelijke dienstverlening waar het aantal banen met 101 duizend (6,3 procent) afnam. Deze daling komt voor het leeuwendeel voor rekening van uitzendbanen die bij uitzendbureaus worden geteld. In de zorg groeide het aantal banen met 33 duizend (2,7 procent) in vergelijking met een jaar eerder. De zorg bleef daarmee een belangrijke banenmotor. (Bron: www.cbs.nl)

Hoogopgeleiden blijven het ook in tijden van crisis goed doen op de arbeidsmarkt.

Van de hoogopgeleiden in de leeftijdscategorie tussen 25 en 35 jaar die geen onderwijs meer volgen, was bijna 94 procent het afgelopen jaar aan het werk. Dat meldde het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) in maart 2010. Ook onder niet-westerse allochtone hoogopgeleiden is het aandeel dat werkt hoog. Daarnaast blijken werknemers binnen het Nederlandse bedrijfsleven tijdens de huidige financiële crisis nog steeds te geloven in leiderschap, maar dan wel vooral in charismatisch leiderschap. Charismatische leiders beschikken over een duidelijke visie naar de toekomst, inspireren hun medewerkers en hebben de passie om die visie te realiseren. (Bron: www.cbs.nl)

Ondanks de ontslagrondes **daalt in Nederland het personeelsverloop**. Dit blijkt uit het jaarlijkse onderzoek van het CRF Institute. Juist in de crisistijd nemen werkgevers maatregelen om talent binnen te houden en door te laten groeien. Opmerkelijk is dat werkgevers in tijden van grote kostenbesparingen training en ontwikkeling steeds belangrijker vinden. Dit zie je terug in het trainingsbudget per professional, dit stijgt met ruim 10 procent. De Nederlandse werknemer is ook tevreden over het opleidingsbeleid van de werkgever en er is steeds meer aandacht voor vrouwen in het management. Waar begin 2009 nog 18 procent van het hogere management uit vrouwen bestond is dat nu 21 procent. (Bron: www.topemployers.nl)

De bruto arbeidsparticipatie geeft aan hoeveel procent van de potentiële beroepsbevolking (bevolking 15-64 jaar) een betaalde baan heeft of ambieert van ten minste twaalf uur per week . Een interessante ontwikkeling is dat bij de vrouwen daalt na het dertigste jaar de arbeidsparticipatie. De reden is dat een deel van hen ophoudt met werken wanneer er kinderen komen, ze zien namelijk het zorgen voor gezin of huishouden als een reden om niet te werken. Veel Nederlandse vrouwen kiezen ook vaak voor een deeltijdbaai. Voor hen is deeltijdwerken geen tussenfase op weg naar een volledig dienstverband, maar een einddoel. Meer dan de helft van de vrouwen tussen de 25 en 54 jaar heeft een parttimebaan. De Nederlandse vrouw blijkt het liefst een baan te hebben van tussen de 20 en 27 uur. De rest van haar tijd besteedt zij onder meer aan het huishouden terwijl mannen het liefst een volledige baan en een in deeltijd werkende vrouw hebben. Mannen zijn de laatste vijftien jaar wel iets meer in het huishouden gaan doen, maar lang niet voldoende voor een eerlijke verdeling. Overigens zijn beide partners zeer tevreden met de verdeling van werk en huishouden. (Bron: www.nu.nl)

Volgens Marike Stellinga, een auteur van het boek “De mythe van glazen plafond” kunnen Nederlandse vrouwen bereiken wat ze willen. De kinderopvang is niet te duur, vaders zijn niet lui en het bedrijfscultuur is verre van macho. Maar **waarom zijn er dan zo weinig topvrouwen?** Omdat Nederlandse vrouwen niet naar de top willen, blijkt uit stapels onderzoeken want ze zijn tevreden met hun deeltijdbaai. Amper een op tien leden van de raad van bestuur van de grootste Europese beursgenoteerde bedrijven is een vrouw. Alle presidenten van de Europese centrale banken zijn mannen. Bovendien verdienen vrouwen met kinderen gemiddeld 68 procent van wat mannen verdienen, voor vrouwen in het algemeen ligt dat percentage op 74 procent. Toch proberen politici van links tot rechts steeds feller meer topvrouwen af te dwingen - met quota, hoge oppassubsidies, langer vaderschapsverlof en onterechte kritiek op mannen. Ondanks dit alles heeft de Nederlandse

vrouw een gebrek aan ambitie en wat opvallend is ze is daar heel gelukkig mee, zij zorgen liever voor hun gezin. Wat ook opvallend is dat jonge vrouwen zijn steeds vaker hoger opgeleid dan mannelijke leeftijdsgenoten. Maar de goed geschoolde vrouwen zijn minder aan het werk dan jonge mannen met dezelfde diploma's. Dat komt vooral door meer vrouwelijke studenten in de leeftijdsgroep van 25-35 jaar. (Bron: De mythe van glazen plafond van Marike Stellinga, www.nu.nl)