



Rapport Benchmark Accountancy

Salaris- en kantoorontwikkelingen 2017 - 2018

Colofon

Apeldoorn, november 2017

Uitgever:

Full • Finance Consultants B.V.
Postbus 2107
7302 EM Apeldoorn
Tel. 055 - 355 99 79

Auteurs:

Drs. Marcel Maassen
Drs. Arjen Schutte RAB

Hoewel de uiterste zorg is nagestreefd ten aanzien van de inhoud van deze publicatie, kan niet volledig worden ingestaan voor eventuele (druk)fouten en onvolledigheden. Full • Finance aanvaardt daarvoor geen enkele aansprakelijkheid. Niets uit deze publicatie mag worden gereproduceerd op welke manier dan ook zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van Full • Finance.



Inhoudsopgave

1. Inleiding	4	5. Slotwoord	39
2. Algemene ontwikkelingen	6	Bijlagen	40
3. Salarisadvies	10	Advies salarissen accountantskantoren 2018	
4. Onderzoeksresultaten	12	Krapte op de arbeidsmarkt, cursussen, opleidingen, vto's	
4.1 Respondenten en kantooramenstelling	17	Woordenwolk ontwikkelingen mkb-accountant	
4.2 Omzet, diensten en klanten	17	Woordenwolk ontwikkelingen mkb-klanten	
4.2.1 Brutowinst	17		
4.2.2 Diensten	18		
4.2.3 Klanten	22		
4.3 Werkzame personen en organisatie	24		
4.3.1 Werkzame personen	24		
4.3.2 Productie	24		
4.3.3 Uurtarieven	27		
4.3.4 Primaire arbeidsvoorwaarden medewerkers accountantskantoren	27		
4.3.5 Secundaire arbeidsvoorwaarden	29		
4.3.6 Inkomen vennoten	29		
4.3.7 Automatisering	30		
4.4 Financiële prestaties	31		
4.4.1 Ontwikkeling resultaten sinds 2013	31		
4.4.2 Resultaten 2016	32		
4.5 Strategie en sentiment	36		
4.5.1 Strategie	36		
4.5.2 Sentiment	38		

1. Inleiding



Voor u ligt het rapport van het jaarlijkse onderzoek naar de ontwikkelingen binnen de accountancy. Full • Finance heeft het onderzoek voor de zestiende keer uitgevoerd en heeft daarbij samengewerkt met Novak en Auxilium Adviesgroep.

Onderzoeksverantwoording

In de periode juli 2017 tot 10 oktober 2017 retourneerden 138 kantoren een enquêteformulier. De respondenten zijn accountants-, administratie- en belastingadvieskantoren tot 250 fte. De verwerking van de enquêtegegevens vond plaats van 12 tot 17 oktober. Voor een aantal kengetallen is een vergelijk gemaakt met het vorige benchmarkonderzoek.

Uit het onderzoek van dit jaar blijkt dat er tussen kantoren onderling grote verschillen bestaan, bijvoorbeeld als het gaat om de ontwikkeling van de brutowinst en bedrijfsresultaat of bijvoorbeeld de hoogte van de productiviteit. Wat opvalt is dat positiviteit de boventoon voert. Qua prijsontwikkeling, aantal klanten en dergelijke verwachten meer kantoren dan eerder een verbetering.

Vertrouwelijkheid

Vertrouwelijkheid van de gegevens en een adequaat gegevensbeheer zijn vanzelfsprekend gegarandeerd. De door Full • Finance ontvangen data zijn alleen voor Arjen Schutte inzichtelijk; de bij Auxilium ingeleverde enquêtes zijn direct naar hem doorgestuurd.

Full • Finance gebruikt de kantoor specifieke gegevens niet voor andere doeleinden tenzij de respondenten daar expliciet toestemming voor hebben gegeven.

Bekendmaking resultaten

Het rapport is gepresenteerd op 2 november in Amsterdam en op 14 november in Rotterdam. Wij wensen u een succesvol 2018 toe.

Full • Finance Consultants
Drs. Marcel Maassen
Drs. Arjen Schutte RAB



2. Algemene ontwikkelingen

Het gaat goed met de economie, zo goed dat diverse branches worden getroffen door een tekort aan arbeidscapaciteit. Een paar voorbeelden: de bouw heeft in de komende jaren enkele tienduizenden nieuwe vakmensen nodig ter vervanging van pensioengerechtigden. De noodzakelijke aantallen zijn echter niet op de scholen aanwezig, noch in de kaartenbakken van het UWV. Voor de zorgsector geldt hetzelfde, evenals het onderwijs. De accountancy heeft ook veel vacatures die maar moeilijk te vervullen zijn.

Zzp'ers

De zzp'ers zijn een groeiende groep ondernemers; er zijn er inmiddels meer dan een miljoen en ze zijn goed voor ca. 10% van het bruto binnenlands product. Recent gaf de bouw aan dat het aantal vaste banen in de bouw 126.000 is en het aantal zzp'ers ruim 100.000. Met de krapte op de arbeidsmarkt (en de daarbij behorende tariefsverhoging) zal aan dit beeld niet snel een einde komen.

In de accountancy zien we al jaren een flexibele schil, met name rond auditopdrachten bij grote kantoren. Het aantal zzp'er is nog niet zo groot, maar wel een fenomeen dat ook in de accountancy blijft. In dit onderzoek is ook aandacht besteed aan de mate waarin kantoren kleine en grote klanten bedienen.

De accountancy

Voor de accountant was vervulling van vacatures al jaren lastig, maar nu doet zich een nieuw fenomeen voor. Afgestudeerde accountants, die zich voor het eerst in het register inschrijven, kiezen in ca. 20% van de gevallen voor de ledengroep 'accountant in business'. Kort gezegd de noodzakelijke verjonging en vervanging krijgt een nieuwe duw door concurrentie van andere sectoren. Constateerden we eerder al in 2016 ten opzichte van 2010 een teruggang in de ledengroep 'openbaar accountants' van ca. 300, nu gaan er van de 574 geslaagden ruim 100 direct het openbare vak uit. Meest genoemde reden is de cultuur van de branche: de balans werk/privé is volgens hen niet op orde. Daarnaast horen wij geluiden uit de markt dat de beloning buiten de accountancy hoger ligt. Dit zal de komende jaren het tekort aan accountants alleen maar doen toenemen, wat ook zal zorgen voor hogere salarissen.

Top 30

2016 bleek voor de [top 30](#) een jaar van groei. In 2015 was er al een trendbreuk en die heeft zich stevig en breed doorgezet. Slechts enkele kantoren uit de top 30 lieten (om verschillende redenen) een omzetsdaling zien.

In de afgelopen jaren is het aantal Wta-vergunninghoudende kantoren van ca. 490 (eind 2007) afgenomen tot nu 318 (oktober 2017). Full • Finance merkt bij de advisering en kantoorwaarderingen vaker dat kantoren moeite hebben de kwaliteit van de controlepraktijk op het gewenste niveau te houden. Dit jaar zijn al diverse verkooptrajecten opgestart om het volledige accountantskantoor dan wel een deel van de controlepraktijk te

verkopen als gevolg van problemen in de controlepraktijk. Het blijkt voor de kleine, maar ook voor de grote kantoren moeilijk te zijn de kwaliteitsstandaard hoog te houden én voldoende resultaat op de controlewerkzaamheden te realiseren. Meer dan de helft van de kantoren kampt met zeer hoge afboekingen (> 20%) en de omzet per fte laat vaak te wensen over. Daarnaast is de personeelskrapte in de auditpraktijk een groot obstakel om opdrachten (goed) uit te kunnen voeren.

De krappe arbeidsmarkt voor auditpersoneel in combinatie met het verscherpte toezicht dat door de NBA wordt gehanteerd vraagt om schaalvergroting. Meer en meer slijpelt in de markt door dat kwaliteit en efficiency gerealiseerd kunnen worden door controlepersoneel af te zonderen van de samenstel- en adviespraktijk. Het is inmiddels ook duidelijk dat de kantoren met slechts enkele controleopdrachten niet de illusie hoeven te hebben dat ze een mooie controleportefeuille kunnen vergaren door controles van andere kantoren over te nemen. De komende jaren zal het aantal vergunningen hierdoor verder dalen waarbij we ook nieuwe spelers zien die zich op specifieke markten richten (denk aan kleine overheid en zorg).

De samenstel- en adviespraktijk

Niet alleen de auditpraktijk, ook voor de samenstel- en adviespraktijk geldt een krappe arbeidsmarkt. Dan gaat het om accountants, fiscalisten en andere hoog opgeleide functies. Het benchmarkonderzoek bevestigt dit beeld. Zie hiervoor een van de bijlagen bij dit rapport.





Sinds medio 2015 zien we dat accountantskantoren zich omvormen tot administratiekantoren. Dan gaat het om kleine accountantskantoren waarvan de eigenaar de beroepsregels als een keurslijf ziet. De kantooreigenaren geven daarbij aan dat de titel ze 'in de weg zit' om kwalitatief goede dienstverlening aan klanten te kunnen geven.

Kortom er zitten een aantal structurele problemen in de branche die een gezonde toekomstige personeelsopbouw in de weg staat.

De toekomst

De nabije toekomst ziet er positief uit. Echter, de factor die groei in enige mate in de weg staat zijn ontbrekende arbeidskrachten. We vangen de volgende signalen op:

- » Jonge mensen zien de top-downcultuur in de accountancy als een onaantrekkelijke omgeving om zichzelf in te ontplooien.
- » 'Je mag niks' was een van de meest genoemde redenen in ons onderzoek begin 2017 onder voormalig studenten accountancy om de branche te verlaten.
- » Regelgeving. De NBA doet onderzoek naar uitschrijvingen van accountants en de reden waarom. Regelgeving is een van de belangrijkste redenen om zich uit te laten schrijven. Dit wordt bevestigd door een rondvraag van Full • Finance onder eigenaren van de uit de registers 'verdwenen accountants en accountantskantoren'.

Inmiddels lijkt regelgeving verworden tot een doel op zich. Dat past uitstekend bij wat de politiek bij incidenten roept (meer regelgeving, meer toezicht), maar in de praktijk werkt de regelgeving verstikkend. De vragen die regelgevers zich zouden moeten stellen zijn bijvoorbeeld: Wat lost de NVKS nu op? Wat lost het door NBA verplicht stellen van een COS4410-opdracht voor micro-entiteiten nu op?

3. Salarisadvies



Voor de kantoren die een gezond rendementspercentage laten zien, adviseren we de salarissen met 2,5% te verhogen.

De salarissen van titeldragers en ander hoog opgeleid personeel kunnen 4 tot 5% verhoogd worden.

Uiteraard geldt voor de weergegeven percentages dat, als uw kantoor minder goed presteert en de oorzaak is gelegen in de hoogte van de productie of de mismatch tussen tarieven en salarissen, u de salarissen beter met een lager percentage kunt verhogen.

Inherent aan het rendement van het kantoor zouden medewerkers die individueel bovenmatig presteren extra beloond moeten kunnen worden. In feite is de verhoging dan een beloning voor de groei die het betreffende personeelslid doormaakt.

De implicatie is dat de uurtarieven van de medewerkers met hetzelfde percentage verhoogd moeten kunnen worden. Dat betekent overigens niet dat de diensten van de kantoren in prijs omhoog gaan. Kantoren moeten meegaan in de blijvende trend van de efficiencyverbetering door middel van automatisering en procesoptimalisatie.

Voor het salarisadvies per functie verwijzen we de betreffende bijlage. De gemiddelden die in de markt zijn gemeten zijn weergegeven in paragraaf 4.3.4.





4. Onderzoeks- resultaten

In dit hoofdstuk presenteren we de resultaten die volgen uit het benchmarkonderzoek. De respondenten hebben kwantitatieve en kwalitatieve gegevens van hun kantoren aangeleverd.

In de eerste paragraaf schetsen we een beeld van de kantoren die hebben deelgenomen aan het onderzoek. Door kennis te nemen van het gemiddelde profiel van de respectievelijke klassen kan de lezer vaststellen in hoeverre zijn of haar kantoor met het gemiddelde kantoor te vergelijken is.

De tweede paragraaf gaat vooral in op de omzetontwikkeling, de samenstelling van de diensten en de prijzen die kantoren voor bepaalde diensten rekenen.

In 4.3 is weergegeven wat er is gebeurd op organisatorisch vlak. Hier kunnen de vennoot en manager bijvoorbeeld vaststellen in hoeverre de productie en de salarissen van het gemiddelde afwijken.

Hoe de verlies-en-winstrekening gemiddeld gezien is samengesteld, wordt behandeld in paragraaf 4.

Tot slot behandelen we de strategie en het sentiment: hoe denkt de branche over de toekomst en waar gaan zij in 2018 mee aan de slag?



4.1 Respondenten en kantooarsamenstelling

Respondenten

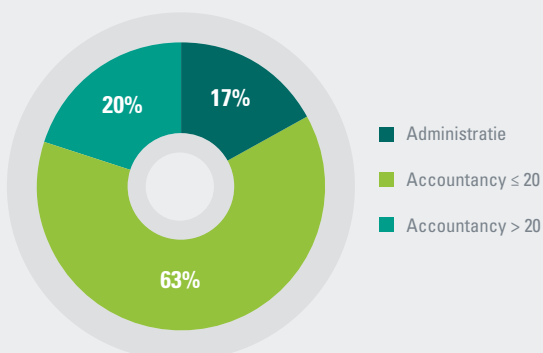
Aan het onderzoek deden 138 kantoren mee. Dat waren accountantskantoren, maar ook administratiekantoren en de belastingadvieskantoren. 23% van de accountantskantoren heeft een Wta-vergunning.

Bij de presentatie is onderscheid gemaakt in:

- » kleine accountantskantoren; deze kantoren telden maximaal 20 fte's
- » grote accountantskantoren; deze kantoren telden meer dan 20 fte's
- » administratiekantoren: de administratie- en belastingadvieskantoren.



Samenstelling respondenten



De deelnemende accountantskantoren vormen naar onze mening een goede afspiegeling van de markt van kantoren tot 175 fte. De cijfers over de administratiekantoren zijn minder representatief omdat het profiel van de gemiddelde respondent afwijkt van die uit de markt.

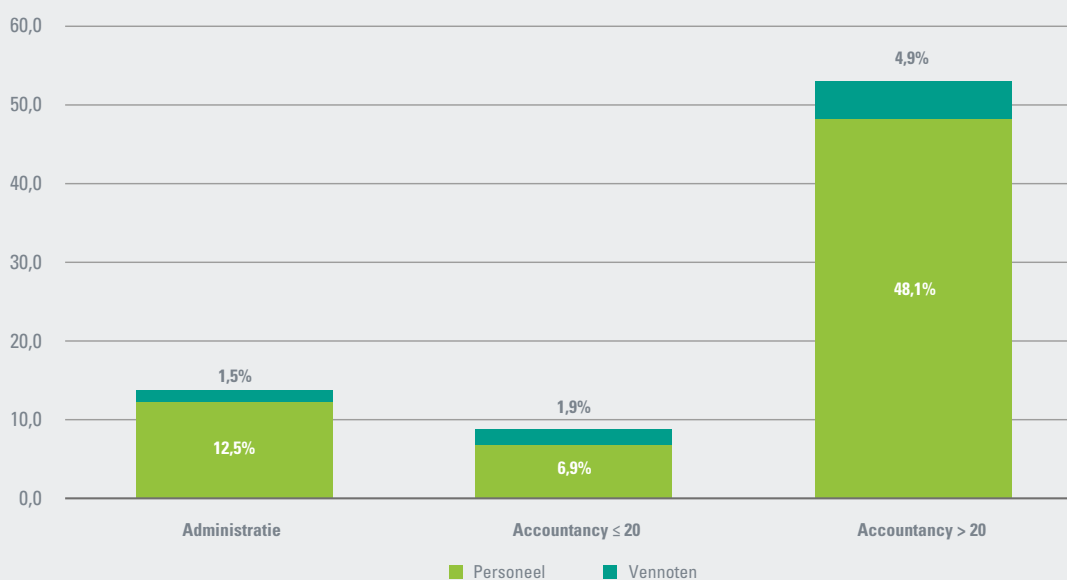
De meeste respondenten zijn kleine accountantskantoren. Een vijfde van de respondenten betreffen de grote accountantskantoren. De kleinste klasse bestaat uit de administratiekantoren.

4. Onderzoeksresultaten

Kantorsamenstelling

Het gemiddelde administratiekantoor dat aan het onderzoek deelnam was 14 fte's groot, wat groter is dan het gemiddelde in de markt. Het gemiddelde kleine accountantskantoor telde 8,7 en het grote kantoor 53 fte's.

Verhoudingsgewijs tellen de grote accountantskantoren veel minder vennoten. Een verklaring hiervoor is dat het aantal vennoten degressief afneemt naarmate het aantal werkzame personen toeneemt. Deze informatie is onder andere van belang bij de interpretatie van de productieve uren en de mate waarin kantoren personeels- of juist managementkosten hebben¹.

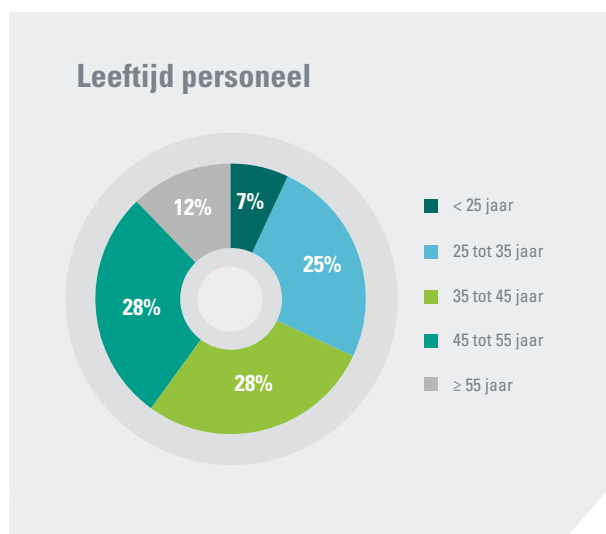
Verdeling personeel en vennoten

¹ De rechtsvorm heeft geen invloed op de verhouding personeels- en managementkosten aangezien de hoogte van de managementkosten voor alle respondenten is genormaliseerd.

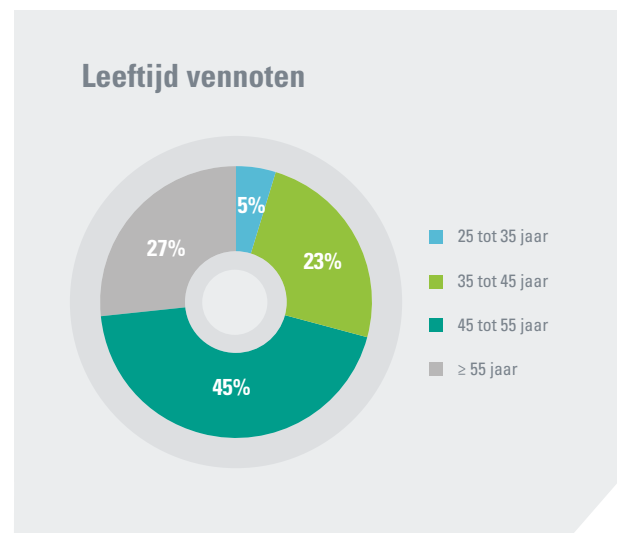




Er lijkt een vrij optimale leeftijdsopbouw van het personeel te zijn; er zijn weinig verschillen in de groepen tussen 25 en 55 jaar en de oudere groep medewerkers is een stuk kleiner. De hoeveelheid medewerkers jonger dan 25 jaar is vanzelfsprekend klein; een groot deel van de medewerkers betreden de arbeidsmarkt pas vanaf hun twintigste. De gemiddelde leeftijd van een medewerker van een accountants- of administratiekantoor komt uit op 40 jaar.



De vennoten zijn een stuk ouder, gemiddeld zijn ze circa 50 jaar oud. Er zijn geen eigenaren die jonger zijn dan 25 en het grootste deel van de vennoten is 45 tot 55 jaar oud.

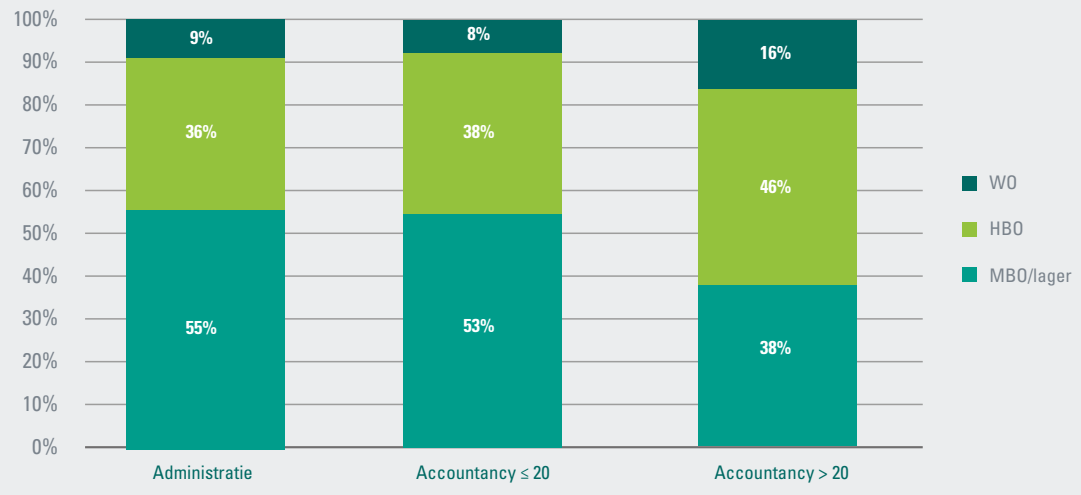


Opleidingsniveau

Het opleidingsniveau verschilt enigszins tussen de verschillende groepen. De mate waarin de kleine accountantskantoren hoger opgeleid personeel in dienst heeft is lager dan verwacht.

4. Onderzoeksresultaten

Opleidingsniveau



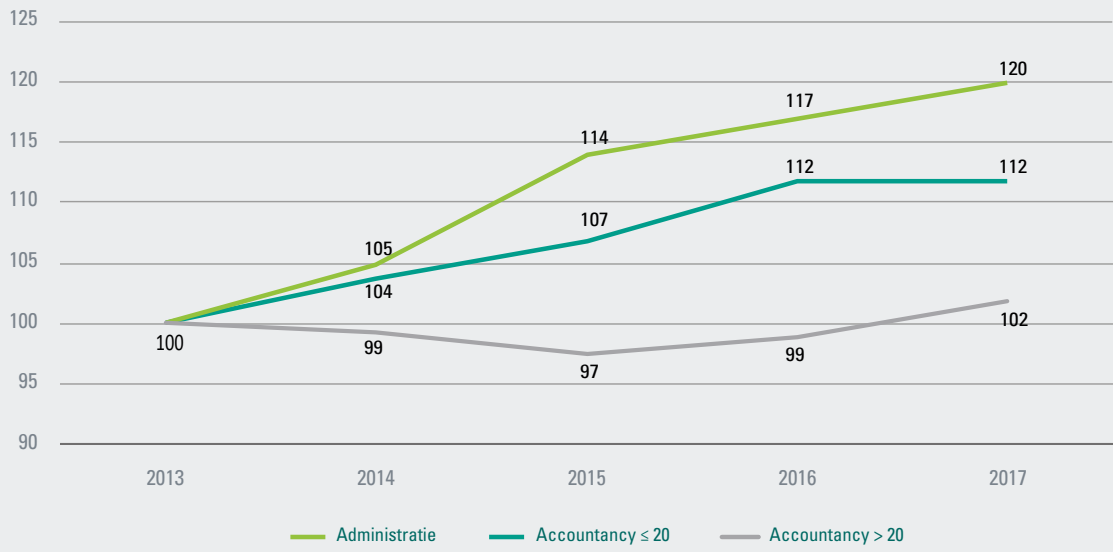
4.2 Omzet, diensten en klanten

4.2.1 Brutowinst

De kantoren hebben aangegeven wat hun brutowinst in 2013 tot en met 2016 was en waar zij in 2017 op uit denken te komen. Onder brutowinst wordt verstaan: de

omzet minus de inkoopwaarde van de omzet plus de mutatie van het onderhanden werk. De inkoop betreft bij accountantskantoren bijna uitsluitend uitbestede werkzaamheden. De meeste kantoren maken geen marge op deze werkzaamheden. Brutowinst is daarmee een betrouwbaardere eenheid dan omzet.

Brutowinstverloop in indexcijfers





Als vertrekpunt is de brutowinst uit 2013 genomen. De grote kantoren laten de meest stabiele lijn zien. In 2016 stijgen echter alle kantoren, maar voor het lopende jaar 2017 zijn de meeste kantoren vrij voorzichtig. Voor 2018 zijn ze positiever, afgaande op het sentiment.

4.2.2 Diensten

Prijzen

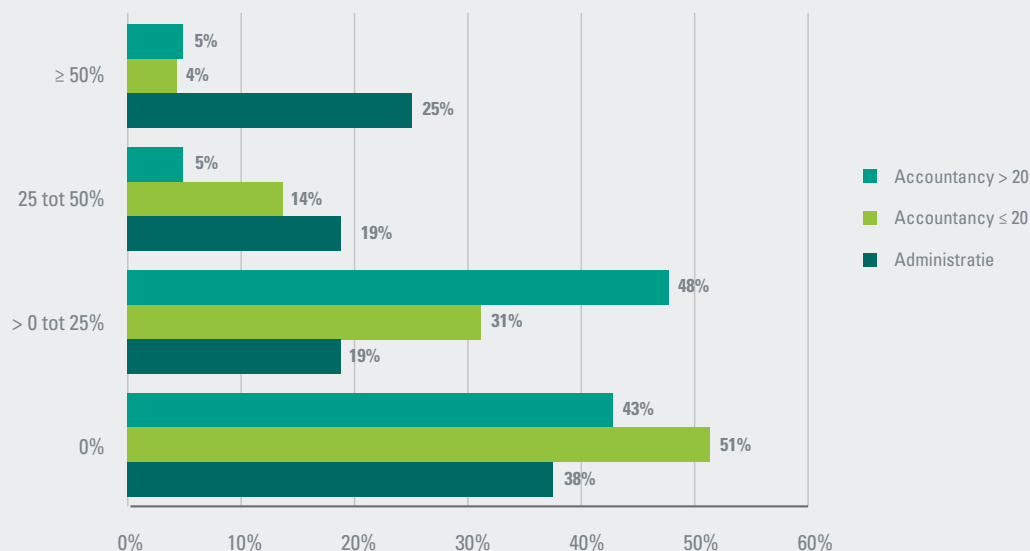
De helft van de kantoren (ca. 50%) signaleert dat de prijzen zich 'neutraal' ontwikkelen, maar het aantal

kantoren dat de prijzen ziet stijgen (36%) is een stuk hoger dan degenen die een daling signaleren (14%).

Abonnementen

De hoeveelheid kantoren dat een belangrijk deel van de omzet uit abonnementen behaalt is niet zeer hoog. Tussen en binnen de respontengroepen bestaan grote verschillen. Duidelijk is dat administratiekantoren de meeste omzet uit abonnementen behalen. Een deelverklaring daarvoor is dat de mate waarin deze kantoren commoditydiensten leveren groter is dan bij de andere groepen.

Mate omzet uit abonnementen



4. Onderzoeksresultaten

Werksoorten

Aan de kantoren is gevraagd naar een onderverdeling in werksoorten. Omdat de facturering van bijvoorbeeld administratieve diensten en samenstelwerk doorgaans voor een bepaalde prijs wordt geleverd en afboeking daardoor op een gezamenlijke hoeveelheid productie wordt gedaan, is gevraagd naar de *productiewaarde* per dienst. Dat zijn de uren die medewerkers op een bepaalde code hebben geschreven maal het geldende tarief. Dat betekent dat de weergegeven percentages zijn gebaseerd op de productiewaarde vóór afboekingen.

Samensteldiensten genereren het grootste deel van de productiewaarde. Het grootste verschil tussen de referentiegroepen vormen de administratieve en de advieswerkzaamheden. De grote accountantskantoren realiseren beduidend meer productiewaarde met overig advies en beduidend minder administratief werk. Opvallend is dat vooral de kleine accountantskantoren aanmerkelijk minder fiscale adviezen geven dan de andere groepen.

Productiewaarde per dienst

	Administratie	Accountancy ≤ 20	Accountancy > 20
Administraties	26%	21%	15%
Samenstelwerk (incl. bespreking)	36%	40%	38%
Loonadministratie	8%	9%	6%
Assurance	0%	3%	4%
Aangiften	12%	10%	11%
Fiscaal advies	11%	5%	10%
Overig advies	7%	10%	15%
	100%	100%	100%





Adviesdiensten

Hoewel de adviesomzet een beperkt deel van de omzet uit blijkt te maken, bieden kantoren wel veel soorten adviezen aan. Zo blijkt financieringsadvies door bijna alle kantoren gegeven te worden. Financiële planning wordt ook in hoge mate aangeboden evenals personeels- en f&o-advies. Dat scheidt wel de nodige zorgen. Er zijn namelijk maar relatief weinig specialisten zoals Register Valuatoren of gecertificeerde financiële planners bij kantoren in dienst. En afgezien daarvan zal een kantoor dat maar weinig omzet met een bepaalde adviesdienst behaalt een groot risico lopen op het maken van fouten omdat de ervaring ontbreekt.

Adviesdiensten

	Administratie	Accountancy ≤ 20	Accountancy > 20
Financieringsadvies	88%	95%	95%
Financiële planning	69%	86%	95%
Personeelsadvies	88%	73%	86%
Fusie-en-overnameadvisering	63%	69%	95%
Pensioenadvies	56%	38%	68%
Subsidie-advies	44%	42%	68%

4. Onderzoeksresultaten

Adviesalerts

Adviesalerts zijn gegeneerde signalen die op basis van de combinatie van de gegevens uit de databases van diverse softwarepakketten. Voorbeeld: er is een verandering in de bijtellingsregeling voor auto's ouder dan 15 jaar waarin zzp'ers rijden. Dan kan er op basis van klantgegevens een lijst met klanten worden gegenereerd die én zzp'er zijn én in een auto van ouder dan bouwjaar 2003 rijden.

Productiewaarde per administratie, jaarrekening en controle

Aan de respondenten is gevraagd wat de respectievelijke productiewaarden van de administratieve-, samenstellen en controlewerkzaamheden waren. Die productiewaarde is het product van de uren en de bijhorende tarieven en vóór af- en bijboeking.

De productie per administratie bedroeg bij het gemiddelde administratiekantoor ca. € 1.050; bij het gemiddelde kleine accountantskantoor € 1.375 en bij het gemiddelde grote accountantskantoor € 1.700. Verschillen in tariefniveau en klantprofiel verklaren het belangrijkste verschil tussen deze waarden.

De gemiddelde productie per jaarrekening bedroeg bij het gemiddelde administratiekantoor ca. € 1.275; bij het gemiddelde kleine accountantskantoor € 1.500 en bij het gemiddelde grote accountantskantoor € 1.800. Ook hier zijn tarief- en klantverschillen oorzaken van de verschillen tussen de groepen.

Concreet voorbeeld prijs jaarrekening en loonadministratie

Aan de kantoren is gevraagd wat een indicatieve prijs is voor de jaarrekening van een installatiebedrijf met tien medewerkers. Grote accountantskantoren vragen gemiddeld ca. € 2.900, kleine accountantskantoren ca. € 2.700 en administratiekantoren ca. € 2.400.

De prijs voor de verwerking van de lonen van een installatiebedrijf met tien medewerkers bedraagt gemiddeld ca. € 1.400 bij alle groepen kantoren.

Online-diensten

De mate waarin kantoren online-diensten aanbieden is wederom toegenomen. De weergegeven percentages zeggen echter nog niets over de mate waarin klanten er gebruik van maken.



Online-diensten

	Administratie	Accountancy ≤ 20	Accountancy > 20
Financiële administratie (internetboekhouden)	100%	81%	91%
Samenstellwerkzaamheden	56%	58%	32%
Fiscale aangifte	63%	66%	45%
Salarisverwerking	100%	71%	91%
Digitaal accorderen van jaarrekeningen	13%	26%	59%
Digitaal accorderen van aangiften	19%	32%	64%
Verstrekken SBR-rapportages aan banken	75%	82%	100%
Verstrekken SBR-rapportages aan Kamers van Koophandel	100%	100%	100%
Dashboards	38%	50%	64%

Uit de tabel blijkt dat de grote accountantskantoren niet per se op de kleine vooruitlopen en ook niet op de administratiekantoren. Voor wat betreft het digitaal accorderen van aangiften lopen de grote kantoren juist voorop. Een verklaring hiervoor is dat grote kantoren vaker portals gebruiken en dat de functie van het digitaal van aangiften daarin vaak ondersteund wordt. Ook voor wat betreft dashboarding en het digitaal accorderen van jaarrekeningen lopen de grote kantoren voorop.

We zien een groei bij de mate waarin de kleine accountantskantoren en de administratiekantoren aan dashboarding doen. Zoals voorspeld ondersteunen alle kantoren nu de verstrekking van SBR-rapportages aan de Kamer van Koophandel. Verder ondersteunen veel meer kantoren de digitale accordering van jaarrekeningen en belastingaangiften.

Voor de komende jaren verwachten we een verdere groei van nagenoeg alle online-diensten. We voorspellen dat de digitale accordering van jaarrekeningen en aangiften een vlucht zal nemen.

4.2.3 Klanten

We hebben geïnformeerd naar de mate waarin zakelijke klanten in 2016 qua aantal zijn toe- of afgenomen. Het gemiddelde saldo waarmee het klantenbestand groeide was bij alledrie de groepen positief. Bij de administratie-

kantoren was de groei gemiddeld 4%, bij de kleine accountantskantoren 5,5% en bij de grote 1,5%. 75% van de administratiekantoren groeide; bij de kleine accountantskantoren was dat 82% en bij de grote kantoren 64%.

Kantoren zijn sinds het begin van de meting van het sentiment nog niet zo optimistisch geweest over het aantal klanten voor het komende jaar. Circa 80% van de kantoren verwacht een stijging van het aantal klanten. Slechts twee kantoren verwachtten een daling.

Klantgrootte

Grote kantoren bedienen over het algemeen grote klanten. Dat blijkt wel uit het verschil tussen de grote en kleine accountantskantoren. De kleine accountantskantoren hebben meer klanten met één persoon² en bedienen in mindere mate de grote klanten. Bij de administratiekantoren – die in dit onderzoek aanmerkelijk groter zijn dan de kleine accountantskantoren – is er een ander beeld. Daar ligt het aantal klanten met één persoon nog een stuk hoger.

Verder is, zoals verwacht, de groep klanten met meer dan 50 mensen bij alle groepen zeer beperkt. Bij de administratiekantoren en de kleine accountantskantoren maken die slechts 1,6 à 1,7% van het totaal aantal uit; bij de grote kantoren 2,2%.

2 In deze groep klanten zijn ook de holdings, vastgoedvennootschappen en dergelijke ingedeeld.



4. Onderzoeksresultaten

Klanten per klantgrootte

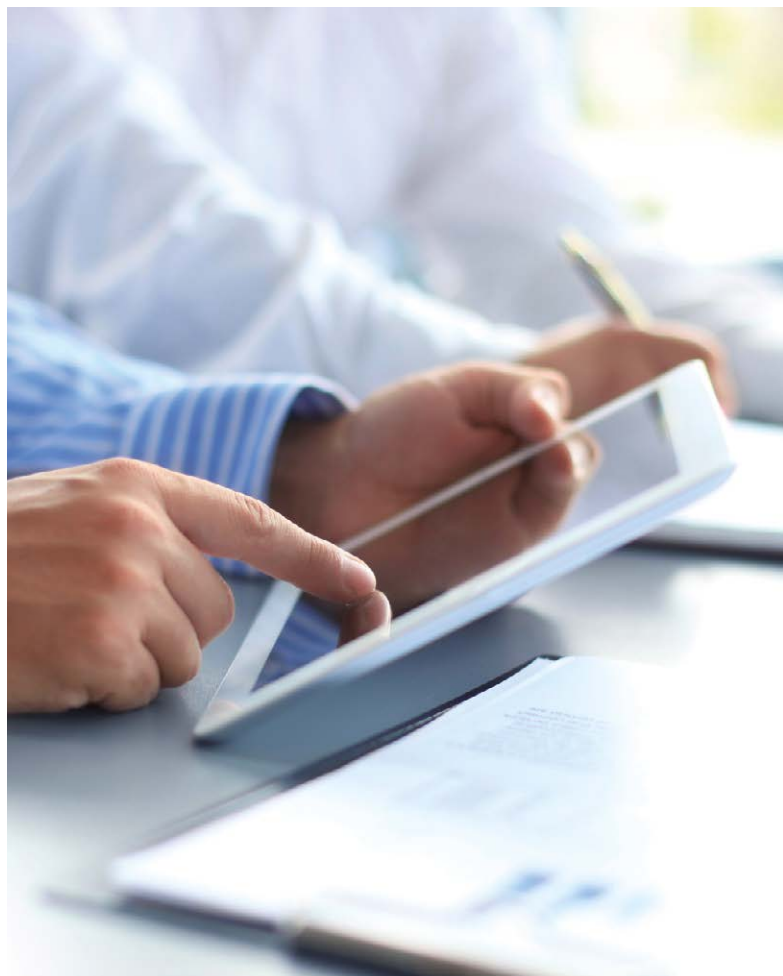


De mate waarin particulieren voor omzet zorgen verschilt niet sterk tussen de groepen, zo blijkt uit de grafiek.

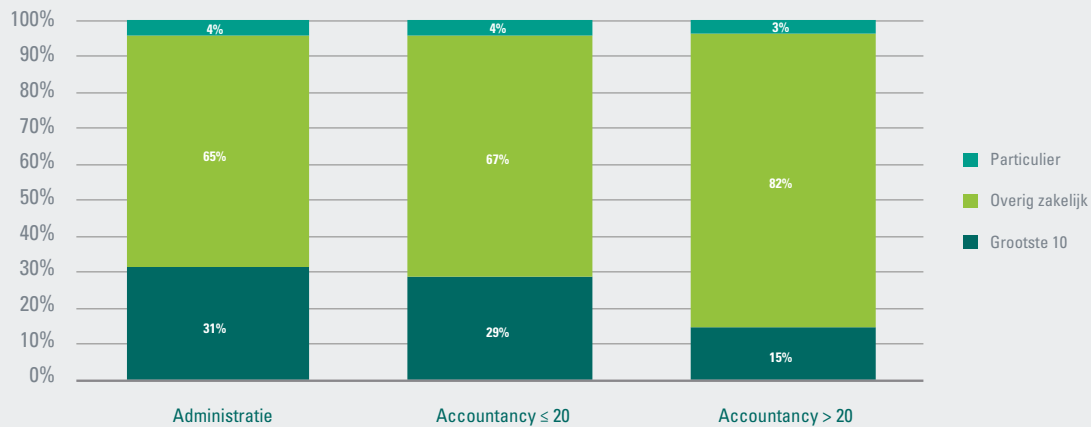
De samenstelling van de klanten naar klantgrootte is uiteraard geen indicatie voor de mate waarin ze voor omzet zorgen. Grote klanten zorgen voor meer omzet. De grootste tien maken bij de grote kantoren zoals verwacht het kleinste deel uit: 15% tegenover ca. 30% bij de andere groepen.

Declaratieomvang

Men zou verwachten dat de grootte van de klanten de gemiddelde omzet van de grote kantoren flink zou doen stijgen. Het verschil in declaratieomvang is niet zo groot als men zou verwachten. Het gemiddelde kleine accountantskantoor realiseerde namelijk € 3.400 per zakelijke klant en het gemiddelde grote kantoor (slechts) € 3.950. De administratiekantoren komen daar dicht bij in de buurt: € 3.400.



Verdeling omzet over klantsoorten



Betalingsgedrag debiteuren

Het betalingsgedrag van de klanten is verder verbeterd ten opzichte van vorig jaar. Het aantal kantoren dat een positieve verandering (45%) constateert is even groot als de groep die geen verandering constateert. 10% van de kantoren ziet een verslechtering van het betalingsgedrag.

De klanten van de administratiekantoren betalen het beste. Deze kantoren hebben de minste vorderingen op klanten die ouder dan 180 dagen zijn (6% van de

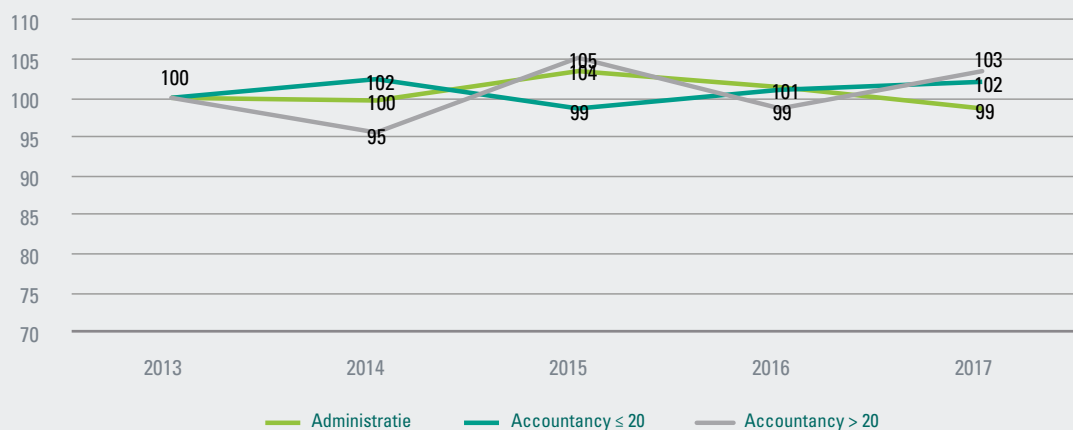
omzet). Bij de grote kantoren maken de vorderingen ouder dan 180 dagen 7% van de omzet uit; bij de kleine kantoren was dat 8%.

4.3 Werkzame personen en organisatie

4.3.1 Werkzame personen

Aan de respondenten is gevraagd naar het aantal werkzame personen in de periode 2013 tot en met 2017. Het verloop is in indexcijfers weergegeven.

Fte-verloop in indexcijfers

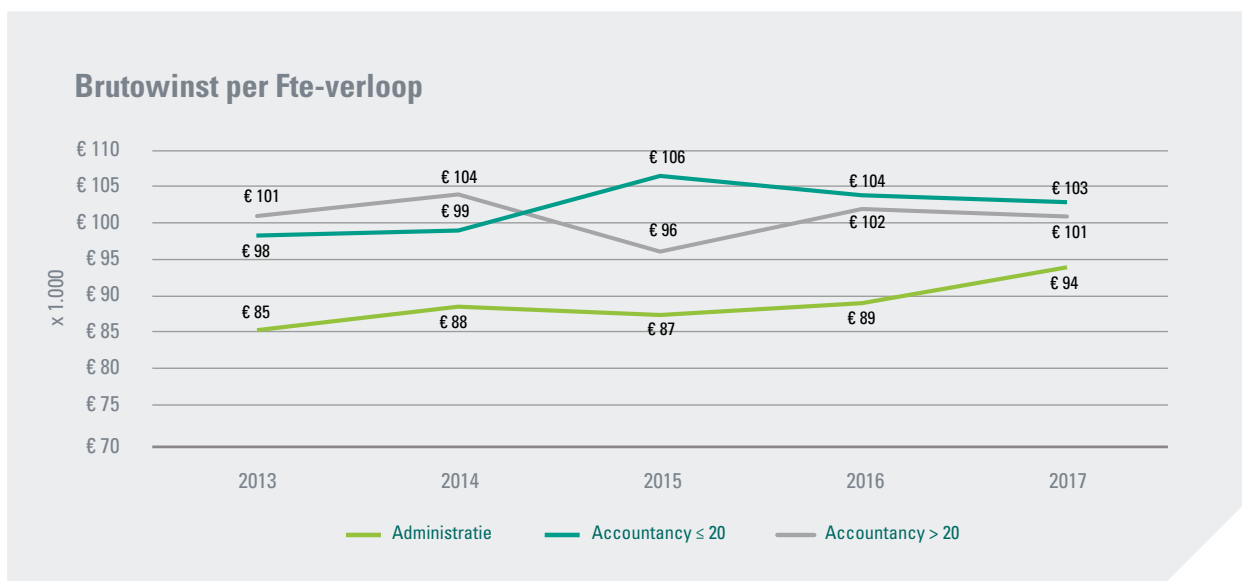


Het verloop van de fte's is vrij vlak. Ten opzichte van 2013 is er vrij weinig verandering te zien. Ook in 2017 is er sprake van vrij kleine mutaties.



4. Onderzoeksresultaten

Brutowinst per fte



Uit het verloop van de brutowinst en het fte-verloop volgt de lijn van de brutowinst per fte. In de weergegeven figuur is echter de brutowinst per fte weergegeven (en niet de ontwikkeling in indexcijfers). De kleine kantoren zijn in brutowinst per fte wat gedaald als gevolg van een groei van het personeelsbestand in 2016 en 2017. De grote accountantskantoren en de administratiekantoren blijven in 2017 ongeveer op hetzelfde niveau als in 2016. Wederom blijkt dat het gemiddelde administratiekantoor qua omzet per fte nog steeds kan niet tippen aan de accountantskantoren. De belangrijkste oorzaak zijn hier de tariefverschillen.

Ziekteverzuim

De zakelijke dienstverlening kent een laag ziekteverzuim. Bekend is ook³ dat bij kleine bedrijven het ziekteverzuim lager is dan bij grote bedrijven. Dat geldt ook voor de accountancy. Bij de grote accountantskantoren is het ziekteverzuim het hoogst: 3,5%; bij de kleine accountants-

kantoren was het 2,0%; bij de administratiekantoren 1,4%. Het marktgemiddelde voor de commerciële dienstverlening was in 2016 2,6%⁴.

4.3.2 Productie**Productieve uren per persoon**

De productiviteit in uren per persoon is in 2016 zichtbaar verbeterd ten opzichte van 2015. Voor 2017 verwachten de kantoren een verdere verbetering. Ca. 45% van de kantoren verwacht een verbetering; eenzelfde percentage verwacht geen verandering. Ca. 10% verwacht een daling.

We maken onderscheid in de productie per persoon inclusief indirect personeel en vennoten, per direct personeelslid, en per vennoot. Onder productieve uren verstaan we de op klanten geschreven uren. Dat is dus vóór afboeking.

	Administratie	Accountancy ≤ 20	Accountancy > 20
Overall (incl. vennoten en indirect personeel)	1.315 (1.265)	1.310 (1.330)	1.200 (1.140)
Per direct personeelslid	1.430 (1.505)	1.430 (1.420)	1.370 (1.430)
Per vennoot	1.150 (1.035)	1.200 (1.200)	1.020 (965)
Per assistent	1.470 (1.435)	1.460 (1.405)	1.450 (1.460)
Per aangiftemedewerker	1.220 (1.155)	1.450 (1.365)	1.430 (1.340)

(tussen haakjes de cijfers uit het vorige onderzoek)

³ Bron: CBS.

⁴ Bron: CBS.



Bij de berekening van de uren per direct personeelslid zijn (het doorgaans geringe aantal) directe uren die de indirecte medewerkers maakten meegerekend. Het tariefniveau van indirecte personeelsleden is overigens bijna altijd lager dan dat van de directe personeelsleden. Verder zijn er bij de kleine kantoren relatief minder indirecte personen werkzaam. Bij de kleine kantoren worden de indirecte taken in meerdere mate door direct personeel uitgevoerd.

Per saldo blijken de kleine kantoren meer uren per persoon te maken dan de grote kantoren. Bij de grote kantoren lijkt sprake te zijn van inefficiency; de hogere mate waarin er ondersteunend personeel aanwezig is leidt niet tot een hogere productiviteit van de directe medewerkers.

Afboekingen

Afboekingspercentages verschillen onderling in grote mate; er zijn kantoren die per saldo bijboeken, maar afboekingspercentages van 15% komen ook voor. De grote accountantskantoren boeken gemiddeld 6,2% af; de kleine 4,3% en de administratiekantoren 6,5%.

Uren per product

Eerder werd al geconstateerd dat de administratiekantoren en de kleine accountantskantoren administraties en jaarrekeningen goedkoper aanbieden dan de grote kantoren. Deels houdt dit verband met verschillen in tarieven en type opdrachten. Uit de hier weergegeven gegevens blijkt ook dat de bestede tijd enigszins verschilt.

	Administratie	Accountancy ≤ 20	Accountancy > 20
Per administratie	21	20	24
Per jaarrekening	15	17	21



4. Onderzoeksresultaten



4.3.3 Uurtarieven

Uit onderstaande tabel blijken veel verschillen in de vennotarieven tussen de kleine en grote accountantskantoren.

	Accountancy ≤ 20	Accountancy > 20
AA	124	172
RA, controlepraktijk	139	186
RA, samenstelpraktijk	135	173
drs. (fiscaal), mr., RB	129	181

De vennotarieven bij de grote kantoren zijn veel hoger dan bij de kleine. Bij de kleine kantoren wijken de tarieven van de controlerende en de samenstellende accountants niet veel van elkaar af omdat het vaak dezelfde personen zijn die samenstellen en controleren.

Vennoten van administratiekantoren hanteren gemiddeld een tarief van rond de € 125, wat beduidend hoger is dan het tarief dat we vorig jaar maten. Dat heeft wellicht met de omvang of het profiel van de deelnemende administratie- en belastingadvieskantoren te maken.

Ook de tarieven van de personeelsleden zijn hoger bij de grote kantoren. Daar is het gemiddelde tarief € 90, bij de kleine € 75. Bij de administratiekantoren was het gemiddelde € 70. De verschillen met de meting uit het vorige onderzoek zijn verwaarloosbaar.

Hieronder is weergegeven in welke mate de tarieven van administratieve en samensteldiensten van elkaar verschillen. De onderlinge verschillen binnen de groepen zijn overigens norm. Zowel binnen de grote, de kleine accountantskantoren als de administratiekantoren zijn ranges gemeten van ca. € 45 per uur tot € 130 à € 140 per uur.

	Administratie	Accountancy ≤ 20	Accountancy > 20
Administratieve diensten	€ 77	€ 75	€ 80
Samensteldiensten	€ 80	€ 88	€ 95

Verhouding uurtarieven en salarissen

73% van de grote kantoren koppelt de salarissen en tarieven aan elkaar. Bij de kleine accountantskantoren ligt dat op 51% en bij de administratiekantoren op 25%.

4.3.4 Primaire arbeidsvoorwaarden medewerkers accountantskantoren

Basissalarissen accountantskantoren

34% van de kantoren heeft een salarishuis om te bepalen welk salaris zij aan een individueel personeelslid toekennen. Vaak zijn dat de wat grotere kantoren. Er is gevraagd naar het gemiddelde salaris per functie. De administratiekantoren zijn hier buiten beschouwing gelaten.





Uit de volgende tabel blijkt dat er bij veel functies weinig verschil is in het salaris bij kleine of grote kantoren, wat wel verrassend is omdat het gewogen gemiddelde *tarief* tussen kleine en grote kantoren nogal van elkaar bleek af te wijken.

	Accountancy ≤ 20	Accountancy > 20
Administrateurs	€ 2.550	€ 2.550
Junior assistenten	€ 2.150	€ 2.150
Gevorderd assistenten	€ 2.900	€ 2.700
Zelfstandig assistenten	€ 3.400	€ 3.450
Loonmedewerkers	€ 3.150	€ 3.150
Secretarieel	€ 2.550	€ 2.550
Relatiebeheerders	€ 4.100	€ 4.350
Accountants (controlepraktijk)	€ 5.200	€ 5.950
Accountants (samenstelpraktijk)	€ 4.850	€ 5.150
Aangiftemedewerkers	€ 3.050	€ 3.000
Fiscalisten drs. of mr.	€ 4.450	€ 4.600
Fiscalisten RB	€ 4.400	€ 4.600

De weergegeven salarissen zijn berekend op basis van een fulltime dienstverband. Bij individuele respondenten zijn eventuele dertiende maanden omgeslagen over twaalf maanden.

De gemiddelde salarisstijging die de kantoren met een salarishuis hebben doorgevoerd bedroeg 0,9%. Kantoren zonder salarishuis verhoogden de salarissen met 2,2%.

Het overall gemiddelde brutomaandsalaris bedraagt € 3.260 bij de kleine en € 3.575 bij de grote accountantskantoren. In dit gemiddelde is ook het indirecte personeel meegenomen.

4.3.5 Secundaire arbeidsvoorwaarden

Voor een uitgebreide weergave van hoe de respondenten de krapte op de arbeidsmarkt ervaren en in hoeverre het personeel vaktechnische overleggen en cursussen volgt verwijzen we naar bijlage 2.

Versobering of verbetering

Een groot deel van de kantoren (88%) heeft niets gewijzigd aan de secundaire arbeidsvoorwaarden. 1% van de kantoren heeft ze versoerd en 11% heeft ze verbeterd.

Krapte op de arbeidsmarkt

Zoals reeds gemeld hebben kantoren moeite hebben met het aantrekken van personeel. Hbo-personeel is in zijn algemeenheid het grootste probleem en mbo-personeel het minste, zo blijkt uit ons onderzoek. De grote kantoren (86%) en de administratiekantoren (63%) hebben hier de meeste moeite mee. De administratiekantoren zijn daarbij het explicietst: 56% van die groep zegt 'in sterke mate' moeite te hebben met het vinden van hbo-personeel.

Mbo-personeel vinden is minder lastig, maar voor 27% tot 30% van de accountantskantoren en 38% van de administratiekantoren is dit ook een probleem.

Naar wo-personeel is bij alle groepen kantoren wat minder vraag dan naar hbo-personeel, maar vooral de grote kantoren kampen het meest met het invullen van de wo-vacatures: 70% van die groep heeft moeite met het vinden van dergelijk personeel (tegenover 40% bij de kleine kantoren en 31% bij de administratiekantoren).

Stimulering tot volgen opleiding en cursussen

De administratiekantoren zijn het meest actief bij het aanzetten van het personeel tot het volgen van opleidingen (69% is daarin zeer actief). Bij de grote kantoren is het percentage ook hoog: 64, maar bij de kleine accountantskantoren is het percentage slechts 39.

Het zijn de vennoten van de administratiekantoren die hun personeel in sterke mate stimuleren tot het volgen van cursussen (81%). Bij de accountantskantoren is dat een stuk minder (45% bij de kleine en 55% bij de grote kantoren).

De opleidingskosten die kantoren maken bedroegen in 2016 circa € 1.350 per medewerker per jaar. Dit is vergelijkbaar met vorig jaar.

Vto's

Vaktechnische bijeenkomsten zijn het meest populair bij de grote kantoren. Bij 68% van de grote kantoren worden veel vto's georganiseerd (tegenover 13% bij de administratiekantoren en 37% bij de kleine accountantskantoren). Er is niet gevraagd of de vto's intern of extern georganiseerd zijn, een groot deel van de vto's bij de grote kantoren zullen intern zijn.

4.3.6 Inkomen vennoten

Inkomen zien we hier als het bedrijfsresultaat vóór aftrek van de beloning van vennoten en winstdeling. Rente en belastingen laten we buiten beschouwing.



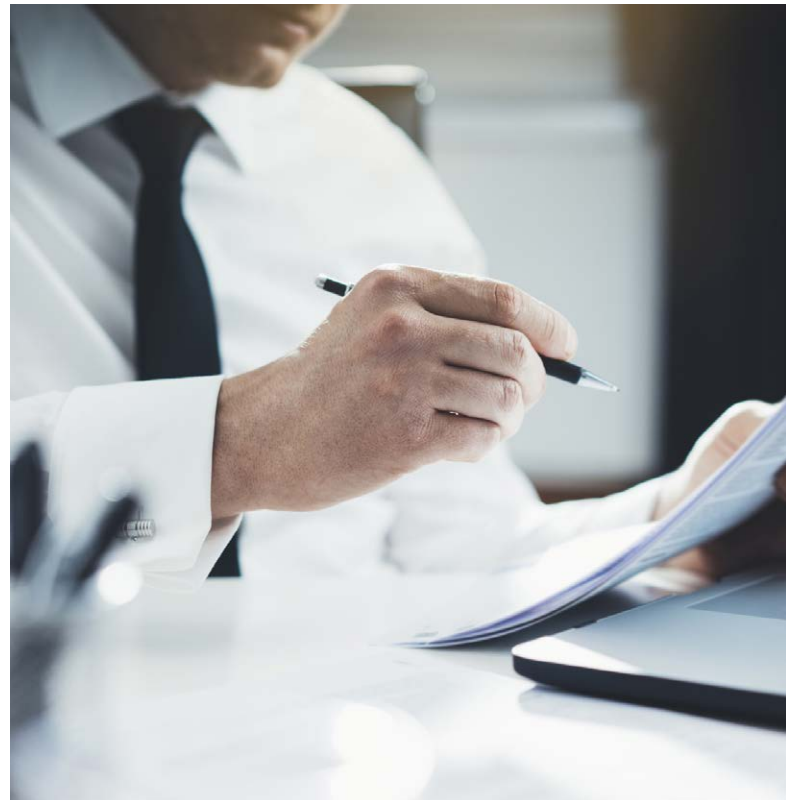
De vennoten van de grote kantoren genieten een hoger inkomen (dus arbeidsbeloning plus winstdeling) dan die van de kleine, wat voor een deel veroorzaakt wordt door de grote 'spanwijdte' bij deze kantoren.

	2016
Grote accountantskantoren	€ 250.000
Kleine accountantskantoren	€ 175.000
Administratiekantoren	€ 126.000

De cijfers voor de administratiekantoren en de grote accountantskantoren zijn vergelijkbaar met die van vorig jaar. Bij de kleine accountantskantoren is het inkomen per venoot hoger.

4.3.8 Automatisering

De meeste kantoren hebben hun ict-omgeving bij een ASP- of hostingpartij ondergebracht. Dat aantal groeit nog steeds, zo blijkt uit de tabel.



	Administratie	Accountancy ≤ 20	Accountancy > 20
Ict (deels) uitbesteed aan externe ASP-/hostingpartij	88% (70%)	80% (79%)	77% (69%)
Bankafschriften automatisch inlezen	44%	58%	64%
Boekingsstukken scannen en automatisch in financiële administratie boeken	30%	27%	35%
Facturen automatisch inlezen en boeken	17%	23%	24%

Dit jaar hebben we gevraagd naar het percentage klanten dat daadwerkelijk gebruikmaakt van het automatisch inlezen van bankafschriften respectievelijk van de mogelijkheid om te 'scannen en herkennen'⁵.

De automatiseringsgraad lijkt toegenomen te zijn. Over het algemeen zijn de grote kantoren wat verder met de automatisering dan de kleine, maar de verschillen worden kleiner.

Het gemiddelde kantoor besteedde in 2016 circa 5%⁶ van de brutomarge aan applicaties, licenties, onderhoud, data- en telecommunicatie. Dat komt neer op circa € 4.750 per werkzame persoon.

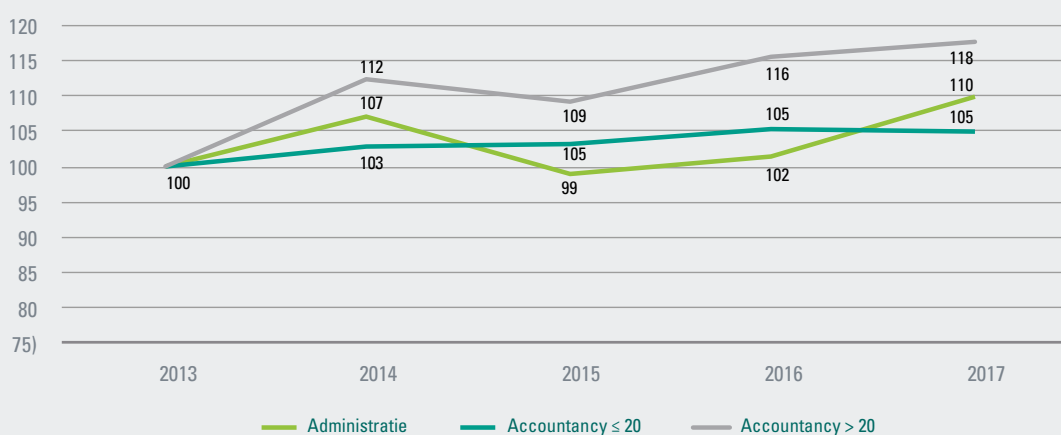
4.4 Financiële prestaties

4.4.1 Ontwikkeling resultaten sinds 2013

Aan de kantoren is gevraagd de bedrijfsresultaten over 2013 tot en met de verwachting over 2017 op te geven. De inkomsten in euro's variëren sterk. Zo is het niet zo uitzonderlijk dat een kantoor met ca.€ 1 miljoen omzet het ene jaar een winst behaalt van € 150.000 en het volgende van € 25.000. Dergelijke uitschieters zijn niet meegenomen in de berekening van de indexcijfers.

Uitgegaan is van de resultaten na aftrek van beloning van vennoten.

Verloop bedrijfsresultaat in indexcijfers (euro's)



⁵ Vorig jaar is gevraagd of kantoren deze diensten aanboden.

⁶ Exclusief afschrijvingen.





4.4.2 Resultaten 2016

In dit onderdeel is de samenstelling van de kosten bij de accountants- en administratiekantoren weergegeven.

De relatieve kosten van arbeid (personeels- en managementkosten) zijn afhankelijk van de verhouding medewerkers/vennoten. Bij alle kantoren is gerekend met een genormaliseerde managementvergoeding die gebaseerd is op de persoonlijke productie van de vennoten, het omspanningsvermogen en het tariefsniveau.

Hierna worden de resultaten van de kantoren uiteengezet. De cijfers van 2016 zijn afkomstig uit het benchmarkonderzoek van dit jaar; die van 2015 uit het onderzoek van vorig jaar.

Let hierbij op het aantal personeelsleden per fte-vennoot. Een kantoor met relatief veel personeelsleden zal relatief hogere personeelskosten moeten hebben. Dat verschil is duidelijk zichtbaar tussen de kleine accountantskantoren (met ruim drie personeelsleden per vennoot) en de grote kantoren (met tien personeelsleden per vennoot).

Administratiekantoren

	2016	2015
Brutomarge	100,0%	100,0%
Lonen en salarissen personeel	34,4%	32,1%
Sociale lasten personeel	5,7%	5,1%
Pensioenlasten personeel	1,0%	1,0%
Opleidingskosten personeel	1,3%	1,1%
Vervoers- en autokosten personeel	1,9%	1,8%
Overige personeelskosten	2,3%	1,7%
Huisvestingskosten	6,4%	6,3%
Ict-kosten	5,7%	5,8%
Afschrijvingskosten materiële vaste activa	3,1%	3,3%
Afschrijvingskosten debiteuren	0,8%	0,4%
Overige verkoopkosten	2,5%	2,6%
Overige kosten	5,0%	6,4%
Totale operationele kosten excl. managementvergoeding	70,2%	67,5%
Bedrijfsresultaat vóór aftrek van beloning vennoten	29,8%	32,5%
Genormaliseerde beloning vennoten	21,0%	20,9%
Bedrijfsresultaat na aftrek van beloning vennoten	8,8%	11,6%
Personeelsleden/fte vennoot	7,1	4,7

Ten opzichte van de respondentengroep uit het vorige onderzoek laten de administratiekantoren hier een wat lager resultaat zien. Dat lijkt onder meer met de kosten van arbeid te maken te hebben: de kosten van personeel mogen gezien het licht hogere omspanningsvermogen wat hoger zijn en de genormaliseerde beloning van vennoten wat lager. Het wat hogere vennotentariaf heeft hier een invloed op gehad.

Resultaten kleine accountantskantoren

	2016	2015
Brutomarge	100,0%	100,0%
Lonen en salarissen personeel	27,1%	25,0%
Sociale lasten personeel	4,6%	4,1%
Pensioenlasten personeel	1,2%	1,1%
Opleidingskosten personeel	1,1%	1,2%
Vervoers- en autokosten personeel	1,5%	1,8%
Overige personeelskosten	1,7%	1,4%
Huisvestingskosten	5,5%	6,1%
Ict-kosten	4,9%	5,1%
Afschrijvingskosten materiële vaste activa	2,0%	2,1%
Afschrijvingskosten debiteuren	0,2%	1,3%
Overige verkoopkosten	2,2%	2,5%
Overige kosten	6,4%	6,1%
Totale operationele kosten excl. managementvergoeding	58,3%	57,7%
Bedrijfsresultaat vóór aftrek van beloning vennoten	41,7%	42,3%
Genormaliseerde beloning vennoten	28,6%	29,8%
Bedrijfsresultaat na aftrek van beloning vennoten	13,1%	12,5%
Personeelsleden/fte venoot	3,6	3,1

Het resultaat na aftrek van beloning van vennoten is licht gestegen ten opzichte van het resultaat uit het voorgaande onderzoek.



Resultaten grote accountantskantoren

	2016	2015
Brutomarge	100,0%	100,0%
Lonen en salarissen personeel	40,6%	40,0%
Sociale lasten personeel	6,4%	6,3%
Pensioenlasten personeel	2,9%	2,8%
Opleidingskosten personeel	1,3%	0,9%
Vervoers- en autokosten personeel	2,9%	3,0%
Overige personeelskosten	2,3%	2,2%
Huisvestingskosten	6,9%	7,3%
Ict-kosten	4,8%	4,9%
Afschrijvingskosten materiële vaste activa	1,7%	1,9%
Afschrijvingskosten debiteuren	0,8%	0,6%
Overige verkoopkosten	2,1%	1,9%
Overige kosten	4,7%	5,3%
Totale operationele kosten excl. managementvergoeding	77,4%	77,1%
Bedrijfsresultaat vóór aftrek van beloning vennoten	22,6%	22,9%
Genormaliseerde beloning vennoten	13,4%	12,8%
Bedrijfsresultaat na aftrek van beloning vennoten	9,2%	10,1%
Personeelsleden/fte vennoot	8,9	10,0

Het resultaat van de grote kantoren laat een iets lager resultaat zien ten opzichte van het vorige onderzoek. Een directe verklaring hiervoor kan niet worden gegeven.





4.5 Strategie en sentiment

4.5.1 Strategie

Speerpunten

Aan de respondenten is gevraagd hun belangrijkste speerpunt voor het komende jaar te noemen.

Speerpunten

Automatisering	23% (13%)
Klanten werven of behouden	16% (27%)
Processen	14% (17%)
Kwaliteit	14% (16%)
Klanttevredenheid	10% (9%)
Productinnovatie	9% (7%)
Strategie	6%
Behouden en aantrekken medewerkers	6%
Interne organisatie	3%
Financiële resultaten	2%
Opvolging	3% (3%)
Totaal	100%

(tussen haakjes de percentages uit het rapport 2016)

Het is duidelijk dat de hoogconjunctuur de accountancy heeft bereikt. Automatisering staat met stip op nummer 1. De komende jaren verwachten we dat dit ook zo blijft. In feite is de accountancy al jaren bezig hun producten te automatiseren en dat om de zoveel jaren te actualiseren. De bestaande klanten hebben meer geld te besteden en leggen ook meer tussentijdse opdrachten bij de kantoren neer. Dat is een verklaring voor de mindere aandacht die kantoren voor hun klanten hebben.

Wat niet verklaarbaar is dat het behouden van personeel laag scoort. Uit andere onderdelen van het onderzoek blijkt dat de kantoren de arbeidsmarkt als krap ervaren.

Ontwikkelingen in de accountancy

In een open vraag is de respondenten gevraagd wat zij als de belangrijkste ontwikkelingen voor het kantoor zien en wat zij voor hun klanten als belangrijkste ontwikkelingen zien. Zie de betreffende bijlagen voor een woordenwolk van de gegeven antwoorden.

Voor de kantoren zelf is automatisering in de breedste zin van het woord het belangrijkste. Genoemd is: robotic accounting, het effect van automatisering op het verdienmodel, online-dienstverlening, de dalende omzet per klant.

Na automatisering is 'adviesing' een belangrijk item. De respondenten vinden dat de rol van accountant moet veranderen en dat er meer geadviseerd moet worden. Zij signaleren deze behoefte in groeiende mate bij de klant.

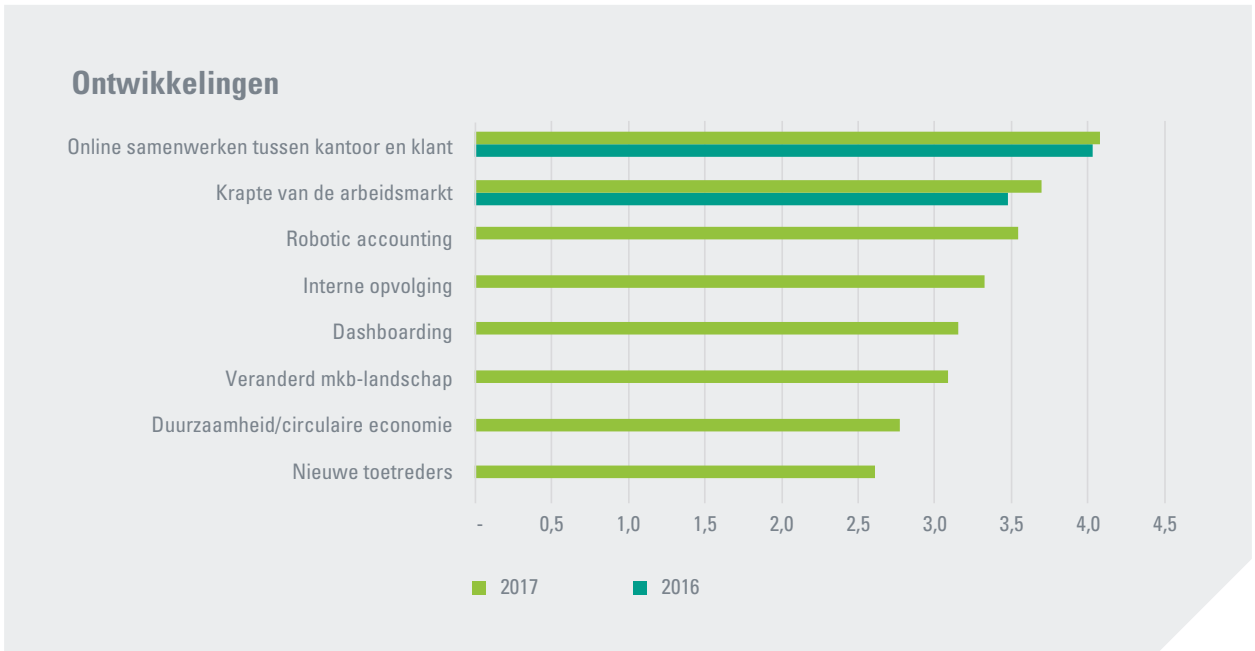
Op een gedeelde derde plaats staat de krapte van de arbeidsmarkt en de regeldruk.



4. Onderzoeksresultaten

Voor de klanten is automatisering ook de belangrijkste ontwikkeling in de ogen van de respondenten. Personeel is ook bij de klanten een probleem. Zij hebben moeite met het vinden van gekwalificeerd personeel. Op enige afstand volgen het economisch tij – kantoren merken dat het beter gaat met hun klanten – en opvolgingsproblematiek mede als gevolg van vergrijzing.

Specifieke ontwikkelingen in de accountancy
Aan de hand van een Likertschaal (1 = zeer onbelangrijk, 5 = zeer belangrijk⁷) hebben de respondenten het belang van enkele ontwikkelingen aangegeven.



De belangrijkste ontwikkeling is volgens de respondenten de online-samenwerking tussen kantoor en klant. Krapte op de arbeidsmarkt staat op 2. Voor nieuwe toetreders is men over het algemeen nog niet zo bang. Aandacht voor duurzaamheid of de circulaire economie is er nog niet zo.

7 De complete schaal luidt: 1 = zeer onbelangrijk, 2 = onbelangrijk, 3 = neutraal, 4 = belangrijk, 5 = zeer belangrijk.



4.5.3 Sentiment

Hoe positief of negatief zijn kantoren over hun eigen situatie? Denken ze bijvoorbeeld dat de prijzen gaan stijgen? En zijn ze bereid om te investeren?

In de volgende tabel is weergegeven in hoeverre de pessimisten dan wel de optimisten in de meerderheid zijn. Voorbeeld: 53% van de respondenten denkt dat de prijzen gaan stijgen, 9% denkt dat ze gaan dalen, dan is de uitkomst van de prijsontwikkeling daarmee $53 - 9 = +44$. Vorig jaar was de uitkomst nog $+35$, wat betekent dat de branche optimistischer is geworden over de ontwikkeling van de prijzen.

	2017	2016	2015
Ontwikkeling prijzen	44	35	17
Economisch klimaat	80	69	45
Ontwikkeling aantal klanten	76	66	63
Ontwikkeling financiële situatie	63	56	49

Op alle deelaspecten zijn de optimisten in de meerderheid en op elk aspect is er wederom sprake van een sentimentsverbetering.



5. Slotwoord

We bedanken alle deelnemers aan het onderzoek. Voor een nadere toelichting staan we geïnteresseerden graag te woord.

Full • Finance Consultants B.V.
Postbus 2107
7302 EM Apeldoorn
Telefoon: 055 - 355 99 79
www.fullfinance.nl



Salarisadviestabel 2018

Salarisadviestabel 2018

functie	Administratief medewerker	Assistent-accountant beginnend	Assistent-accountant gevorderd	Assistent-accountants zelfstandig	Relatiebeheerder	Accountant-medewerker (samenstelp praktijk)	Accountant-medewerker (controlestelp praktijk)	Assistent-salarisadministrateur	Zelfstandig salarisadministrateur	Assistent aangiftemedewerker	Zelfstandig aangiftemedewerker	Junior belastingadviseur	Senior belastingadviseur	Secretaresse
opleiding	MBO	MBO	MBO/HBO	HBO	HBO	AA/RA	AA/RA	MBO	HBO	MBO	HBO	HBO/RB	drs./RB/mr.	MBO/HBO
stap	salaris	salaris	salaris	salaris	salaris	salaris	salaris	salaris	salaris	salaris	salaris	salaris	salaris	salaris
-	1.598	1.598	2.024	2.540	3.243	4.054	4.594	1.705	2.270	1.705	2.270	2.378	3.351	1.705
1	1.641	1.651	2.078	2.605	3.340	4.184	4.724	1.758	2.324	1.758	2.324	2.449	3.481	1.758
2	1.683	1.705	2.131	2.670	3.438	4.313	4.854	1.811	2.378	1.811	2.378	2.519	3.611	1.811
3	1.726	1.758	2.184	2.735	3.535	4.443	4.984	1.865	2.432	1.865	2.432	2.589	3.740	1.865
4	1.769	1.811	2.237	2.800	3.632	4.573	5.113	1.918	2.486	1.918	2.486	2.659	3.870	1.918
5	1.811	1.865	2.291	2.865	3.730	4.703	5.243	1.971	2.540	1.971	2.540	2.730	4.000	1.971
6	1.854	1.918	2.344	2.930	3.827	4.832	5.373	2.024	2.595	2.024	2.595	2.800	4.130	2.024
7	1.897	1.971	2.397	2.995	3.924	4.962	5.503	2.078	2.649	2.078	2.649	2.870	4.259	2.078
8	1.939	2.024	2.451	3.059	4.022	5.092	5.632	2.131	2.703	2.131	2.703	2.940	4.389	2.131
9	1.982	2.078	2.504	3.124	4.119	5.221	5.762	2.184	2.757	2.184	2.757	3.011	4.519	2.184
10	2.024	2.131	2.557	3.189	4.216	5.351	5.892	2.237	2.811	2.237	2.811	3.081	4.649	2.237
11	2.067	2.184	2.610	3.254	4.313	5.481	6.021	2.291	2.865	2.291	2.865	3.151	4.778	2.291
12	2.110	2.237	2.664	3.319	4.411	5.611	6.151	2.344	2.919	2.344	2.919	3.222	4.908	2.344
13	2.152	2.291	2.717	3.384	4.508	5.740	6.281	2.397	2.973	2.397	2.973	3.292	5.038	2.397
14	2.195	2.344	2.770	3.449	4.605	5.870	6.411	2.451	3.027	2.451	3.027	3.362	5.167	2.451
15	2.237	2.397	2.823	3.513	4.703	6.000	6.540	2.504	3.081	2.504	3.081	3.432	5.297	2.504
16	2.280		2.877	3.578	4.800	6.130	6.670	2.557	3.135	2.557	3.135	3.503	5.427	2.557
17	2.323		2.930	3.643	4.897	6.259	6.800	2.610	3.189	2.610	3.189	3.573	5.557	2.610
18	2.365		2.983	3.708	4.994	6.389	6.930	2.664	3.243	2.664	3.243	3.643	5.686	2.664
19	2.408		3.037	3.773	5.092	6.519	7.059	2.717	3.297	2.717	3.297	3.713	5.816	2.717
20	2.451		3.090	3.838	5.189	6.648	7.189	2.770	3.351	2.770	3.351	3.784	5.946	2.770

Doelgroep: Kleine en middelgrote accountantskantoren. Met regionale verschillen is geen rekening gehouden. Voor medewerkers jonger dan 23 jaar adviseren wij de percentages die voor de verschillende leeftijden toe te passen.

Stappen: Een stap staat niet gelijk aan een ervaringsjaar. Een kantoor heeft flexibiliteit om iemand bij infunctietreding op een bepaalde trede in te delen en daarna geen, een of twee stappen per jaar te laten stijgen.

Salaris: Is excl. vakantiegeld. Er is uitgegaan van 'geen dertiende maand'. Bonussen en winstdelingen zijn buiten beschouwing gelaten.

Vragen: Neem voor vragen contact op met Arjen Schutte of Marcel Maassen.

Copyright Full Finance Consultants B.V.



Krapte op de arbeidsmarkt, cursussen, opleidingen, vto's

Krapte op de arbeidsmarkt, cursussen, opleidingen, vto's

	Administratie	Accountancy ≤20	Accountancy >20
Kantoren die moeite ervaren bij het aantrekken van wo-personeel			
ja, in sterke mate	19%	22%	32%
ja, in beperkte mate	13%	18%	36%
nee, nauwelijks	25%	20%	27%
nee, in het geheel niet	31%	18%	0%
n.v.t.	13%	23%	5%
	100%	100%	100%
Kantoren die moeite ervaren bij het aantrekken van hbo-personeel			
ja, in sterke mate	56%	35%	32%
ja, in beperkte mate	6%	26%	55%
nee, nauwelijks	19%	15%	14%
nee, in het geheel niet	13%	8%	0%
n.v.t.	6%	16%	0%
	100%	100%	100%
Kantoren die moeite ervaren bij het aantrekken van mbo-personeel			
ja, in sterke mate	13%	3%	9%
ja, in beperkte mate	25%	30%	18%
nee, nauwelijks	38%	38%	45%
nee, in het geheel niet	19%	14%	23%
n.v.t.	6%	16%	5%
	100%	100%	100%
Kantoren die personeel stimuleren tot volgen opleidingen			
ja, in sterke mate	69%	39%	64%
ja, in beperkte mate	25%	35%	36%
nee, nauwelijks	0%	12%	0%
nee, in het geheel niet	0%	1%	0%
n.v.t.	6%	12%	0%
	100%	100%	100%
Kantoren die personeel stimuleren tot volgen cursussen			
ja, in sterke mate	81%	45%	55%
ja, in beperkte mate	13%	36%	45%
nee, nauwelijks	0%	7%	0%
nee, in het geheel niet	0%	0%	0%
n.v.t.	6%	12%	0%
	94%	88%	100%
Kantoren waarvan personeel vaktechnische bijeenkomsten volgt			
ja, in sterke mate	13%	32%	68%
ja, in beperkte mate	63%	36%	32%
nee, nauwelijks	6%	14%	0%
nee, in het geheel niet	13%	5%	0%
n.v.t.	6%	12%	0%
	100%	100%	100%

Woordenwolk ontwikkelingen mkb-accountant

Van samenstel naar advies **Abonnementen** Wet en regelgeving accountants **Dalende prijzen** wellicht meer samenwerking expertises **Voldoen kwaliteitseisen**
 Verdergaande vormen van automatisering **Verdergaande robotisering** **verandering van de werkzaamheden** Verdergaande digitalisering **Ontwikkelingen voor kantoren van belang**
werven van nieuwe cliënten met voldoende omzet voor het kantoor **Verdergaande digitalisering administraties** **Werken in de cloud**
Verregaande automatisering **Verschuiving van werkzaamheden naar pro-actieve advisering** **Robot accounting** **Voldoen aan kwaliteitsnormen**
 verdwijnen jaarrekening daarvoor in de plaats periodieke cijfers **verdergaande automatisering van het productieproces** **Ontwikkelingen voor kantoren van belang** **Zelfstandigheid klanten**
Versnelling van de digitalisering en automatisering (robotisering) diensten **Verdere toename regeldruk** **verdwijnen jaarrekening daarvoor in de plaats periodieke cijfers**
Verbindingspeler **Stijgende werkdruk** **verdere robotisering van verwerking cijfers** **Verdere integratie binnen IT landschap met als gevolg hogere arbeidsproductiviteit waardoor zelfde hoeveelheid**
werk met minder fte kan worden uitgevoerd. Verdere focus op onderscheidend vermogen tov concurrentie **Strategiebepaling stabilisatie omzet** **terugloop omzet per klant**
verandering kantoorregelgeving **Verdere borging kwaliteit binnen kantoor en beroep** **Veranderende wetgeving** **Veranderende klantbehoefte**
Verder gaande ketenintegratie van data en informatiestromen van boekhouder naar adviseur/coach **verbreding van de advisering** **Verdergaande advisering**
Vakbekwaamheid **Verbreding dienstverlening** **Uitholling beroep** **Verbreden activiteiten** **Uitbreiding controle praktijk**
Verder doorgevoerde automatische verwerking **verandering verwachtingspatroon klanten (uitbreiding advieswerk)** **Toenemende automatisering van het werk**
Verandering werkzaamheden door automatisering **verandering rol accountant/adviseur/administrateur**
Toegevoegde waarde zichtbaar maken **verandering automatisering/administratie** **Veranderende omzetgebieden**
Tariefdruk op te automatiseren werkzaamheden **Van accounting naar 24/7 beschikbaar stellen van BI**
stoppen van oudere ondernemers **Uitbreiding praktijk (klanten + AA)** **Uitbreiding dienstverlening naar klanten** **Uitbreiding adviesfunctie**
Toenemende regeldruk **Steeds meer richten op advisering** **Toenemende automatisering** **Steeds kritischer wordende klant**
Toenemend aantal ondernemers (mede agv verdergaande flexibilisering arbeid), waardoor kansen ontstaan. Verloop klanten
Toename digitalisering/automatisering/effect op personeelsbestand? tekort aan goed geschoold personeel
Snelheid waarmee de werkzaamheden veranderen **Tekort aan (goed opgeleid) personeel/krapte op de arbeidsmarkt**
Sluiting detailzaken **Technologische verandering, m.n. digitalisering** **administratieve processen**
Samenwerkingen **Segmentering** **technologie en automatisering** **verschuiving samenstel naar leveren toegevoegde waarde**
Verschuiving van werkzaamheden naar pro-actieve advisering **realtime cijfers beschikbaar kunnen stellen** **Schaalvergroting** **Strategisch advies**
Samenwerking andere kantoren **Schaalvergroting** **Strategie samenvoegingen** **verdergaande automatisering werkprocessen**
Sterke krapte arbeidsmarkt **Regelgeving toename via beroepsorganisatie** **Salarisstijgingen** **sterke afhankelijkheid van advisering**
Regelgeving omtrent accountancy **Ruimte voor advieskansen** **Sneller adviseren** **regelgeving NBA** **rol van de toezichthouders, waaronder fiscus, AFM etc.**
Regelgeving omtrent arbeid, ziekte en personeel **Regeldruk NBA vanuit Big Four schandalen neergelegd op MKB-acc**
regelgeving **Robotic Accounting** **Processen en automatisering** **Processen beheersbaar maken** **Persoonlijkere benadering**
proactief meedenken **Personele bezetting** **Prijsdruk** **personeelstekorten** **prijsafspraken**
personeelskrapte **Praktijkopvolging** **Personeelsproblematiek. Goed opgeleid personeel voor MKB praktijk** **Regelgeving personeel vinden**
Realtime informatie verschaffing aan ondernemer **Personeelsgebrek met name hoger opgeleid** **real time verwerking** **opvolgingsproblematiek**
prijzenslag/automatisering prijzendruk **Ontwikkelen van Human Resources (kennis en competenties)** **Optimaliseren van processen**
prijstdruk door concurrentie **Online uitwisseling van gegevens met klanten** **opleiding personeelskrapte** **online dienstverlening**
Ontwikkeling van personeel **Personeel in relatie met stijgend aantal klanten** **omslag naar meer commercieel. (andere medewerkers)** **Ontwikkeling personeel tot adviseur**
Opvolging nieuwe toetreders **onderscheiden van andere kantoren** **nieuw belastingstelsel** **oerwoud van regelgeving**
online samenwerken met de klant **Mondigere klanten** **NVKS** **online dienstverlening** **Moelijk om intern opvolging te vinden. Nieuwe toetreders**
Omzetverlies door verdere automatisering **meer samenwerking met andere partijen** **nieuwe klanten via leadproviders**
Meer behoefte aan trusted advisor **nieuwe financieringsvormen** **Kwaliteit** **Leveren van aanvullende adviesdiensten** **ICT-ontwikkelingen**
minder tijd besteden aan standaardwerkzaamheden **Krapte arbeidsmarkt** **Kwaliteitsbeheersing** **minder boekhouden en meer advies**
Invulling adviesfunctie/vinden juiste partners **Kwaliteit van het personeel** **minder administratie en samenstellen** **Involed automatisering op werkprocessen**
Krapte op de arbeidsmarkt **meer online samenwerken** **innovatie** **Krapte arbeidsmarkt voor kwalitatieve groei**
Meer advisering minder standaardisering **klanttevredenheid** **meer advisering** **inkrimping van agrarische markt** **Klanten verwerken eigen administratie**
Meer advies obv BI en dashboarding **Efficiency bedrijfsproces** **klanten in het hogere segment** **margedaling**
Inspelen eisen klant **Leveren van advies op basis van realtime informatie** **digitalisering en standaardisatie processen** **Kwaliteit en kwantiteit beschikbaar personeel**
Geringe beschikbaarheid goed opgeleid personeel **Fiscaal advies** **ICT** **Kritische klant/actuele financiële info/bijsturen/coachrol ed.**
krapper wordende arbeidsmarkt **financiering investeringen** **Kennis delen zonder opbrengst** **Financiering**
Jaarrekening wordt minder van belang **Daling prijzen** **Financiële regelgeving** **Groei dienstverlening MKB ondernemers, minder ZZP**
Dalende omzet per klant ivm automatisering **druk op arbeidsmarkt** **geringere klant loyaliteit**
Controle van processen ipv rapportages **Digitalisering en online samenwerking fusie en overname**
Communicatie met klanten **Digitalisering en automatisering** **Efficiënte bedrijfsvoering**
Commerciële adviseurs **Duurzame inzetbaarheid** **duurzaamheid en betekenisvol ondernemen** **bekwaam personeel aantrekken en behouden**
Doortotwikkeling en aansluiting personeel bij wijzigingen **Beheersing automatiseringskosten** **Dashboarding** **Digitalisering**
Concurrentiepositie t.o.v. administratiekantoren **automatiseringsslagen** **concurrentie van banken** **automatisering; real-time accountancy**
branchespecialisme **De toegevoegde waarde van de jaarrekening daalt** **automatisering, digitalisering** **Daling omzet per klant**
Automatisering wat werk uit handen neemt **bewust zijn van de ontwikkelingen waar je klanten door heen gaan** **Cyberterrorisme** **Automatisering van de administratieve verwerking**
bedrijfsopvolging oude klanten **Continu bijzijn met cijferinformatie** **Automatisering wat het advies uit handen neemt**
Concurrentie **Blockchain** **Automatisering van klanten** **andere wijze van zekerheid verstrekken bij informatie - overig assurance**
Ander verdienmodel arbeidskrapte **Allround in ICT oplossingen** **ander soortige concurrenten** **adviesgeving wordt steeds belangrijker**
automatisch boeken **alternatieve dienstverleners ipv traditioneel acct kantoor** **adviesdiensten** **meer standaard werk** **minder**
afname productie samenstellen jaarrekeningen **Aanpassen verdienmodel** **Adviesgeving op basis van real time management informatie**
Aandacht voor sales/commercie om dalende omzet per klant op te vangen **Alternatieve verdienmodellen/concurrentie.** **adviesgeving**
Afnemende controle omzet/verhoogde regeldruk **advieswerkzaamheden (opdrachten)**
aanbieders van soortgelijke dienstverlening door niet-accountants **Adviesrol** **Adviesgeving negatieve houding banken**



Woordenwolk ontwikkelingen mkb-klienten

Ontwikkelingen mkb-klienten volgens de kantoren Actualiseren bestaande processen Kwaliteit gaat weer een grotere rol spelen **Innovatie** Automatisering milieu kortere levenscyclus bedrijven/merk **mvo** Snel veranderende marktverhoudingen en **Cybersecurity problemen** verduurzaming economie **technologische ontwikkelingen** **vergroening/verduurzaming** **Technologische ontwikkelingen** **Toenemende datastroom a.g.v. verdere integratie IT landschap (toenemende datastroom, zowel in als extern).** **Bedrijfsopvolging** verdergaande innovatie **bedrijfsopvolging** Adviesinformatie via verschillende bronnen advieswerkzaamheden (opdrachten) **Advisering op een hoger level** bedrijfsopvolging-binden van goed personeel **afname winstgevendheid** **bedrijfsverdracht beëindiging** **All inclusive pakketten, abonnementen voor de dienstverlening** **Bedrijfsverdrachten niet eenvoudig te realiseren** druk op maximaal te declareren tarieven zorgverleners, handhaving norminkomen **Beëindiging onderneming investeringen Fusies en overname** **Opvolging/beëindiging** **Schaalvergroting** **Investerings** Juiste strategie toekomst **Levertijden** liquiditeit **Meer advies door meer bezoeken af te leggen. Meer bedrijfsadviseur** meer mensgericht contact **opvolging/bedrijfsbeëindigingen** **meer tijd gericht op bijhouden administratie** **opvolging/verkoop** **Omzetstijging en winst stijging** **Onderscheidend blijven** **Opvolgingsproblematiek** **Onafhankelijkheid** **Opvolgingsvraagstukken** organisatie beheersing **Automatisering/digitalisering** **Overdracht onderneming outsourcing** automatisering **bedrijfsprocessen** Overname of overgenomen worden **specialisatie** **automatisering, digitalisering vergrijzing** Stijgende prijzen **accountantswerkzaamheden** **Automatisering/online shopping** **Vergrijzing van de bevolking in Z. Vlaanderen** **Stijging kosten** automatiseringsslagen **estate planning** **Strategie** **Behoeft aan financiële informatie** **financiële planning/vermogensbeheer** **Tekort aan accountants** **Cybercrime** **Pensioenen online** **Verbeterde rentabiliteit** **Dashboarding** **Problematiek rondom ouderdagsvoorzieningen/pensioenen** **Verharding zakelijke relaties/consumentenrelaties** **Digitaal aanleveren** voldoende en gekwalificeerd personeel bieden van maatwerk en snel kunnen meebewegen met marktontwikkelingen **Digitaal proces van administratie** **Aantrekken goed personeel/wijzigingen fiscaal klimaat** **branchevreemde concurrentie** **Digitale administraties** **afhankelijk van sector personeel** buitenlandse concurrentie **digitalisering/robotisering** krapte op de markt aan mensenkracht **Concurrentie** arbeidskrapte **Een verschuiving van krapte op de kapitaalmarkt naar krapte op de arbeidsmarkt** **gebrek aan deskundig personeel** Daling prijzen **Geringe beschikbaarheid goed opgeleid personeel** **europese ontwikkelingen** **In sommige sectoren gebrek aan gekwalificeerd personeel** **Grenzen vervagen** **krapper wordende arbeidsmarkt** **Digitalisering en online samenwerking** **Digitalisering van de administratie** **Digitalisering van onderlingen gegevensuitwisseling** **digitalisering-cloud aanbod** **groei economie** **gebruik en belang van internet neemt steeds verder toe** **Krapte op de arbeidsmarkt** **Gehele automatisering administratief proces** **loonstijgingen** **Groei van omzet** **ICT-ontwikkelingen** **Personeelsgebrek** **inkrimping van agrarische markt** **Inspelen op verdere automatisering en preventie bedreigingen (malware) internet** **Personeel** **Internationalisering** **Internet strategie** **prijstdruk** **personeel aantrekken (problemen vinden geschikt personeel)** **internationalisering (internet)** **personeel en kwaliteit** **Internetbedrijven worden concurrenten** **personeel en kwaliteit** **invloed automatisering op werkprocessen** **personeel vinden/vergrijzing** **ketenvorming in de zorg** **invloed internet** **inzicht hebben in realtime informatie** **Prijsontwikkelingen** **meer internet verkoop** **sluiting detailhandelzaken** **Online aanbieden van producten en diensten** **Toename omzet door groeiende economie** **Online beschikbaarheid** **Personeelstekorten** **toetreding nieuwe aanbieders vanuit startup** **Procesautomatisering** **Verschuiving van afzet gebieden** **Rapportage via dashboards** **Advisering negatieve houding banken** **Realtime (tussentijdse) cijfers** **Personeelswerving** **alternatieve financieringsvormen** **Robotic accountancy** **Personele bezetting** **Bancaire financieringen niet vanzelfsprekend** **De juiste financieringen vinden** **Salarisstijgingen** **financierbaarheid** **schaarste personeel** **Financiering** **Tekort aan arbeidskrachten** **toenemend belang van personeel(sbeleid)** **financiering banken** **Technologische veranderingen** **Uitbreiding op gebied van investeringen en personeel** **financieringsmogelijkheden** **Toename digitalisering/automatisering/wellicht zelf administratie gaan doen vasthouden en aantrekken personeel** **Financieringsmogelijkheden** **steeds breder** **toename virtuele criminaliteit** **Verdere flexibilisering arbeid (mede agv schaarste geschikt arbeidspotentieel)** **Vinden en houden goede mensen** **toenemend belang van automatisering** **grotere financieringsbehoefte door groei bedrijfsprocessen** **Kredietverlening** **Up-to-date hebben van de administratie** **thv inzicht** **vinden van goed gekwalificeerd personeel** **Vinden passende financieringen** **Verdere automatisering** **Werven en behouden goed personeel** **innovatie** **verdere automatisering in breedste zin** **Flexibiliteit personeel verder uitgehouden.** **Duurzaamheid** **Verdere gaande automatisering van de administratieve verwerking** **gevolgen van de Wet DBA en wetgeving omtrent dienstbetrekking** **verdere invloed van internetverkoop** **Herziening belastingstelsel** **Focus op duurzaam ondernemen en ontlasten milieu.** **Verdergaande automatisering** **Regeldruk ZZZP'ers/DBA** **Inspelen op ontwikkeling duurzaamheid** **verdergaande automatisering** **Regelgeving** **investeringen duurzaamheid** **Verdergaande automatisering** **verdergaande automatisering** **werkprocessen** **Regelgeving omtrent arbeid, ziekte en personeel** **Verdergaande vormen van automatisering** **Sterk stijgende personeelskosten door wetgeving** **Te ver doorgevoerde wetgeving (denk aan de ZZZP-ers)** **toegenomen belastingdruk** **Verschuiving naar real-time inzicht ipv achteraf** **Accountant als sparringpartner** **Toenemende wet- en regelgeving** **afname bedrijven** **Uitbreiding wetgeving/regels** **blockchain** **Disruptie traditionele markt. Innovatie, toetreders, versnelling daarvan** **Veranderende wetgeving** **flexibiliteit in bedrijfsvoering door steeds dynamischer wordende maatschappij** **groter wordend belang van BIG DATA in o.a. de retail** **Wet- en regelgeving** **Harde groeiers die net zo snel krimpen**



abnamro.nl

