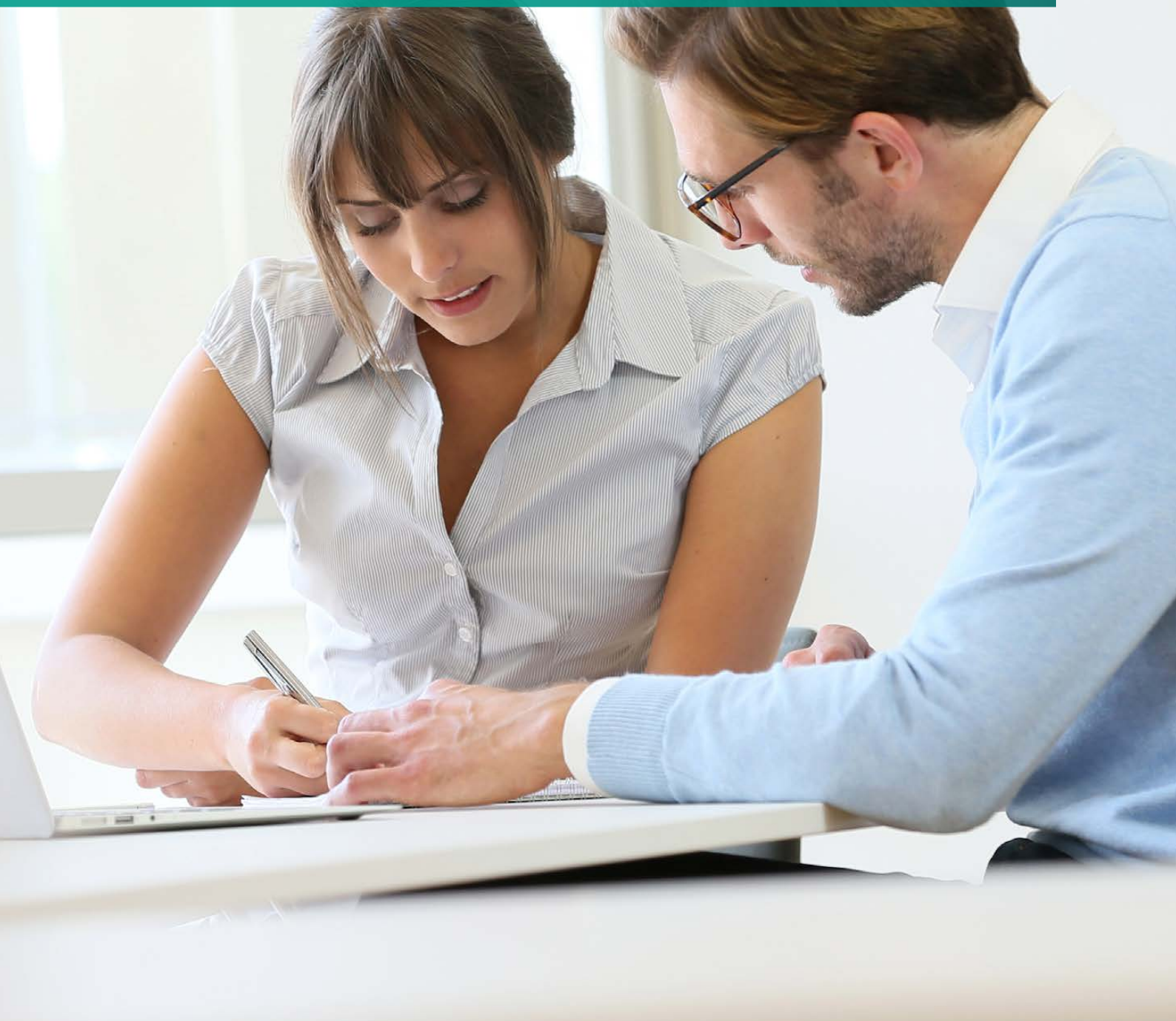


Editie 2018

# Kengetallen Accountancy Kleine en middelgrote kantoren



# Colofon

Apeldoorn, juni 2018

**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.



# Voorwoord

Voor u ligt de 2018-editie 'Kengetallen Accountancy', een handreiking voor eigenaren en managers van accountants-, belastingadvies- en administratiekantoren. Het is een aanzet om de eigen organisatie kritisch tegen het licht te houden en daar waar nodig te werken aan verbetering. Door de diverse kengetallen met elkaar te combineren, kunt u meer te weten komen over het succes en de gezondheid van uw kantoor. Door periodiek te meten, kunt u wellicht trends signaleren.

De kengetallen zijn gebaseerd op bedrijfseconomische richtlijnen, op de resultaten uit het jaarlijkse [benchmarkonderzoek](#) van Full • Finance en op de kennis die opgedaan is bij adviestrajecten voor accountantskantoren.

Op een voorbeeldkantoor, 'JZJ Accountants', zijn de kengetallen toegepast. Het is een accountantskantoor met circa 30 fte.

De kengetallenbijeenkomst (donderdag 14 juni 2018) staat dit jaar in het teken van drie typologieën kantoren: 'full service, specialist of huisarts'. Diverse sprekers (van AFAS, Auren, Burgers accountants, NBA en Full • Finance) gaan in op het thema impact op de typologieën over drie jaar.

Deze uitgave is mede mogelijk gemaakt door Novak en ABN AMRO.

Apeldoorn, juni 2018

[Full • Finance Consultants B.V.](#)

<sup>1</sup> Aan dit onderzoek hebben kantoren met personeel en maximaal 250 fte's deelgenomen.



# Inhoud

<b>1. Inleiding</b>	<b>5</b>	<b>8. Rentabiliteitskengetallen</b>	<b>25</b>
<b>2. Ontwikkelingen</b>	<b>7</b>	<b>9. Du-Pontschema</b>	<b>31</b>
2.1 De algemene economie	8	<b>10. Kengetallen personeel</b>	<b>32</b>
2.2 Ontwikkelingen in de accountancybranche	8	<b>11. Kengetallen eigenaren</b>	<b>39</b>
2.3 Nieuw circulair instrumentarium nodig voor accountants	11	<b>12. Kengetallen kosten</b>	<b>43</b>
<b>3. Voorbeeldkantoor</b>	<b>13</b>	<b>13. Kengetallen producten</b>	<b>46</b>
3.1 Algemene gegevens	14	<b>14. Kengetallen klanten</b>	<b>49</b>
3.3 Balans per 31 december 2017 en 2016	14	<b>15. Slotwoord</b>	<b>52</b>
3.4 Verlies-en-winstrekening over 2017 en 2016	15		
<b>4. Definities</b>	<b>16</b>		
<b>5. Stresstest</b>	<b>17</b>		
<b>6. Kengetallen solvabiliteit</b>	<b>19</b>		
<b>7. Kengetallen financiering</b>	<b>23</b>		



# 1. Inleiding



## Inleiding

Zoals gebruikelijk, zal ook in deze editie aandacht worden besteed aan de actualiteit in de branche. Welke thema's spelen nu en in de komende tijd een rol in de branche en hebben invloed op het doen en laten van de accountant en het functioneren van accountantskantoren?

In het derde hoofdstuk maakt u kennis met het voorbeeldkantoor JZJ Accountants. We laten de samenstelling van de werkzame personen zien, geven de verlies-en-winstrekening over 2017 (en 2016) weer en de balans per einde boekjaar (en einde 2016).

In hoofdstuk 4 worden enkele termen verklaard die van belang zijn voor de juiste interpretatie van diverse kengetallen.

Vanaf het vijfde hoofdstuk komen de verschillende kengetallen aan bod. Bij elk kengetal geven we aan hoe JZJ Accountants op deze kengetallen presteerden. De kengetallen zijn ingedeeld naar de categorieën:

- » stresstest
- » solvabiliteit
- » liquiditeit en omloopsnelheid
- » rentabiliteit
- » personeel
- » eigenaren
- » kosten en
- » klanten.

# 2. Ontwikkelingen





## 2.1 De algemene economie

De economie ontwikkelt zich positief de afgelopen jaren. Praktisch alle economische indicatoren ontwikkelen zich positief, waarbij de consumptieve bestedingen in de tweede helft van 2017 en eerste helft van 2018 de motor van de groei zijn. De forse daling van de werkloosheid vanaf 2016 heeft een sterke invloed hierop. Tevens zijn er in 2017 een record aantal huizen verkocht, waarmee de omzet van bouwmarkten, woninginrichters e.d. een forse duw in omzet kreeg.

Maar er vormen zich wat wolken aan de hemel. De groei valt in 2018 licht terug en de verwachting is dat dit in 2019 nog verder zal dalen. Het aantal beschikbare koopwoningen dat op de markt wordt aangeboden is met 100.000 afgenomen sinds 2014. De vraag is zo groot dat de bouw niet in de vraag kan voorzien. De tekorten drijven de prijzen op waardoor vooral starters moeite hebben om huisvesting in de buurt van waar ze (willen) werken te verkrijgen. Doorstroming stagneert ook als er sprake is van een beperkt aanbod.

Daarnaast is er een breed tekort aan personeel, waardoor de groei van bedrijven achterblijft bij de theoretische groeimogelijkheden. De lonen stijgen in sommige branches te hard, maar zullen wel doorberekend worden aan de eindklant. De bedrijfsinvesteringen stijgen minder omdat er in beperkte mate mogelijkheden zijn om de bestaande werklozen in te zetten om de werkzaamheden uit te voeren. Arbeidsmigratie kan slechts een klein deel van de toegenomen vraag naar arbeid invullen. Dit zijn allemaal signalen van een economie die op het hoogtepunt van de conjunctuur is.

We verwachten volgend jaar een afvlakkende groei te zien. Dat betekent een minder positief sentiment.

## 2.2 Ontwikkelingen in de accountancybranche

De resultaten in het benchmarkrapport van november 2017 gaven een zeer positief beeld te zien. Het sentiment in de branche lag op het hoogste niveau sinds de meting zijn gestart. Uiteraard is ook in de accountancy het capaciteitsvraagstuk/personeelstekort een van de belangrijkste issues die op dit moment speelt. Bij een deel van de kantoren houdt dit groei tegen. Enkele jaren geleden begonnen de tekorten in de auditpraktijken. Nu geldt dat nog steeds, maar binnen de samenstelpraktijk is er een duidelijk tekort aan assistenten, accountants en fiscalisten ontstaan waardoor het voor veel kantoren moeilijk is om nieuwe opdrachten aan te nemen.

Nieuwe mensen zijn er op de arbeidsmarkt vrijwel niet voorhanden. De medewerkers die al een tijdje met het idee rondlopen om eens bij een ander kantoor te gaan werken, maken makkelijker de stap omdat ze weten dat ze bij meerdere partijen aan het werk kunnen.

### Werkgelegenheid en vraag naar arbeid

De werkgelegenheid zal toenemen in de accountancy. In 2016 constateerden we al dat er zich in de top 30 qua aantallen fte's een trendbreuk had voorgedaan. Naar onze verwachting zal het tekort aan personeel niet alleen op korte termijn maar ook op middellange termijn een belangrijk vraagstuk zijn in de branche. We voorzien tot zeker 2020 een krapte op de arbeidsmarkt voor de accountancy.

De tekorten hebben de volgende oorzaken:

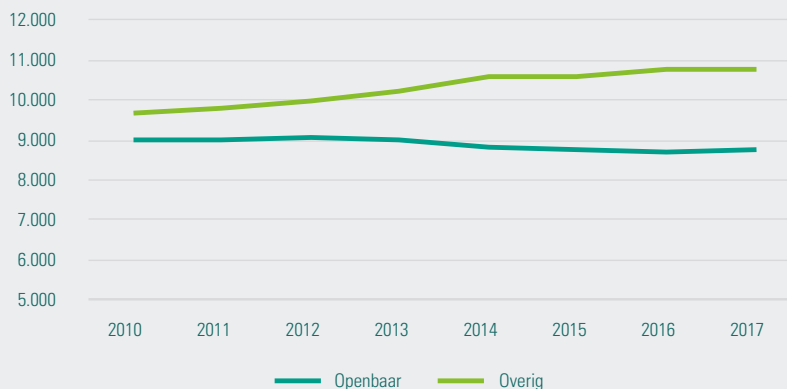
- » een lagere instroom in de accountantsvooropleidingen;
- » minder accountants kiezen voor het openbaar beroep; vooral de registeraccountants kiezen vaker voor de ledengroep 'accountant in business';
- » veel alternatieven voor jonge mensen in andere branches nu er over de hele breedte een tekort is aan goed opgeleide mensen. De werkdruk, beloning en ontwikkelmogelijkheden zijn in veel branches op dit moment beter dan in de accountancy.





## Inschrijvingen accountantsregister

## Accountants in Nederland



AA	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Openbaar</b>	4.467	4.454	4.451	4.494	4.420	4.360	4.318	4.282
<b>Intern- en overheid</b>	154	144	138	129	125	127	134	117
<b>In business</b>	1.592	1.590	1.609	1.570	1.487	1.489	1.482	1.428
<b>Postactief</b>	480	488	492	489	459	477	441	414
<b>Totaal</b>	<b>6.693</b>	<b>6.676</b>	<b>6.690</b>	<b>6.682</b>	<b>6.491</b>	<b>6.453</b>	<b>6.375</b>	<b>6.241</b>

<b>Idem excl. postactieven</b>	6.213	6.188	6.198	6.193	6.032	5.976	5.934	5.827
--------------------------------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------

RA	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Openbaar</b>	4.563	4.539	4.590	4.488	4.403	4.387	4.403	4.507
<b>Intern- en overheid</b>	1.371	1.335	1.351	1.361	1.366	1.366	1.395	1.360
<b>In business</b>	6.582	6.709	6.898	7.143	7.587	7.587	7.786	7.894
<b>Postactief</b>	1.947	1.894	1.789	1.700	1.540	1.540	1.528	1.477
<b>Totaal</b>	<b>14.463</b>	<b>14.477</b>	<b>14.628</b>	<b>14.692</b>	<b>14.896</b>	<b>14.880</b>	<b>15.112</b>	<b>15.238</b>

<b>Idem excl. postactieven</b>	12.516	12.583	12.839	12.992	13.356	13.340	13.584	13.761
--------------------------------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------

Het aantal openbaar accountants is sinds 2010 vrij stabiel. Er is sprake van een licht dalende tendens. In 2017 is ten opzichte van 2010 3% minder accountants werkzaam in het openbare beroep. Binnen die groep is het aantal AA's met 4% gedaald en het aantal RA's met 1%. Het bedrijfsleven daarentegen ziet een stijgend aantal accountants voor zich werken; dat aantal groeide in die periode met 11%.

Kortom, voor de (mkb-) accountantskantoren ziet de ontwikkeling er nog steeds zorgelijk uit. Als gevolg van de toenemende vraag en het niet groeiende aanbod zal er sprake zijn van meer concurrentie op de arbeidsmarkt wat, zeker op korte termijn, een opdrijvend effect op de salarissen zal hebben.



### Ontwikkeling prijzen

Onder invloed van de toenemende vraag van het mkb en de krapte op de arbeidsmarkt zouden de prijzen van diensten c.q. de onderliggende tarieven moeten stijgen. Bij de assurance is er al sprake van groeiende budgetten, bij de andere productsoorten zijn er voldoende signalen dat dit ook het geval is.

Toch zijn we benieuwd wat de gemiddelde omzet per fte gaat doen. Na 2008 is deze in groei afgekald en beweegt zich sinds 2011 rond € 102.000 per fte. Ook deze ontwikkeling is zorgelijk, daar de personeelskosten wel stijgen. Ook lijkt het automatiseringseffect niet te leiden tot hogere efficiency, waarbij de omzet per fte toeneemt. Op langere termijn is dit in de branche niet houdbaar.

### Fusies en overnames en aantal kantoren

Uit de [inventarisatie](#) die Full • Finance in het voorjaar van 2018 heeft gedaan blijkt dat er meer animo is ontstaan voor fusies en overnames. In 2017 zijn er een paar grote partijen op markt vrij actief geweest. Auren was de meest actieve op de markt met vier overnames. Daarnaast roerde Flynth zich, na jarenlang afwezig te zijn geweest, ook op de markt met twee overnames in het najaar van 2017 en een in februari 2018. Een derde grote partij, het van oorsprong Duitse ETL, is al enige jaren actief in Nederland en deed in 2017 enkele overnames. In 2018 horen we ongetwijfeld meer van ETL.

De vraag is derhalve best groot en de verkoopbereidheid is ook hoog, vergeleken met een jaar of vijf terug. De vraag is ook groter dan het aanbod, wat invloed heeft op de prijsontwikkeling, die gaat gemiddeld gezien wat omhoog.



**Bijdrage Han Mesters, sectorbankier zakelijke dienstverlening ABN AMRO**

**2.3 Nieuw circulair instrumentarium nodig voor accountants**

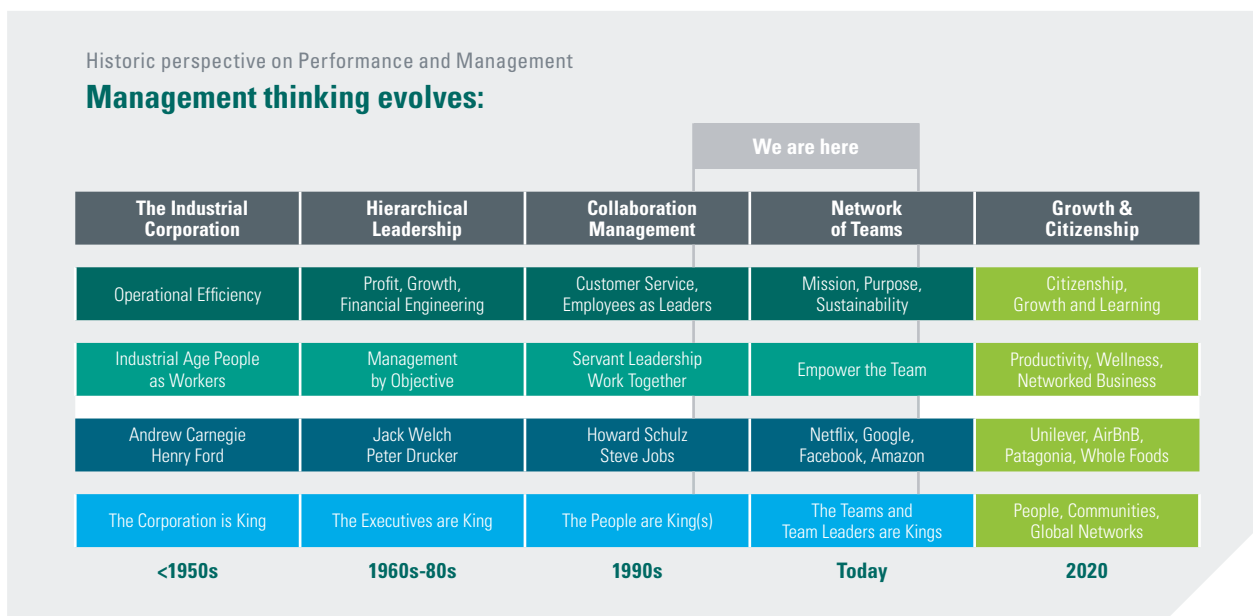
**De rapen zijn gaar**

CEO's van grote bedrijven werden onlangs opgeschrikt door een brief van de grootste belegger ter wereld: Blackrock. In de brief legt CEO Larry Fink van Blackrock uit waarom ESG (Environmental, social and corporate governance) gebaseerde beleggingen steeds belangrijker worden.

In de brief is hij duidelijk over de maatschappelijke verantwoordelijkheid die bedrijven hebben: 'Companies must ask themselves: What role do we play in the community? How are we managing our impact on the environment? Are we working to create a diverse workforce? Are we adapting to technological change? Are we providing the retraining and opportunities that our employees and our business will need to adjust to an increasingly automated world?'

Ook zingeving (Purpose) wordt zwaar aangezet in de brief: 'Without a sense of purpose, no company, either public or private, can achieve its full potential. It will ultimately lose the license to operate from key stakeholders. It will succumb to short-term pressures to distribute earnings, and, in the process, sacrifice investments in employee development, innovation, and capital expenditures that are necessary for long-term growth'.

Figuur 1. Evolutie van het management denken



Bron: Josh Bersin

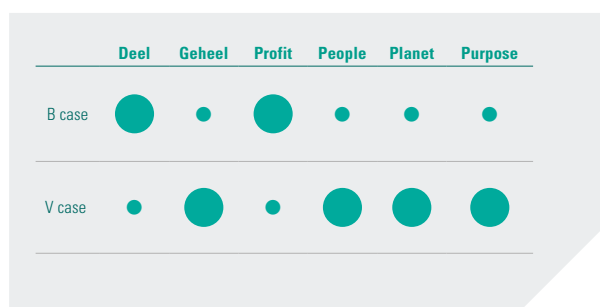


## Van business case naar value case

Terwijl een groot deel van corporate Nederland bezig is met het afbreken van traditionele hiërarchische structuren, komt in de evolutie van het denken over management alweer een nieuwe stroming op. Deze stroming kan het best omschreven worden als 'groei en goed burgerschap' (zie figuur 1) en geeft duidelijk weer wat deze nieuwe loot aan de stam van management denken inhoudt: het toenemende besef dat de reden van bestaan van bedrijven niet alleen is gelegen in het maken van winst. De timing van de opkomst van deze stroming is niet toevallig. Veel traditionele businessmodellen en verdienmodellen staan onder druk en de economische rugwind houdt voorlopig ook zwakke businessmodellen in leven. Er is een schreeuwende behoefte aan innovatie maar de realiteit is dat grote bedrijven het moeilijk vinden zichzelf opnieuw uit te vinden. De focus op groei in het nieuwe managementparadigma is dus begrijpelijk. Hoe zit het dan met citizenship? Wat betekent goed burgerschap voor bedrijven en hoe kunnen ze deze gedachte implementeren in de bestaande organisatie? Wat is de rol van accountants in dit proces? Binnen het 'goed burgerschap' management denken staan twee zaken centraal. In de eerste plaats het toenemend besef dat de rol van een bedrijf in haar waardeketen in belang toeneemt. In veel gevallen betekent dat voor grotere bedrijven zoals

Unilever dat je je als groot bedrijf bewust wordt van de morele plicht je toeleveranciers 'op te voeden'. In het geval van Unilever betekent dat onder meer het duurzamer maken van je toeleveranciers. Dat is een mooi bruggetje naar het tweede punt: het toenemend belang van duurzaamheid en de circulaire economie voor bedrijven. De noodzaak voor een draai naar meer circulaire business modellen biedt een nieuwe manier om groei en kostenbesparingen te realiseren en het is tevens een manier voor bedrijven om goed burgerschap te laten zien. Initiatieven voor het doorvoeren van kostenbesparingen op basis van een meer circulaire manier van ondernemen zijn er gelukkig. Zo werkt de Europese Commissie momenteel aan het zogeheten EU Circular Economy Action Plan dat met een schatting komt dat alleen al door het vermijden van afval en het toepassen van eco-design en hergebruik de bedrijven in de EU jaarlijks tussen de € 250 en € 465 miljard kunnen besparen aan kosten voor ruwe materialen<sup>2</sup>. Wat die omzetgroei betreft, is de grote vraag is natuurlijk of we ook kunnen aantonen dat bedrijven die meer duurzame business modellen hebben een betere omzetgroei laten zien en door hun stakeholders meer gewaardeerd worden. Aandeelhouders zien in ieder geval het belang van de draai naar een meer duurzame inrichting en beoordeling van bedrijven.

Figuur 2. Van Business case denken naar Value case denken



Bron: Prof. Dr Ir Nico Bakken

Ook accountants zullen niet ontkomen aan het toenemende belang van duurzaamheid en de draai naar de circulaire economie. Het instrumentarium om te meten of bedrijven het goed doen op het gebied van waardecreatie – waarbij omzet groei en winstgroei niet meer de enige criteria zijn – staat nog in de kinderschoenen. Dit biedt kansen voor accountants die deze nieuwe trends in hun assurance en consulting praktijk kunnen integreren.

2 Bron: <https://www.circulareconomyclub.com/miriam-kehl-shares-circular-economy-will-pay-off/>







# 3. Voorbeeldkantoor

Het voorbeeldkantoor JZJ Accountants & Adviseurs heeft geprofiteerd van de economische groei en realiseerde in 2017 een omzetgroei van afgerond 8%. De eigenaren van JZJ zijn Matthijs Zwart RA, Bas Jansen AA en Marcel Waps AA.

Hieronder volgen enige gegevens van het voorbeeldkantoor.

### 3.1 Algemene gegevens

Het kantoor telt per einde 2017 32 werkzame fte's, onder wie 27 personeelsleden en drie eigenaren.

#### 3.2 Balans per 31 december 2017 en 2016

Activa (in EUR)	31-12-2017	31-12-2016
Immateriële vaste activa	240.000	270.000
Materiële vaste activa	350.000	370.000
Debiteuren	653.889	666.195
Onderhanden projecten	274.768	299.768
Liquide middelen	56.343	134.037
<b>Totaal</b>	<b>1.575.000</b>	<b>1.740.000</b>
<b>Passiva (in EUR)</b>	<b>31-12-2017</b>	<b>31-12-2016</b>
Garantievermogen	670.000	570.000
Rentedragend lang vreemd vermogen	265.000	325.000
Rentedragend kort vreemd vermogen	170.000	175.000
Kort vreemd vermogen	470.000	670.000
<b>Balanstotaal</b>	<b>1.575.000</b>	<b>1.740.000</b>



### 3.3 Verlies-en-winstrekening over 2017 en 2016

Verlies- en winstrekening (in EUR)	2017	2016
<b>Omzet</b>	<b>3.923.333</b>	<b>3.633.790</b>
-/- Inkoop werk derden	15.001	15.001
<b>Mutatie onderhanden projecten</b>	<b>25.000-</b>	<b>25.000-</b>
<b>Brutowinst</b>	<b>3.883.332</b>	<b>3.593.789</b>
<b>Brutolonen</b>	<b>1.356.355</b>	<b>1.226.032</b>
<b>Sociale lasten</b>	<b>220.000</b>	<b>199.000</b>
<b>Pensioenlasten</b>	<b>71.000</b>	<b>64.000</b>
<b>PE-kosten</b>	<b>27.000</b>	<b>24.300</b>
<b>Overige opleidingskosten</b>	<b>27.000</b>	<b>24.300</b>
<b>Overige personeelskosten</b>	<b>67.000</b>	<b>59.000</b>
<b>Huurkosten</b>	<b>120.000</b>	<b>130.000</b>
<b>Overige huisvestingskosten</b>	<b>82.000</b>	<b>82.000</b>
<b>Ict-kosten</b>	<b>112.000</b>	<b>99.000</b>
<b>Autokosten</b>	<b>86.000</b>	<b>78.000</b>
<b>Marketingkosten</b>	<b>19.000</b>	<b>54.000</b>
<b>Afschrijvingskosten debiteuren</b>	<b>25.000</b>	<b>25.000</b>
<b>Afschrijvingskosten immateriële vaste activa</b>	<b>30.000</b>	<b>30.000</b>
<b>Afschrijvingskosten ict</b>	<b>25.000</b>	<b>30.000</b>
<b>Afschrijvingskosten overige materiële vaste activa</b>	<b>116.000</b>	<b>108.000</b>
<b>Managementvergoeding</b>	<b>458.000</b>	<b>450.000</b>
<b>Overige kosten</b>	<b>183.000</b>	<b>176.000</b>
<b>Totale operationele kosten</b>	<b>3.024.355</b>	<b>2.858.632</b>
<b>Bedrijfsresultaat</b>	<b>858.977</b>	<b>735.156</b>
<b>Financieel resultaat</b>	<b>17.000-</b>	<b>23.000-</b>
<b>Nettowinst vóór belastingen</b>	<b>841.977</b>	<b>712.156</b>

# 4. Definities

Begrip	Definitie
<b>Werkdagen</b>	Het aantal beschikbare werkdagen vóór aftrek van feestdagen e.d., ook wel SV-dagen genoemd. Voor 2018 zijn dit er 261.
<b>Feestdagen</b>	De wettelijk-erkende feestdagen die op een doordeweekse dag vallen. In 2018 zijn dit er zeven: nieuwjaarsdag, goede vrijdag, tweede paasdag, hemelvaart, tweede pinksterdag, eerste kerstdag en tweede kerstdag.
<b>ATV</b>	Het door het kantoor toegekende aantal ATV-dagen.
<b>Ziekteverzuimdagen</b>	Het gemiddeld aantal dagen dat een personeelslid verzuimt in verband met ziekte. Ziekteverzuim in de eigen vakantie wordt wettelijk als ziektedag beschouwd.
<b>Studiedagen</b>	Het gemiddeld aantal dagen dat een personeelslid verzuimt in verband met het volgen van vaktechnische trainingen al dan niet in het kader van een permanente-educatieverplichting.
<b>Aantal werkuren per dag</b>	Het standaardaantal uren dat een personeelslid per dag wordt geacht te werken.
<b>Standaard improductief</b>	Het aantal uren per dag dat een personeelslid tijdens kantooruren gemiddeld besteedt aan zaken als koffiedrinken, werkoverleg, lezen vakliteratuur et cetera.
<b>Parttimefactor of fte</b>	De parttimefactor of fulltime equivalent geeft aan hoeveel een parttimemedewerker werkzaam is ten opzichte van een personeelslid die 40 uur per week werkt.
<b>Studie-uren</b>	Het aantal uren dat met een personeelslid contractueel is overeengekomen in verband met het volgen van een reguliere studie. Denk aan studieverlof, opleidings- en examendagen.
<b>Uren bijzondere taken</b>	Het aantal uren dat een personeelslid niet declarabel is als gevolg van bijzondere taken in de functie, zoals leidinggeven, systeembeheer et cetera.



# 5. Stresstest



Een microstresstest geeft aan in hoeverre een onderneming, in dit geval uw kantoor in staat is goed te blijven functioneren als zich een ongewenste situatie voordoet. De stresstest voor kantoren in de accountancy bevat deeltesten op het gebied van prijsdaling, rentestijging, loonstijging en betalingsonmacht van klanten. Hieronder illustreren we de invloed van een aantal van deze factoren op de uiteindelijke prestaties. De gebruikte kengetallen vindt u verderop in deze brochure.

## Prijsdaling

Men zou verwachten dat het risico op prijsdaling niet reëel is in tijden van economische voorspoed. Echter, de prijzen van producten dalen onder invloed van automatisering en digitalisering. Dat betekent dat, als het aantal klanten niet groeit of het aantal medewerkers niet daalt uw marge daalt.

Stel dat u er nu achter komt dat u de prijzen naar beneden moet bijstellen om uw markt in stand te houden, welk effect heeft de prijsdaling dan als u verder geen maatregelen neemt?

Voordat u hierop antwoord kunt geven dient u kennis te hebben van de wijze waarop uw resultaat tot stand komt. Bij veel kantoren wordt een deel van de diensten (nog steeds) in rekening gebracht door de bestede uren met de tarieven te vermenigvuldigen; veel kantoren hanteren tegenwoordig voor bepaalde diensten vaste prijzen.

Bij JZJ zou een prijsdaling van 5% in 2017 gezorgd hebben voor:

- » een daling van de brutowinst per persoon van 5% (van ca. € 121.000 naar ca. € 115.000);
- » een stijging van de leverage rate van 1,0 naar 1,2;
- » een daling van de operationele winstmarge van 22% naar 15%;
- » een daling van de nettowinstmarge van 16% naar 13%;
- » een daling van de REV van 102% naar 82%;
- » een daling van de ROI van 144% naar 113%.

De genoemde kengetallen worden verderop in deze brochure toegelicht.



### Loonstijging

Personeel is moeilijker te krijgen en te behouden. Dit betekent dat de kans reëel is dat de loonkosten van het personeel zullen toenemen. Stel, de brutoloonkosten bij het voorbeeldkantoor stijgen 5% en de tarieven blijven hetzelfde, dan zorgt dat voor:

- » een gelijkblijvende brutowinst per persoon;
- » een stijging van de leverage rate van 1,0 naar 1,1;
- » een daling van de operationele winstmarge van 22% naar 20%;
- » een daling van de nettowinstmarge van 16% naar 15%;
- » een daling van de REV van 102% naar 94%;
- » een daling van de ROI van 144% naar 130%.

### Betalingsonmacht klanten

Als uw klanten niet betalen, dan dalen uw winst en kasstromen. Welk effect heeft het voor JZJ als 2% van de omzet<sup>3</sup> niet geïncasseerd kan worden?

- » een gelijkblijvende brutowinst per persoon;
- » een stijging van de leverage rate van 1,0 naar 1,1;
- » een daling van de operationele winstmarge van 22% naar 20%;
- » een daling van de nettowinstmarge van 16% naar 15%;
- » een daling van de REV van 103% naar 94%;
- » een daling van de ROI van 144% naar 131%.



# 6. Kengetallen solvabiliteit



Solvabiliteitskengetallen geven aan in hoeverre bedrijven in staat zijn hun financiële verplichtingen aan vreemdvermogenschaffers te voldoen. Banken gebruiken de ratio's om te beoordelen in hoeverre zij de financiering willen faciliteren.

Als we spreken over solvabiliteit hebben we het doorgaans over twee formules. Dit is de meest toegepaste formule voor solvabiliteit in Nederland.

Garantievermogen

**Balanstotaal**

De uitkomst van dit kengetal zou voor een accountantskantoor minimaal ongeveer 25% moeten bedragen. Dat is een algemeen aanvaard minimum voor niet-kapitaalintensieve bedrijven. Een kantoor met een lagere solvabiliteit heeft te weinig weerstandsvermogen. De richtlijn kan op 30% tot 40% gesteld worden.

Bij JZJ bedroeg het balanstotaal in 2017 gemiddeld € 1.657.500 en het garantievermogen € 620.000. Het solvabiliteitspercentage komt daardoor uit op 37%<sup>4</sup> (2016 idem). Het kantoor voldoet aan de richtlijn.

Bij de volgende formule wordt het garantievermogen c.q. eigen vermogen door het vreemde vermogen gedeeld. Hiervoor geldt dat de uitkomst eigenlijk zo hoog mogelijk moet zijn. De indicatie voor de hoogte van de uitkomst van dit kengetal is 35% tot 65%.

Garantievermogen

**Vreemd vermogen**

4 Hier is gekozen voor een berekening op basis van gemiddelden. Dat heeft te maken met een controleberekening waarvan de solvabiliteit en de REV deel uitmaken.





Bij JZJ bedroeg het garantievermogen € 620.000 en het vreemd vermogen € 905.000. De uitkomst van de formule is 69% (2017 46%). Voorgaande formule wordt soms omgekeerd; in Amerika noemen ze de formule dan de debt-to-equity ratio. Dat kengetal geeft aan hoeveel vreemd vermogen er in verhouding tot de aandeelhouderswaarde wordt gebruikt.

Teveel garantievermogen c.q. eigen vermogen kan betekenen dat het vermogen niet effectief wordt ingezet; er is meer rendement te maken door het in de eigen of een andere onderneming te investeren. Of bijvoorbeeld door een overname te doen. Als u de investeringen deels met geleend geld kunt doen, dan verhoogt u het rendement op het eigen vermogen mits u een hoger rendement tegemoet kunt zien dan de rente die u betaalt.

## Debt ratio

Vreemd vermogen

Balanstotaal

De derde formule betreft de debt ratio (of de debt-to-assets ratio); dit solvabiliteitskengetal wordt internationaal en in Amerika veel toegepast. Hoe lager de uitkomst is, hoe beter het is. In sommige kredietovereenkomsten staat dat, als de debt ratio boven een bepaald maximum komt, het krediet opeisbaar wordt. De maximum debt ratio bedraagt ongeveer 75%. Naarmate er relatief gezien meer vreemd vermogen is, is het bedrijf kwetsbaarder voor een fluctuatie van de rentekosten en het kunnen opvangen van verliezen.

Ultimo 2017 bedroeg het balanstotaal € 1.575.000 en het vreemde vermogen € 905.000. De leverage was daarmee 57% (2016: 67%). Hiermee kwam het kantoor nog niet aan het maximaal toelaatbare percentage.

## Leverage rate

Nettoschuld

Bedrijfsresultaat

Een bedrijf is in staat om hogere winsten dan voorheen te realiseren door het hefboomeffect van vreemd vermogen in te zetten. Hoe meer schulden, hoe meer mogelijkheden om het rendement op het eigen vermogen te verhogen. Dat gaat alleen op als het rendement op de investering hoger is dan de kosten van vreemd vermogen. De nettoschuld wil zeggen: het vreemd vermogen minus de liquide middelen.

De factor mag maximaal 3,5 bedragen.

Het voorbeeldkantoor had ultimo 2017 een nettoschuld van € 848.657; het bedrijfsresultaat was € 858.977. De leverage rate bedroeg 1,0. Eind 2016 bedroeg de leverage rate nog 1,4. De daling is veroorzaakt door een stijging van het resultaat in combinatie met een daling van de schuldpositie.



## Debt to EBITDA

Netto-rentedragende schulden

EBITDA

De netto-rentedragende schulden omvatten de rentedragende schulden (zowel kort als lang) minus de liquide middelen. EBITDA staat voor Earnings Before Interest Taxes, Depreciation and Amortisation, wat hetzelfde is als het bedrijfsresultaat vóór aftrek van afschrijvingen. Hoe kleiner de uitkomst hoe beter. Het is een indicatie voor de mate waarin de onderneming overgefinancierd is. Een lage uitkomst duidt op een onderneming die relatief veel kasstromen genereert om rente en aflossing te kunnen betalen. Dit kengetal is voor banken een belangrijke maatstaf voor het wel of niet uitbreiden van de krediet-faciliteiten.

JZJ had € 435.000 aan rentedragende schulden en een EBITDA van € 1.024.977; de score van 0,42 is te kwalificeren als laag. Een jaar eerder was de uitkomst 0,56; in dat jaar waren de schulden hoger en de EBITDA lager.

## Interest coverage ratio

Bedrijfsresultaat

Renteverplichtingen

Deze ratio geeft niet alleen aan of een onderneming aan haar renteverplichtingen kan voldoen, maar ook of zij in staat is de winstbelasting te betalen en of het mogelijk is aanvullende leningen aan te gaan.

De ondergrens voor dit kengetal is 3. Accountantskantoren zullen een veel hogere uitkomst moeten nastreven; in verhouding tot de omzet (en het bedrijfsresultaat) hebben accountantskantoren namelijk meestal een korte balans (en schuldenlast).

JZJ behaalde een bedrijfsresultaat van € 858.977; de renteverplichtingen bedroegen € 17.000. De rente werd in 2017 liefst 50 keer door het bedrijfsresultaat gedekt. In 2016 waren de rentekosten lager én werd een lager resultaat behaald waardoor de ratio op lager (op 37) uitkwam.



# 7. Kengetallen financiering



Voor uw kantoor kunt u drie soorten financieringsstrategieën nastreven. Die volgens de gouden balansregel, een agressieve financiering of een conservatieve financiering.

## Gouden balansregel

Volgens de gouden balansregel wordt de financiering zoveel mogelijk afgestemd op de looptijd van de activa.

De verhouding van de vlottende activa in relatie tot het kort vreemd vermogen komt tot uitdrukking in de current ratio (zie verderop in deze paragraaf).

De verhouding van de vaste activa in relatie tot het lange vermogen kan men meten met behulp van de volgende formule:

Vaste activa

---

**Garantiekapitaal + lang vreemd vermogen**

Bij het voorbeeldkantoor is de uitkomst 0,4 (2016: 0,4). De uitkomst blijft ruim onder de 1. Dat betekent niet alleen dat de duurzame activa met lang vermogen zijn gefinancierd, maar dat ook een groot deel van de andere activa met lang vermogen is gefinancierd. Er is hier sprake van een conservatieve financiering.

Was de uitkomst van bovenstaande formule hoger dan 1 geweest, dan was er sprake van agressieve financiering.

## Current ratio

Vlottende activa

Kort vreemd vermogen

De uitkomst van de current ratio (of acid test) dient minimaal ongeveer 1 te bedragen. In dat geval zijn de kortlopende schulden precies gedekt door de vlottende activa. Indien de ratio lager is, kan dat betekenen dat het moeilijk is om de schulden op korte termijn af te lossen met de middelen die op korte termijn beschikbaar zijn.

In het voorbeeld waren er ultimo 2017 meer vlottende activa dan kort vreemd vermogen; de current ratio bedroeg 1,5. Hiermee heeft het kantoor dus voldoende activa in verhouding tot de korte schulden. Eind 2016 was de uitkomst 1,1.

## (Netto-)werkkapitaal

Vlottende activa -/- kort vreemd vermogen

Het korte vreemde vermogen dient ter financiering van de vlottende activa en deze zouden derhalve met elkaar hand-in-hand moeten gaan. Een negatief werkkapitaal activa betekent dat er teveel kortlopende schulden zijn en dat het bedrijf in betalingsproblemen kan komen. Een te groot werkkapitaal kan erop duiden dat er teveel geld vastzit in debiteuren of onderhanden projecten, al kan dat niet zomaar gezegd worden; een organisatie kan ook veel met langlopend vermogen gefinancierd zijn waardoor er sprake is van relatief weinig kort vreemd vermogen. Een te groot werkkapitaal kan ook het gevolg zijn van een te hoge hoeveelheid liquide middelen. En hoewel een overschot beter is dan een

tekort, is het economisch gezien niet altijd verantwoord om een grote hoeveelheid middelen onbenut te laten.

De hoogte van het werkkapitaal is voor banken van belang bij de bepaling van kredietfaciliteit.

Een vrij conservatieve financiering heeft een opwaartse invloed op de hoogte van het werkkapitaal. In het voorbeeld bedroeg het nettowerkkapitaal eind 2017 € 345.000; een daling van circa een ton ten opzichte van een jaar eerder. Er blijkt sprake dus te zijn van een hoog werkkapitaal. Verderop in deze brochure wordt onder andere naar de debiteuren- en onderhandenprojectentermijn gekeken.

## Omloopsnelheid

Omzet

Balanstotaal

De omloopsnelheid geeft aan hoeveel omzet er tegenover de bezittingen staat. Als dit getal te laag is, dan worden er te veel bezittingen aangewend om een bepaalde hoeveelheid klanten te bedienen. De oorzaak van een te lage omloopsnelheid is bij accountantskantoren vaak een te hoge debiteurenstand. Als het kengetal wordt verlaagd, komt er geld vrij om nieuwe investeringen te doen of aan te wenden voor andere doeleinden. De accountancy is niet erg kapitaalintensief. Dat betekent dat de omloopsnelheid van 1,5 à 2 haalbaar moet zijn.

Bij JZJ bedroeg de omloopsnelheid in 2017 2,4 (2016 idem); er werd dus 2,4 keer zoveel omzet gemaakt als dat er activa ter beschikking stonden. Hiermee scoorde het kantoor dus goed.





# 8. Rentabilitäts- kenngetallen





## Brutowinst per personeelslid

Omzet + mutatie onderhanden projecten -/- inkoopkosten

### Gemiddeld aantal werkzame fte's

De gemiddelde brutowinst die een kantoor per persoon kan behalen, varieert sterk en is afhankelijk van het tariefniveau. De meeste kantoren bevinden zich in de range van € 95.000 tot € 110.000 per fte. Dit is al jaren ongeveer hetzelfde; dat betekent dat – gecorrigeerd voor inflatie er sprake lijkt te zijn van een maximaal gelijkblijvende brutowinst per persoon.

Overigens wordt er van brutowinst gesproken bij het bedrag; bij een percentage spreken we over de brutomarge of brutowinstmarge. Brutowinst per persoon is overigens een beter kengetal dan omzet per persoon. Bij het laatste kengetal wordt geen rekening gehouden met werkzaamheden die aan externen wordt uitbesteed. Voor de uitkomst van de kengetallen adviseren we overigens om de kosten van ingehuurde personen die min of meer deel uitmaken van de organisatie als directe kosten onder de personeelskosten te scharen en de kosten van andere dienstverleners onder de inkoopwaarde van de omzet in te delen.

Het voorbeeldkantoor genereerde met 32,0 werkzame fte's € 3.883.332 brutowinst. Dat is per persoon ongeveer € 121.354, een stijging van 1,3% ten opzichte van een jaar eerder; voornamelijk het gevolg van tariefstijgingen.

## Operationele winstmarge

Bedrijfsresultaat

Omzet

Overigens dient u ten behoeve van de inschatting van het bedrijfsresultaat uit te gaan van een normale arbeidsbeloning voor eigenaren. Financiers bepalen mede op basis van de score op dit kengetal of de prestaties van de onderneming voldoende zijn om over te gaan tot (uitbreiding van) financiering. Per werkzame persoon zou een kantoor een operationele winstmarge van circa 15% moeten kunnen behalen; 20% is een mooi streven, maar dat halen de meeste kantoren niet. Het voorbeeldkantoor komt uit op 22% (€ 858.977/ € 3.923.333), ruim hoger dan een jaar eerder. De winststijging is door een hogere omzet in combinatie met niet evenredig stijgende kosten veroorzaakt.

## Nettowinstmarge

Nettowinst +/- belastingen

Omzet

Ook hier dient u uit te gaan van een normale arbeidsbeloning voor eigenaren. Normaliseer de tarieven van de vennootschapsbelasting naar de standaardtarieven.

Per werkzame persoon zou een kantoor een nettowinst van minimaal € 12.500 tot € 15.000 moeten kunnen behalen. Een richtlijn voor de nettowinstmarge bedraagt ongeveer 10 tot 15%.

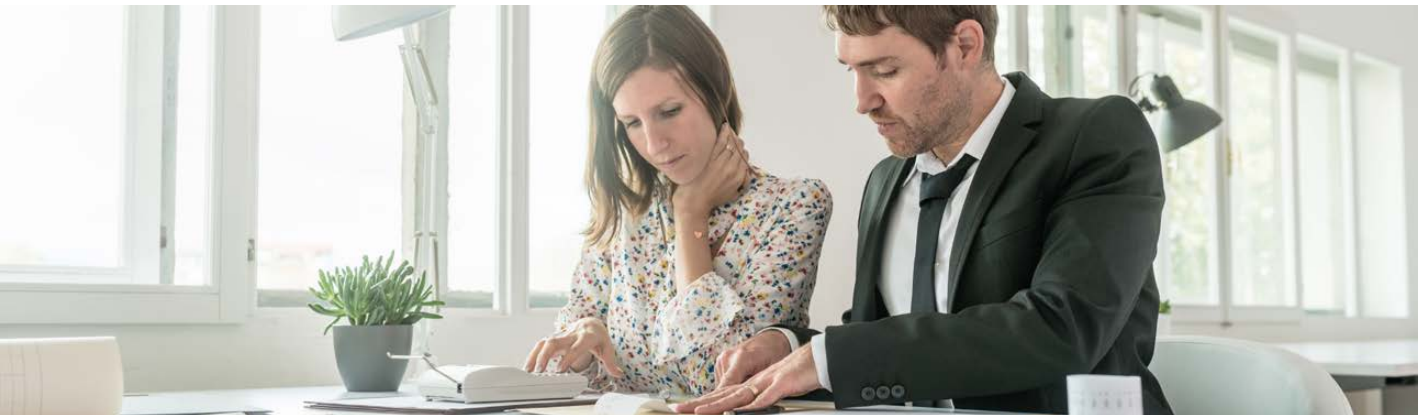
In de volgende tabel is af te lezen welke nettowinstcijfers het voorbeeldkantoor behaalde.

### Nettowinstmarge

	2017	2016
<b>Nettowinst vóór belasting</b>	€ 841.977	€ 715.156
<b>Vennootschapsbelasting</b>	€ 200.494	€ 168.789
<b>Nettowinst na belasting</b>	€ 641.483	€ 546.367
<b>Omzet</b>	€ 3.923.333	€ 3.633.790
<b>Nettowinstmarge</b>	16,4%	15,0%
<b>Werkzame personen</b>	32,0	30,0
<b>Nettowinst per werkzame persoon</b>	€ 20.046	€ 18.212







## Winstreservebeleid

Ingehouden winst

**Balanstotaal**

De ingehouden winst is de nettowinst na aftrek van belastingen en dividend. Het is dus de winst die aan het eind van de periode wordt toegevoegd aan het eigen vermogen. Het verloop in tijd geeft weer welk dividendbeleid er gevoerd is. De norm van dit kengetal wordt bepaald door de norm op het rendement op het totale vermogen, door de streefwaarde van de solvabiliteit van de onderneming, en door de mate waarin er sprake is van een groeistrategie. Financiers gebruiken dit kengetal om te bepalen in hoeverre het rendement van een onderneming de solvabiliteit van de onderneming gunstig (genoeg) beïnvloedt.

## Pay-outratio

Dividend

**Nettowinst -/- belasting**

Bij het voorbeeldkantoor werd in 2017 € 641.483 nettowinst na belasting behaald. Op een ton na werd dit bedrag uitgekeerd. De pay-outratio komt daarmee uit op 84%. Dat is acceptabel gezien de stand van de solvabiliteit na uitkering. In 2016 werd 87% van de winst uitgekeerd.

## Rentabiliteit Eigen Vermogen

Nettowinst -/- belastingen

**Gemiddeld eigen vermogen**

Ten behoeve van de inschatting van de nettowinst na belastingen dient u uit te gaan van een normale arbeidsbeloning voor eigenaren. De tarieven van de vennootschapsbelasting dient u wederom te normaliseren naar standaardtarieven.

De uitkomst van bovenstaande formule is gelijk aan de uitkomst van onderstaande formule<sup>5</sup>.

Omloopsnelheid \* nettowinstmarge

## Solvabiliteit (garantievermogen/balanstotaal)

Zie hoofdstuk 7 voor de omloopsnelheid, hoofdstuk 8 voor de nettowinstmarge en hoofdstuk 6 voor de solvabiliteit.

De rentabiliteit van het eigen vermogen kan ook berekend worden door een aantal andere kengetallen te combineren. Hiermee wordt aangetoond dat kostenbeheersing, de financieringsstructuur en de omzet- en winststuring niet los van elkaar gezien kunnen worden. Is de rentabiliteit over het eigen vermogen niet optimaal, dan is het raadzaam de afzonderlijke kengetallen nader te beschouwen.

Naarmate een kantoor een hoger risicoprofiel heeft, zal het vereiste rendement hoger zijn. Het minimumpercentage bedraagt ongeveer 15%. In de branche zal het gemiddelde echter veel hoger zijn; vaak zelfs tussen 75% en de 100%.

<sup>5</sup> Het is hier wel noodzakelijk dat of voor de REV één moment wordt gekozen waarop de berekeningen gebaseerd worden (dus niet delen op het gemiddeld eigen vermogen) of dat óók de omloopsnelheid en de solvabiliteit op basis van gemiddelde balanscijfers worden berekend.





## Rentabiliteitskengetallen

Dat is te verklaren door de lagere kapitaalintensiteit bij kantoren in de accountancy en de goede rendementen.

Door de lagere kapitaalintensiteit is het balanstotaal lager en hoeft het eigen vermogen niet groot te zijn.

JZJ Accountants behaalde volgens het volgend overzicht een redelijk goed rendement over het eigen vermogen<sup>6</sup>.

### Rentabiliteit Eigen Vermogen

	2017	2016
<b>Nettowinst vóór belastingen</b>	€ 841.977	€ 715.156
<b>Af: te betalen vennootschapsbelasting</b>	€ 200.494	€ 168.789
<b>Nettowinst na belastingen</b>	€ 641.483	€ 546.367
<b>Gemiddeld garantievermogen</b>	€ 620.000	€ 535.000
<b>REV</b>	103%	102%

Ter controle berekenen we de uitkomst van de combinatie van de drie genoemde kengetallen.

	2017	2016
<b>Omloopsnelheid</b>	2,4	2,4
<b>Nettowinstmarge</b>	16,4%	15,0%
<b>Solvabiliteit (garantievermogen/balanstotaal)</b>	37,4%	36,8%
<b>REV</b>	103%	102%

<sup>6</sup> Bij het voorbeeldkantoor komt het garantievermogen overeen met het eigen vermogen.





## Return On Investment (ROI)

De ROI is vergelijkbaar met REV (Rentabiliteit Eigen Vermogen). Het verschil is dat de teller bij de ROI de nettowinst vóór (en niet ná) belastingen is.

Nettowinst

Gemiddeld eigen vermogen

In het voorbeeld komt de ROI in 2017 uit op 144%, een forse stijging ten opzichte van een jaar eerder. De stijging is veroorzaakt door een toename van de winst.

## Hefboomeffect

(RTV -/- kosten vreemd vermogen \* gemiddeld vreemd vermogen)

Gemiddeld eigen vermogen

Als de kosten waartegen u vreemd vermogen kunt aantrekken lager zijn dan de RTV (Rentabiliteit Totaal Vermogen), dan is het lucratief om meer vreemd vermogen aan te trekken: het rendement neemt toe naarmate er meer vreemd vermogen is. Let op: dat geldt alleen als er sprake is van een positief hefboomeffect. Bij een negatief hefboomeffect wordt ook wel gesproken van een molensteeneffect of een koudedouche-effect. Bij een positief hefboomeffect is het dus goed voor de rentabiliteit om vreemd vermogen te hebben. Het is echter niet goed voor de solvabiliteitskengetallen.

Het voorbeeldkantoor had een RTV (nettowinst vóór belasting/ gemiddeld totaal vermogen) van 52% en betaalde een rente aan de bank van 3,6%. De vreemdvermogenfinanciering zorgt voor een verbetering van de rentabiliteit. Het hefboomeffect komt uit op 81%.

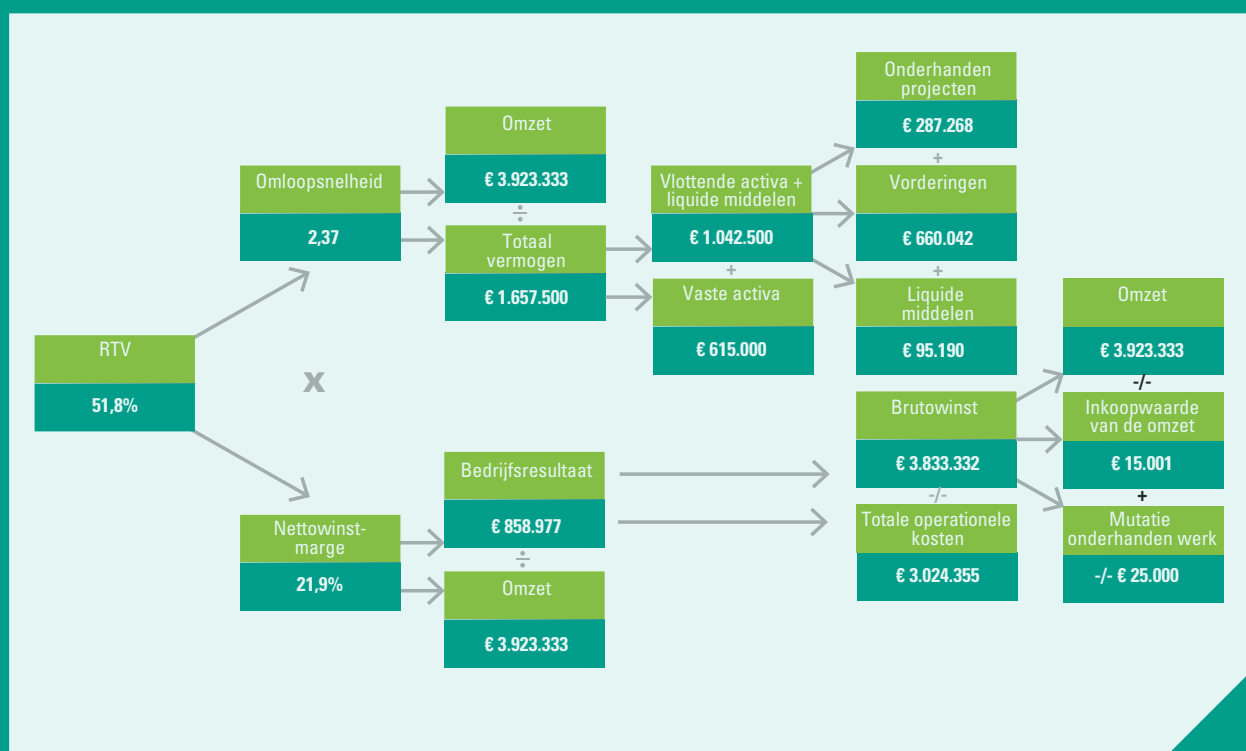


# 9. Du-Pontschema

Het Du-Pontschema toont de samenhang tussen diverse kengetallen. Een deel van deze kengetallen is reeds behandeld. Het schema is ontwikkeld in 1919 door 'E.I. du Pont de Nemours and Company'.

Door het schema voor uw eigen kantoor in te vullen, krijgt u inzicht in de wijze waarop de rentabiliteit van uw kantoor tot stand komt. Het schema leent zich uitstekend voor de stresstest. Door achter in het schema getallen te veranderen (bijvoorbeeld daling van de omzet), kunt u berekenen wat het effect is op het rendement.

U kunt het schema ook gebruiken om verbeterplannen voor te bereiden. Wat is bijvoorbeeld het effect op het rendement als u bespaart op loonkosten?





# 10. Kengetallen personeel



## Opbouw personeelsbestand

De wijze waarop het personeelsbestand is samengesteld, is sterk situationeel afhankelijk. Het is onder meer afhankelijk van de diensten die verleend worden en van de omvang van het personeelsbestand. Naarmate een kantoor groter is, zullen meer staftaken gedelegeerd worden aan daarvoor aangenomen functionarissen en zal er meer ruimte ontstaan voor specialisten. Een kantoor

met honderd werkzame personen zal de taken anders verdelen dan een kantoor met drie personen. Door een grotere omvang ontstaat de behoefte aan specialisatie en delegatie. Bij kleinere kantoren zijn diverse staftaken veelal bij één eigenaar ondergebracht en werken er vaker allrounders. In de volgende tabel is af te lezen welke vertegenwoordiging de diverse staftacties hebben bij de kantoren met een bepaalde grootte.

Staffunctie/taak	Grootte kantoor (personeelsleden)	Fte staffunctie/taak
<b>Complianceofficer (uitsluitend voor accountantsorganisaties)</b>	1 - 5	0,1
	5 - 20	0,1
	20 - 50	0,2
	50 - 100	0,5
	100 - 300	1
<b>PZ-taken</b>	1 - 5	0,15
	5 - 20	0,2
	20 - 50	0,5
	50 - 100	0,6 - 0,8
	100 - 300	1 - 1,5
<b>Secretaresse/receptioniste</b>	1 - 5	0,5
	5 - 20	1
	20 - 50	1 - 2
	50 - 100	2 - 3
	100 - 300	4 - 6
<b>Marketing</b>	1 - 5	0,1
	5 - 20	0,1
	20 - 50	0,25
	50 - 100	0,4
	100 - 300	0,5
<b>Systeembeheer traditioneel (technisch beheer v.d. hard-/software en infrastructuur ict)</b>	1 - 20	0,4 - 0,6
	20 - 50	0,8
	50 - 200	1 per 50 personeelsleden
<b>Systeembeheer bij ASP-variant</b>	1 - 20	0,1
	20 - 50	0,2
	50 - 200	1 per 200 personeelsleden
<b>Kantoormanager<sup>7</sup> (controllerfunctie in SRA-termen)</b>	< 25	0,2 - 0,4
	25 - 100	0,4 - 1
	> 100	1 - 1,5 (daarnaast ondersteuning van staffleden)

Het gemiddelde percentage aan indirect personeel dat in het benchmarkonderzoek is gemeten bedraagt 10%. Bij JZJ is het 11%.

7 Bij de kantoormanager bestaat het takenpakket uit een aantal staftaken. Hoe groter de kantoororganisatie, hoe meer specifieke taken aan stafmedewerkers worden uitbesteed.



## Afboekingspercentage

$$100\% \text{ -/ - } \frac{\text{Omzet + mutatie onderhanden werk}}{\text{Productie in euro's}}$$

Het saldo van het af- en bijboekingspercentage ligt in de markt op gemiddeld 4,5 tot 6,5%. Een hoge afboeking heeft grote gevolgen voor het rendement. Zie hiervoor hoofdstuk 11 waarin onder meer het effect van afschrijving van debiteuren op het rendement aan de orde komt.

Het streven zou moeten zijn om per saldo maximaal 2,5% af te hoeven boeken. Kantoor JZJ boekte in 2017 4% af.

### Productiviteit, declarabiliteit en gerealiseerd tarief

Het verschil tussen productiviteit en declarabiliteit zijn de afboekingen. Strikt genomen spreekt men niet van afgeboekte uren aangezien bij- en afboekingen meestal op een totale productiewaarde worden gedaan. Als men de productiewaarde deelt door het aantal uren ontstaat er een 'gerealiseerd tarief'. Echter, deelt men de productiewaarde door de gehanteerde tarieven, dan ontstaat er een hoeveelheid 'declarabele uren'.

### Productieve uren

Hoeveel uren een personeelslid uiteindelijk aan omzet genereert hangt af van diverse tijdsbestedingen. Hierna is berekend hoeveel een voltijdmedewerker productief kan zijn in 2017.



## Berekening productiviteit en declarabiliteit

	In dagen	In uren
<b>Aantal werkdagen op basis van een voltijd dienstverband</b>	261	
<b>Af: feestdagen</b>	-/- 7,0	
<b>Af: standaard ziekteverzuim (uitgaande van 2%)</b>	-/- 5,0	
<b>Af: meer of minder ziekteverzuim</b>	P.M.	
<b>Af: vakantie inclusief ATV</b>	-/- 25,0	
<b>Netto aantal werkbare dagen en uren</b>	224	1.792
<b>Af: indirecte uren besteed aan interne werkzaamheden (leidinggeven, interne projecten, systeembeheer, etc.)</b>		P.M.
<b>Af: studie-uren inclusief permanente educatie</b>		-/- 36
<b>Af: overige interne werkzaamheden (werkoverleg etc.)</b>		P.M.
<b>Productieve (= op klanten geschreven) uren</b>		.....

Hierna volgt een aantal kengetallen qua productiviteit voor de diverse functiegroepen die als richtlijn kunnen gelden.

<b>Salarismedewerker</b>	1.500 uur
<b>Assistent-accountant, aangiftemedewerker</b>	1.500 uur
<b>Teamleider</b>	1.350 uur
<b>Adviseur (fiscalist/relatiebeheerder)</b>	1.400 uur

De gemiddelden in de markt liggen wat lager dan bovenstaande indicaties. Overall (inclusief vennoten en indirect personeel) is het gemiddelde 1.300 tot 1.325 uur voor de kleine accountantskantoren en 1.150 tot 1.250 uur voor de grote.

De werkzame personen van JZJ maakten in 2017 42.025 uren gemaakt. Als we dit delen door het aantal fte personeelsleden (bij JZJ 32,0 fte) werden er 1.313 productieve uren per persoon gemaakt.

## Gerealiseerde tarieven

Productie in Euro's medewerkers\*  
(100% -/- afboekingspercentage)

### Aantal declarabele uren

Het gemiddeld gerealiseerde tarief van de personeelsleden is zoals vermeld een benaderde eenheid aangezien bij- en afboekingen op een totale productiewaarde worden gedaan. Bovendien veronderstellen we dat er geen onderscheid bestaat in productie of uren van personeelsleden of eigenaren.

Het gemiddeld tarief blijkt sterk afhankelijk te zijn van de aard van het kantoor. Zo ligt het gemiddeld gehanteerde tarief bij een administratiekantoor 'pur sang' lager dan het gemiddeld tarief bij een accountants- of advieskantoor. De medewerkerstarieven van de administratiekantoren zijn met rond de € 70 het laagst; die van de kleinere accountantskantoren (< 20 fte) zijn gemiddeld € 75 en die van de grotere accountantskantoren zijn een stuk hoger; het gemiddelde bedraagt daar ca. € 90 per uur.



Het gemiddeld gerealiseerde uurtarief was bij JZJ € 93. Dit bedrag is berekend door de productiewaarde (€ 4.060.764) te delen door het aantal uren (42.025) en met het afboekingspercentage (4%) te corrigeren.

De personeelsleden bij JZJ realiseerden in 2017 een productiewaarde van € 3.466.764 en 38.425 productieve uren. Het gemiddeld gerealiseerde tarief komt in 2017 op € 90 uit.

## Omrekenfactor uurtarief en loon

### Uurtarief

#### 1% van het brutomaandloon

Bij het brutomaandloon wordt uitgegaan van een situatie exclusief een dertiende maand. Is er sprake van een dertiende maand, dan wordt deze over de 12 maanden omgeslagen.

De omrekenfactor geeft aan in hoeverre de salarissen en tarieven met elkaar in evenwicht zijn. Over het algemeen zou de factor ongeveer 2,4 moeten bedragen. Voor personeelsleden die minder declarabel zijn en voor personeelsleden met een auto van de zaak kan een wat hogere factor gelden. Voor fiscalisten en adviseurs wordt vaak een wat hogere factor gerekend vanwege het wat lager mogelijke aantal declarabele uren.

U kunt de tarieven afhankelijk stellen van de hoogte van de salarissen of u stelt de salarissen vast afhankelijk van de tarieven. In het eerste geval stelt u uw tarieven kostengeoriënteerd vast: hoe hoger het salaris, hoe hoger het tarief. Op deze wijze kunt u sturen op een bepaalde contributiemarge per personeelslid. Een en ander kan niet los gezien worden van een uitgangspunt voor het aantal declarabele uren. Als u de salarissen vaststelt aan de hand van de hoogte van de tarieven, stelt u de salarissen afnemersgeoriënteerd vast. Ook dan dient u uit te gaan van een bepaald aantal declarabele uren.

Het is aan te raden een bepaalde verhouding tussen salarissen en tarieven na te streven. In zijn algemeenheid is een factor 2,4 een goed uitgangspunt. Door 1% van het brutomaandsalaris (brutojaarsalaris gedeeld door 12,96) te vermenigvuldigen met 2,4 kom je op het tarief uit. Voor personeelsleden die minder declarabel zijn (starters, adviseurs, fiscalisten) zou de factor iets hoger moeten zijn. Dat geldt ook voor mensen die een auto van de zaak rijden.

Bij het voorbeeldkantoor is de factor 2,5.







## Personeelskosten per personeelslid

Brutoloonkosten + sociale lasten + pensioenkosten + overige personeelskosten + autokosten

### Aantal werknemers in fte's

De gemiddelde personeelskosten per fte variëren sterk naar gelang het type kantoor. Volgens de benchmarks van Full • Finance bedragen deze bij het gemiddelde accountantskantoor € 60.000 tot € 65.000.

Bij het voorbeeldkantoor bedroegen de gemiddelde kosten in 2017 € 62.000.

### Studie- en opleidingskosten

Alle interne en externe kosten die verband houden met studie, opleiding, cursussen en permanente educatie.

In procenten van de omzet geven accountantskantoren circa 1 tot 1,5% uit aan studiekosten. Dit kan per kantoor verschillen en is afhankelijk van het huidige en gewenste kennisniveau en van het aantal in dienst zijnde pe-plichtigen.

Hieronder wordt aangegeven hoeveel de diverse beroepsgroepen aan pe-punten dienen te behalen.

#### Organisatie Verdeling

<b>NOAB</b>	32 pe-punten per kantoor verdeeld over twee jaar. Minimaal de helft dient door de gekwalificeerde vertegenwoordigingsbevoegde van het kantoor behaald te worden; de andere helft kan door de (andere) personeelsleden behaald worden.
<b>NBA</b>	120 pe-uren verdeeld over een vaste driejaarscyclus met een minimum van 20 per jaar. Al deze uren moeten betrekking hebben op gestructureerde pe-activiteiten, zoals cursussen, vto's, vaktechnische research, examineren, kwaliteitstoetsingen (alleen van de NBA), publicaties. Minimaal 20 gecertificeerde uren moeten per jaar bij erkende pe-instellingen behaald worden. Bewijsstukken voor 6 jaar bewaren. Registratie verplicht. Uitzonderingen daargelaten. Het bestuur kan een accountant opleggen om een kennis-toets af te nemen die met goed gevolg moet worden gemaakt.
<b>RB</b>	40 pe-punten per jaar waarvan minimaal 20 betrekking moeten hebben op fiscaliteit. Overhevelen mag tot een maximum van 15 punten per jaar die dan automatisch als 'algemene punten' kwalificeren.

Gemiddeld besteden kantoren ca. € 2.500 aan scholingskosten per pe-plichtige.



Bijna alle kantoren vergoeden de studie- en opleidingskosten voor het personeel. JZJ had in 2017 tien verplichtingen in dienst; de pe-kosten per persoon bedroegen € 1.150. De overige studie- en opleidingskosten bedroegen per persoon circa € 2.300 per persoon.

### Wervingskosten nieuwe medewerkers

In tijden waarin de arbeidsmarkt krap is stijgen de wervingskosten van nieuwe personeelsleden. Voor auditpersoneel, accountants en fiscalisten geldt dat er ca. twee-en-een-half maandsalaris aan wervingskosten betaald moeten worden.

## Ziekteverzuimpercentage

Door ziekte verzuimde dagen van alle medewerkers

### Beschikbare dagen van alle medewerkers

Het reguliere zwangerschaps-en-bevallingsverlof valt niet onder het ziekteverzuim; alleen ziekte als gevolg van zwangerschap valt hieronder.

Het gemiddelde ziekteverzuimpercentage van Nederlandse personeelsleden kwam in 2017 uit op 4,0%. Gemiddeld gezien is er bij kleine bedrijven sprake van een lager ziekteverzuim. Bij kantoren in de accountancy bedraagt het verzuim al jaren 2 tot 3%. Bij kleinere kantoren is het ziekteverzuim meestal wat lager dan bij de grotere kantoren. Bij kleinere kantoren fluctueert het verzuim wat sterker vanwege de invloed van incidentele ziektegevallen.



## Personeelsverloop

Vertrokken medewerkers

### Aantal medewerkers aan begin van periode

In de huidige tijd van personeelskrapte is het van belang het personeelsverloop binnen de perken te houden. Door aandacht voor primaire, secundaire, tertiaire en quataire arbeidsvoorwaarden te hebben kunt u personeel beter aan u binden.

Mogelijkheden om door te groeien is voor medewerkers dikwijls een reden om over te stappen. Door studiemogelijkheden aan te bieden die passen bij de leeftijd en ambities van een specifieke medewerker kunt u medewerkers aan uw organisatie binden.

Onder de tertiaire arbeidsvoorwaarden vallen de regelingen/zaken die niet in geld uit te drukken zijn. Denk hierbij aan flexibele werktijden en het organiseren van personeelsuitjes.

De quataire arbeidsvoorwaarden lijken in opkomst te zijn in de accountancy. Dit zijn voorwaarden die bijdragen aan een goede werksfeer en het gevoel te hebben een bijdrage aan de maatschappij te leveren.





# 11. Kengetallen eigenaren





## Omspanningsvermogen/spam of control

Aantal medewerkers in fte's

**Aantal eigenaren in fte's**

Het aantal personeelsleden per eigenaar is in eerste instantie afhankelijk van de grootte van de totale organisatie. Een klein kantoor (met bijvoorbeeld vier mensen) heeft minimaal één eigenaar; een iets groter kantoor (met bijvoorbeeld zeven mensen) vaak ook nog. Echter naarmate een kantoor doorgroeit, nemen de diverse taken van de eigenaar toe. Op een bepaald moment is het kantoor zo groot dat één eigenaar niet meer volstaat en er een eigenaar bij zal moeten komen. Wanneer dat moment wordt bereikt, hangt vooral af van:

- » de wens van eigenaren om zelf met operationeel werk bezig te zijn;
- » het opleidingsniveau van de personeelsleden;
- » de werkzaamheden die door eigenaren en personeelsleden worden uitgevoerd;
- » de aanwezigheid van een staf;
- » de mate waarin werkzaamheden worden uitbesteed.

Uit het benchmarkonderzoek van Full • Finance blijkt bij kleine en middelgrote kantoren een gemiddelde van ruim zes fte per eigenaar. De praktijk wijst uit dat er een grote bandbreedte is van het aantal personeelsleden per eigenaar. Bij kantoren die groter zijn dan zo'n zeven mensen, neemt het aantal werkzame personen per eigenaar degressief toe. Bij de grotere kantoren is het aantal personeelsleden per eigenaar gemiddeld tien.

## Productieve uren per eigenaar

Totaal aantal productieve uren kantoor

**Aantal eigenaren in fte's**



Vooral grote accountantskantoren drukken het omspanningsvermogen per eigenaar uit in omzet per persoon. Strikt genomen is dit een suboptimaal kengetal. Ten eerste omdat de omzet per medewerker ook de omzet uit uitbestede werkzaamheden bevat en ten tweede omdat de hoogte van het uurtarief minder relevant is voor de bepaling hoeveel werkzaamheden een individuele eigenaar kan aansturen. Daarom is het beter om uit te gaan van een bepaalde hoeveelheid productieve uren die per eigenaar gelden. Dit kengetal neemt degressief toe naarmate de organisatie groeit.

### Gerealiseerde tarieven eigenaren

De hoogte van een tarief van een eigenaar wordt vooral bepaald door het opleidingsniveau en de deskundigheid van de eigenaar, de functie die hij uitoefent en de branche waarin de klanten zich bevinden. Over het algemeen rekenen eigenaren van grotere kantoren hogere tarieven dan eigenaren van kleinere kantoren. De tarieven van de eigenaren bewegen zich doorgaans in de range € 120 tot € 200. Het gemiddeld gerealiseerde tarief is een benaderde eenheid. Bij- en afboekingen op een totale productiewaarde gedaan. Bovendien wordt geen onderscheid in productie of uren van personeelsleden of eigenaren gemaakt.

Het gemiddeld realiseerde vennotenttarief was bij JZJ in 2017 € 158 (€ 165 -/ 4% afboeking).

### Productiviteit en declarabiliteit

De eigenaren van JZJ werkten in 2017 gemiddeld ongeveer 1.200 uur productief. Het benchmarkgemiddelde bedraagt 1.020 voor de kantoren groter dan 20 fte's, en voor de kleinere kantoren 1.200 uur. Een verklaring voor het verschil is het verschil in omspanningsvermogen en soms de inefficiëntie die ontstaat als het vennotenteam wordt uitgebreid.

### Arbeidsbeloning eigenaren

De beloningen die toekomen aan eigenaren, inclusief autokosten, pensioenkosten, bijdrage arbeidsongeschiktheidsverzekering en exclusief de overwinst.

Eigenaren die hun onderneming in een bv-structuur hebben ondergebracht, worden in de accountancy doorgaans beloond door middel van een managementvergoeding. Dit is een beloning voor de arbeid die zij op het kantoor verrichten, voor de sociale premies die zij moeten afdragen en voor auto- en vervoerskosten die zij voor het kantoor maken.

Bij kantoren waar sprake is van meerdere eigenaren in combinatie met een ongelijke parttimefactor en/of een ongelijk winstrecht en/of huurkosten die niet marktconform zijn waarbij de onroerende zaken qua eigendom niet gelijkelijk verdeeld is tussen de eigenaren, is het van belang dat de managementvergoeding marktconform wordt vastgesteld.

Er zijn verschillende manieren om een managementvergoeding voor een eigenaar te bepalen. Bijvoorbeeld aan de hand van de individuele omzet, aan de hand van het uurtarief of aan de hand van de totale omzet. Het zijn geen exacte methodes; het uiteindelijk vastgestelde bedrag dient recht te doen aan de expertise en de bijdrage van de eigenaren aan het kantoor.

### Beloning op basis van omzet

Het is mogelijk de vennotenbeloning te baseren op de individueel geleverde toegevoegde waarde. De gemiddelde omzet wordt dan met 60 tot 80% vermenigvuldigd. Hierbij geldt dat de impliciete ondergrens veelal geldt voor kantoren waarvan de eigenaren een laag omspanningsvermogen hebben, en de impliciete bovengrens voor de eigenaren die leiding moeten geven aan een groot aantal personeelsleden.





### Declarabele uren \* uurtarief \* 60 à 80%

Bij het voorbeeldkantoor is het omspanningsvermogen vrij groot. Dat betekent dat we de persoonlijke omzet met 70 tot 80% vermenigvuldigen. De managementbeloning kan dan vastgesteld worden op:  $1.200 \times \text{€ } 158 \times 70$  tot  $80\% = \text{€ } 133.000$  tot  $\text{€ } 152.000$ .

Nadeel van deze methode is dat wordt voorbijgegaan aan andere belangrijke factoren die een rol spelen bij het goed uitoefenen van de functie van een eigenaar. Eigenaren worden zo niet beloond voor tijd die zij besteden aan leidinggeven of bijvoorbeeld de interne projecten. Deze methode kan geschikt zijn om een gemiddelde arbeidsvergoeding te bepalen. Wij adviseren deze methode niet individueel toe te passen en ook niet jaarlijks te herzien. Ervaring leert dat dit dikwijls leidt tot een concurrentiestrijd, discussies of te weinig aandacht voor management. Het is raadzaam om een meerjaren-gemiddelde van de productieve uren te gebruiken als uitgangspunt.

#### Beloning op basis van uurtarief

Een alternatief voor bovenstaande formule is eigenaren te belonen op basis van de hoogte van het tarief. Deze benadering lijkt op die waarop personeelsleden worden beloond. In dat geval wordt de managementvergoeding door middel van de volgende formule bepaald:

$$\frac{\text{Tarief}}{\text{Factor}} * 100 * 12 \text{ maanden}$$

Stel, de factor bedraagt 1,2. Dan komt de arbeidsbeloning voor de eigenaren van het samengestelde voorbeeldkantoor uit op:  $\text{€ } 158 / 1,2 * 100 * 12 = \text{€ } 158.000$ .

#### Beloning op basis van totaalomzet

Sommige kantoren stellen de beloning van het management vast aan de hand van een percentage van de totaalomzet. Deze methode achten we ongeschikt aangezien er compleet willekeurig een beloning wordt toegekend.

Aanbevolen wordt om de beloning per eigenaar niet ieder jaar aan te passen volgens een van bovenstaande formules, maar hooguit te indexeren. U kunt de gemiddelden van een aantal recente jaren en/of verwachtingscijfers gebruiken en de beloning om de vijf jaar herzien.

In de praktijk gelden er minimumvergoedingen. Bij administratiekantoren is dat circa  $\text{€ } 85.000$  per eigenaar; bij accountantskantoren tot tien fte  $\text{€ } 95.000$ ; bij accountantskantoren van 10 tot 25 fte ligt dit op circa  $\text{€ } 105.000$  en bij grotere ligt dit op  $\text{€ } 120.000$ .

JZJ beloonde zijn eigenaren op ca.  $\text{€ } 152.500$  per fte.

#### Inkomen per eigenaar

Het inkomen per eigenaar is het totaalinkomen vóór beloning van eigenaren gedeeld door het aantal fte-eigenaren. Dit kengetal is meestal niet zo relevant om kantoren onderling te vergelijken omdat het omspanningsvermogen een opwaartse invloed op de hoogte ervan uitoefent. Wel komt het aan de orde als twee organisaties gaan fuseren. Dan is namelijk vaak de vraag in welke mate het inkomen van een eigenaar van het ene kantoor beïnvloed wordt door een fusie met het andere kantoor aan te gaan. Een valkuil in dit kader zijn overigens de assumpties voor wat betreft de hoogte van de managementvergoedingen na fusie. Men dient zich af te vragen of ze marktconform zijn en of men onderling verschillen moet maken bij de hoogte van de managementvergoeding.





# 12. Kengetallen kosten







## Huisvestingskosten

Huurkosten, inclusief klein onderhoud, schoonmaakkosten en energiekosten e.d.

De huurkosten van een kantoor zijn vooral afhankelijk van de bruto-vloeroppervlakte, de overige perceelsoppervlakte, de locatie (provincie, bedrijventerrein, stad/dorp, etc.) en de voorzieningen (parkeerplaatsen, airco, etc.).

Volgens de NEN 1824-norm heeft een gemiddelde personeelslid minimaal zo'n 10 vierkante meter nodig<sup>8</sup>. Om enigszins comfortabel te kunnen werken is echter toch minimaal 15 vierkante meter gewenst. Een gemiddeld kantoor heeft zo'n 20 vierkante meter per personeelslid aan vloeroppervlakte in gebruik.

Per vierkante meter zijn de overige huisvestingskosten gemiddeld ongeveer gelijk aan de huurkosten. Op duurdere locaties zullen de overige huisvestingskosten wat lager zijn dan de huurkosten. Uitgedrukt in procenten van de brutomarge besteden kantoren gemiddeld ongeveer 6% aan huurkosten plus overige huisvestingskosten.

JZJ huurde 840 vierkante meter tegen gemiddeld € 143. De totale huurkosten bedroegen 5,2% van de omzet.

## Ict-kosten

Afschrijving hard- en software, licentiekosten software, systeembeheer (zowel intern als extern), applicatiebeheer en overige automatiseringskosten, zoals ict-opleidingen en datacommunicatie.

De hoogte van de automatiseringskosten is uit te drukken in een percentage van de brutomarge en in een bedrag per werkzame fte.

Uit de ict-kantorenoverleggen die Full • Finance Consultants organiseert blijkt dat kantoren gemiddeld circa € 6.000 per fte aan ict-kosten besteedden, wat neerkomt op 6,5 tot 7% van de omzet.

### Marketingkosten in procenten van de omzet

Alle kosten die verband houden met klantnieuwsbrieven, mailings, advertenties, sponsoring, klantenavonden etc., gedeeld door de omzet.

Een kostenpost van circa 2% van de omzet is gangbaar. In deze tijd van economische voorspoed zien we de budgetten bij kantoren dalen.

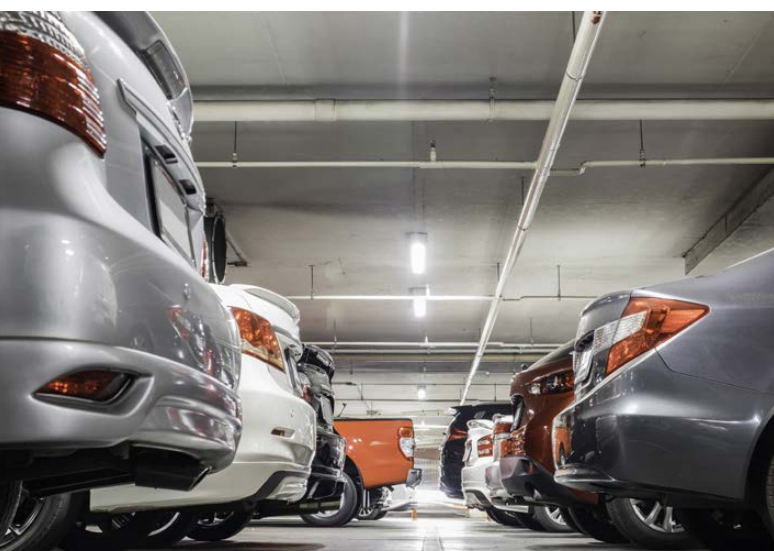
Het voorbeeldkantoor heeft besloten drastisch te snijden in de marketingkosten. Het besteedde in 2017 nog maar 0,5% van de omzet aan marketing.

### Auto- en vervoerskosten

De wijze waarop mobiliteitsregelingen zijn vormgegeven verschilt sterk per kantoor. De meeste kantoren stellen een vervoermiddel ter beschikking op basis van functie, niet op basis van ambulantie. Ongeveer 40% van de personeelsleden betaalt alleen een vergoeding als zij een auto kiezen die boven een bepaalde lease- c.q. aanschafprijs uitstijgt. Ongeveer een kwart betaalt een vast bedrag en ongeveer een vijfde betaalt een vergoeding per privékilometer.

Personeelsleden die met de eigen auto zakelijke kilometers afleggen ontvangen meestal een vergoeding van 19 cent per kilometer.

In procenten van de omzet besteden de meeste werkgevers in de accountancy 2% tot 3%<sup>9</sup> aan auto- en vervoerskosten.



9 Niet meegenomen zijn autokosten van eigenaren.



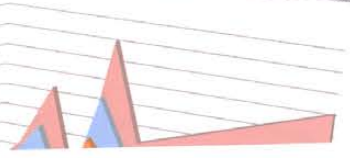


# 13. Kengetallen producten

	Position 1	Position 2	Position 3	Position 4	Position 5	Position 6
January	100,00	125,00	156,25	195,31	244,14	305,18
February	150,00	202,50	273,38	369,06	498,23	672,61
March	200,00	290,00	420,50	609,73	884,10	1281,95
April	250,00	225,00	202,50	182,25	164,03	147,62
May	300,00	435,00	630,75	914,59	1326,15	1922,92
June	350,00	437,50	546,88	683,59	854,49	1068,12
July	400,00	500,00	625,00	781,25	976,56	1220,70
August	450,00	562,50	703,13	878,91	1098,63	1373,29
September	500,00	625,00	781,25	976,56	1220,70	1525,88
October	550,00	687,50	859,38	1074,22	1342,77	1678,47
November	600,00	750,00	937,50	1171,88	1464,84	1831,05
December	650,00	812,50	1015,63	1269,53	1586,91	1983,64



	Position 1	Position 2	Position 3	Position 4	Position 5	Position 6
January	100,00	125,00	156,25	195,31	244,14	305,18
February	150,00	202,50	273,38	369,06	498,23	672,61
March	200,00	290,00	420,50	609,73	884,10	1281,95
April	250,00	225,00	202,50	182,25	164,03	147,62
May	300,00	435,00	630,75	914,59	1326,15	1922,92
June	350,00	437,50	546,88	683,59	854,49	1068,12
July	400,00	500,00	625,00	781,25	976,56	1220,70
August	450,00	562,50	703,13	878,91	1098,63	1373,29
September	500,00	625,00	781,25	976,56	1220,70	1525,88
October	550,00	687,50	859,38	1074,22	1342,77	1678,47
November	600,00	750,00	937,50	1171,88	1464,84	1831,05
December	650,00	812,50	1015,63	1269,53	1586,91	1983,64



	Position 7	Position 8	Position 9	Position 10
January	381,47	476,84	596,05	745,06
February	908,02	1225,82	1532,28	1915,35
March	1858,82	2695,29	3369,12	4211,40
April	132,86	119,57	149,47	186,83
May	788,23	4042,94	5053,67	6317,09
June	35,14	1668,93	2086,16	2607,70
July	5,88	1907,35	2384,19	2980,23
August	61	2145,77	2682,21	3352,76
September	5	2384,19	2980,23	3725,29
October	3	2622,60	3278,26	4097,82
November	2	2861,02	3576,28	4470,35
December	1	3099,44	3874,30	4842,88







## Bestede uren per administratie

Totaalaantal uren besteed aan administratieve werkzaamheden

### Totaalaantal gevoerde administraties

Hoeveel uur een kantoor aan het voeren van een administratie besteedt hangt af van welke werkzaamheden hieronder worden verstaan, het profiel van de klant en de mate waarin werkzaamheden door de klant zelf gedaan worden en de mate van automatisering. Kleinere accountantskantoren besteden circa 20 uur aan het voeren van een administratie; grotere kantoren gemiddeld 25.

## Bestede uren per jaarrekening

Totaalaantal uren besteed aan administratieve werkzaamheden

### Totaalaantal gevoerde administraties

Ook hier hangt de hoeveelheid van de werkzaamheden af van het type klant; de werkzaamheden, de mate van automatisering en de taakverdeling tussen klant en kantoor. Kleinere accountantskantoren besteden circa 17 uur aan het voeren van een administratie; grotere kantoren gemiddeld 25.

Voor overige diensten geldt dat het moeilijk is indicaties af te geven over de te besteden tijd. Vooral bij wettelijke-controlewerkzaamheden loopt de kwantiteit aan werkzaamheden sterk uiteen.

### Doorlooptijd jaarrekeningen

Tijdens de leantrajecten die Full • Finance begeleidt blijkt dat de doorlooptijd jaarrekeningen lastig te meten is. Omdat dossiers vaak ingericht worden voordat de werkzaamheden daadwerkelijk starten vindt de start van de meting vaak plaats op het moment dat er voor het eerst minimaal een half uur op de code samenstellen jaarrekening wordt geschreven. In de praktijk verschilt de doorlooptijd per samenstelopdracht sterk. Dikwijls varieert deze van een paar dagen tot circa een jaar. De opdrachten die een zeer korte doorlooptijd hebben

kunnen zeer eenvoudige opdrachten zijn of het zijn spoedopdrachten geweest. De oorzaken van (extreem) lange doorlooptijden zijn divers. Er wordt bijvoorbeeld begonnen voordat alle benodigde stukken aanwezig zijn of voordat het werkprogramma volledig is ingericht waardoor de opdracht meerdere keren moet worden herstart. Of de opdracht is complex en de samenstelmedewerker kan niet direct verder, of er is aanvullend onderzoek nodig en de aan te leveren informatie laat op zich wachten. Tijdens leantrajecten worden deze oorzaken en problemen geanalyseerd en waar mogelijk opgelost.



# 14. Kengetallen klanten



## Klantgrootte

Kleine kantoren hebben meestal kleine klanten, grote kantoren hebben grote klanten. Kleine kantoren zijn vaak niet geëquipeerd om grote klanten te bedienen. Door grote klanten wordt meer expertise gevraagd dan bij een klein kantoor voorhanden is. Kleine kantoren hebben vaker generalisten in huis. Grote kantoren kost het juist veel moeite om aandacht onder veel kleine klanten te verdelen; ze zouden het overzicht kunnen verliezen.

Uitzonderingen vormen kleine kantoren die slechts enkele opdrachtgevers hebben omdat ze bijvoorbeeld gespecialiseerd zijn in interimdienstverlening of grote geautomatiseerde administratiekantoren die gespecialiseerd zijn in loonverwerking.

De grootte van een klant kan worden uitgedrukt in de omzet die hij per jaar genereert. Hierbij kan men klanten die onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn als één klant beschouwen (bijvoorbeeld een holding met twee werkmaatschappijen). Door de klanten in te delen in groottecategorieën kunt u beoordelen hoeveel klanten u van een bepaalde grootte bedient.

Uit het Full • Finance benchmarkonderzoek blijkt dat de omzet bij de gemiddelde zakelijke klant van een klein kantoor (9 fte) € 3.400 bedraagt. Bij de grotere kantoren (gemiddeld 53 fte) was de omvang gemiddeld bijna € 4.000.

## Klantspreiding

Door aan te wijzen op welke plaatsen klanten zich geografisch bevinden, kunt u bepalen welk type kantoor u hebt. U bepaalt dan welke klanten zich in en rond de vestigingsplaatsen bevinden, welke regionaal, etc. Plaatselijke klanten zijn ook regionale klanten; regionale zijn ook landelijke klanten, etc. U deelt echter eerst de plaatselijke klanten in; van de resterende klanten bepaalt u of ze regionaal zijn, etc.

Locatie	Aantal klanten
Plaatselijk	.....+
Regionaal	.....+
Landelijk	.....+
Internationaal	.....+
Totaalaantal	.....

Afhankelijk van de indeling, hebt u een:

- » **plaatselijk kantoor:** de meeste klanten bevinden zich in dezelfde plaats;
- » **regionaal kantoor:** de meeste klanten bevinden zich in de regio c.q. provincie;
- » **landelijk kantoor:** de klanten bevinden zich in heel Nederland;
- » **internationaal kantoor:** de meeste klanten bevinden zich buiten Nederland.

Kantoren die zich qua dienstverlening of branche richten op een niche hebben beduidend meer landelijke klanten.

## Onderhandeprojectentermijn en -beleid



Een vuistregel is dat de onderhanden projecten (na declaratie) maximaal een gemiddelde maandomzet groot mogen zijn.

Naarmate de onderhanden projecten ouder worden neemt de kans toe dat het bedrag de volgende maand ook niet wordt uitgefactureerd en uiteindelijk moet worden afgeschreven. Discipline bij het factureren, het maken van duidelijke afspraken met klanten en het voldoen aan verwachtingen van klanten doet de kans op niet te factureren onderhanden projecten aanmerkelijk afnemen. Naarmate de kans toeneemt dat een deel van de onderhanden projecten niet gedeclareerd kan worden, zou de voorziening voor onderhanden projecten hoger moeten zijn. De meeste kantoren houden geen standaardvoorziening aan; kantoren die dat wel doen, stellen de voorziening op 1 à 2% van de omzet. Elke maand zou u per klant moeten bepalen welke geboekte en niet gefactureerde uren voorzien moeten worden.

In het voorbeeld bedroeg de onderhandenprojectentermijn in 2017 25 dagen.

## Debiteurentermijn en -beleid



De gemiddelde betalingstermijn voor debiteuren ligt veelal tussen 40 en 60 dagen. Een richtlijn voor de termijn bedraagt 40 dagen. De praktijk leert dat een oplopende betalingstermijn tot grotere afboekingen leidt.

De gemiddelde termijn waarop de debiteuren van JZJ betaalden was 50 dagen.





De termijn waarop klanten betalen is afhankelijk van de betalingstermijn die in de algemene voorwaarden is opgenomen. Een grotere invloed hebben echter de volgende factoren:

- » klanttevredenheid
- » duidelijke en geformaliseerde afspraken
- » een kritisch klantbeleid
- » liquiditeitspositie van klanten
- » aandacht bij overschrijdingen van de betalingstermijn.

Het is gebruikelijk een voorziening dubieuze debiteuren aan te houden van ongeveer 2% van de omzet.

### Churn

De churn is de mate waarin klanten van kantoor wisselen. Wij maken hier onderscheid in aanwas van klanten en klantverloop. Wij adviseren u uw klanten in te delen naar A-, B- en C-klanten. Pas uw strategie en beleid aan op de klanten die het beste passen bij uw organisatie. Meet het effect van het beleid door de churn per klantgroep te bepalen.

## Klantenverloop

Aantal vertrokken klanten

Aantal klanten begin periode

Klantenverloop is minder erg als er ook aanwas van klanten is. Het kan echter duiden op klantontevredenheid of risico van branches waarin klanten zich bevinden. Een klantenverloop van meer dan 5% is enigszins zorgwekkend.

## Afhankelijkheidspercentage klanten

Declaratieomzet grootste (tien) klanten

Totale omzet

Het afhankelijkheidspercentage geeft aan in hoeverre de omzet bij de grootste klant of groep van grootste klanten wordt behaald en geeft daarmee inzicht in de (financiële) afhankelijkheid van bepaalde relaties. Ligt dit percentage boven 5%, dan is sprake van een grote afhankelijkheid. In dat geval neemt het risico voor de organisatie toe. Zegt een klant op, dan daalt de omzet sterk. Soms is het mogelijk om voor deze werkzaamheden tijdelijk personeel aan te trekken, maar dat blijkt in de praktijk lastig te zijn.

## Afschrijvingskosten debiteuren

Bedrag afgeboekte debiteurenposten

Totaal gedeclareerde omzet

Het is gebruikelijk dat kantoren 2 tot 3% van de debiteuren afboeken.

De weerslag op het rendement blijkt zeer groot te zijn als slechts enkele percentages extra worden afgeboekt. Zie hiervoor de uitkomsten van de stresstest.





# 15. Slotwoord

Wij verwachten dat u met de kengetallen in deze brochure inzicht hebt gekregen in de prestaties van uw eigen kantoor en dat u weet op welke vlakken u nog verbeteringen kunt bereiken.

In juni 2018 start Full • Finance weer met het jaarlijkse benchmarkonderzoek waaraan u kosteloos kunt deelnemen. Presentatie vindt in november plaats op de Benchmarkbijeenkomsten in een aantal grote steden in Nederland. Binnenkort zal Full • Finance via de nieuwsbrief en de website hierover verder berichten.

Wilt u meer informatie over de toepassing over een of meerdere kengetallen voor uw organisatie, neem dan gerust contact met ons op.

Drs. Marcel Maassen  
Drs. Arjen Schutte RAB

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

Voor opmerkingen en meer informatie kunt u een mail sturen naar [Arjen Schutte](mailto:Arjen.Schutte@full-finance.nl).





[abnamro.nl](https://abnamro.nl)