

# ***Kengetallen Accountancy***

*Kleine en middelgrote kantoren*



**Deze brochure is een samenwerking tussen**



**Editie 2020**

Apeldoorn, juni 2020

***Uitgever***

Full•Finance Consultants B.V.

Postbus 2107

7302 EM APELDOORN

Tel. 055 – 355 99 79

***Auteurs***

Drs. Marcel Maassen

Arjen Schutte MSc

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 2020-editie van Kengetallen Accountancy, een handreiking voor eigenaren en managers van accountants-, belastingadvies- en administratiekantoren. U kunt deze gebruiken om de eigen organisatie kritisch tegen het licht te houden en waar nodig te verbeteren.

Zeker tijdens deze coronacrisis is het nuttig om de diverse kengetallen met elkaar te combineren. Hierdoor kunt u meer te weten komen over de effectiviteit en gezondheid van uw kantoor. En door periodiek te meten, kunt u trends ontdekken.

De kengetallen zijn gebaseerd op bedrijfseconomische richtlijnen, op de resultaten uit het jaarlijkse benchmarkonderzoek van Full•Finance<sup>1</sup> en op de kennis die opgedaan is bij adviestrajecten voor accountantskantoren.

We lichten de cijfers in deze publicatie toe aan de hand van een fictief kantoor als voorbeeld. Dit kantoor heet Robuust Advies & Accountancy. Het is een accountantskantoor met circa twintig medewerkers.

U leest in deze editie ook over de coronacrisis, zowel bij de marktanalyse als bij het voorbeeldkantoor.

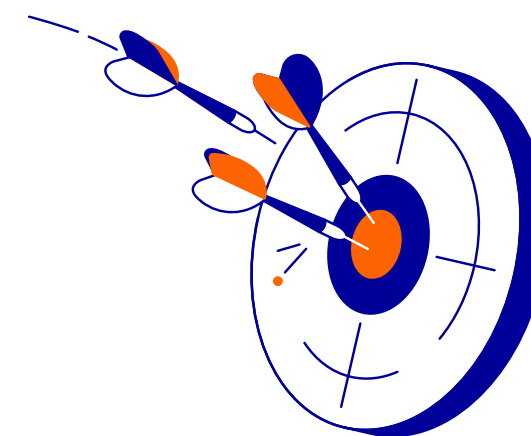
Deze uitgave is mede mogelijk gemaakt door Bas van Bommel, sectorspecialist zakelijke dienstverlening van Rabobank.

Apeldoorn, juni 2020

Full•Finance Consultants B.V.

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

# *Inhoudsopgave*



# 1. Inleiding

Full•Finance en Rabobank werken sinds eind vorig jaar nauwer met elkaar samen. In deze coronatijd blijkt de accountancysector van cruciaal belang voor het ondersteunen van ondernemend Nederland. Accountants zien vaak als een van de eersten wat de coronacrisis financieel voor ondernemers betekent en kunnen hen daarbij ondersteunen met advies. Ondernemend Nederland heeft veel baat bij een gezonde accountancysector en daarom werkt Rabobank graag mee aan deze publicatie.

De opbouw van de publicatie is als volgt:

In hoofdstuk 2 zoomen we in op de algemene economie, met een vertaling naar de accountancy.

In hoofdstuk 3 maakt u kennis met het voorbeeldkantoor Robuust Advies & Accountancy. We laten de samenstelling van de werkzame personen zien, evenals de verlies-en-winstrekening over 2019, de begroting over 2020 en de balans per einde boekjaar (en einde 2019).

In hoofdstuk 4 komen kengetallen aan bod. Bij elk kengetal geven we aan hoe Robuust Advies & Accountancy hierop presteerde.

De kengetallen zijn ingedeeld naar deze categorieën:

- Solvabiliteit
- Financiering
- Rentabiliteit
- Du-Pontschema
- Personeel
- Eigenaren
- Kosten
- Producten
- Klanten



## 2. Ontwikkelingen

### 2.1 De algemene economie

*Bijdrage van Boyd Biersteker, Econoom RaboResearch*

Op het moment van schrijven ligt er meer dan een maand aan corona (in Nederland) achter ons en wie weet nog hoeveel meer in het verschiet. In december – voor het virus in China werd geïdentificeerd – voorspelde RaboResearch een economische groei voor Nederland van 1,2 procent in 2020. Inmiddels is die prognose bijgesteld naar -5 procent voor 2020, waarbij ervan wordt uitgegaan dat de coronabeperkende maatregelen tot ten minste 1 juni van kracht blijven.

Nog even terug naar december 2019. De piek van de post-crisisgroei lag achter ons in 2017. En een mondiale groeivertraging plus een verwachte neergang in de Verenigde Staten zouden de Nederlandse exportgroei drukken. Dit alles met op de achtergrond een handelsconflict tussen China en de Verenigde Staten. Daarnaast domineerde de stikstofproblematiek de krantenkoppen en drukte deze de groei in onder meer de landbouw en de bouw. Het geschetste beeld lijkt een echo uit een ver verleden. Maar de problemen van toen zijn niet per se weg, wel buiten focus.

Terug naar het nu. Dit jaar verwacht RaboResearch een economische krimp van 5 procent in 2020, een grotere min dan in 2009. Bovendien raakt de coronacrisis veel sectoren bijzonder hard, zoals de horeca, de landbouw, de industrie en delen van de zakelijke dienstverlening. Een bikkelhard maar natuurlijk gevolg van gesloten winkels en cafés, kostenknijpende bedrijven en sterk toegenomen onzekerheid die drukkend werkt op de wereldhandel. Het beschreven scenario gaat in Nederland gepaard met een oplopende werkloosheid, een dalende

consumptie, krimpende bedrijfsinvesteringen en minder export. Soms maak je een scenario en hoop je dat het niet uitkomt.

De coronacrisis raakt de Nederlandse economie dus vanuit allerlei hoeken. Ook op de arbeidsmarkt, waar de grote flexibele schil kwetsbaar oogt. Noodmaatregelen van het kabinet focussen op het zo veel mogelijk behouden van werkgelegenheid. Tegelijkertijd dreigt een grote groep flexwerkers alsnog buiten de boot te vallen. Werkgeversvereniging AWWN stelt dat er voorlopig nog geen sprake is van een massaal dumpen van personeel. Desalniettemin is de verwachting van RaboResearch dat de werkloosheid in de loop van dit jaar flink op zal lopen.

Kijkend naar de woningmarkt zien we dat het aantal verkopen dit jaar naar verwachting sterk terugvalt, en dat de huizenprijzen vanaf de tweede helft van het jaar enkele kwartalen achtereen zullen dalen. We gaan ervan uit dat het grote woningtekort op termijn weer



de boventoon zal voeren, maar wanneer dat zorgt voor stijgende huizenprijzen is afhankelijk van de snelheid waarmee het economische herstel intreedt.

Tot slot is het belangrijk om stil te staan bij de grote onzekerheid rondom de uitbraak van het coronavirus. Regeringsmaatregelen leggen een deel van de economische activiteiten stil. We kunnen behoorlijke inschattingen maken van wat dit voor de productie in de sectoren betekent, maar veel moeilijker is het om te bepalen wat het voor het gedrag van bedrijven en consumenten betekent. Het is daarom verstandig om met scenario's te werken. Dit zorgt ervoor dat men gestructureerd en geïnformeerd beslissingen kan nemen. Wat gebeurt er bijvoorbeeld als wij over gaan op de anderhalvemeter economie? Wat als dit allemaal veel langer duurt dan tot 1 juni? Het belang van vooruitkijkende scenario's is alleen maar toegenomen.

### 2.2 Accountancybranche

De accountancy blijft niet gespaard in de coronacrisis. Op dit moment is het nog lastig om in te schatten wat de precieze effecten zijn, maar een terugval in de toaalomzet en benodigde arbeidscapaciteit ligt voor de hand. Vergeleken met 2009–2010 is er nu een vergelijkbare situatie op komst. Het vertrouwen bij consumenten en producenten zal dalen en dat heeft zijn weerslag op het type diensten dat wordt afgenomen.

De traditionele werkzaamheden als administratie voeren, samenstellen en aangiftes verzorgen zal blijven (zij het op een wat kleinere schaal, omdat een deel van de klanten failliet gaat). Minder starters en ondernemers zullen de komende tijd vragen neerleggen over bijvoorbeeld uitbreiding, waardoor de adviesomzet zal teruglopen. Een algemene terugval

in omzet van 5 tot 20% is wel te verwachten, afhankelijk van de samenstelling van uw klantenportefeuille. Een deel van de klanten zal de coronacrisis bedrijfsmatig niet overleven en in een laagconjunctuur is de behoefte aan diensten bij kleinere klanten in de regel minder groot. Men gaat bijvoorbeeld de administratie zelf doen om kosten te besparen.

Uit recent onderzoek van Full•Finance, Accountancyvanmorgen.nl en kredietcoach onder accountants-, administratie- en belastingadvieskantoren blijkt dat bijna 30% van de respondenten (totaal 244) een omzetsdaling verwacht naar aanleiding van de recente ontwikkelingen. Een deel van deze bijna 30% verwacht zelfs een omzetsdaling van meer dan 20% (4,1% van het totaal aantal respondenten). Daarentegen is ruim 70% (gematigd) positief over de toekomst, bijna 40% verwacht een gelijkblijvende omzet en 31% verwacht juist een hogere omzet voor 2020.

### **Werkgelegenheid en vraag naar arbeid**

De accountancy had tot voor kort te maken met een overspannen arbeidsmarkt. Aan bijna alle functies was een tekort. We gaan ervan uit dat de markt nu minder gespannen is, met de kanttekening dat functies als accountant, fiscalist en relatiebeheerder ook in mindere tijden moeilijk te vervullen zijn – dus dat zal ook zo blijven.

Wel zal de capaciteit in de accountancy teruglopen, enigszins parallel aan de verwachte omzetsdaling. Bijkomend effect in een situatie van onzekerheid is dat medewerkers minder snel geneigd zijn een andere werkring te zoeken. Dat geeft het kantoor meer rust op het gebied van het behoud van (goede) medewerkers.

### **Ontwikkeling prijzen**

De prijzen in de accountancy bleven al een aantal jaren achter bij de prijsontwikkeling van de zakelijke dienstverlening. Index accountancy

geeft voor 2019 105 aan (2015 is 100), met boekhoudkundige diensten en financiële administratie als 'toppers' qua prijsontwikkeling. Notariële diensten staan bijvoorbeeld op index 110 in 2019.

De coronacrisis zal op de prijsontwikkeling een negatieve invloed hebben. De komende tijd staat het op peil houden van de omzet voorop; nieuwe klanten hebben een sterkere onderhandelingspositie over prijs. Overigens zagen we dit mechanisme ook tijdens de bankencrisis.

### **Het kantoor**

Na de eerste schok en de drukte met het helpen van klanten bij allerlei vragen en het aanvragen van eventuele steunmaatregelen, moet toch zoveel mogelijk de normale gang van zaken weer worden opgepakt. Daarbij moet ieder kantoor scherp zijn eigen positie onder de loep nemen en zich onder meer afvragen:

- Wat gebeurt er in mijn klantenbestand?
- Welke impact heeft de crisis op de debiteurenstand?
- Wat is de invloed op onze productiecapaciteit?

De kantooreigenaar zal zelf acties moeten ondernemen om financieel gezond te blijven. 'Cash is king' lijkt nu nog relevanter te worden. Een gevolg van de crisis is namelijk dat ook accountants met onbetaalde rekeningen blijven zitten en zelf dus eveneens in liquiditeitsproblemen kunnen komen. Het blijft dus uitermate belangrijk om zelf goed naar de kengetallen van uw organisatie te blijven kijken en te sturen op cash. Hopelijk helpt deze publicatie u daarbij.

### **Tot slot**

We verwachten niet dat er heel veel administratie- of accountantskantoren door deze crisis failliet gaan, daarvoor is de branche te weinig gevoelig voor conjunctuurschommelingen.



### 3. Voorbeeldkantoor

Het voorbeeldkantoor Robuust Advies & Accountancy bestaat sinds 2009 en is voortgekomen uit een samenwerking tussen een accountant en een fiscalist die gedurende zes jaar hebben samengewerkt bij Ernst & Young. Ze hebben een bescheiden portefeuille van hun oud-werkgever overgenomen en zijn sindsdien gestaag gegroeid tot circa 20 medewerkers.

Een van hen is inmiddels aandeelhouder van het kantoor geworden. De verhouding is nu 40% voor elk van de oprichters en 20% voor de nieuwste aandeelhouder. Bij het kantoor zijn er naast de eigenaren achttien personen in dienst, wordt een zzp'er structureel ingehuurd en wordt waar nodig gebruikgemaakt van de expertise van Full•Finance.

Bij de start in 2009 heeft Robuust de Wta-vergunning aangevraagd, maar na advies van Full•Finance hebben ze besloten deze vergunning in 2018 terug te geven. Sindsdien worden de wettelijke controles door een ander accountantskantoor uitgevoerd.

In 2019 heeft Robuust een mooi resultaat behaald. Voor 2020 werden mooie groeicijfers verwacht. Toen er medio maart overheidsmaatregelen kwamen om COVID-19 in te dammen, hebben de eigenaren van Robuust de begroting voor 2020 sterk naar beneden bijgesteld.

Vanaf 16 maart 2020 bleek de productie van bepaalde medewerkers sterk te dalen, vooral vanwege de gezinssituatie. Bij andere medewerkers steeg de productiviteit juist. Er werd een crisisteam voor klanten opgezet



met vragen over COVID-19 en over de mogelijkheden voor hun bedrijf. Zo ontstond wel een achterstand in het reguliere werk en een licht stijgende productie van de medewerkers die de focus nog volledig op het werk konden houden.

Na een gewenperiode in maart en april waren alle technische systemen om goed thuis te kunnen werken up and running. De eigenaren hebben besloten om goede bureaustoelen voor de medewerkers aan te schaffen, evenals stabureaus en extra computerschermen en muizen.

Per saldo verwacht Robuust dat de omzet in 2020 12,5% gaat dalen. De inhuurkracht is per 1 juli 2020 niet meer werkzaam voor het kantoor. Verder hebben de eigenaren besloten de managementvergoeding

op 75% van de reguliere vergoeding te stellen. Ook hebben ze het personeel gevraagd hun vakantieplannen tot het najaar uit te stellen. De verwachting is dat er in de loop van de zomer diverse bedrijven failliet gaan en dat de medewerkers de ontstane achterstanden kunnen inhalen. De 'startomzet' voor 2021 zal naar verwachting 15% dalen ten opzichte van 2020. Een medewerker die per 1 februari 2021 zou vertrekken is gevraagd om per 1 november 2020 te vertrekken in ruil voor de helft van het brutoloon. Later zal worden besloten of de autoregeling wordt versoerd en of er bespaard kan worden op huisvestingskosten. Dat hangt ervan af of de productiviteit lijdt of juist gebaat is bij het thuiswerken en beeldbellen met klanten.

Hieronder volgen enige gegevens van het voorbeeldkantoor.



### 3.1 Algemene gegevens

Robuust wordt gedreven in de vorm van een besloten vennootschap. De personal holdings van de respectieve eigenaren zijn de aandeelhouders. Er bevinden zich geen onroerende zaken in de structuur.

<b>Samenstelling van de organisatie</b>		
<b>Aantal personen</b>	2019	2020 verw.
Eigenaren	3,0	3,0
Personeelsleden	17,0	17,5
Inhuur	1,0	0,5
	<b>21,0</b>	<b>21,0</b>
<b>Idem (fte's)</b>		
Eigenaren	3,0	3,0
Personeelsleden	14,0	14,9
Inhuur	0,6	0,3
	<b>17,6</b>	<b>18,2</b>

De fte-factor van de inhuurkracht is bepaald op basis van de hoeveelheid productieve uren.

### 3.2 Balans per 31 december 2019

<b>Balans per einde 2019</b>	
<b>Activa</b>	
Materiële vaste activa	€ 50.000
Debiteuren	€ 600.000
Onderhanden projecten	€ 275.000
Liquide middelen	€ 50.000
	<b>€ 975.000</b>
<b>Passiva</b>	
Eigen vermogen	€ 200.000
Rentedragend lang vreemd vermogen	€ 200.000
Rekening courantschulden	€ 255.000
Rentedragend kort vreemd vermogen	€ 170.000
Overig kort vreemd vermogen	€ 150.000
	<b>€ 975.000</b>

### 3.3 Verlies-en-winstrekening over 2019 en begroting 2020

<b>Verlies-en-winstrekening</b>	2019	2020 begroting
Netto-omzet	€ 2.195.250	€ 1.922.500
-/- Inkoop werk derden	€ 12.500	€ 12.500
<b>Brutomarge</b>	<b>€ 2.182.750</b>	<b>€ 1.910.000</b>
Brutolonen	€ 656.171	€ 702.760
Sociale lasten	€ 116.142	€ 123.000
Pensioenlasten	€ 40.026	€ 44.000
Pe-kosten	€ 14.250	€ 13.875
Overige opleidingskosten	€ 15.000	€ 15.000
Auto- en vervoerskosten	€ 33.954	€ 35.000
Inhuur zzp'er	€ 41.738	€ 24.098
Overige personeelskosten	€ 53.256	€ 55.000
Managementvergoeding	€ 390.000	€ 292.500
Huurkosten	€ 75.000	€ 77.500
Overige huisvestingskosten	€ 49.526	€ 50.000
Ict-kosten	€ 125.225	€ 125.000
Marketingkosten	€ 35.952	€ 35.000
Afschrijvingskosten debiteuren	€ 17.500	€ 35.000
Afschrijvingskosten overige materiële vaste activa	€ 37.500	€ 35.000
Overige kosten	€ 112.512	€ 110.000
<b>Totale operationele kosten</b>	<b>€ 1.813.752</b>	<b>€ 1.772.733</b>
Bedrijfsresultaat	€ 368.998	€ 137.268
Financieel resultaat	€ -7.536	€ -7.500
<b>Nettowinst vóór belastingen</b>	<b>€ 376.534</b>	<b>€ 144.768</b>
Vennootschapsbelasting	€ 82.133	€ 21.715
<b>Nettowinst na belastingen</b>	<b>€ 294.400</b>	<b>€ 123.052</b>

# 4 Kengetallen

## 4.1 Solvabiliteit

Solvabiliteitskengetallen geven aan in hoeverre bedrijven in staat zijn hun financiële verplichtingen aan vreemdvermogensverschaffers te voldoen. Banken gebruiken de ratio's om te beoordelen in hoeverre zij de financiering willen faciliteren. Dat is geredeneerd vanuit een risicoperspectief. Te veel garantievermogen c.q. eigen vermogen kan echter betekenen dat het vermogen niet voldoende effectief wordt ingezet. Er is meer rendement te maken door een deel van de financiering bij derden te verkrijgen en vervolgens extra te investeren in de eigen of een andere onderneming. 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.

We maken onderscheid in de volgende algemene solvabiliteitskengetallen:

- Traditioneel (eigen vermogen/totaal vermogen)
- Debt ratio (vreemd vermogen/balanstotaal)
- Debt to equity ratio (schulden/eigen vermogen)

In feite biedt het ene kengetal geen meerwaarde boven het andere. Welk vermogen er tot het vreemd en eigen vermogen moet worden gerekend, is arbitrair en afhankelijk van de gebruiker. Preferent aandelenkapitaal, bijvoorbeeld, kan men onder het eigen of vreemde vermogen indelen. En achtergestelde leningen van de eigenaren kunnen min of meer tot het eigen vermogen worden gerekend. In dat geval zou men het moeten hebben over het garantievermogen van de onderneming. Verder worden soms alleen de rentedragende schulden in de formule meegenomen.



### Traditionele formule

Dit is de meest toegepaste solvabiliteitsformule in Nederland. De uitkomst van dit kengetal zou voor een accountantskantoor minimaal ongeveer 25% moeten zijn. Dat is een algemeen aanvaard minimum voor niet-kapitaalintensieve bedrijven. Een bedrijf met een lagere solvabiliteit heeft te weinig weerstandsvermogen. De richtlijn kan op 30% tot 40% gesteld worden. Bij Robuust kwam de solvabiliteit eind 2019 uit op 21% (€ 200.000 gedeeld door € 975.000). Het kantoor voldoet nog niet aan de richtlijn. De eigenaren hebben besloten de solvabiliteitseis op 40% te stellen en proberen dit te halen door de komende jaren geen winst uit te keren.

### Debt ratio

Dit solvabiliteitskengetal wordt in Amerika veel toegepast. Hoe lager de uitkomst, hoe beter. 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%. Bij Robuust was de uitkomst van deze formule 79%. Dit kengetal zal verbeteren door het ingezette solvabiliteitsbeleid.

### Debt to equity

Deze in Amerika meest gebruikte formule deelt het vreemde vermogen door het eigen vermogen. Bij Robuust was de uitkomst van deze formule 388%. Er was dus bijna vier keer zoveel vreemd als eigen vermogen.

### 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. Een te grote uitkomst betekent dat de onderneming overgefinancierd is. Dit kengetal is voor banken een belangrijke maatstaf bij het uitbreiden van kredietfaciliteiten.

Robuust behaalde een Debt to EBITDA van 0,7. De algemene norm is dat dit kengetal bij voorkeur lager dan 3 is, maar in ieder geval lager dan 4. In 2020 zal dit kengetal voor Robuust stijgen naar circa 2.

## **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 moeten een veel hogere uitkomst nastreven. In verhouding tot de omzet (en het bedrijfsresultaat) hebben zij namelijk meestal een korte balans (en schuldenlast).

Robuust had in 2019 een interest coverage rate van 49. De rente werd dus maar liefst 49 keer door het bedrijfsresultaat gedekt. In 2020 wordt als gevolg van de sterk lagere winst een interest coverage rate van 18 verwacht.

## **4.2 Financiering**

Voor uw kantoor kunt u drie soorten financieringsstrategieën nastreven. De strategie 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 valt te meten met de volgende formule:

**Vaste Activa = garanti kapitaal + lang vreemd vermogen**

Bij het voorbeeldkantoor is de uitkomst 0,25. Dus ruim onder de 1.

Dat betekent dat niet alleen de duurzame activa maar ook een groot deel van de andere activa gefinancierd zijn met lang vermogen.

Er is hier sprake van een conservatieve financiering. Was de uitkomst van bovenstaande formule hoger dan 1 geweest, dan betrof het een agressieve financiering.

### **Current ratio**

#### **Vlottende Activa**

#### **Kort vreemd vermogen**

De uitkomst van de current ratio (of acid test) moet minimaal ongeveer 1 zijn. In dat geval zijn de kortlopende schulden precies gedekt door de vlottende activa. Is de ratio lager, dan 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 2019 meer vlottende activa dan kort vreemd vermogen; de current ratio bedroeg 1,0. Hiermee heeft het kantoor dus voldoende activa in verhouding tot de korte schulden.

### **(Netto)werkkapitaal**

#### **Vlottende Activa -/- Kort vreemd vermogen**

Het korte vreemde vermogen dient ter financiering van de vlottende activa, en deze zouden dan ook hand in hand moeten gaan. Een negatief werkkapitaal betekent dat er te veel kortlopende schulden zijn en dat het bedrijf in betalingsproblemen kan komen. Een te groot werkkapitaal kan erop duiden dat er te veel geld vastzit in debiteuren of onderhanden projecten. Dat is overigens niet altijd het geval. Een organisatie kan ook voor een groot deel met langlopend vermogen gefinancierd zijn, waardoor er relatief weinig kort vreemd vermogen is. Een te groot werkkapitaal kan ook het gevolg zijn van te veel liquide middelen. En hoewel een overschot beter is dan een tekort, is het economisch

gezien niet altijd verantwoord een grote hoeveelheid middelen onbenut te laten.

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

Een vrij conservatieve financiering heeft een opwaartse invloed op de hoogte van het werkkapitaal. In het voorbeeld bedroeg het nettowerkkapitaal eind 2019 € 5.000. Er blijkt dus sprake te zijn van een beperkt werkkapitaal. Verderop in deze publicatie kijken we onder meer naar de debiteuren- en onderhandenprojectentermijn.

## **Omloopsnelheid**

### **Omzet**

#### **Balanstotaal**

De omloopsnelheid geeft de relatie aan tussen de omzet (c.q. brutomarge) en het totaal geïnvesteerd vermogen. Is dit getal te laag, 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 voor nieuwe investeringen of andere doelen. De accountancy is niet erg kapitaalintensief. Dat betekent dat een omloopsnelheid van 1,5 à 2 haalbaar moet zijn.

Bij Robuust was in 2019 de omloopsnelheid 2,3, wat betekent dat er meer dan twee keer zoveel omzet werd gemaakt als dat er activa ter beschikking stonden. Hiermee scoorde het kantoor dus goed.

## 4.3 Rentabiliteit

### **Brutomarge per personeelslid**

#### Brutomarge

#### *Gemiddeld aantal werkzame fte's*

De gemiddelde brutomarge per werknemer varieert sterk en is afhankelijk van het tariefniveau. De meeste kantoren bevinden zich in de range van € 100.000 tot € 115.000 per fte. Brutomarge 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 in te delen onder de inkoopwaarde van de omzet.

Het voorbeeldkantoor genereerde in 2019 met 17,6 werkzame fte's € 2.182.750 brutomarge. Dat is per persoon ongeveer € 124.000. Voor 2020 wordt een brutomarge van € 104.000 per persoon verwacht, een daling als gevolg van de coronacrisis.

### **Operationele winstmarge**

#### Bedrijfsresultaat

#### *Omzet*

Voor het bedrijfsresultaat gaat u uit van een normale arbeidsbeloning voor de 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 halen. 20% is een mooi streven, maar dat halen de meeste kantoren niet. Het voorbeeldkantoor kwam in 2019 uit op 17% (€ 368.998/€ 2.195.250). Voor 2020 wordt een marge van 7% verwacht. We stellen overigens vast dat de managementvergoeding voor 2019 marktconform lijkt te zijn (zie verderop), maar voor 2020 niet. De (voor de managementvergoeding) genormaliseerde operationele winstmarge komt lager uit, op 4%.

### **Nettowinstmarge**

#### Nettowinst vóór belastingen

#### *Omzet*

Ook hierbij gaat u uit van een normale arbeidsbeloning voor eigenaren. 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 15%.

Robuust behaalde een nettowinst van € 376.534 met een omzet van € 2.195.250, wat een nettowinstmarge van 17% oplevert. Voor 2020 wordt een marge van 8% verwacht. De genormaliseerde nettowinstmarge voor 2020 bedraagt 2%.

De nettowinstmarge per persoon bedraagt in 2019 € 21.000. Voor 2020 is de verwachting € 8.000 (genormaliseerd is dat € 2.500).

### **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. 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. Vanwege de coronacrisis heeft Robuust besloten geen dividend over 2019 uit te keren. Het kengetal komt daarom uit op 30%, het in casu hoogst haalbare. 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 na belasting*

Bij het voorbeeldkantoor werd in 2019 € 294.400 nettowinst na belasting behaald. Er werd niets uitgekeerd. De pay-outratio komt daarmee uit op 0%.

### **Rentabiliteit Eigen Vermogen/Return On Investment**

#### Nettowinst vóór belastingen

#### *Gemiddeld eigen vermogen*

Voor de inschatting van de nettowinst na belastingen gaat u uit van een normale arbeidsbeloning voor eigenaren. Bij Robuust bedraagt dit kengetal 188% in 2019. In 2020 zal dit aanzienlijk lager zijn door de lagere winst.

De uitkomst van bovenstaande formule is gelijk aan de uitkomst van onderstaande formule.

#### Omloopsnelheid \* nettowinstmarge

#### *Solvabiliteit (garantievermogen/balanstotaal)*

U kunt de rentabiliteit van het eigen vermogen ook berekenen 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 onderzoeken.

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%. Dat is te verklaren door de lagere kapitaalintensiteit en de goede rendementen bij kantoren in de accountancy. Door de lagere kapitaalintensiteit is het balanstotaal lager en hoeft het eigen vermogen niet groot te zijn.

Ter controle van de berekende REV van 188% berekenen we de uitkomst van de combinatie van de drie genoemde kengetallen.

Omloopsnelheid	2,3
Nettowinstmarge	17%
Solvabiliteit (garantievermogen/balanstotaal)	21%
REV	188%

### Hefboomeffect

$(RTV \text{ -/- kosten vreemd vermogen}) * \text{gemiddeld vreemd vermogen}$   
**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 dan toe

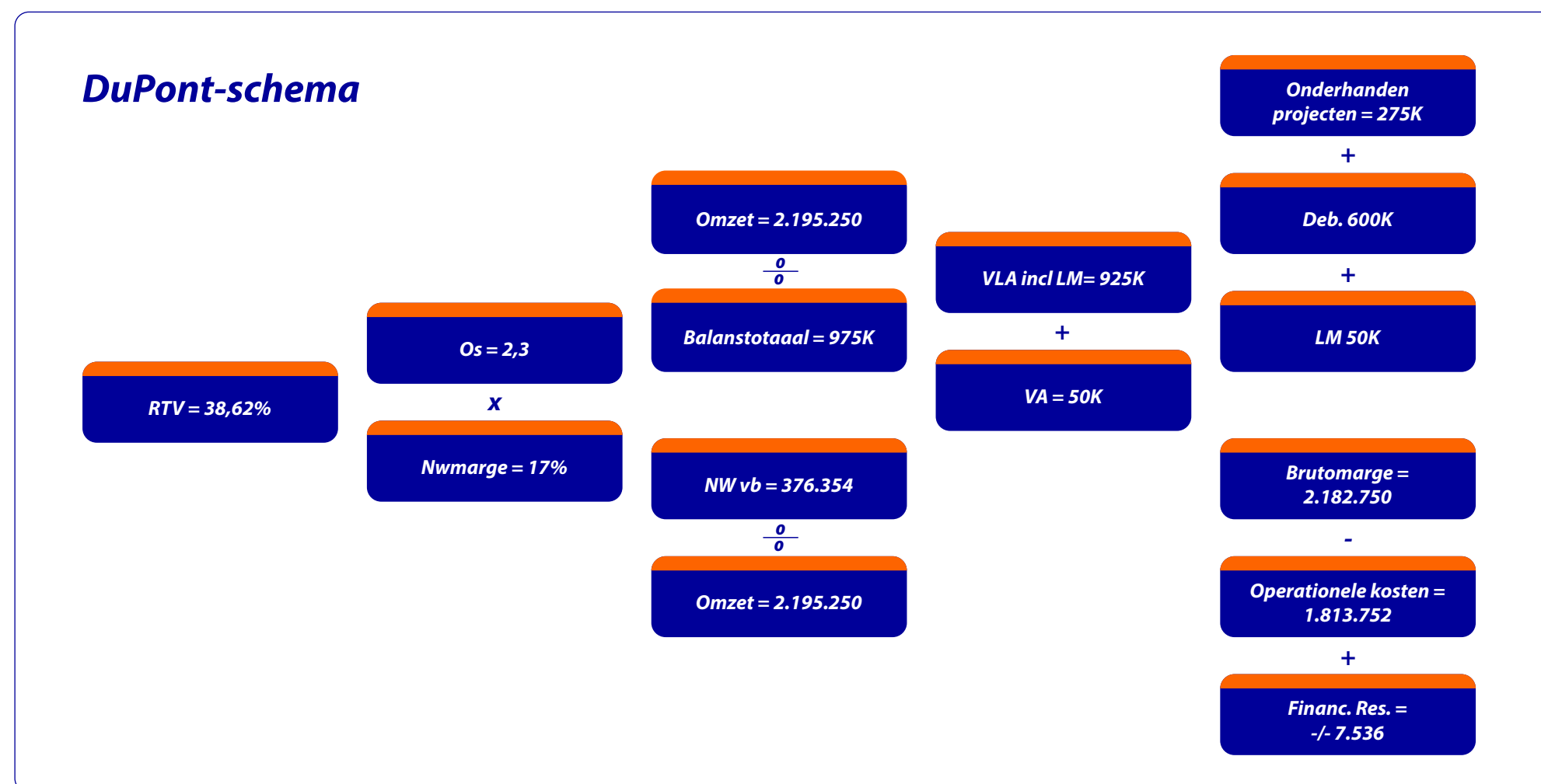
naarmate er meer vreemd vermogen is. Let op: dat geldt alleen bij een positief hefboomeffect. Bij een negatief hefboomeffect wordt ook wel gesproken van een molensteeneffect of een koudedouche-effect. Bij een positief hefboomeffect is het dus goed voor de rentabiliteit om vreemd vermogen te hebben. Het is echter niet goed voor de solvabiliteitskengetallen.

Het voorbeeldkantoor had een RTV (nettowinst vóór belasting / gemiddeld totaal vermogen) van 39% en betaalde een rente aan de bank van 3,8%. De vreemdvermogenfinanciering zorgt voor een verbetering van de rentabiliteit. Het hefboomeffect komt uit op 164%.

### 4.4 DuPont-schema

Het DuPont-schema toont de samenhang tussen diverse kengetallen. Een deel van deze kengetallen is al behandeld. Het schema is ontwikkeld in 1919 door E.I. Du Pont de Nemours & Co.

Door het schema voor uw eigen kantoor in te vullen, krijgt u inzicht in hoe de rentabiliteit van uw kantoor tot stand komt. U kunt het schema gebruiken om verbeterplannen voor te bereiden. Wat is bijvoorbeeld het effect op het rendement als u bespaart op loonkosten?



## 4.5 Personeel

### Opbouw personeelsbestand

De samenstelling van het personeelsbestand verschilt sterk per kantoor. Die hangt onder meer af van het dienstenaanbod en de omvang van het personeelsbestand. Hoe groter het kantoor, hoe meer staftaken gedelegeerd worden aan daarvoor aangenomen functionarissen en hoe meer ruimte er is voor specialisten. Een kantoor met honderd medewerkers 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 tabel hieronder staat welke vertegenwoordiging de diverse staffuncties hebben bij de kantoren met een bepaalde grootte. Het gemiddelde percentage aan indirect personeel dat in het benchmarkonderzoek is gemeten bedraagt 10%. Bij Robuust is dat 4%.

### Afboekingspercentage

#### 100% -/- omzet + mutatie onderhanden werk

#### 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. Voor 2020 is te verwachten dat het afboekingspercentage hoger ligt. Een deel van het extra werk zal uit coulance niet in rekening worden gebracht. Robuust boekte in 2019 4% af, voor 2020 verwachten ze circa 8% te moeten afboeken.

Staffunctie/taak	Grootte kantoor (personeelsleden)	Fte staffunctie/-taak
Complianceofficer (uitsluitend voor accountantsorganisaties)	1 – 5	0,1
	5 – 20	0,1
	20 – 50	0,2
	50 – 100	0,5
PZ-taken	100 – 300	1
	1 – 5	0,15
	5 – 20	0,2
	20 – 50	0,5
Secretaresse/receptioniste	50 – 100	0,6 – 0,8
	100 – 300	1 – 1,5
	1 – 5	0,3
	5 – 20	0,75
Marketing	20 – 50	0,75 – 1,5
	50 – 100	1,5 – 3
	100 – 300	3 – 5
	1 – 5	0,1
Systeembeheer traditioneel (technisch beheer v.d. hard-/software en infrastructuur ict)	5 – 20	0,1
	20 – 50	0,25
	50 – 100	0,4
	100 – 300	0,5
Systeembeheer bij ASP-variant	1 – 20	0,4 – 0,6
	20 – 50	0,8
	50 – 200	1 per 50 personeelsleden
Kantoormanager <sup>2</sup>	1 – 20	0,1
	20 – 50	0,2
	50 – 200	1 per 200 personeelsleden
Kantoormanager <sup>2</sup>	< 25	0,2 – 0,4
	25 – 100	0,4 – 1
	> 100	1 – 1,5 (daarnaast ondersteuning van stafleden)

<sup>2</sup> Bij de kantoormanager bestaat het takenpakket uit een aantal staftaken. Hoe groter de kantoororganisatie, hoe meer specifieke taken aan stafmedewerkers worden uitbesteed.

### 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. Deelt u de productiewaarde door het aantal uren, dan ontstaat een 'gerealiseerd tarief'. En andersom: deelt u de productiewaarde door de gehanteerde tarieven, dan ontstaat een hoeveelheid 'declarabele uren'.

### Productieve uren

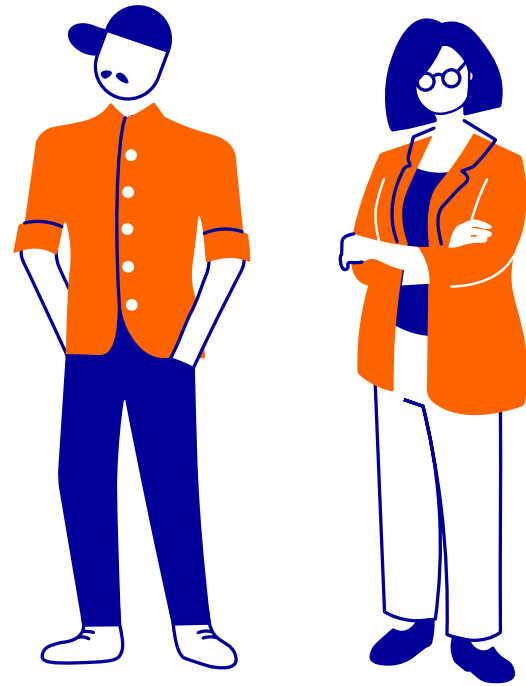
Hoeveel uren een personeelslid daadwerkelijk omzet genereert, hangt af van diverse tijdsbestedingen. 2019 telde 261 werkbare dagen. 2020 telt er 262. Hiervan trekt u het volgende af:

- een aantal feestdagen (ca. 6)
- een aantal ziekte-dagen (gemiddeld ca. 5)
- aantal vakantiedagen (25 tot 30)
- studiedagen (30 tot 40 uur)

Wat er overblijft zijn 1.725 tot 1.750 beschikbare uren per jaar.

Uit de benchmarkonderzoeken blijken de salarismedewerkers en de assistenten het meest productief te zijn. Een streefgetal voor deze groep medewerkers is 1.500 uur. Teamleiders kunnen 1.300 tot 1.400 halen en adviseurs (niet zijnde partner) ca. 1.400 uur.

In de praktijk ligt de productiviteit bij kleine kantoren hoger dan bij de grote kantoren, zeker als men de uren deelt op het totale aantal personen. Het aantal staffuncties in de accountancy neemt verhoudingsgewijs toe naarmate kantoren groter worden. Overall (inclusief eigenaren en indirect personeel) is het gemiddelde 1.325 tot 1.350 productieve uren per persoon voor de kleine accountantskantoren en 1.150 tot 1.250 uur voor de grote.



De werkzame personen van Robuust maakten in 2019 22.015 uren. Als we dit delen door het aantal fte (17,6 fte) werden er 1.251 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 een benaderde eenheid, omdat bij- en afboekingen op een totale productiewaarde worden gedaan.

Het gemiddeld tarief blijkt sterk afhankelijk 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 circa € 90 per uur.

De personeelsleden bij Robuust behaalden in 2019 een productiewaarde van € 2.265.500 en 22.105 productieve uren. Verminderd met het afboekingspercentage van 4% resulteert dit in een gerealiseerd uurtarief van € 98.

### **Omrekenfactor uurtarief en loon**

#### **Uurtarief**

**1% van het brutomaandloon**

Het brutomaandloon is exclusief een eventuele dertiende maand. Is er een dertiende maand, dan wordt het jaarsalaris door 12,96 gedeeld. Op deze manier zijn de salarissen goed met elkaar te vergelijken.

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 omdat zij minder declarabele uren kunnen maken.

U kunt de tarieven afhankelijk stellen van de hoogte van de salarissen of u stelt de salarissen vast op basis van de tarieven. In het eerste geval stelt u de tarieven kostengeoriënteerd vast: hoe hoger het salaris, hoe hoger het tarief. Zo stuurt u op een bepaalde contributiemarge per personeelslid. Dit valt niet los te zien van een uitgangspunt voor het

aantal declarabele uren. Bepaalt u de salarissen aan de hand van de hoogte van de tarieven, dan stelt u de salarissen afnemersgeoriënteerd vast. Ook dan gaat u uit van het aantal declarabele uren.

Het is aan te raden om te streven naar een bepaalde verhouding tussen salarissen en tarieven. In het algemeen 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 medewerkers met een auto van de zaak.

Bij het voorbeeldkantoor is de factor 2,5.

### **Personeelskosten per fte-personeelslid**

**Brutoloonkosten + sociale lasten +**

**pensioenkosten + overige personeelskosten + autokosten**

**Aantal werknemers in fte's**

De gemiddelde personeelskosten per fte variëren sterk per 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 2019 € 66.000.

### **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 is afhankelijk van het huidige en gewenste kennisniveau en van het aantal in dienst zijnde PE-plichtigen.

Hieronder staat hoeveel de diverse beroepsgroepen aan PE-punten moeten behalen.

<b>Organisatie</b>	<b>Verdeling</b>
NOAB	16 PE-punten per kantoor, uitgezonderd eventueel twee verplichte eendaagse cursussen. Geen restrictie aan e-learning.
NBA	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) en 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 kennistoets af te nemen die met goed gevolg moet worden gemaakt. Geen restrictie op e-learning.
RB	In principe 40 PE-punten per jaar, waarvan minimaal 20 fiscaal. Gezien de bijzondere omstandigheden door de coronacrisis voor 2020 is de PE-verplichting aangepast naar tenminste 20 fiscale PE-punten. Vanaf 1 januari 2020 worden alle cursussen en toetsen rondom het thema Wwft met algemene punten beoordeeld. Dit is een wijziging ten opzichte van 2019. Bij cursussen die bij het RB gevolgd zijn wordt per uur 1,25 uur gerekend i.p.v. 1 uur. Vanaf 2020 mogen alle PE-punten via e-learning worden behaald.

Kantoren besteden doorgaans € 1.500 tot € 3.000 aan scholingskosten per PE-plichtige. Dat komt neer op minimaal € 50 per PE-punt en maximaal € 100 per PE-punt.

Bij Robuust werken er vijf PE-plichtigen. Gemiddeld werd € 95 per PE-punt betaald. Naast deze kosten werd nog € 15.000 aan scholingskosten

uitgegeven. Een richtlijn voor kantoren is dat ca. 1,5% van de omzet besteed wordt aan enige vorm van educatie.

### **Wervingskosten nieuwe medewerkers**

Bij een krappe arbeidsmarkt stijgen de kosten voor werving van nieuwe personeelsleden. Full•Finance verwacht dat er enige lucht op de arbeidsmarkt ontstaat door de coronacrisis. Aan het einde van 2020 zullen er minder klanten zijn, waardoor de benodigde arbeidscapaciteit wat afneemt. Dat betekent bijvoorbeeld ook dat de zzp'ers die door kantoren worden ingehuurd zich weer zullen aanbieden. Toch zal er nog steeds geen sprake zijn van een ruime arbeidsmarkt. Dat geldt vooral voor gevorderde en zelfstandige assistenten. Bent u op zoek naar personeel en schakelt u een werving- en selectiebureau in, houd dan rekening met een aanbrengvergoeding van ruwweg 20% van het brutojaarloon.

### **Ziekteverzuimpercentage**

#### **Door ziekte verzuimde dagen van alle medewerkers**

#### ***Beschikbare dagen van alle medewerkers***

Het gemiddelde ziekteverzuimpercentage in de Nederlandse zakelijke dienstverlening bedroeg in 2019 3,0%. Bij kantoren in de accountancy ligt het verzuim al jaren tussen de 2 en 3%. Bij kleinere kantoren is het ziekteverzuim meestal wat lager dan bij de grotere. Ook fluctueert bij kleinere kantoren het verzuim wat sterker, omdat incidentele ziektegevallen daar een grotere invloed hebben op het verzuimpercentage.

Let op: het reguliere zwangerschaps- en bevallingsverlof valt niet onder het ziekteverzuim, maar ziekte als gevolg van zwangerschap wel.

### **Personeelsverloop**

#### **Vertrokken medewerkers**

#### ***Aantal medewerkers aan begin van periode***

Stem het personeelsbeleid af op uw specifieke kantoor situatie en houd daarbij rekening met de economische context. Stel vast of u personeel over heeft of dat er juist een tekort is, en bepaal in hoeverre de financiële prestaties van uw kantoor ruimte geven voor aanpassingen in het personeelsbeleid. Kijk daarbij naar primaire, secundaire, tertiaire en quartaire arbeidsvoorwaarden.

Bent u bang dat personeelsleden vertrekken, overweeg dan om doorgroeimogelijkheden te creëren. Door studiemogelijkheden aan te bieden die passen hun leeftijd en ambities 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 personeelsuitjes. De quartaire arbeidsvoorwaarden lijken in opkomst te zijn in de accountancy. Het gaat daarbij om bijvoorbeeld een goede werksfeer en het gevoel zinvol werk te doen door een maatschappelijke bijdrage te leveren.

### **4.6 Eigenaren**

#### **Omspanningsvermogen/span of control**

#### **Aantal medewerkers in fte's**

#### ***Aantal eigenaren in fte's***

Het aantal personeelsleden per eigenaar hangt in eerste instantie af 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. Maar hoe groter een kantoor wordt, hoe meer de taken van de eigenaar toenemen. Op een bepaald



moment is het kantoor zo groot dat één eigenaar niet meer volstaat en er een eigenaar bij moet 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;
- welk werk precies door eigenaren en personeelsleden wordt uitgevoerd;
- de aanwezigheid van een staf;
- de mate waarin het werk wordt uitbesteed.

Uit het benchmarkonderzoek van Full•Finance blijkt dat kantoren van gemiddeld tien medewerkers twee partners hebben en kantoren met vijftig medewerkers vijf partners. De praktijk wijst uit dat er een grote bandbreedte is van het aantal personeelsleden per eigenaar. Het aantal benodigde partners ten opzichte van het aantal personeelsleden neemt degressief toe. Bij de grotere kantoren is het aantal personeelsleden per eigenaar gemiddeld tien.

### ***Productieve uren per eigenaar***

#### ***Totaalaantal productieve uren kantoor***

#### ***Aantal eigenaren in fte's***

Vooraf 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 uitbesteede werkzaamheden bevat. En ten tweede omdat de hoogte van het uurtarief minder relevant is voor het bepalen van hoeveel werkzaamheden een individuele eigenaar kan aansturen. Daarom is het beter om uit te gaan van een bepaalde hoeveelheid productieve uren per eigenaar. 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 van € 130 tot € 250. Het gemiddeld gerealiseerde tarief is een benaderde eenheid. Bij- en afboekingen worden op een totale productiewaarde gedaan. Bovendien wordt geen onderscheid gemaakt in productie of uren van personeelsleden of eigenaren.

Het gemiddeld realiseerde vennotentarieef was bij Robuust in 2019 € 158 (€ 165 -/- 4% afboeking).

#### **Productiviteit en declarabiliteit**

De eigenaren van Robuust werkten in 2019 gemiddeld ongeveer 1.065 uur productief. Het benchmarkgemiddelde bedraagt 1.000 voor kantoren met meer dan 20 fte's, en voor kleinere kantoren 1.200 uur. Een verklaring voor dit 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 met 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 gelijk verdeeld zijn 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 moet rechtdoen 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.

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

Bij het voorbeeldkantoor werd in 2019 een fee van € 130.000 per eigenaar gerekend. Dat is ten opzichte van de persoonlijke productie 74%. Bij het voorbeeldkantoor is het omspanningsvermogen zes personen. We

vinden de vergoeding ten opzichte van de productie aan de hoge kant. De eigenlijke oorzaak hiervan is dat de productieve uren per eigenaar juist aan de lage kant zijn. Als de productieve uren ca. 1.100 tot 1.200 per eigenaar zouden bedragen, dan zou de vergoeding 68% ten opzichte van de productiewaarde zijn. Voor 2020 hebben de eigenaren besloten genoeg te nemen met een lagere managementvergoeding. Ze doen dat vanwege het omzetverlies tijdens de coronacrisis. Ze nemen nu genoeg met een fee van € 97.500 per persoon.

Nadeel van deze methode is deze voorbijgaat aan andere belangrijke factoren bij het goed functioneren van een eigenaar. Eigenaren worden bijvoorbeeld niet beloond voor tijd die zij besteden aan leidinggeven of interne projecten. Deze methode is wel geschikt om een gemiddelde arbeidsvergoeding te bepalen, maar we adviseren om deze methode niet individueel toe te passen en ook niet jaarlijks te herzien. Want de ervaring leert dat dit dikwijls leidt tot een concurrentiestrijd, discussies of te weinig aandacht voor management. Het is raadzaam om een meerjarengemiddelde van de productieve uren te gebruiken als uitgangspunt.

#### **Beloning op basis van uurtarief**

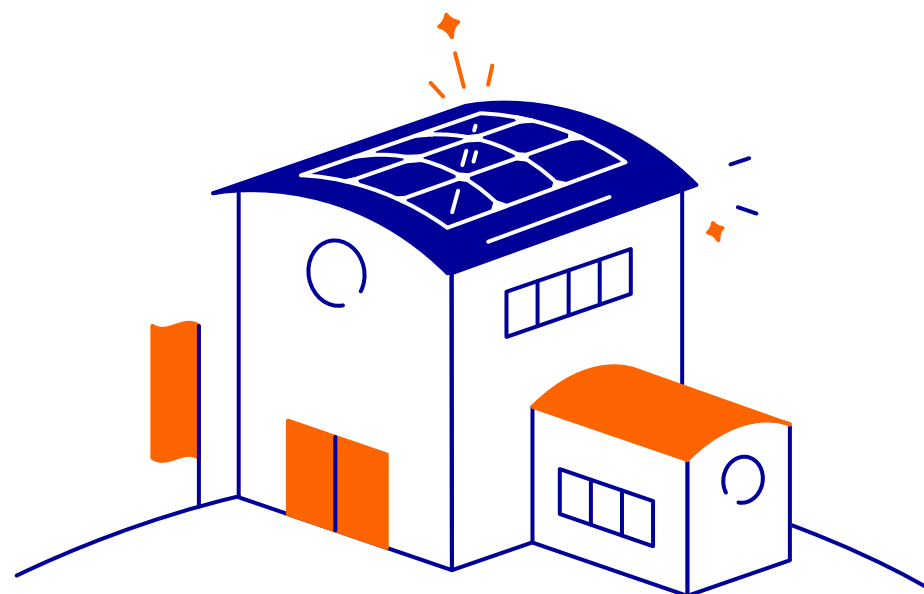
Een alternatief voor de bovenstaande formule is om eigenaren te belonen op basis van de hoogte van het tarief. Deze benadering lijkt op die voor de beloning van personeelsleden. In dit geval wordt de managementvergoeding met de volgende formule bepaald:

***(tarief / factor) \* 100 \* 12 maanden***

Stel dat de factor 1,5 bedraagt. Dan komt de arbeidsbeloning voor de eigenaren van het voorbeeldkantoor uit op: € 165 / 1,5 \* 100 \* 12 = € 132.000.

#### **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 fuseren. Dan is namelijk vaak de vraag hoe sterk 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 aannames over de hoogte van de managementvergoedingen na fusie. Men moet zich afvragen of ze marktconform zijn en of er onderlinge verschillen nodig zijn in de hoogte van de managementvergoeding.



#### **4.7 Kosten**

##### **Huisvestingskosten**

*Huurkosten, inclusief onder meer klein onderhoud, schoonmaakkosten en energiekosten.*

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

Volgens de NEN 1824-norm heeft een personeelslid gemiddeld minimaal 10 vierkante meter nodig<sup>3</sup>. Maar om enigszins comfortabel te werken is 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.

Robuust huurde 400 vierkante meter tegen gemiddeld € 187,50. De totale huisvestingskosten bedroegen 5,7% van de omzet.

<sup>3</sup> Uitgaande van tien mensen die de volgende faciliteiten hebben (naast bureaus e.d.): beeldschermen, vier toegangsdeuren voor ruimtes, vijf kasten, een overlegruimte en een printer.

## **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 € 5.500 per fte aan ict-kosten besteden, wat neerkomt op 5 tot 6% van de omzet.

## **Marketingkosten in procenten van de omzet**

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

Een kostenpost van circa 2% van de omzet is gangbaar. Het is wel de vraag of u in deze onzekere tijden baat heeft bij minder of juist meer marketing. Het is niet altijd rationeel om hierop te bezuinigen. Wellicht kwamen de klanten in de goede tijden vanzelf en moet u nu meer uw best doen ze binnen te halen.

Het voorbeeldkantoor besteedde in 2019 1,6 % van de omzet aan marketing.

## **Mobiliteitskosten**

Mobiliteitsregelingen verschillen sterk per kantoor. De meeste kantoren stellen een vervoermiddel ter beschikking op basis van functie, niet op basis van hoeveel iemand reist. Ongeveer 40% van de personeelsleden betaalt alleen een vergoeding als zij een auto kiezen die boven een bepaalde lease- of 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>4</sup> aan auto- en vervoerskosten.

## **4.8 Producten**

### **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, hoeveel administratief werk de klant zelf doet, 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 onder meer het type klant, 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 zijn moeilijk indicaties te geven voor de te besteden tijd. Vooral bij wettelijke-controlewerkzaamheden loopt de kwantiteit aan werkzaamheden sterk uiteen.

## **Doorlooptijd jaarrekeningen**

De doorlooptijd van jaarrekeningen is lastig te meten. Omdat dossiers vaak ingericht worden voordat de werkzaamheden daadwerkelijk starten, begint de meting vaak pas als 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 eenvoudig zijn geweest, of spoedopdrachten. 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.

## **Productie salarisadministratie**

Ter illustratie geven we hier een aantal kengetallen die als leidraad gelden voor de salarisadministratie (bron Gearsoft).

- Bandbreedte: 500 tot 1.500 stroken per fte per maand (afhankelijk van samenstelling klanten en omvang van de portefeuille).
- Gemiddeld bij de benchmark gemeten: 800 stroken per maand per fte
- Richtlijn: 1.000 tot 1.200 stroken per maand per fte

<sup>4</sup> Niet meegenomen zijn autokosten van eigenaren.

## 4.9 Klanten

### Klantgrootte

Kleine kantoren hebben meestal kleine klanten, grote kantoren hebben grote klanten. Kleine kantoren zijn vaak niet toegerust 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 maar 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 (circa 10 fte) € 3.300 bedraagt. Bij de grotere kantoren (ca. 50 fte) was de omvang gemiddeld bijna € 4.500. De omvang per klant is in de loop van de jaren niet toegenomen. De inflatiecorrectie is door de prijsdaling als gevolg van efficiëncymaatregelen tenietgedaan.



### **Onderhandenprojectentermijn en -beleid**

*(Onderhanden projecten / omzet) \* 360*

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 2019 45 dagen.

### **Debiteurentermijn en -beleid**

*(Debiteuren -/- btw / omzet) \* 360*

De gemiddelde betalingstermijn voor debiteuren ligt veelal tussen de 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 Robuust betaalden was 98 dagen.

De termijn waarbinnen klanten betalen hangt af van de betalingstermijn in de algemene voorwaarden. Nog meer invloed hebben 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 om 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 is. Maar het kan 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) klant(en)

*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 de 5%, dan is er 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 1% van de debiteuren afboeken. We verwachten dat dat percentage in 2020 aanmerkelijk hoger zal zijn in verband met de coronacrisis die een deel van de klanten in betalingsmoeilijkheden heeft gebracht.

De weerslag op het rendement blijkt zeer groot te zijn als slechts enkele percentages extra worden afgeboekt.

## 5. Slot

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

In juni 2020 start Full•Finance weer met het jaarlijkse benchmark-onderzoek. U kunt hieraan kosteloos deelnemen. De presentatie vindt in november plaats op de Benchmarkbijeenkomsten in een aantal grote steden in Nederland. Binnenkort zal Full•Finance u via de nieuwsbrief en de website hierover verder berichten.

Wilt u meer weten over de toepassing over een of meer kengetallen voor uw organisatie? Neem dan gerust contact met ons op.

Drs. Marcel Maassen  
Arjen Schutte MSc

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



# ***Kerngetallen Accountancy***

*Editie 2020*



**Rabobank**