

# Ruimte voor rendementsverb

De partnersinkomens bij accountantskantoren zijn hoog, maar anders dan vaak gedacht verdienen ze aan hun personeel vrij weinig. De recessie biedt een gelegenheid om de organisatie te verbeteren.

TEKST JOHAN VISSER\* | BEELD CORBIS

Bij SRA-kantoren verdienen negen personeelsleden slechts zestigduizend euro voor hun maat.

**W**ie de resultaten van accountantskantoren over de volle breedte, van klein tot groot, in ogenschouw neemt valt op dat maten, partners respectievelijk directeuren van kantoren zeer goed verdienen. Bij de big four varieert het gemiddeld per directeur-aandehouder van circa € 400.000 (Deloitte), via € 500.000 (KPMG en E&Y) tot ruim € 700.000 per jaar (PwC). Bij de SRA-kantoren verdienen de maten (zo heet dat daar nog gewoon) ook bepaald niet slecht, met een gemiddeld bedrag van € 246.000 per jaar (2007). Gezien het feit dat slechts één procent van de beroepsbevolking meer dan € 100.000 per jaar verdient is er alle reden om blij en tevreden te zijn. Maar toch is er aanleiding voor een kanttekening.

## MISVATTING

Bij enig doorrekenen valt namelijk op dat de maten (directeuren) vrij weinig aan hun personeel verdienen. Bij de SRA-kantoren verdienen negen personeelsleden per jaar € 59.635 (slechts € 6.707 per persoon) voor hun maat. De maat zelf genereert € 186.978 per jaar en tezamen komt dit neer op het al genoemde maatincome van € 246.000. Bij de big four is het niet veel anders.

Wanneer we uitgaan van 1.100 declarabele uren voor een big four-directeur per jaar (dat is 65 uur minder dan bij een SRA-kantoor), dan genereert zo'n directeur bij een uurtarief van € 400, € 440.000 per jaar. Bij Deloitte (directeurinkomen een goede vier ton) verdienen de directeuren dus niets aan hun personeel. Bij KPMG en E&Y is dat ongeveer een ton, en bij PwC bijna drie ton. Per directeur wordt aan een individueel personeelslid hooguit een paar duizend euro verdiend. Dit terwijl het personeel denkt dat ze de partners rijk maken. Een begrijpelijke misvatting als je naar de hoogte van de uurtarieven kijkt, maar feitelijk dus niet correct.

## BETERE ORGANISATIE

Zijn er dan geen uitzonderingen? Zeker wel. Het best renderende accountantskantoor in onze cliëntenkring genereert met drie personeelsleden bijna acht ton omzet ( $3 \times 1.600 \text{ uur} \times € 110 + 1 \times 1.600 \text{ uur} \times € 160 = € 784.000$ ), betaalt zijn personeel uitstekend en verdient zelf ook ver boven-gemiddeld. Wat is hiervan de oorzaak? Drie factoren: Organisatie, organisatie en nog eens organisatie. Concreter: Allereerst een excellent offer-systeem dat is ontleend aan de bouw-wereld, zodat een cliënt exact weet waar hij voor betaalt. Verder een excellent en

# etering



Onderling  
vertrouwen  
is de basis.

doordacht werksysteem, ondersteund door tip top automatisering en dus een prima planning, een glasheldere strategie met focus op een welomschreven cliëntensegment, lage huisvestingskosten passend bij de doelgroep enzovoort. Kortom, het betreft hier een accountant die echt kan en wil organiseren, eerder te veel dan te weinig zelfkritisch is, innovatief is in de zin van procesoptimalisering, en origineel in zijn advisering. Bovendien durft hij nee te zeggen. Natuurlijk heeft dit kantoor het wat betreft personeelsaantal makkelijker dan (veel) grotere kantoren. Toch kunnen ook andere kantoren hiervan leren.

## SFEER EN DECLARATIEGRAAD

Wie rendementsverbetering wil moet namelijk de declaratiegraad verbeteren. En dat kan uitsluitend en alleen worden bereikt met onderling vertrouwen (dat is de basis), reële en ook voor de cliënt begrijpelijke offertes, een excellente planning, goed doordachte automatisering (bezuinig nooit op gereedschap) en van hoog tot laag inzicht in het reilen en zeilen van de organisatie (daar voorkom je allerlei misverstanden mee). Een voor het personeel haalbare offerte, een goede planning, inzicht en goed gereedschap (automatisering) doen

wonderen voor de sfeer en de declaratiegraad. En dat maakt ook de maten heel vrolijk!

Wie dan ook nog allerlei franje zoals overdadige huisvesting, sponsoractiviteiten zonder rendementsmeting, automatiseringshobbyisme en andere statusverschijnselen beperkt, verdient als maat nog veel meer. En kan met een gerust hart ook advies aan cliënten geven.

## ADVISING

Juist op het terrein van advies kunnen registeraccountants zich onderscheiden. Procesinnovatie op controlegebied - waaraan de laatste decennia zowel op controle- als samenstelsterrein veel is gedaan - is goed voor de kwaliteit en het rendement van kantoren. Maar voor cliënten is het inhoudelijk niet erg interessant. Anders ligt dit op het terrein van advies. Daar kan een goede professional bij uitstek zijn of haar creativiteit kwijt (innovatie!) en kan een cliënt heel concreet worden geholpen bij het succesvol ondernemen. Enige kanttekening hierbij is dat advies vaak toekomstgericht is. Een RA kan daarover met minder gezag spreken dan over datgene wat al heeft plaatsgevonden. Zijn kernactiviteit, de controle, is immers zeer belangrijk gericht op het verleden.

## RECESSIE BENUTTEN

Als ik een accountantskantoor had, dan wist ik het wel. Ik zou de recessie benutten om mijn kantoor (nog beter) te gaan organiseren. Al was het maar voor de sport.

Toch is het de vraag of dat zal gaan gebeuren. De meesten van ons kennen immers wél het verschil tussen rode en zwarte cijfers, maar niet het verschil tussen goud en platina.

Dat zou jammer zijn. Want net zoals de waarde van een huis wordt bepaald door locatie, locatie en locatie, wordt bij een accountantskantoor de waarde (= rendement) bepaald door de declaratiegraad, declaratiegraad en nog eens de declaratiegraad.

De ervaring leert dat bij uittreding in SRA-achtige kantoren, de onderhandelingen over toe- en uittreding een stuk eenvoudiger verlopen als de cijfers gewoon goed of zeer goed zijn. Ook de financiering (goodwill-financiering vinden banken altijd eng) verloopt dan een stuk eenvoudiger. Zelfs in de barre recessie die we nu meemaken. □

## NOOT

\* Johan Visser is directeur bij Visser & Partners BV.