



Rapport Benchmark Accountancy

Salaris- en kantoorontwikkelingen 2024 - 2025



novak

Voor het mkb-accountantskantoor

fullfinance
consultants

Colofon

Apeldoorn, 12 november 2024

Uitgever:

Full Finance Consultants B.V.
Boogschutterstraat 1-b
7324 AE Apeldoorn
Tel. 055 – 355 99 79

Auteurs:

Arjen Schutte MSc en Thijs de Nijs MSc RA

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

Inhoudsopgave

1. Inleiding	4
2. Algemene ontwikkelingen 2022 - 2024: de economie in Nederland en de accountancy	6
3. Bijdrage Han Mesters van ABN AMRO: CSRD anno nu: The empire strikes back	8
4. Salarisadvies	12
5. Onderzoeksresultaten	14
5.1 Samenstelling van de respondenten	14
5.2 Sentiment en marktontwikkelingen volgens respondenten	15
5.3 Ontwikkeling brutowinst en fte's	18
5.4 Resultaten	19
5.5 Hoogte inkomen partners	21
5.6 Personeelskosten en salarissen	22
5.7 Productie en tarieven	23
6. Toelichting salarisadviestabel	24
7. Slotwoord	27
Bijlage: Adviestabel salarissen accountantskantoren 2025	28

1. Inleiding

Full Finance voerde het benchmarkonderzoek dit jaar parallel uit met een loonkloofonderzoek naar de verschillen in beloning tussen mannen en vrouwen in de accountancysector.

Het benchmarkonderzoek richt zich op resultaten, productiviteit en marktontwikkelingen en is in de zomer en deels in het najaar van 2024 uitgevoerd. Full Finance heeft hiervoor samengewerkt met Novak, dat het onderzoek onder haar leden heeft uitgezet. Deelnemers zijn veelal klant van Full Finance of lid van Novak, aangevuld met enkele niet-klanten en niet-leden, waaronder SRA-kantoren. Het loonkloofonderzoek, richtte zich ook op grotere accountantskantoren, vond in dezelfde periode plaats en werd door Full Finance en ABN AMRO samen uitgevoerd. Relevante inzichten uit dit onderzoek, waaronder een nieuwe salariskalibratie voor de salarisadviestabel, zijn eveneens opgenomen in dit rapport.

Full Finance voerde het benchmarkonderzoek in samenwerking met Novak uit. Het benchmarkonderzoek richt zich op resultaten, productiviteit en marktontwikkelingen en is in de zomer en deels in het najaar van 2024 uitgevoerd. Full Finance heeft hiervoor samengewerkt met Novak, dat het onderzoek onder haar leden heeft uitgezet. Deelnemers zijn veelal klant van Full Finance of lid van Novak, aangevuld met enkele niet-klanten en niet-leden, waaronder SRA-kantoren.

Dit jaar werd naast het benchmarkonderzoek ook een loonkloofonderzoek uitgevoerd. Hierbij werd het verschil in loon tussen mannen en vrouwen onderzocht. Dat werd door Full Finance en ABN AMRO samen uitgevoerd. Relevante inzichten uit dit onderzoek, waaronder een nieuwe salariskalibratie voor de salarisadviestabel, zijn opgenomen in dit rapport. De rapportage van het loonkloofonderzoek is vanaf 29 november 2024 beschikbaar via Full Finance en [ABN AMRO](#).

Op woensdag 27 november 2024 worden de resultaten van zowel het benchmark- als het loonkloofonderzoek gepresenteerd tijdens de Benchmarkmiddag bij ABN AMRO in Utrecht, met als thema 'Gelijkheid op de werkvloer'.

Drs. Han Mesters MBA MA zal een beschouwing geven over arbeidsmarktontwikkelingen in de zakelijke dienstverlening. Guus Ham (Novak) presenteert de benchmarkresultaten, terwijl dr. Mario Bersem (macro-econoom, zakelijke dienstverlening en technologie) verslag doet van het loonkloofonderzoek, gericht op de salariskloof tussen mannen en vrouwen in de accountancy. Ruth Sival AA (voorzitter Women's Gathering Foundation, eigenaar ORG Accountants en ambassadeur Community Women Leadership) en drs. Bob Beusekom MSc RA FCPA (bestuurslid NBA faculty Business & Management) belichten het belang van diversiteit en deden aanbevelingen voor de implementatie hiervan in accountantskantoren. Mr. Marisa Hut (partner bij Baker Tilly en initiatiefneemster van FeMale Inc.) en Nicole Kremer MSc (senior advisor Board Support) vertellen over een loon-kloofanalyse bij en het diversiteitsprogramma van Baker Tilly.

Onderzoeksverantwoording

Tussen juli en medio oktober 2024 hebben 114 kantoren een enquête ingevuld. Het onderzoek richtte zich op kantoren tot 250 fte, met een maximumaantal van 218 fte bij de grootste deelnemer. De data zijn geanalyseerd met behulp van Power BI, waarmee antwoorden efficiënt konden worden vergeleken tussen kantoren. Deelnemende kantoren ontvingen een grafische en cijfermatige rapportage van hun resultaten ten opzichte van de relevante benchmark.

De onderzoeksresultaten zijn representatief voor accountantskantoren, maar iets minder voor de administratiekantoren. Alle deelnemende kantoren hebben een specifieke rapportage ontvangen. Deelname was kosteloos.

Vertrouwelijkheid

Full Finance garandeert vertrouwelijke behandeling van de gegevens van de deelnemers. Kantoor specifieke gegevens zijn uitsluitend gebruikt voor dit onderzoek, tenzij expliciete toestemming van de respondent is verkregen voor ander gebruik.

Full Finance Consultants B.V.

Arjen Schutte MSc en Thijs de Nijs MSc RA

2. Algemene ontwikkelingen 2022 - 2024: de economie in Nederland en de accountancy

2023: Bbp door de grens van € 1 biljoen

Na de dip medio 2020 vanwege corona herstelde de Nederlandse economie sterk. Die groei vlakke af in het vierde kwartaal van 2022. Vanaf 2022 leek het er niet beter op te worden. In de eerste twee kwartalen van 2023 was sprake van een lichte daling die formeel gezien een recessie genoemd mocht worden. 2023 werd uiteindelijk nog met een groei van 0,1% afgesloten. Het lukt het bbp nog net om het niveau van € 1 biljoen te doorbreken. De mutaties waren echter zeer beperkt en niet echt reden om verontrust te zijn zou je zeggen. Maar als je je realiseert dat we tot medio januari 2022 nog met een lockdown te maken hadden, dan is de ontwikkeling van het bbp helemaal niet zo goed geweest.

Als men dan ook in ogenschouw neemt dat de inflatie in 2023 toenam en de krimp gedempt werd door extra overheidsuitgaven dan kun je de ontwikkeling enigszins zorgelijk noemen. Aan de andere kant, als je naar de ontwikkeling van het bbp kijkt, dan is het niveau van het bbp na 2023 nog goed op niveau. Maar men had wel kunnen verwachten dat de dalende trend zich verder door zou gaan zetten.

2024: Gematigde groei en wisselende verwachtingen

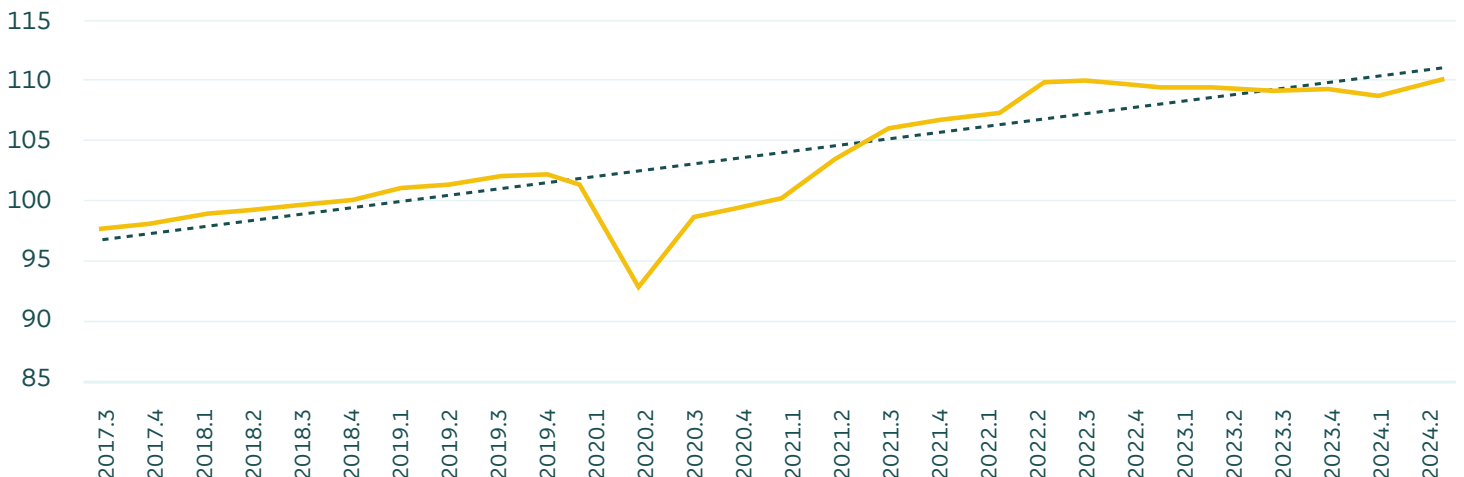
2024 begon voorzichtig, waarbij voorlopige cijfers van het CBS een lichte krimp van 0,3% in het eerste kwartaal en 1% in het tweede kwartaal tonen. Zonder een stijging van de export en de stijging van de overheidsconsumptie was er sprake van een duidelijk daling geweest.

Voor het bbp verwachtte het CPB in augustus 2024 en De Nederlandsche Bank (DNB) (in juni 2024) een groei van respectievelijk 0,5% tot 0,6% en voor 2025 een groei van 1,3% tot 1,6%. Daarnaast voorspelde DNB een inflatiedaling (van 4,1% in 2023) tot 2,8% in 2024 en 2025, met een verdere daling richting 2% in 2026 door lagere energieprijzen en monetair beleid (renteverlaging). Een en ander zou een positief effect op de koopkracht moeten hebben.

Bovenstaande zijn (nog niet geüpdatete cijfers) van vóór de verkiezingsuitslag vanuit de Verenigde Staten. De recente verkiezingswinst van Donald Trump voegt onzekerheden toe. Nederland exporteert jaarlijks voor circa € 24 miljard naar de VS, met name in machines en

Ontwikkeling bbp

(index, 2021.1 = 100)



chemische producten. Trump 2.0 zet Amerika op één. De introductie van handelsbelemmeringen (tariffs is het 'toverwoord/wondermiddel' van Trump) onder de nieuwe Amerikaanse regering en andere uitspraken, zoals over defensieuitgaven, kunnen de relatie met deze handelspartner onder druk zetten. Dit zal voor de rest van de wereld zorgen voor minder welvaart. ING waarschuwt dat als het echt de vormen van een handelsoorlog krijgt, het tot een recessie leidt. Rabobank schat dat dit de inflatie in Nederland kan verhogen tot tussen de 3% en 3,8% (aanzienlijk hoger dan eerdergenoemde ramingen) en dat het bbp in Nederland tot € 10 miljard daalt. Dat het ook niet goed zal zijn voor de Amerikaanse economie zal uiteindelijk wel blijken. De spullen die de Amerikanen vanuit het buitenland kopen worden duurder en diverse eigen sectoren bleken kostentechnisch al niet tegen het buitenland op te kunnen boksen, wat lijkt te betekenen dat een impuls van de eigen economie niet een goede investering is.

Ondanks economische onzekerheden bevindt de Nederlandse arbeidsmarkt zich op een hoogtepunt in het najaar van 2024. Het aantal werkenden is groot en de werkloosheid is laag. Volgens het UWV blijft het aantal vacatures toenemen in 2024 en 2025, wat de krapte op de arbeidsmarkt verder zal versterken en de groeivoorzichten beperkt. Een extra risico komt vanuit Duitsland, waar economische stagnatie ook effect kan hebben op Nederland. De meningen daarover zijn echter verdeeld. Terwijl de Duitse economie in de afgelopen zeven jaar slechts met 1% groeide, kende Nederland een groei van 11%, mede dankzij een focus op innovatieve dienstverlening en high-tech sectoren. Nederlandse bedrijven hebben in mindere mate te lijden gehad van de economische vertraging in Duitsland, maar de afhankelijkheid van deze belangrijke handelspartner blijft een factor om nauwlettend in de gaten te houden. Het lijkt erop dat het meest realistische scenario toch is dat Duitsland veel last van de Amerikaanse importheffingen zal gaan hebben en dat de economie daardoor verder in het slop raakt. De oplossing kan gezien worden in één Europa. De tijd zal leren of er een crisis komt en of deze leidt tot meer saamhorigheid in het aanpakken van economische en politieke uitdagingen.

De Accountancysector

Uit recente cijfers van de Top 50-ranglijst (zomer 2024) blijkt dat de accountancysector in 2023 verder is gegroeid. Het Benchmarkonderzoek (zomer/najaar 2024) toont dat kantoren ook voor 2024 verdere groei verwachten. De Top 50 geeft een gemengd beeld van de arbeidsmarkt voor professionals: de instroom van starters op de arbeidsmarkt is goed, wat een positief signaal is voor het opvangen van vergrijzing op de lange termijn. Bij de benchmarkkantoren is er per saldo een lichte stijging van het aantal fte's. Er blijft echter een tekort aan ervaren professionals zoals relatiebeheerders, fiscalisten en accountants, wat resulteert in aanhoudend hoge vacatureaantallen.

Diverse kantoren, voornamelijk uit de Top 50, experimenteren met de werving van personeel uit het buitenland om tekorten op te vangen, zoals de Big Four eerder hebben gedaan. Personeel wordt aangetrokken uit landen als Zuid-Afrika, Suriname, de Balkan, Italië en Spanje, waar de arbeidsmarkt ruimere beschikbaarheid toont. In Spanje en Italië ligt de werkloosheid op 11 tot 12%, en in Zuid-Afrika zelfs op 33%. Veel Top 50-kantoren geven aan hier al werk naartoe te verplaatsen. Een voorbeeld van arbeidsmobiliteit in een steeds internationalere en digitalere wereld.

De salarissen in de sector stegen in 2024 gemiddeld met 4,3% tot 4,5% (bij gelijkblijvend ervaringsniveau), wat in lijn is met ons vorige advies van 4% tot 5%.

Bij schaarste kun je betere primaire, secundaire en tertiaire arbeidsvoorwaarden vragen en als je het niet goed doet, dan kan een medewerker zijn biesen pakken en wordt ie met open armen bij de concurrent ontvangen. Daarnaast zijn welzijn c.q. een prettige werksfeer aspecten waarop kantoren zich kunnen onderscheiden. Uit contacten met grotere kantoren en onderzoek van ABN AMRO blijkt dat hier steeds meer aandacht voor is. En dat moeten ze ook wel, want de onderhandelingskracht van werknemers neemt toe. Enigszins tegenstrijdig is dat 8 van de 10 benchmarkdeelnemers aangeeft geen noodzaak te zien in een verbetering van de secundaire of tertiaire arbeidsvoorwaarden.



3. Bijdrage Han Mesters van ABN AMRO: CSRD anno nu: The empire strikes back

In alle eerlijkheid moeten we constateren dat het momentum voor het integreren van duurzaamheid in de bedrijfsvoering en rapportage van bedrijven, aan kracht verliest. Niet alleen in Nederland maar ook wereldwijd. In de beleggingswereld zien we een soortgelijke ontwikkeling.

Dit is des te zorgwekkender omdat recente schattingen over temperatuursverhoging op aarde nu uitgaan van een verhoging met 2,5 graden aan het eind van deze eeuw.

De lobbygroepen van de vervuilende industrieën blijken verdraaid effectief te zijn in het vertragen of dwarsbomen van wetgeving op het gebied van duurzaamheid. Zowel in de EU als in de VS heeft de 'Oude Economie' (Empire) van zich afgebeten. Het is onder meer vanwege deze ontwikkelingen dat veel partijen benieuwd waren naar de uitspraak van de rechter op 12 november in het hoger beroep dat Shell heeft aangespannen tegen een eerdere uitspraak van de rechtbank die Shell verplichtte om de wereldwijde CO₂-uitstoot die het rapporteert in Scope 1, 2 en 3 tegen 2030 met netto 45% te verminderen in vergelijking met de niveaus van 2019. Ten tijde van publicatie van dit rapport zal hierover meer duidelijkheid bestaan. Het gerechtshof heeft de oliegi-gant dinsdag 12 november 2024 in het gelijkgesteld. Volgens het hof rust op Shell een verplichting om 'gevaarlijke klimaatverandering' tegen te gaan, de rechterlijke macht kan geen specifiek reductiepercentage aan een bedrijf opleggen. Het lijkt erop dat de beleggers veel zelfvertrouwen hadden in een voor hen goede afloop. De beurskoers van het oliebedrijf reageert de dinsdagochtend van de uitspraak nauwelijks...

Trump 2.0

Het zal duidelijk zijn dat de overwinning van Trump niet goed is voor het nastreven van wereldwijde duurzaamheidsdoelstellingen zoals die onder meer in de Parijsakkoorden zijn vastgelegd:

'During his push for the White House, Trump has called climate change a "hoax" and "one of the great scams of all time" while vowing to delete spending on clean energy, abolish "insane" incentives for Americans to drive electric cars, scrap various environmental rules and unleash a "drill, baby, drill" wave of new oil and gas.'

The Guardian, 28 oktober 2024.





Afbeelding 1: Het SDG-ecosysteem

Het zal daarnaast ook duidelijk zijn dat de overwinning van Trump een duistere schaduw zal werpen op de 29e klimaattop die op 11 november in Azerbeidzjan van start ging. De *New York Times* berichtte dat de olie-industrie meer dan 75 miljoen dollar heeft geïnvesteerd in de campagne van Trump: 'Oil moguls are big donors to Donald Trump. But so are engineering firms, hedge fund managers, shipbuilders and others'.

Trump laat er geen gras over groeien: 'Come January, Trump will begin enacting an agenda that includes rolling back pollution regulations, unleashing fossil fuel development and withdrawing from international climate efforts like the Paris Agreement. That will likely mean the country falls further behind on its Paris commitment — known as a nationally determined contribution (NDC) — to cut emissions to 50 percent of 2005 levels by the end of the decade'.

Het bedrijfsleven neemt het initiatief

Wat betekent deze terugtrekkende beweging op het gebied van duurzaamheidsregelgeving voor bedrijven en accountants? Het eerste gevolg is dat sommige bedrijven zelf het initiatief nemen om te verduurzamen. Hetzelfde geldt voor accountants. Het aantal accountants dat duurzaamheid in brede zin

centraal stelt in hun strategie, neemt toe. Zijn er nu nog een beperkt aantal zogeheten B-Corp gecertificeerde accountants, de verwachting is dat B-Corps sterk in aantal zullen toenemen. We zien nu al voorbeelden van bedrijven die als B-Corps hun stakeholdersveld inrichten door zaken te doen met andere B-Corps. Een soort van gevalideerde duurzame ecosystemen dus. Ook bij de keuze voor een accountant wordt door de bedrijven dan gekeken of de accountant B-Corp gecertificeerd is.

Hetzelfde geldt voor de United Nations sustainable development goals (SDG). De wat grotere bedrijven proberen in hun strategie en verslaggeving aansluiting te vinden bij een beperkt aantal SDG's. Ook hier zien we een ecosysteem ontstaan van bedrijven (afbeelding 1) die zich richten op specifieke SDG's. Met behulp van hun expertise op een specifieke SDG kunnen zij andere bedrijven helpen hun sustainable impact te vergroten.

Een ander gevolg van de afzwakking van de duurzaamheidsambities door overheden is dat op termijn de aandacht van ondernemers verschuift van Environmental naar Social. Er zijn namelijk grote verschillen tussen de verschillende componenten binnen ESG. De 'E' van environmental heeft vooral te

maken met CO₂-uitstoot, niet alleen van je jezelf maar ook van je toeleveranciers en je klanten (respectievelijk scope 1-3). Onze verwachting is dat rapportage over de 'E' het snelst volwassen zal worden omdat de CO₂-uitstoot relatief makkelijk in data is te vangen.

Hoe anders is dat met de 'S' van Social die gaat over het welzijn van je eigen medewerkers en de medewerkers 'in de waardeketen' waar je als bedrijf mee te maken krijgt (consultants, uitzendkrachten, toeleveranciers etc.) Binnen het Social thema spelen tal van zaken die veel moeilijker te kwantificeren zijn (zie afbeelding 2). Aandacht voor de social thema's is een manier om goed werkgeverschap (en opdrachtgeverschap) te 'laden'.

ESG-rapportage: van last naar kans

De CSRD-wetgeving leidt tot verhoogde druk bij zowel accountants als bedrijven. Over het algemeen wordt de verplichte rapportage door bedrijven gezien als een last. De boodschap aan bedrijven zou moeten zijn dat de samenleving in deze tijd meer verwacht van bedrijven, namelijk ook een positieve bijdrage aan de ESG-dimensies.

Het is de aanhoudende schaarste op de arbeidsmarkt die het Social thema binnen ESG bovenaan de agenda van de directie heeft gezet. En daarmee ook het besef dat een bedrijf met een aantrekkelijke bedrijfscultuur en mensvriendelijk management in de 'beautyparade' op de arbeidsmarkt een competitief voordeel heeft. De CSRD-rapportage over ESG evolueert hiermee van een 'verplichte exercitie' naar een employer branding instrument. Kleinere bedrijven die niet rapportageplichtig zijn kunnen overwegen om B-Corporation te worden of in hun communicatie duidelijke keuzes te maken voor een of meerdere SDG's. We weten namelijk dat de jongere generaties op de arbeidsmarkt graag werken voor bedrijven die een maatschappelijke impact hebben.

Als de CSRD-rapportage meer volwassen is geworden, zullen er binnen sectoren ongetwijfeld benchmarks ontstaan over de ESG-scores. Die benchmarks zullen wederom een belangrijke rol spelen in de arbeidsmarktcommunicatie en recruitment marketing van bedrijven.

Disclosure requirements		Y	N
S1-12	Working Hours		
S1-13	Work-Life Balance indicators		
S1-14	Fair remuneration		
S1-15	Social security eligibility coverage		
S1-16	Pay gap between women and men		
S1-17	Annual total compensation ratio		
S1-18	Discrimination incidents related to equal opportunities		
S1-19	Employment of persons with disabilities		
S1-20	Differences in the provision of benefits to employees with different employment contract types		
S1-21	Grievances and complaints related to other workrelated rights		

Afbeelding 2: Voorbeelden van rapportage onderwerpen binnen Social

Niet financiële (ESG) rapportage wordt belangrijker dan de klassieke financiële rapportage

Bij de accountants wordt het inmiddels wel duidelijk dat een strategische discussie met de klant over de duurzame impact van het bedrijf op zijn plaats is. Nog belangrijker is de analyse waarover gerapporteerd gaat worden binnen de ESG-thema's. Het niet rapporteren over de juiste onderwerpen (kpi's) heeft als risico dat het bedrijf beschuldigd kan worden van greenwashing, of meer specifiek van 'safewash', zoals duidelijk wordt in het hierna uitgewerkte voorbeeld dat gaat over rapportage met betrekking tot veiligheid (safety).

'But the significant safety risks within organisations vary enormously. For example, for a cosmetics or pharmaceutical, the management product and process safety are fundamental, indeed much greater than occupational health and safety risks. Within a logistics firm, road safety and the risks that their operations present to the drivers and the public will be some of their significant exposures. Of course, these sector-specific risks are difficult to compare and thus through the lens of ESG, safety is simplified down to low-level injury and illness events that almost exclusively focus on worker safety.'

James Pomeroy, LinkedIn, 10 november 2024



Afbeelding 3: Rapportage afwegingen met betrekking tot het onderwerp 'safety'.

De accountant speelt als ‘trusted advisor’ een belangrijke rol speelt in de duurzame keuzes die een ondernemer moet maken, ook voor bedrijven die niet CSRD-rapportage plichtig zijn. Wat wel eens vergeten wordt, is dat kleinere bedrijven in veel gevallen in de waardeketen zitten van een groot bedrijf en dus meegenomen worden in de analyse door de CSRD-plichtige bedrijven van de waardeketen (bijvoorbeeld binnen scope 3 als het gaat om CO₂-uitstoot of als ‘workers in de value chain’ binnen Social).

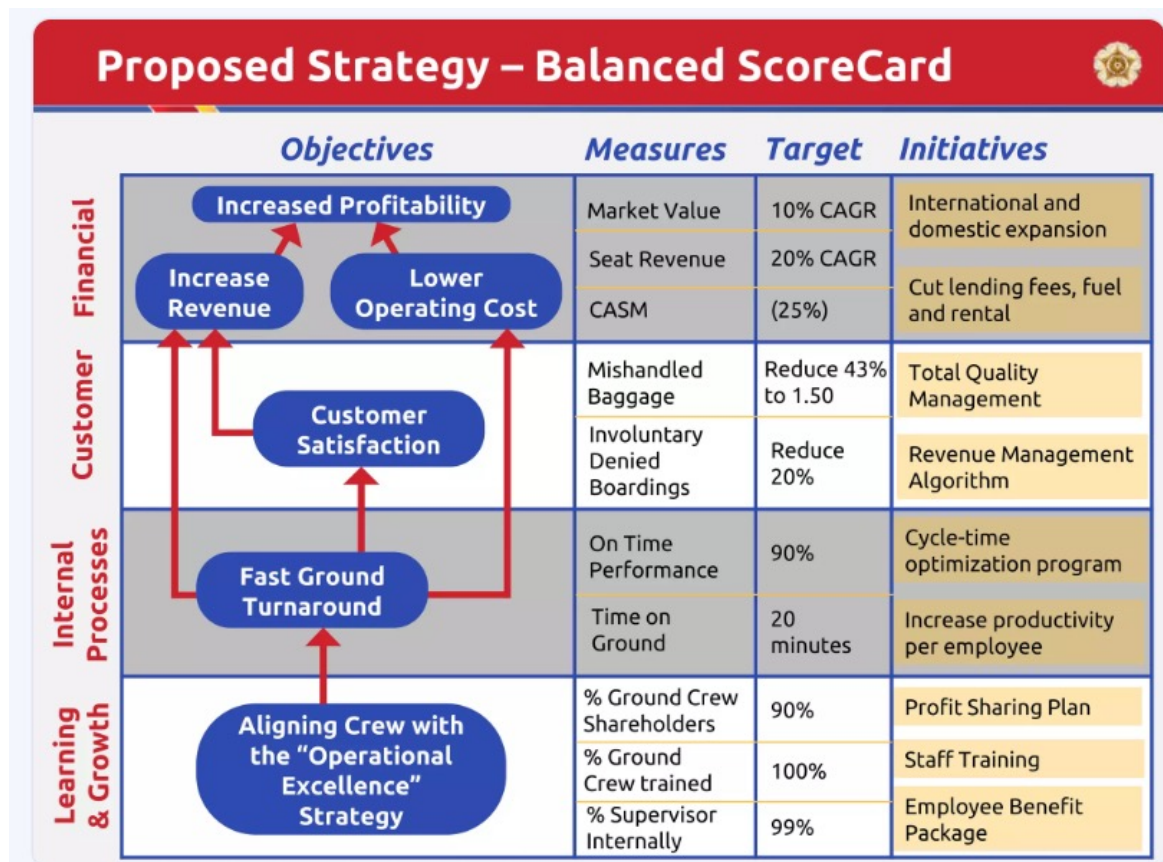
Het mkb kan daardoor te maken krijgen met verschillende én meerdere informatieuitvragen door CSRD-plichtige bedrijven. Daar ligt voor het mkb én de mkb-accountant als ‘trusted advisor’ een uitdaging.

E + G → S

Deze formule betekent dat de score op het gebied van environmental (E) en de kwaliteit van inbedding van duurzaamheid in de organisatie (G) grote invloed hebben op de aantrekkelijkheid van het bedrijf als werkgever en dus randvoorwaardelijk zijn voor Social.

Van organisaties die destijds een zogeheten Balanced ScoreCard (BSC) management rapportagesysteem hebben ingevoerd, weten we dat de kpi’s van de 4 thema’s elkaar onderling ook beïnvloeden. Laten we als voorbeeld eens naar de Balanced ScoreCard kijken van Southwest Airlines (afbeelding 4). Uiteindelijk wordt het financiële resultaat, de mate van operationele effectiviteit en mate van duurzaamheid in de operaties (besparen op fuel) bepaald door de kpi’s binnen het Learning en Growth thema dat over de werknemers gaat. Voor CSRD is dat niet anders. In veel gevallen is het juist inzetten, aansturen en belonen van human capital essentieel om tot een acceptabele duurzame E en G score te komen.

Drs. Han Mesters is sector banker Zakelijke dienstverlening



Afbeelding 4: Balanced ScoreCard van Southwest Airlines

4. Salarisadvies

Novak en Full Finance adviseren accountantskantoren om het volgende te doen wat betreft de beloningen in 2025.



De salarissen van de personeelsleden met 3,5 tot 4,5% te verhogen. Dat betekent dat iemand die is uitgegroeid (d.w.z. aan het einde van de salarisschaal) 3,5 tot 4,5% extra gaat verdienen.

Normaliter stellen we voor om tarieven en budgetten met hetzelfde percentage te verhogen. Dit jaar adviseren we de tarieven 4,5 tot 6,5% te verhogen in verband met de grote tariefstijgingen die softwareleveranciers voor 2025 doorvoeren. Dus 2% meer dan de salarissen.

Er zijn enkele invloeden die hebben geleid tot bovenstaand advies:

- De hoogte van de inflatie in 2024 en de verwachting in 2025. In 2024 lijkt de inflatie rond de 2,8% uit te komen, maar voor 2025 lijkt de kans reëel dat deze weer wat gaat stijgen;
- Het CPB verwacht voor 2025 een salarisstijging van Nederlandse bedrijven van 4,3%;
- De rendementen van het gemiddelde kantoor zijn nog steeds goed, maar daalden wel wat in 2024;
- De kosten van software gaan omhoog, als gevolg van de toenemende macht van softwareleveranciers, stijging van de salarissen en uitgebreidere toepassingen/functionaliteiten, waaronder AI.
- Er is sprake van schaarste van personeel.

Voor het salarisadvies per functie verwijzen we naar de Salarisadviestabel (zie bijlage). Lees ook de toelichting op de totstandkoming van de salarisadviestabel in hoofdstuk 6.

5. Onderzoeksresultaten

5.1 Samenstelling van de respondenten

Het onderzoek stond open voor accountants-, en administratie- en belastingadvieskantoren tot 250 fte. 114 kantoren namen deel aan het onderzoek.

- Accountantskantoren tot en met 20 fte's;
- Accountantskantoren met meer dan 20 fte's;
- Administratie- en belastingadvieskantoren.

Hierna zie je de mate waarin de groepen vertegenwoordigd waren.

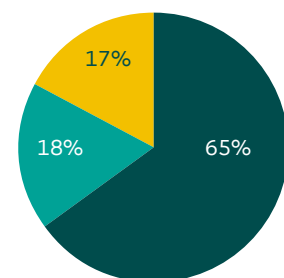
De gemiddelde omvang van de kleine accountantskantoren was 9,5 fte's. De grotere accountantskantoren telden gemiddeld 65,7 fte's en de administratie-/belastingadvieskantoren waren dit jaar ca. 9,6 fte's groot. We kunnen net als in voorgaande jaren constateren dat het gemiddelde administratiekantoor dat deelnam aan het onderzoek groter was dan het modale administratiekantoor in de markt.

De omspanning per partner verschilt tussen de groepen. Bij de kleine accountantskantoren waren er ca. 3,7 fte aan personeelsleden per partner, bij de grotere kantoren waren dat er ca. 13,9. De omspanning per partner bij de administratiekantoren was 4,5 fte. Deze cijfers komen aardig overeen met die van vorig jaar. Alleen bij het gemiddelde grote accountantskantoor wijkt het cijfer van dit jaar af van dat van vorig jaar. Toen was de omspanning bij die groep 1 op ca. 12. Verderop in dit rapport zien we dat de omspanning een groot effect heeft op het inkomen per partner.

De mate van inhuur komt redelijk overeen tussen de grote en kleine accountantskantoren. Bij de administratiekantoren is er minder sprake van inhuur. Indirecte personeel is bij grote kantoren altijd meer dan bij kleinere kantoren. Bij de kleine kantoren was dat 6% en bij de grote kantoren 11%. Een verklaring hiervoor is dat de indirecte taken bij kleinere kantoren vaker door directe medewerkers worden opgepakt. De enige indirecte medewerkers zijn bij kleine kantoren vaak secretariaatsmedewerkers.

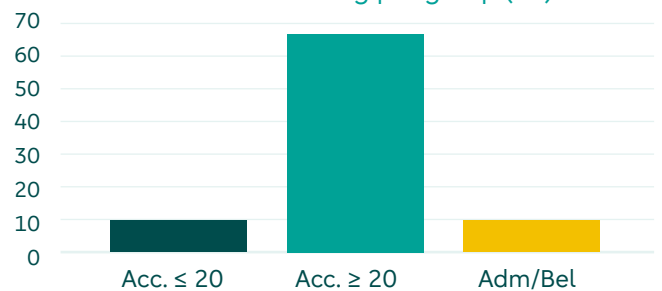
We zien een lichte daling van het aantal openstaande vacatures bij de kleine accountantskantoren en de administratiekantoren, maar bij de grote kantoren worden de tekorten groter. Uit een rondgang onder de Top-50-kantoren blijkt dat de kantoren goed aan starters kunnen komen, maar dat de vacatures met name bij de ervaren mensen is zoals accountants en relatiebeheerders.

Verdeling kantoren



■ Acc. ≤ 20 ■ Acc. ≥ 20 ■ Adm/Bel

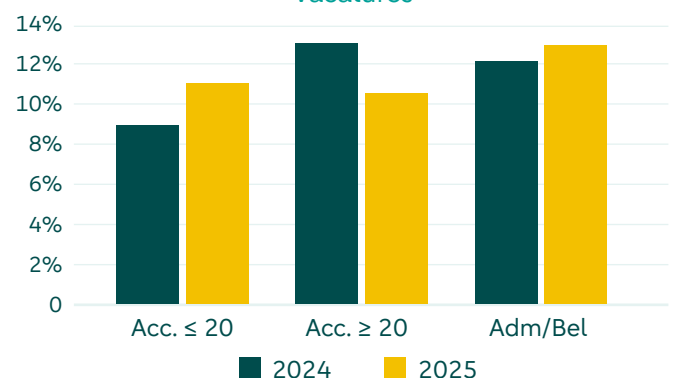
Gemiddelde omvang per groep (fte)



Opbouw werkzame personen



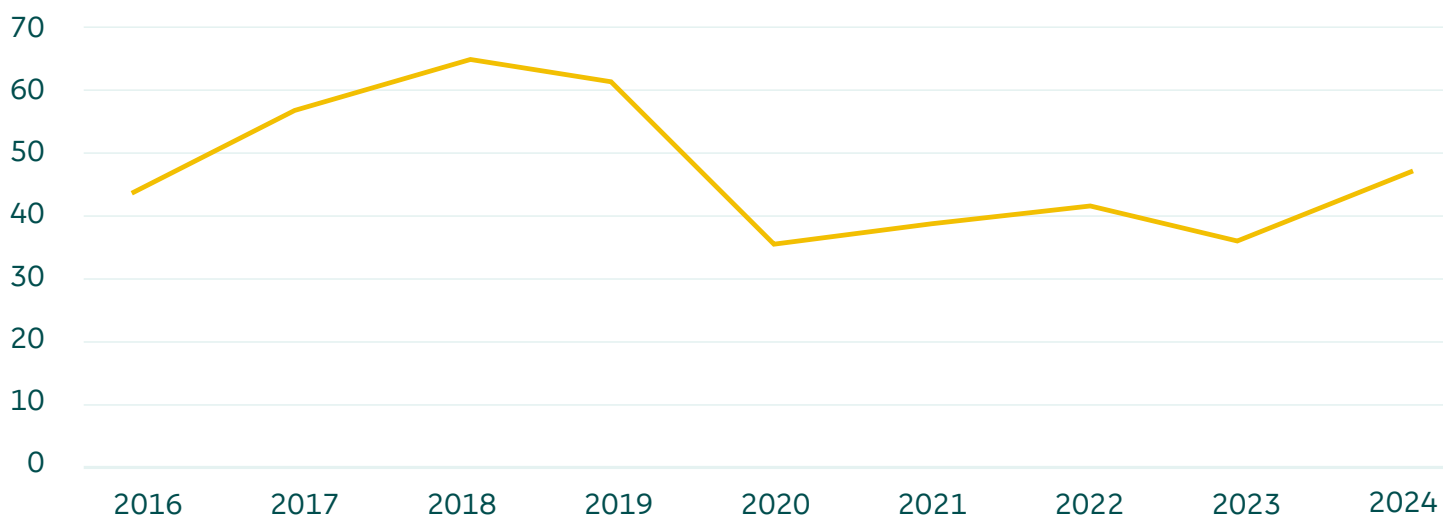
Vacatures



■ 2024 ■ 2025

5.2 Sentiment en marktontwikkelingen volgens respondenten

Sentiment



Sentiment

We hebben een extra meetgegeven toegevoegd aan het begrip sentiment: de mate waarin de kantooreigenaren vertrouwen hebben in het aantal medewerkers. Niet onverwacht blijkt dat een meerderheid negatief gestemd is over het aantal medewerkers. 30% verwacht een ongunstige ontwikkeling, 20% een positieve ontwikkeling en 40% een neutrale.

Als we de verwachting over het aantal medewerkers buiten beschouwing laten, kunnen we het algehele sentiment van de kantooreigenaar vergelijken met vorig jaar. Het sentiment blijkt verbeterd te zijn ten opzichte van vorig jaar. Meer respondenten verwachten dat de tarieven de komende jaren door kunnen blijven stijgen, het economisch klimaat wordt wat positiever ingeschat en het aantal klanten nóg positiever. Over het resultaat onderaan de streep is men nog net zo positief als voorheen.

Uit de grafiek blijkt dat het vertrouwen/sentiment in 2017 en 2018 steeg, maar in 2019 enigszins afzwakte, mede door de verwachting dat de economie haar hoogtepunt bereikt leek te hebben. Door de coronacrisis daalde het sentiment in 2020 sterk. In 2021 steeg het sentiment een beetje net als in 2022. In 2023 daalt dat weer wat, maar in 2024 verwachten de kantooreigenaren weer meer positieve ontwikkelingen.

	2024	2023	2022
Ontwikkeling prijzen	47	27	33
Economisch klimaat	16	3	11
Aantal klanten	77	64	68
Ontwikkeling bedrijfsresultaat	52	50	52
Aantal medewerkers	-9	Niet gemeten	Niet gemeten

We zien dat kantooreigenaren het meest optimistisch zijn over het kunnen krijgen van nieuwe klanten. Klanten zijn er nog steeds te veel. Full Finance ziet in de adviespraktijk dan ook geen kantoren meer die problemen hebben met het vullen van de portefeuille. Meer en meer kantoren kunnen het zich veroorloven een strenger klantbeleid te voeren. Niet integere, niet betalende, vervelende, slecht renderende klanten worden vaker de deur gewezen. Wellicht vanwege de blijvend krappe arbeidsmarkt zien we dit jaar een groter zelfvertrouwen om de tarieven verder te laten stijgen.



Belang ontwikkeling accountancy

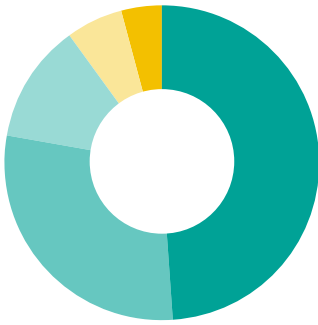
We hebben geïnventariseerd hoe de sector aankijkt tegen een aantal marktontwikkelingen. De respondenten konden aangeven in hoeverre ze een ontwikkeling van belang vonden.

Ten opzichte van vorig jaar is de ranking van ontwikkelingen niet echt veranderd: de krapte op de arbeidsmarkt en cybersecurity staan nog steeds bovenaan. Toch zijn deelonderwerpen soms in belang gestegen en andere gedaald. Artificial Intelligence (AI) werd door een deel van de markt nog niet zo serieus gevonden. Inmiddels zijn de meeste mensen er wel van overtuigd dat AI ook op de accountancy een grote invloed zal hebben. Duurzaamheid is men minder belangrijk gaan vinden. Schaalvergroting is gek genoeg een wat minder belangrijke ontwikkeling. Full Finance ziet wel een aantal ontwikkelingen, zoals CSRD die voor kleinere kantoren een uitdaging zou kunnen gaan vormen, evenals de opvolging van de eigenaren van kleinere kantoren.

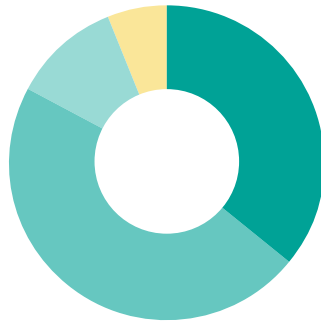
Van belangrijk naar minder belangrijk vindt men:

- Krapte op de arbeidsmarkt: wat minder belangrijk
- Cybersecurity: wat belangrijker
- Online samenwerking met de klant: ongeveer even belangrijk;
- Toekomstbestendigheid van het kleine accountantskantoor: ongeveer even belangrijk;
- Interne opvolging: iets belangrijker;
- Populariteit van het beroep van openbaar accountant;
- De invloed van AI op de sector;
- Schaalvergroting;
- Data-analyse;
- Duurzaamheid;
- Kans op naderende recessie.

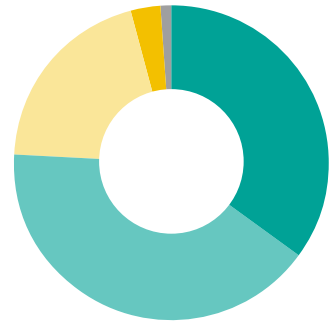
Krapte arbeidsmarkt



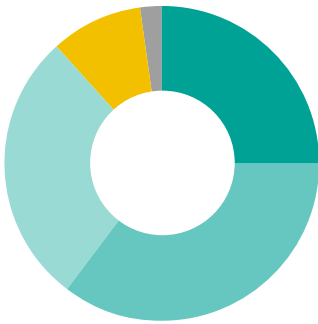
Cybersecurity



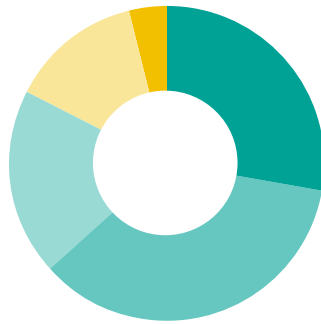
Online samenwerken



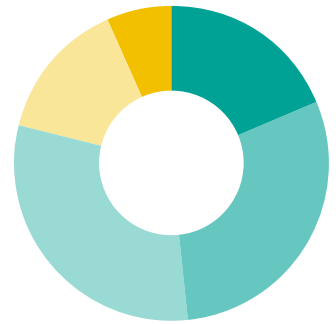
Toekomstbestendigheid
kleine kantoor



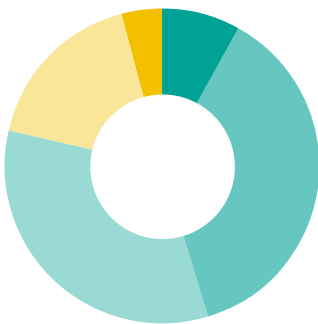
Interne opvolging



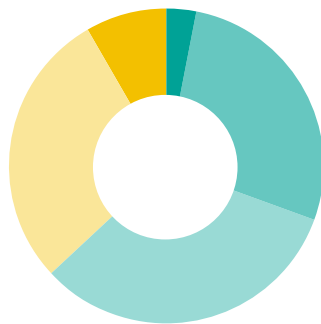
Populariteit beroep



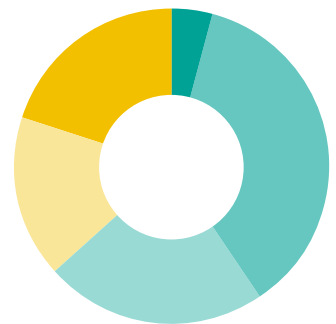
Invloed A.I.



Duurzaamheid



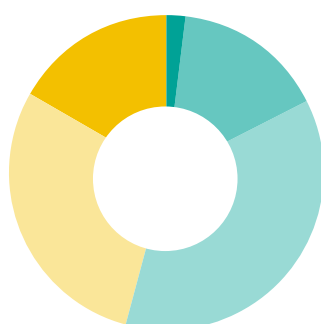
Noodzaak
schaalvergroting



Data-analyse



Recessie

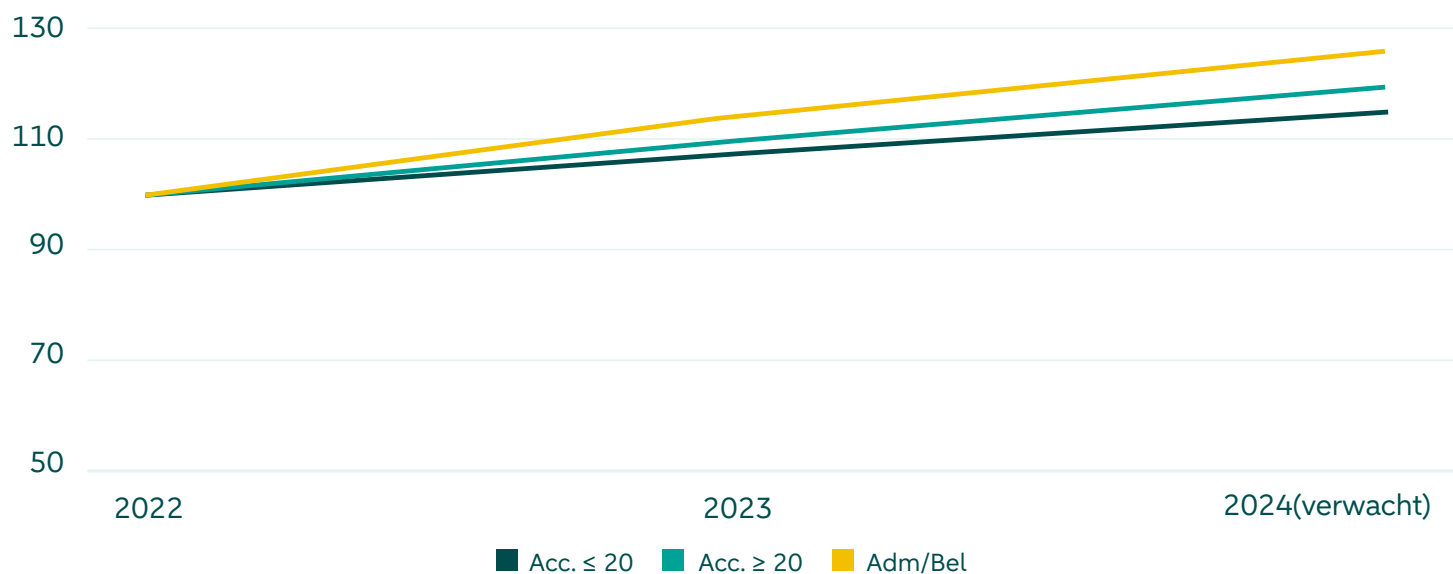


- Zeer belangrijk
- Vrij belangrijk
- Gemiddeld belangrijk
- Een beetje belangrijk
- Niet belangrijk

5.3 Ontwikkeling brutowinst en fte's

Hierna volgt de ontwikkeling van de brutowinst in indexcijfers. De brutowinst definiëren we als de netto-omzet na mutatie onderhanden werk en na aftrek van de inkoopwaarde van de omzet.

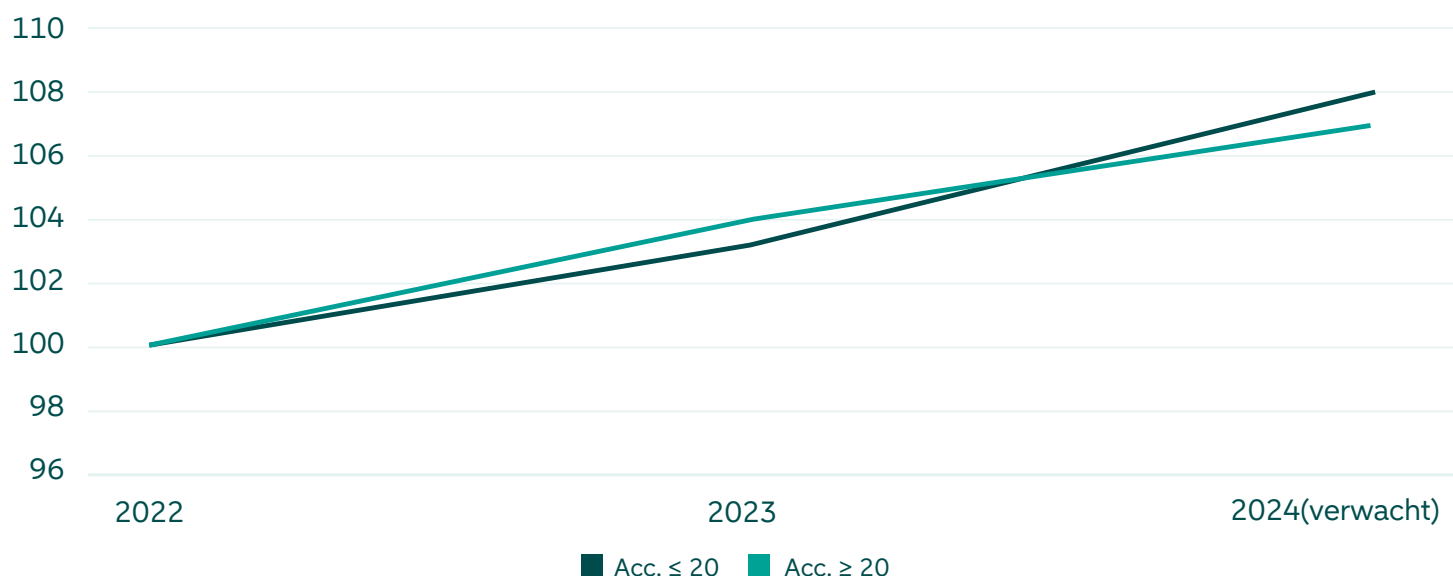
Ontwikkeling brutowinst (index)



In 2023 realiseerden de drie groepen kantoren allemaal een omzetstijging. De administratiekantoren lieten in 2023 de grootste stijging zien en stijgen ook in 2024 het sterkst. Dat was conform de verwachting die vorig jaar door de respondenten werd geuit. De grote accountantskantoren laten een iets sterkere stijging zien dan de kleine accountantskantoren.

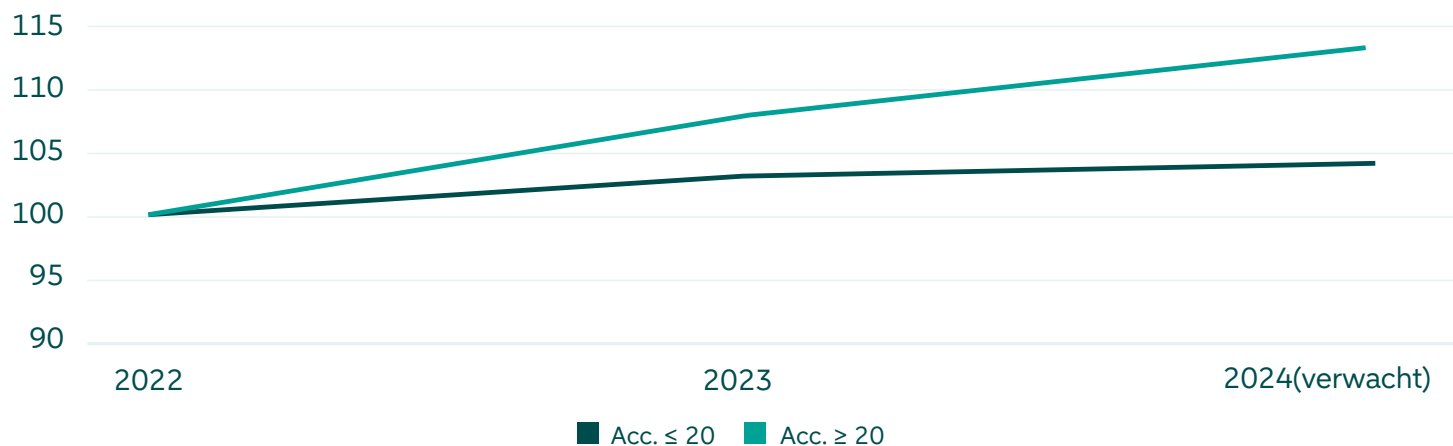
Hierna staat het fte-verloop in indexcijfers. Het verloop van het aantal fte's van de administratiekantoren is niet weergegeven; daarvoor waren onvoldoende betrouwbare gegevens beschikbaar. Voor de accountantskantoren zien we een groei in 2023 én een groei in 2024, hetgeen met de huidige arbeidsmarkt tegen de verwachting in is. Blijkbaar zijn de kantoren toch in staat geweest iets meer personeel aan het werk te krijgen.

Ontwikkeling fte's (index)



Kantoren verwachten meer omzet c.q. brutowinst per persoon te gaan behalen, wat ook wel voor de hand ligt met de stijging van de tarieven.

Ontwikkeling brutowinst/fte (index)



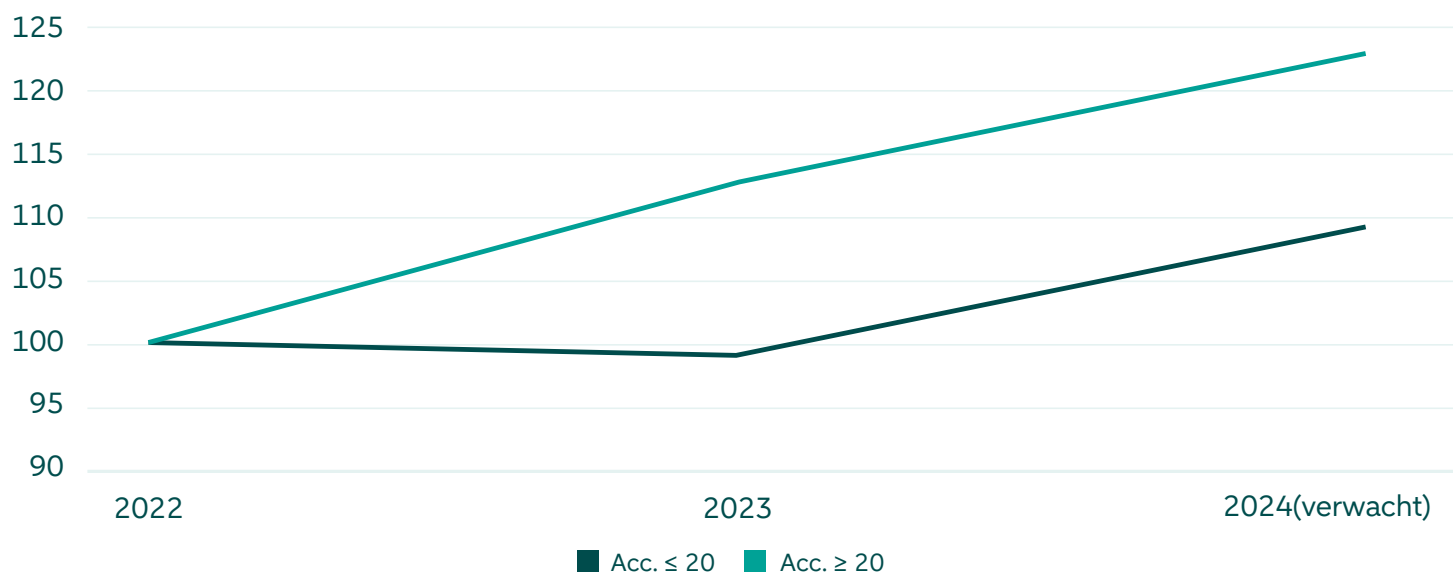
De brutowinst per fte bedraagt voor de kleine accountantskantoren in 2023 € 131.000 en € 139.000 voor de grote kantoren. Opvallend is dat de grote en kleine kantoren dus niet voor elkaar onderdoen. Weliswaar zijn de tarieven hoger bij de

grotere kantoren, het percentage indirect is hoger, de productie in uren is lager en de afboeking is hoger. De administratiekantoren realiseerden een brutowinst per fte van € 118.000 in 2023.

5.4 Resultaten

Hierna staat de ontwikkeling van de resultaten in indexcijfers. Hier zijn ook weer de administratiekantoren buiten beschouwing gelaten.

Ontwikkeling resultaten (index)



Opvallend is dat de kleine accountantskantoren een daling zien van het resultaat in 2023 en dat het resultaat onderaan de streep bij de grote kantoren vrij sterk doorstijgt. We constateren dat de kleine kantoren

minder positief zijn over de te behalen resultaten in 2024. Bij de interpretatie van deze cijfers dient men zich te bedenken dat de verwachte cijfers over 2024 dateren van het begin van het derde kwartaal van 2024.

Hierna staan de resultaten uit 2023 van de kleine en grote accountantskantoren en van de administratie- en belastingadvieskantoren.

	Acc. ≤ 20	Acc. >20	Adm/Bel
Netto-omzet	103,9%	102,8%	103,8%
Werk derden	-3,2%	-2,1%	-1,9%
Inkoopwaarde van de omzet	-0,7%	-0,7%	-1,9%
Brutomarge	100,0%	100,0%	100,0%
Lonen en salarissen personeel	27,9%	37,8%	32,9%
Sociale lasten personeel	4,6%	6,4%	5,3%
Pensioenlasten personeel	1,6%	2,8%	1,8%
Inhuur personeel	2,3%	4,1%	0,6%
Autokosten personeel	1,1%	1,8%	1,3%
Overige personeelskosten	3,3%	4,9%	4,5%
Genormaliseerde partnerbeloning	18,7%	8,7%	16,8%
Kosten werkzame personen	59,4%	66,6%	63,2%
Contributiemarge	40,6%	33,4%	36,8%
Huisvestingskosten	5,2%	4,5%	5,7%
Afschrijvingskosten materiële vaste activa	2,3%	1,4%	1,4%
Dotatie voorziening debiteuren	0,3%	0,2%	0,2%
Overige verkoopkosten	1,3%	1,5%	1,3%
Automatiseringskosten	5,4%	4,9%	6,3%
Overige kantoorkosten	2,1%	1,8%	1,6%
Algemene kosten	2,3%	1,6%	1,4%
Totale overige operationele kosten	18,9%	16,0%	17,8%
Bedrijfsresultaat	21,7%	17,4%	18,9%
Financieel resultaat	-0,4%	-0,7%	-0,3%
Resultaat voor belastingen	21,3%	16,8%	18,7%

Onderaan de streep verdienen de administratiekantoren het meeste. Zoals aangegeven is de groep administratiekantoren dat aan het onderzoek heeft meegedaan niet representatief voor de markt.

Heel interessant is dat de kostenstructuur van kleine en grote accountantskantoren behoorlijk van elkaar verschillen. De contributiemarge van de grote kantoren ziet er in vergelijking met de kleine kantoren niet zo goed uit. De grote kantoren zijn relatief gezien veel meer kwijt aan personele kosten. De oorzaken zijn volgens dit onderzoek: meer indirect personeel, hogere afboekingen en een lagere productiviteit. Waar de grote kantoren het deels op goedmaken zijn de lagere indirecte kosten. Als men bedenkt dat het effect van een lagere efficiency qua personele inzet automatisch leidt tot relatief hogere

indirecte kosten, dan kunnen we constateren dat grote kantoren aanzienlijke schaalvoordelen behalen op bijvoorbeeld huisvestings- en automatiseringskosten.

Men dient de resultaten in dit rapport met enige voorzichtigheid te vergelijken met de resultaten uit het vorige benchmarkonderzoek. Ten eerste is de mix van deelnemers wat anders en ten tweede is de wijze waarop de beloning van de vennoten is genormaliseerd nu iets anders. Dit jaar is de genormaliseerde arbeidsbeloning vastgesteld door het gemiddelde te nemen van wat een vergelijkbare medewerker zou kosten en van een percentage van de productiewaarde van de vennoten waarbij de omspanning per vennoot een invloed heeft, maar ook bepaalde minima en maxima gehanteerd zijn.

De weergegeven bedrijfsresultaten zijn gemiddelden, er zijn hoge en lage metingen. Uit de volgende tabel blijkt hoeveel kantoren in welke range zitten. Hierin zijn alle respondenten meegenomen.

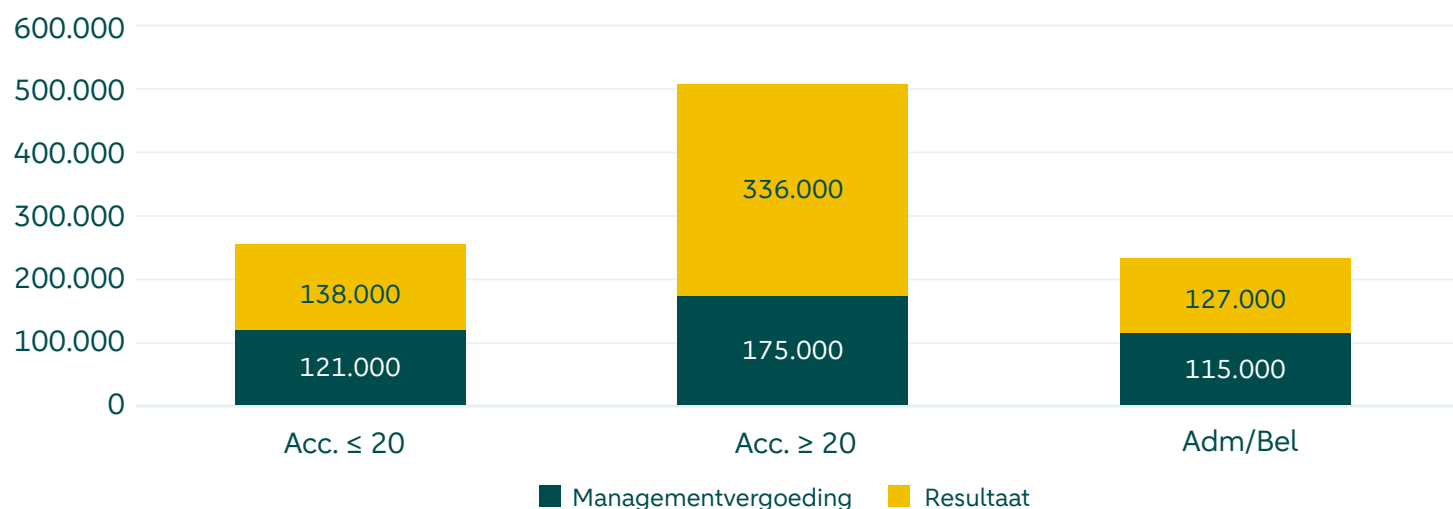
	2023
< 2,5%	9%
2,5 tot 5%	3%
5 tot 10%	10%
10 tot 15%	15%
15 tot 20%	12%
>20%	52%
	100%



5.5 Hoogte inkomen partners

Het inkomen van de partners bestaat enerzijds uit een vergoeding voor de verrichte arbeid en anderzijds uit de winst die de organisatie behaalt. Zoals gemeld zijn de managementvergoedingen genormaliseerd. Hierna is weergegeven in welke mate het inkomen van de partners van de respectievelijke kantoren van elkaar verschillen.

Inkomen per partner



Het inkomen van de partners van de grote accountantskantoren is aanmerkelijk hoger dan bij de kleine, wat komt door de hogere omspanning. Als we naar de onderlinge verdeling van het inkomen kijken, zien we dat de genormaliseerde managementvergoeding bij de grote kantoren hoger ligt. Dat heeft te maken met de hogere tarieven die daar worden gehanteerd.

De managementvergoeding bij de administratie- en belastingadvieskantoren blijkt niet veel lager uit te komen dan bij de kleine accountantskantoren. De winst per partner is wel een stuk hoger, wat met het hogere rendement verband houdt.

5.6 Personeelskosten en salarissen

Uit onderstaande weergave blijkt hoe de kosten per personeelslid in 2023 waren opgebouwd.

Opbouw personeelskosten



Uit bovenstaande grafiek blijkt dat de loonkosten van de medewerkers van grotere kantoren in 2023 12% hoger waren dan die van de kleinere accountantskantoren. De loonkosten van de administratiekantoren kwamen ongeveer overeen met de kosten bij de kleine accountantskantoren.

Per fte verdiende de gemiddelde medewerker bij een administratiekantoor en de kleinere accountantskantoren bijna € 4.000. Bij de grotere accountantskantoren was dat bijna € 4.450.

Indexatie salarissen en tarieven

De standaardindexatie die kantoren op de salarissen hebben doorgevoerd bedroeg per 1 januari 2024 4,5% bij de kleinere accountantskantoren en 4,2% bij de grotere accountantskantoren. Bij de administratiekantoren werden de salarissen met 4,1% verhoogd. Als gevolg van doorgroei van de gemiddelde medewerker steeg het gemiddelde salaris bij de kleine accountantskantoren met 5,0%, bij de grote kantoren met 6,0%. Bij de administratiekantoren kwam de groei op 4,0% uit.

De tarieven werden bij de kleine accountantskantoren met 5,0% verhoogd, bij de grotere accountantskantoren met 6,3% en bij de administratiekantoren met 5,4%.





5.7 Productie en tarieven

Uit onderstaande tabel blijkt de productie die de partners en medewerkers hebben gerealiseerd in 2023. De productiewaarde definiëren we als de op klanten geschreven uren.

	Acc. ≤ 20	Acc. >20	Adm/Bel
Productiewaarde per partner	178.000	207.000	178.000
Productiewaarde per direct personeelslid	139.000	153.000	129.000
Productieve uren per partner	1.250	950	1.430
Productieve uren per personeelslid	1.450	1.340	1.400
Gemiddeld uurtarief partner	€ 149	€ 228	€ 126
Gemiddeld uurtarief personeel	€ 95	€ 114	€ 93
Afboeking	4,0%	8,1%	2,6%
Verhouding tarief/1% brutomaandsalaris	2,4	2,6	2,4

De productiewaarde per partner is dankzij het hogere uurtarief bij de grotere accountantskantoren hoger ondanks de lagere hoeveelheid productieve uren. Bij de personeelsleden zien we ook een wat hoger aantal productieve uren bij de kleine accountantskantoren, maar ook een lager uurtarief, waardoor de productiewaarde per personeelslid hoger uitkomt. Opvallend is het hoge afboekingspercentage bij de grote kantoren. Een aantal respondenten kampte met

een zeer hoog afboekingspercentage van boven de 20%. Een hoog afboekingspercentage zegt overigens niet per se iets over de mate van succes van een kantoor. Wellicht zijn de administratieve tarieven per persoon gewoonweg te hoog vastgesteld en moet er daarom meer afgeboekt worden. Het gaat (rendementstechnisch) uiteindelijk om dat wat er aan contributiemarge behaald wordt.

6. Toelichting salarisadviestabel

De salarisadviestabel die als bijlage is toegevoegd is aangepast ten opzichte van vorig jaar. Hierna geven we aan welke wijzigingen we hebben doorgevoerd.

Voor de meeste functies hebben we een indexatie conform het salarisadvies uit hoofdstuk 3 doorgevoerd, wat dus neerkomt op 3,5 tot 4,5% meer salaris. Als standaard hebben we 4% aangehouden. Voor enkele functies hebben we 3,5% aangehouden, omdat we aan de hand van de data van het loonkloofonderzoek constateerden dat de salarissen van de zelfstandig assistent-accountants en de samenstelaccountants bij de adviestabel wat hoger waren dan we daar maten. Verder dienden we het startsalaris voor een aantal lagere functies aan te laten sluiten bij het minimumloon zoals dat voor 2025 geldt, waardoor de stijging bij bijvoorbeeld de beginnend assistent-accountant aanmerkelijk hoger dan de geadviseerde 3,5 tot 4,5% uitkomt.

In de tabel van vorig jaar hadden we enkele nieuwe functies opgenomen en er twee laten vervallen: die van administratief medewerker en secretaresse. Op veler verzoek hebben we dit jaar de functie van administratief medewerker terug laten komen. De functie van secretaresse laten we wel achterwege omdat we hier zeer grote salarisverschillen tegenkomen om welke reden het niet mogelijk is een passende tabel op te stellen. De functie van beginnend assistent-accountant en van junior belastingadviseur is verlengd (van vijf) tot tien treden. Dat hebben we gedaan omdat er door onder meer marktwerking enige verschillen zijn in salarisniveau bij aanvang. Bovendien is er nu meer ruimte voor medewerkers om langer binnen de huidige functie door te groeien.



Handreikingen voor het gebruik van de salarisadviestabel

Voor de gebruikers van het rapport volgen hier nog een aantal handreikingen bij het gebruik van de tabel.

Ten eerste is de tabel in beginsel bedoeld voor accountantskantoren. Dat neemt niet weg dat de arbeidsmarkt voor administratiekantoren en fiscale advieskantoren in belangrijke mate overlapt met die van accountantskantoren. Gebruikers dienen zelf vast te stellen in hoeverre ze denken dat de tabel ook voor hun kantoor goed te gebruiken is.

De tabel geldt voor medewerkers van minimaal 21 jaar ouder.

De salarisadviestabel is een weergave van de gemiddelden in de markt zoals we die periodiek meten. Bij die metingen constateren we verschillen in regio's, verschillen in klantprofiel, verschillen in arbeidsvoorwaarden, maar ook verschil in werkdruk. Door deze en andere verschillen, zullen sommige kantoren niet de weergegeven salarissen kunnen bieden, c.q. zullen sommige medewerkers ook niet in staat zijn om dergelijke salarissen te verlangen.

In de tabel gaan we ervan uit dat er geen dertiende maand of vaste bonus wordt uitbetaald. Is dat wel het geval, dan zou men het maandloon lager moeten vaststellen. Voorbeeld: stel dat iemand volgens de tabel € 2.750 zou mogen verdienen, maar voor de organisatie geldt wél een dertiende maand, dan is het adviesalaris: $€ 2.750 * 12,96 / 13,96$.

We gaan uit van een veertigjarige werkweek.

Men zou ervan uit kunnen gaan dat een auto van de zaak c.q. een vergelijkbare mobiliteitsregeling min of meer bij bepaalde functies hoort. Wij doen daar geen uitspraken over, maar wat we wel kunnen aangeven is dat bij het loonkloofonderzoek bleek dat de volgende functies in de volgende mate een auto van de zaak

reden. Wat van belang is om te melden is dat de kantoren die aan dat onderzoek meededen gemiddeld gezien aanmerkelijk groter waren dan de deelnemers van de Benchmark. De gemiddelde medewerker werkte bij een kantoor met ca. 400 fte's.

	Procent medewerkers met auto van de zaak
Beginnend assistent-accountant	14%
Gevorderd assistent-accountant	23%
Zelfstandig assistent-accountant	30%
Samenstelaccountant	66%
Controlerend accountant	81%

Hoewel er andere methoden zijn om te sturen op de hoogte van de contributiemarge c.q. de verdiensten

per medewerker te berekenen, adviseert Full Finance in beginsel om een bepaalde verhouding tussen het tarief en (1% van het brutomaand)salaris aan te houden. Deze methodiek is in ieder geval goed toe te passen op kantoren die veel op nacalculatie werken. Voor medewerkers van de salarisafdeling is het vaak niet toepasbaar.

In dit benchmarkonderzoek maten we voor de kleine kantoren een factor 2,4 en voor grote 2,6. Uit het loonkloofonderzoek volgde een factor 2,7. In hoeverre je het loon afhankelijk moet laten zijn van het tarief of andersom is eigen interpretatie. Als vertrekpunt adviseren we een factor ca. 2,4 à 2,6 (tarief/1% brutomaandsalaris) aan te houden. In het salarisadvies (hoofdstuk 3) staat dat we adviseren om de tarieven c.q. budgetten wat meer te laten stijgen dan de salarissen, wat betekent dat de factor wat hoger mag zijn dan je tot op heden hanteerde. In het rekenvoorbeeld is het effect berekend van een loonstijging van 4% en een tariefstijging van 6%. De factor stijgt hierdoor dus ook.

De volgende aspecten dien je als kantoor in ogenschouw te nemen bij het vaststellen van de factor:

- Een auto van de zaak c.q. een mobiliteitsregeling. Iemand met een auto van de zaak c.q. met een vrij kostbare mobiliteitsregeling kost meer dan iemand die dat niet heeft. Als de kosten hoger zijn, dan mag de factor ook hoger zijn.
- Mate van afboeking. Kantoren die meer dan ca. 5% afboeken (of meer dan ca. 2,5% bijboeken) zouden een correctie mogen/dienen doorvoeren op de factor. Het (administratieve) tarief dat gehanteerd wordt is immers niet representatief en is te hoog als je structureel veel moet afboeken.
- Adviesfuncties. Mensen met adviesfuncties kennen over het algemeen een lagere productiviteit. Voor deze functies mag de factor enkele tienden van een procentpunt omhoog.
- Fiscale functies. Fiscalisten hebben veel tijd nodig om hun vaktechniek bij te houden, waardoor ze minder declarabel zijn. De factor dient daarom hoger te zijn.
- Gedifferentieerde tarieven. Let op als voor iemand gedifferentieerde tarieven gelden. In beginsel geldt dat je naar het gewogen gemiddelde tarief moet kijken en niet bijvoorbeeld het hoogste. Dit gewogen gemiddelde is altijd een inschatting omdat je bij de vaststelling van het salaris nog niet weet hoe het gewogen gemiddelde tarief uiteindelijk zal uitpakken.
- Pensioenregeling. Geldt er een magere, geen of juist een zeer riant pensioenregeling, dan zou je een correctie op de factor door moeten voeren dan wel een afzonderlijke bijdrage moeten benoemen ten behoeve van pensioenopbouw in privé.
- De mate van productiviteit. Hier dien je wel voorzichtig mee om te gaan vinden wij. Hooguit zou je ranges kunnen vaststellen waarbinnen de productie dient te voldoen en een klein effect op de factor moeten doorvoeren.
- Mate van aanwezigheid indirect personeel. Bij grote kantoren zijn meestal meer staffunctionarissen aanwezig dan bij kleine kantoren. Denk bijvoorbeeld aan ict-ondersteuning, compliancefuncties, hr en recruitment. Deels komt dat doordat bij kleinere kantoren indirecte taken onder de directe medewerkers verdeeld worden, deels ook doordat kleinere kantoren bepaalde expertise vaker uitbesteden.

Hoewel het volgen van een opleiding voor een verhoging van de kosten (en een lager aantal productieve uren) zorgt, is het gangbaar om dit geen effect te laten hebben op het salaris dat iemand ontvangt.

Bovenstaande impliceert dat de stappen die in de tabel zijn opgenomen geen jaren c.q. ervaringsjaren betreffen, maar stappen in het functioneringsniveau zijn. Dat betekent dat iemand die qua functioneren verbetert (bijvoorbeeld door een hoger tarief te realiseren) er een trede op vooruit mag gaan. Dat impliceert dat iemand ook kan blijven hangen of een stapje overslaat. In zijn algemeenheid zal iemand in het begin van zijn carrière makkelijker in staat zijn een trede over te slaan dan iemand die al 15 jaar dezelfde functie bekleedt: die zal misschien een keer blijven 'plakken', wat een reden is om het maximaleren van het aantal treden (hier op 20).



7. Slotwoord

We bedanken alle deelnemers aan het onderzoek.

Heb je vragen, opmerkingen over het onderzoek of wil je volgend jaar meedoen aan het onderzoek, stuur dan een e-mail naar benchmark@fullfinance.nl.

Full Finance Consultants B.V.
Boogschutterstraat 1-b
7324 AE Apeldoorn
Tel. 055 – 355 99 79
www.fullfinance.nl

