



Financiële sturing van tijd schrijvende organisaties

0. Inleiding

In veel organisaties is geheel of gedeeltelijk sprake van opbrengsten op basis van geleverde uren. Om de volledigheid van deze opbrengsten te kunnen borgen moet tijd worden geschreven (gewerkte uren worden geregistreerd per dag, week of maand).

In de volksmond worden deze organisaties ook wel aangeduid als ‘urenfabrieken’ en geassocieerd met winstoogmerk, met als klassieke voorbeelden zakelijke dienstverleners (zoals accountants, adviseurs, advocaten, reclamebureaus en dergelijke), de werkplaats van de garage, en meer in het algemeen project uitvoerende organisaties waar inbreng van tijd een onderdeel van het primaire proces uitmaakt (zoals de bouw).

In toenemende mate is het concept ‘urenfabriek’ ook toepasbaar op not-for-profit instellingen, bijvoorbeeld in de zorgsector (verrichtingen op basis van genormeerde urenbesteding), in het onderwijs (begeleide onderwijstijd en overige taken in het MBO), bij de onderhoudsafdelingen van woningcorporaties en bij zelfstandige bestuursorganen.

In deze position paper wordt uitgelegd welke maatregelen noodzakelijk zijn om tijd schrijvende organisaties vanuit financieel oogpunt goed te kunnen beheersen. Bepalend hierbij zijn het monitoren van de brutomarge en de verhouding tussen brutomarge en (vaak in hoge mate vaste) indirecte kosten.

Kennisnemen van deze position paper is behalve voor bestuurders, managers, budgethouders en commissarissen/toezichthouders ook nuttig voor bijvoorbeeld leden van de financiële commissie van ondernemingsraden en “non-financials”.

De opbouw van dit document is als volgt:

0. Inleiding	2
1. Definities	3
2. De winst- en verliesrekening van de tijd schrijvende organisatie	4
3. Tariefberekening van de tijd schrijvende medewerker	5
4. Analyse kosten en baten van de tijd schrijvende organisatie	6
5. Kerncijfers voor sturing van de tijd schrijvende organisatie	8

Cees in 't Veld/Focus op verbeteren, oktober 2019

Wat kan ik voor je betekenen?

Ik bied een klankbord alsmede begeleiding en ondersteuning voor toekomstgericht denken en risicomangement, een betere bedrijfsvoering en financiële functie.

Contact? Stuur een mail naar info@focusopverbeteren.nl.

De informatie in dit document is uitsluitend bedoeld als algemene informatie. Er kunnen geen rechten aan worden ontleend. Hoewel bij het samenstellen zorgvuldig te werk is gegaan kan Focus op verbeteren B.V. niet instaan voor de juistheid, volledigheid en actualiteit van de geboden informatie en wijst iedere aansprakelijkheid ten aanzien van het gebruik van de geboden informatie uitdrukkelijk van de hand.

1. Definities (vetgedrukt zijn posten in de winst- en verliesrekening)

Eigen personeel:	personeel in loondienst
Ingehuurd personeel:	personeel dat op inhuurbasis werkzaam is
Flexibele schil:	personeel dat wordt ingehuurd om pieken in de productie op te vangen
Fee earners:	eigen direct en ingehuurd direct personeel
Beschikbare uren:	de som van alle contracturen van eigen direct personeel en ingehuurd direct personeel, vermeerderd met overuren (ook wel shop time of capaciteit genoemd)
Productieve uren:	de som van declarabele uren van direct eigen en direct ingehuurde personeel (ook wel job time genoemd)
Improductieve uren:	de som van niet declarabele uren van direct eigen en direct ingehuurde personeel (verschil tussen shop time en job time). Voorbeelden zijn feestdagen niet in het weekend, vakantie, ziekte, opleidingsuren, vergaderuren, uren interne taken en projecten, leegloop.
Leegloop:	beschikbaar niet verkochte uren
Productiviteit exclusief overwerk:	declarabele uren / beschikbare uren exclusief overwerk
Productiviteit inclusief overwerk:	declarabele uren / beschikbare uren inclusief overwerk
Inkooptarief:	de totale kosten per uur van een eigen directe medewerker of ingehuurde directe medewerker (inclusief dekking overhead)
Verkooptarief (bruto):	het bruto uurtarief waarvoor een directe eigen of ingehuurde medewerker wordt doorbelast aan cliënten
Korting:	de korting op het bruto verkooptarief
Verkooptarief (netto):	het netto uurtarief (na korting) waarvoor een directe eigen of ingehuurde medewerker wordt doorbelast aan cliënten (ook gerealiseerd tarief genoemd)
Productie in uren:	het totaal aantal direct gewerkte uren in een periode
Productie in geld (bruto):	het totaal aantal direct gewerkte uren in een periode, omgerekend tegen de individuele bruto verkooptarieven van de medewerkers
Productie in geld (netto):	het totaal aantal direct gewerkte uren in een periode, omgerekend tegen de individuele netto verkooptarieven van het personeel (= omzet)
Realisatie:	de mate waarin begrote posten zijn gerealiseerd
Leverage:	de leverage (hefboom) is de verhouding tussen een (directe) leidinggevende en andere fee-earners. Hoe meer fee earners een (directe) leidinggevende aan het werk houdt, hoe hoger de dekkingsbijdrage
Directe kosten:	kosten die direct verband houden met de omzet
Brutomarge in geld:	het verschil tussen omzet en directe kosten omzet in geld
Brutomarge in %:	het verschil tussen omzet en directe kosten omzet in % van de omzet
Indirecte kosten:	kosten die geen verband houden met de omzet (ook wel overhead genoemd)
Bedrijfsresultaat:	brutomarge minus indirecte kosten

2. De winst- en verliesrekening van de tijd schrijvende organisatie

De (interne) winst- en verliesrekening van een tijd schrijvende organisatie kan er als volgt uitzien (in de maand en cumulatief):

	Begroting boekjaar in €	Vershil begr. - werk. boekjaar in €	Werkelijk boekjaar in €	Vershil werk. boekjaar en werk. vorig boekjaar in €	Werkelijk vorig boekjaar in €
Omzet (bruto)					
Af: korting					
Omzet (netto)					
Salaris direct eigen personeel (t)					
Sociale lasten direct eigen personeel (t)					
Pensioenlasten direct eigen personeel (t)					
Kosten ingehuurd direct personeel (t)					
Reiskosten direct personeel (t of ag) (1)					
Verblijfkosten direct personeel (ag)					
Overige kosten direct personeel (t) (2)					
Overige directe kosten (ag) (3)					
Totale directe kosten					
Bruto marge					
Salaris indirect eigen personeel					
Sociale lasten indirect eigen personeel					
Pensioenlasten direct eigen personeel					
Kosten ingehuurd indirect personeel					
Overige personeelskosten (4)					
Algemene kosten (5)					
Totaal indirecte kosten					
Bedrijfsresultaat					
Rentebaten- en lasten					
Resultaat deelneming					
Resultaat voor belasting					
Vennootschapsbelasting					
Netto resultaat					

(t) = opgenomen in verkooptarief

(ag) = wordt apart gefactureerd

- (1) Zoals afschrijving/verzekering/onderhoud/brandstof eigen auto's, leasekosten, kilometervergoedingen, ov-jaarkaart, vliegtickets
- (2) Zoals kosten mobiele telefoon en personal computer waaronder afschrijving, opleidingskosten direct
- (3) Alle directe kosten niet zijnde personeelskosten
- (4) Zoals Arbodienst, personeelsuitjes, catering op kantoor, opleidingskosten indirect
- (5) Alle indirecte kosten niet zijnde personeelskosten, waaronder huisvesting, marketing en communicatie, administratie, ICT, afschrijvingen indirect

3. Tariefberekening van de tijd schrijvende medewerker

Elke medewerker, al dan niet tijd schrijvend, brengt kosten met zich mee die door de verkoop van uren moeten worden terugverdiend in de omzet. Deze omzet is de resultante van in rekening te brengen uren x verkooptarief. Door de directe medewerkers moeten, behalve hun eigen kosten, ook een aandeel in de indirecte kosten en een deel van de winst worden opgebracht.

In het volgende voorbeeld is aangegeven hoe een berekening van het verkooptarief eruit kan zien.

Als uitgangspunten zijn gehanteerd: maandsalaris € 5.000, vakantietoeslag 8 %, eindejaars bonus € 3.000, sociale lasten 15 %, pensioenpremie 8 %, overige directe kosten medewerker 2.000, 40-urige werkweek, productiviteit 65 %, geen overwerk (overwerktijd wordt binnen het jaar opgenomen als verlof), begrote overheadkosten bedragen 25 % van de directe kosten, opslag winst en risico is 20 %.

De berekening van het tarief ziet er dan als volgt uit (in €):

Salaris	60.000	12 maanden x € 5.000
Vakantietoeslag	4.800	8 % x € 60.000
Eindejaarsbonus	3.000	
Totaal bruto	67.800	Salaris + vakantietoeslag + eindejaars bonus
Sociale lasten	10.170	15 % van € 67.800
Pensioenpremie	5.424	8 % van € 67.800
Overige directe kosten medewerker	2.000	
Totale directe kosten medewerker	85.394	67.800 + 10.170 + 5.424 + 2.000
Opslag voor dekking overhead	21.348	25 % van € 85.394
Totaal te dekken kosten door medewerker	106.742	€85.394 + € 21.348
Beschikbare uren (shoptime)	2.080	52 weken x 40 uur
Productiviteit *	65 %	gegeven
Aan opdrachtgevers door te berekenen uren (jobtime)	1.352	2.080 uur x 65 %
Inkooptarief medewerker	78,95	€ 106.742 gedeeld door 1.352
Opslag winst en risico	15,79	€ 78,95 x 20 %
Verkooptarief medewerker per uur exact	94,74	€ 78,95 + € 15,79
Verkooptarief medewerker per uur afgerond	95,00	

* Het verschil tussen shoptime en jobtime (in dit voorbeeld $2.080 - 1.352 = 728$ uur oftewel 35 % van 2.080) wordt veroorzaakt door improductieve uren.

4. Analyse kosten en baten van de tijd schrijvende organisatie

In de analyse van het bedrijfsresultaat van een tijd schrijvende organisatie per periode (week, maand, kwartaal, jaar) wordt doorgaans zowel een vergelijking van de werkelijkheid met de begroting als met de werkelijkheid van vorig boekjaar uitgevoerd. In dit voorbeeld wordt een vergelijking met de begroting uitgevoerd.

De systematiek van de vergelijking met vorig boekjaar is gelijk.

De jaarcijfers begroot en werkelijk van enig jaar zien er als volgt uit:

Omschrijving	Begroting boekjaar	Begroting boekjaar %	Toelichting	Werkelijk Boekjaar	Werkelijk Boekjaar %	Toelichting	Verschil	Verschil in %
Aantal fte direct eigen personeel	100			95			-5	-5,0%
Aantal weken	52			52			0	0,0%
Uren per week	40			40			0	0,0%
Beschikbare uren	208.000	100,0%	100 fte x 52 wk x 40 u	197.600	100,0%	95 fte x 52 wk x 40 u	-10.400	-5,0%
Af: improductieve uren								
* Feestdagen	4.800	2,3%	100 fte x 6 fd x 8 u	4.560	2,3%	95 fte x 6 fd x 8 u	-240	-5,0%
* Vakantie	20.000	9,6%	100 fte x 25 dgn x 8 u	19.000	9,6%	95 fte x 25 dgn x 8 u	-1.000	-5,0%
* Ziekte	10.400	5,0%	5 % van 208.000	11.856	6,0%	6 % van 197.600	1.456	14,0%
* Opleiding	4.000	1,9%	100 fte x 40 u	3.420	1,7%	95 fte x 36 u	-580	-14,5%
* Vergaderen	20.800	10,0%	100 fte x 52 wkn x 4 u	19.760	10,0%	95 fte x 52 wkn x 4 u	-1.040	-5,0%
* Interne taken	5.000	2,4%		6.000	3,0%		1.000	20,0%
* Leegloop	7.800	3,8%		8.516	4,3%		716	9,2%
Totaal improductief in uren	72.800	35,0%		73.112	37,0%		312	0,4%
Totaal productief in uren	135.200	65,0%	€ 208.000 - € 72.800	124.488	63,0%	€ 197.600 - € 73.112	-10.712	-7,9%
	€			€			€	%
Gemiddeld bruto tarief	125,00	100%		125,00	100%		0	0,0%
Gemiddelde korting	5,00	4%		7,00	6%		2	40,0%
Gemiddeld netto tarief (gerealiseerd tarief)	120,00	96%		118,00	94%		-2	-1,7%
Omzet (bruto)	16.900.000	104,2%		15.561.000	105,9%		-1.339.000	-7,9%
Korting	676.000	4,2%		871.416	5,9%		195.416	28,9%
Omzet (netto)	16.224.000	100,0%		14.689.584	100,0%		-1.534.416	-9,5%
Salaris direct eigen personeel	7.384.846	45,5%		6.985.250	47,6%		-399.596	-5,4%
Sociale lasten direct eigen personeel	1.107.727	6,8%	15 % van € 7.384.846	1.117.640	7,6%	16 % van € 6.985.250	9.913	0,9%
Pensioenlasten direct eigen personeel	590.788	3,6%	8 % van € 7.384.846	523.894	3,6%	7,5 % van € 6.985.250	-66.894	-11,3%
Reiskosten direct personeel	369.242	2,3%	5 % van 7.384.846	349.263	2,4%	5 % van € 6.985.250	-19.980	-5,4%
Verblijfkosten direct personeel	147.697	0,9%	2 % van € 7.384.846	139.705	1,0%	2 % van € 6.985.250	-7.992	-5,4%
Overige kosten direct personeel	200.000	1,2%	100 fte x € 2.000	142.500	1,0%	95 fte x € 1.500	-57.500	-28,8%
Overige directe kosten eigen personeel	583.060	3,6%		511.250	3,5%		-71.810	-12,3%
Totaal directe kosten eigen personeel	10.383.360	64,0%		9.769.501	66,5%		-613.859	-5,9%
Gem. personele last direct eigen personeel	103.834			102.837			-997	-1,0%
Kosten ingehuurd direct personeel	0	0,0%		0	0,0%		0	
Totaal directe kosten	10.383.360	64,0%		9.769.501	66,5%		-613.859	-5,9%
Gem. direct kosten per productief uur in €	76,80			78,48				
Bruto marge	5.840.640	36,0%		4.920.083	33,5%		-920.557	-15,8%
Gem. bruto marge per productief uur in €	43,20			39,52				
Salaris indirect personeel	1.500.000	9,2%	15 fte x gem € 100.000	1.500.000	10,2%	15 fte x gem € 100.000	0	0,0%
Sociale lasten indirect personeel	225.000	1,4%	15 % van € 1.500.000	240.000	1,6%	16 % van € 1.500.000	15.000	6,7%
Pensioenlasten indirect personeel	120.000	0,7%	8 % van € 1.500.000	112.500	0,8%	7,5 % van € 1.500.000	-7.500	-6,3%
Totale directe kosten indirect personeel	1.845.000	11,4%		1.852.500	12,6%		7.500	0,4%
Gem. personele last indirect personeel	123.000			123.500				
Kosten ingehuurd indirect personeel	24.000	0,1%		20.000	0,1%		-4.000	-16,7%
Overige personeelskosten	30.000	0,2%	15 fte x € 2.000	30.000	0,2%	15 fte x € 1.500	0	0,0%
Algemene kosten	696.840	4,3%		676.640	4,6%		-20.200	-2,9%
Totaal overige indirecte kosten	750.840	4,6%		726.640	4,9%		-24.200	-3,2%
Totaal indirecte kosten	2.595.840	16,0%		2.579.140	17,6%		-16.700	-0,6%
Bedrijfsresultaat	3.244.800	20,0%		2.340.943	15,9%		-903.857	-27,9%
Totaal indirecte kosten	2.595.840			2.579.140				
Totaal directe kosten	10.383.360			9.769.501				
Indirecte kosten in % directe kosten	25,0%			26,4%				
Indirect personeel in fte	15			15				
Direct eigen personeel in fte	100			95				
Verhouding indirect/direct personeel	15,0%			15,8%				

Deze cijfers kunnen als volgt worden geanalyseerd:

De **productieve uren** komen 10.712 uur lager uit als gevolg van **minder beschikbare uren** 10.400 (100 fte begroot, 95 fte werkelijk) en hoger aantal **improductieve uren** 312 (als resultante van 35 % van 10.400 minder improductief = 3.640 uur en 2 % over de werkelijk beschikbare uren $197.600 = 3.952$ meer improductief dan begroot).

De **bruto omzet** is € 1.339.000 lager dan begroot als gevolg van:

- $(100-95) = 5$ fte x 52 weken 40 uur € 125 = € 1.300.000 - minder beschikbaar
 - $(100-95) = 5$ fte x 52 weken 40 uur x 35 % x € 125 = € 455.000 + minder improductief
 - 95×52 weken x 40 uur x $(35\% - 37\%) = 2\%$ x € 125 = € 494.000 - meer improductief
- Totaal* = € 1.339.000 – minder omzet

De **korting** komt hoger uit door:

- 10.712 minder productieve uren x € 5 = € 53.560 + minder korting
 - 124.488 productieve uren x $(€7 - €5) = €2$ = € 248.976 – meer korting
- Totaal* = € 195.416 – meer korting

De **netto omzet** komt € 1.534.416 lager uit als gevolg van lagere bruto omzet € 1.339.000 en hogere korting € 195.416.

Het **gerealiseerde tarief** komt met € 118 € 2 lager uit dan begroot € 120 als gevolg van een gelijk bruto uurtarief van € 125 en € 2 hogere korting per uur.

De **totale directe kosten** komen in absolute zin € 613.859 lager uit dan begroot, maar stijgen als gevolg van de lagere omzet dan begroot van 64,0 % van de netto omzet naar 66,5 % van de netto omzet.

Als resultante van lagere netto omzet € 1.534.416 en lagere totale directe kosten € 613.859 daalt de **brutomarge** in absolute zin met € 920.557, en als % van de netto omzet van 36 % naar 33,5 %.

De werkelijke **gemiddelde personele last direct eigen personeel** komt met € 102.837 € 997 lager uit dan de begrote gemiddelde personele last van € 103.834.

Het totaal van de **indirecte kosten** daalt in absolute zin met € 16.700 van € 2.595.840 begroot naar € 2.579.140, maar stijgt als gevolg van de lagere omzet dan begroot van 16,0 % van de netto omzet naar 17,6 % van de netto omzet.

De **directe kosten indirect personeel** zijn in absolute zin € 7.500 hoger dan begroot veroorzaakt door het saldo van hogere sociale lasten € 15.000 en lagere pensioenlasten € 7.500, en stijgen in combinatie met de € 1.534.416 lagere omzet dan begroot van 11,4 % van de netto omzet naar 12,6 % van de netto omzet.

Binnen de indirecte kosten neemt de **gemiddelde personele last indirect personeel** met € 500 toe van € 123.000 naar € 123.500 bij een werkelijk aantal fte conform begroting van 15.

De **algemene kosten** zijn in absolute zin € 20.200 lager dan begroot, maar stijgt als gevolg van de lagere omzet dan begroot van 4,3 % van de netto omzet naar 4,6 % van de netto omzet.

De verhouding **indirect personeel ten opzichte van direct personeel** verslechtert van 15 % naar 15,8 %.

De verhouding **totale indirecte kosten ten opzichte totale directe kosten** verslechtert van 25 % naar 26,8 %. Indirecte kosten zijn vaak in belangrijke mate vaste kosten en kunnen daardoor bij lagere omzet niet in gelijke mate worden afgebouwd. De mate van flexibiliteit in indirecte kosten is daarmee een belangrijke succesfactor voor tijd schrijvende organisaties.

Belangrijke aandachtspunten bij een tijd schrijvende organisatie zijn:

- Het absolute aantal beschikbare uren (deze daalde in dit voorbeeld van 208.000 naar 197.600, dit is nadelig).
- De productiviteit (deze daalde in dit voorbeeld van 65 % naar 63 %, dit is nadelig).
Een aandachtspunt hierbij is om indien mogelijk de pieken in de productie op te vangen met tijdelijk ingehuurd personeel (zodat de vaste personeelsbezetting minder leegloop kent).
Daarnaast moet voortdurend worden gemonitord welke categorieën improductieve uren wel en niet binnen begroting blijven zodat bij overschrijdingen tijdig kan worden ingegrepen.
- Het gerealiseerd verkooptarief (dit daalde in dit voorbeeld van € 120 naar € 118, dit is nadelig).
- De verhouding directe kosten ten opzichte van de netto omzet (dit steeg in dit voorbeeld van 64 % naar 66,5 %, dit is nadelig en met name veroorzaakt door het lagere gerealiseerde verkooptarief).
- De gemiddelde personele last direct eigen personeel (dit daalde in dit voorbeeld van € 103.834 naar € 102.837, dit is voordelig).
- De verhouding indirecte kosten ten opzichte van directe kosten (dit steeg in dit voorbeeld van 25 % naar 26,8 %, dit is nadelig). Van belang is hierbij vaak de verhouding indirect personeel ten opzichte van direct personeel in % (welke in dit voorbeeld steeg van 15 % naar 15,8 %, dat is ongunstig).

5. Kerncijfers voor sturing van de tijd schrijvende organisatie

De belangrijkste kerncijfers voor de sturing van de tijd schrijvende organisatie zijn reeds zichtbaar in paragraaf 4:

- Het aantal beschikbare uren
- Het aantal improductieve uren, totaal en gesplitst naar categorie
- Het aantal productieve uren, als resultante van beschikbare uren en improductieve uren
- De bruto omzet in €
- De korting in € en als % van de omzet
- De netto omzet (als resultante van bruto omzet en korting) in € en als % van de omzet
- Het gerealiseerde tarief in €
- Het totaal directe kosten in € en als % van de omzet
- De gemiddelde personele last direct eigen personeel in €
- De brutomarge in € en als % van de omzet
- Het totaal van de totale indirecte kosten in € en als % van de omzet
- De directe kosten van indirect personeel in € en als % van de omzet
- De gemiddelde personele last indirect personeel in €
- De algemene kosten in € en als % van de omzet
- De verhouding indirect personeel ten opzichte van direct personeel in %
- De verhouding indirecte kosten ten opzichte van totale directe kosten in %
- Het bedrijfsresultaat in € en als % van de omzet

Het is wenselijk om voor deze kerncijfers in de managementinformatie op te nemen:

- de vergelijking werkelijk ten opzichte van de begroting;
- de vergelijking werkelijk ten opzichte van vorig boekjaar;
- het verloop in de tijd binnen het jaar;
- het verloop in de tijd over minimaal vijf jaren.

Visualisatie met kleuren via grafieken, trendlijnen en taartpunten en dergelijke is daarbij aan te bevelen.