

Personeelsmanagement nader becijferd

Uitwerkingen van extra vragen en opdrachten

Karin Potting

Vierde, herziene druk

uitgeverij | C
coutinho

bussum 2018

Deze **uitwerkingen van extra vragen en opdrachten** horen bij de vierde, herziene druk van *Personeelsmanagement nader becijferd* van Karin Potting.

© 2002/2018 Uitgeverij Coutinho bv

Alle rechten voorbehouden.

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of op enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16 h Auteurswet 1912 dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan Stichting Reprorecht (Postbus 3051, 2130 KB Hoofddorp, www.reprorecht.nl). Voor het overnemen van (een) gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16h Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.stichting-pro.nl).

Eerste druk 2002

Vierde, herziene druk 2018

Uitgeverij Coutinho

Postbus 333

1400 AH Bussum

info@coutinho.nl

www.coutinho.nl

Noot van de uitgever

Wij hebben alle moeite gedaan om rechthebbenden van copyright te achterhalen. Personen of instanties die aanspraak maken op bepaalde rechten, wordt vriendelijk verzocht contact op te nemen met de uitgever.

ISBN 978 90 469 0525 8

NUR 807

1 Prestatiemaatstaven voor een financieel gezonde en vitale organisatie

Opdrachten casus Going Digital

1 In figuur 1.9 zien we dat het netto werkkapitaal is toegenomen. De liquiditeit is iets verbeterd en ook de solvabiliteit is verbeterd en ruim voldoende. Op basis van deze kengetallen zouden we kunnen aannemen dat Going Digital erin slaagt de financiële risico's voldoende te beheersen.

2

Strategische risico's	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Het management heeft ervoor gekozen diensten te ontwikkelen voor hoger onderwijs. Wanneer het hoger onderwijs besluit te stoppen met de digitalisering van het onderwijs, valt een belangrijk deel van de klantenkring weg. ▪ Een belangrijke samenwerkingspartner valt weg.
Operationele risico's	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Een medewerker maakt een cruciale fout bij de installatie van een nieuw systeem bij een klant. ▪ Going Digital kan zich niet snel genoeg vernieuwen.
Financiële risico's	De huisbankier verlengt de verstrekte lening niet meer.
Compliancerisico's	Het management maakt een cruciale fout bij een aanbestedingstraject.

3 Klanttevredenscijfers; het aantal klanten dat voor langere tijd verbonden blijft aan het bedrijf.

Opdracht praktijkcase zorginstelling

De financiële gezondheid kan men beoordelen met behulp van de liquiditeit en de solvabiliteit. Deze kengetallen verbeteren in de jaren 2015-2017. De rentabiliteit is verslechterd. Voor een maatschappelijke organisatie is dat echter minder belangrijk, omdat deze geen winst hoeft te maken. Een positief kengetal geeft aan dat de organisatie er in ieder geval in is geslaagd om de kosten te dekken met de opbrengsten. Of de organisatie duurzaam omgaat met de beschikbare resources kan men met behulp van deze gegevens niet helemaal beoordelen. Wel kun je zien dat het ziekteverzuim onder het personeel toeneemt, evenals het verloop. Dit zou een eerste indicatie kunnen zijn dat het de organisatie minder goed lukt om het personeel aan zich te binden. Ook het aantal dagen dat het personeel aan scholing besteedt loopt terug. Gezien het aantal fte's is dit niet buitengewoon groot.

Extra opdrachten hoofdstuk 1

Opdracht 1 Casus softwarebedrijf Exercised bv

- 1 Ondanks een behoorlijke afname van de omzet (jaarlijks met ruim 16 procent; zie de berekening hierna) zien we het resultaat jaarlijks toenemen, namelijk respectievelijk met 3,6% en 5,5% (zie de berekening hierna). Tegelijkertijd zien we de liquiditeit verbeteren, en ook de solvabiliteit lijkt ruim voldoende te zijn (meer dan 20 procent). Het weerstandsvermogen van deze onderneming lijkt dus te zijn verbeterd, ondanks de daling van de omzet.

Verandering omzet 2016: $((7.155 - 5.996) / 7.155) \times 100\% = 16,2\%$

Verandering omzet 2015: $((5.996 - 5.019) / 5.996) \times 100\% = 16,3\%$

Toename resultaat 2016: $((1.009 - 974) / 974) \times 100\% = 3,6\%$

Toename resultaat 2017: $((1.064 - 1.009) / 1.009) \times 100\% = 5,5\%$

- 2 De organisatie is erin geslaagd de bedrijfslasten te laten afnemen, vermoedelijk (mede) door het aantal personeelsleden te laten afnemen: in 2015 had men nog 98 mensen in dienst, in 2017 is dit gedaald tot 89 mensen.

Opdracht 2 Casus woningcorporatie Het Oosten

- 1 Ze wil woningproblemen oplossen voor mensen met lagere inkomens, en ze wil hiervoor een aantrekkelijke woonomgeving creëren.
- 2 Het beheren van woningen die ze kan verhuren, en het onderhouden van de leefomgeving van de huurders.
- 3
 - huurders;
 - potentiële huurders uit de lagere inkomensgroep;
 - lokale overheid (gemeente en provincie);
 - werknemers;
 - andere aanbieders van huurwoningen.
- 4 Financiën, klanten, werknemers en interne processen.

5

Categorie	Operationele maatstaven
Klanten <i>Strategische doelstelling 1, 2, 3, 5</i>	1 70 procent van de huurders moet de dienstverlening van de woningcorporatie met meer dan een 6,5 beoordelen. 2 80 procent van de huurders moet vallen in de lagere inkomenscategorie. 3 5 procent van het ontwikkelingsbudget moet worden besteed aan het bevorderen van de leefbaarheid van de wijk. 5 50 procent van het aanbod aan sociale huurwoningen moet worden verzorgd door Het Oosten.
Financiën <i>Strategische doelstelling 6</i>	6 Minimaal 30 procent van het vermogen moet bestaan uit eigen vermogen.
Interne processen <i>Strategische doelstelling 4</i>	4 70 procent van de medewerkers moet de kwaliteit van de ICT-ondersteuning met minstens een 6,5 beoordelen.
Werknemers Klantgericht werken	1 90 procent van de klantcontacten moet met een 7 zijn beoordeeld.

2 Strategische personeelsplanning bij groei

Opdrachten casus Going Digital

- 1 De concurrentiepositie van Going Digital kan in kaart worden gebracht door het volgende schema in te vullen. Deskresearch naar de markt van organisaties die een digitale leeromgeving aanbieden kan hierbij helpen.

Huidige concurrenten	In het hoofdstuk is beschreven dat Going Digital opereert op een markt met enkele grote aanbieders die een belangrijk deel van de markt beheersen. Going Digital is op deze markt een relatief kleine speler.
Substituten	Binnen het hoger beroepsonderwijs wordt de vraag naar een digitale leeromgeving sterk gestimuleerd door het streven naar een verdere internationalisering van het onderwijs, en door het streven om <i>personalized learning</i> mogelijk te maken.
Nieuwe concurrenten	Going Digital zal de concurrentie moeten aangaan met de grote spelers. De markt lijkt niet groot genoeg om veel nieuwe, kleinere aanbieders groeimogelijkheden te bieden.
Afnemers	De positie van de afnemers lijkt heel sterk.
Leveranciers	Going Digital lijkt niet voldoende kennis in huis te hebben om het product zelf te gaan ontwikkelen. Going Digital zou een samenwerkingsrelatie kunnen aangaan met een andere organisatie.

- 2 Op basis van het vijfkrachtenmodel lijkt het voor Going Digital heel lastig te worden om de nieuwe markt te betreden. De concurrentie is sterk, en de ontwikkelkosten voor een nieuw product lijken hoog.
- 3 In figuur 2.8 kunnen we zien dat de netto-omzet sterk is toegenomen. Deze toename heeft geleid tot een sterke stijging van de nettowinst. De rentabiliteit over het eigen vermogen nam dan ook sterk toe. Uit deze kengetallen kunnen we afleiden dat Going Digital er in financieel opzicht goed voor staat. Het bedrijf zou extra middelen kunnen aantrekken door een lening af te sluiten.
- 4 Hrm zal mee moeten denken over de vraag of de organisatie wel over de juiste competenties beschikt om de productinnovatie door te voeren. Om dat in kaart te brengen zou je kunnen kijken naar het model van Lado en Wilson (figuur 2.5).

Extra opdracht hoofdstuk 2

Een businesscase van een start-up

1 *Verwachte kosten*

Uit te keren salaris	30.000
Kosten leaseauto (12 × 450 euro)	5.400
Overige kantooronkosten	2.000
Totale raming te maken onkosten	37.400

Aantal te declareren uren bij uurtarief van 40 euro: $37.400 / 40 = 935$ uur.

- Om 935 uur te kunnen declareren, zal hij het dubbele aantal uren moeten werken: 1870 uur. Als we uitgaan van 50 werkweken (hij heeft dan 2 weken vrij), heeft hij 50×32 uur beschikbaar; dat is dus 1.600 uur. Hij zal dus geen vierdaagse werkweek kunnen handhaven, want in dit urenplaatje is nog geen rekening gehouden met de feestdagen (indien deze niet in het weekend vallen), of met dagen die hij vanwege ziekte niet kan werken.
- Bij een werkweek van vier dagen maakt hij met dat tarief verlies. Hij heeft 1.600 uur beschikbaar, dus zijn opbrengsten liggen dan op $800 \times 40 = 32.000$ euro, terwijl zijn kosten 37.400 euro bedragen. Hij heeft dus een verlies van 5.400 euro. (De kosten van de leaseauto krijgt hij in dit scenario dus niet gedekt.)

Hij zal dus óf iets moeten doen met zijn uurtarief, óf de verhouding tussen het aantal te werken uren en het aantal te declareren uren moeten verbeteren.

Berekening oplossing 1: aanpassen uurtarief

Hoe hoog moet het uurtarief worden wanneer hij een vierdaagse werkweek wil handhaven en minimaal 2 weken niet beschikbaar wil zijn wegens ziekte en/of vakantie?

Eerst bepalen we het aantal uren dat maximaal gedeclareerd kan worden. Wanneer we geen rekening houden met feestdagen, heeft hij 1.600 uur beschikbaar. Voor de zekerheid gaan we uit van zes feestdagen waarop niet gewerkt kan worden (twee dagen met kerst, en één dag met Nieuwjaar, Pasen, Hemelvaart en Pinksteren). Er blijft dan over: $1.600 - (6 \times 8) = 1.552$ uur. Bij een verhouding van 2 te werken uren op 1 te declareren uur is dat 776 uur.

Zijn uurtarief moet dus worden:

$$TO / q = 37.400 / 776 = 48 \text{ euro (afgerond)}$$

Berekening oplossing 2: aanpassen verhouding tussen te declareren en te werken uren

Maximaal beschikbare uren = 1552 uur.

Het break-evenpoint bij een prijs van 40 euro per uur ligt op 935 uur (zie vraag 1). Dat betekent dat hij moet streven naar een verhouding van 1544 : 935 ofwel 1,65 : 1.

- 4 Bij het break-evenpoint is de totale opbrengst (TO) gelijk aan de totale kosten (TK).

Oftewel: $TO = TK$

De totale opbrengsten kunnen worden omschreven als $TO = 40 q$, waarbij q staat voor het aantal te declareren uren.

Tachtig procent van het salaris vast komt neer op 24.000 euro.

$$\begin{aligned}TK &= 5 q + (24.000 + 5.400 + 2.000); \text{ ofwel } TK = 5 q + 31.400 \\TO &= TK \\40 q &= 5 q + 31.400 \\40 q - 5 q &= 31.400 \\35 q &= 31.400 \\q &= 897\end{aligned}$$

Als we nog steeds uitgaan van een verhouding tussen het aantal te werken uren en het aantal te declareren uren van 2:1, dan zal hij dit nog steeds niet kunnen realiseren in een vierdaagse werkweek. Als hij vasthoudt aan de vierdaagse werkweek en maximaal 800 declarabele uren, brengt hij met deze constructie zijn verlies van 5400 euro (zie vraag 3) wel terug. Zie de volgende berekening:

Zijn totale kosten bedragen: $TK = 5 \times 800 + 31.400 = 35.400$ euro.

Zijn totale opbrengsten zijn: $800 \times 40 = 32.000$, dus zijn verlies bedraagt 3.400 euro.

3 Efficiency vergroten bij ondersteunende diensten

Opdrachten casus Going Digital

- 1 Met behulp van een OVA.
- 2 In hoeverre heb je te maken met specifieke diensten, in hoeverre bestaat er onzekerheid bij de transactie, en hoe vaak wordt er gebruikgemaakt van de ondersteunende diensten.
- 3 Schoonmaak is weinig specifiek: je kunt schoonmakers makkelijk vervangen, schoonmaakdiensten kun je goed inplannen, en sommige schoonmaakactiviteiten hoef je niet iedere dag te doen, zoals ramen lappen.
- 4 Personele administratie is weinig specifiek, en voor een groot deel zijn de werkzaamheden met behulp van software gestandaardiseerd. Bij sommige, soms onvoorziene gebeurtenissen is het echter wel belangrijk dat de hr-afdeling kan beschikken over personele informatie. Het is de vraag of deze snel beschikbaar kan zijn als de personeelsadministratie is uitbesteed. Meestal kun je je informatiebehoefte goed inplannen, maar niet altijd. In een sterk veranderende omgeving kan het belangrijk zijn dat men snel over de juiste personele informatie kan beschikken. Dus op basis van de transactietheorie zou men ook kunnen beredeneren dat het uitbesteden van de personeelsadministratie geen verstandige keuze is.

4 Kosten en baten van een reorganisatie

Opdrachten casus Going Digital

- 1 Je maakt een onderscheid in eenmalig te maken kosten, en kosten die regelmatig terugkeren.

De eenmalige kosten bestaan uit:

- de reorganisatiekosten;
- de kosten van het laten afvloeien van personeel.

De terugkerende kosten bestaan uit de kosten van de inkoop van de in te huren diensten van derden. Hierbij moet je een goed beeld hebben gevormd van de activiteiten die worden verricht door de afdeling hrm en door de lijnmanagers (intern), en van wat men precies aan diensten wil inkopen. Randvoorwaarde voor een succesvolle uitbesteding van diensten is dat de organisatie intern de procedures goed op orde heeft en dat je een goed beeld hebt van de wijze waarop je de hr-activiteiten bij het laten wegvallen van de personeelsafdeling wilt coördineren.

- 2 De jaarlijks te besparen kosten bestaan voornamelijk uit primaire kosten, oftewel de kosten van salarissen en sociale premies die niet langer hoeven te worden betaald, en verder uit eventuele kosten van computers en licenties voor software die nu niet meer gemaakt hoeven te worden. Verder zou je kunnen denken aan besparingen op de post 'overige personele kosten', bijvoorbeeld door minder kosten voor scholing (in sommige cao's is bijvoorbeeld de bepaling opgenomen dat men een vast percentage van de loonsom aan scholing van de medewerkers moet besteden) of door lagere kosten van de arbodienst. Daarnaast heb je mogelijk ook te maken met een besparing van secundaire kosten, zoals het gebruik van het kantoor.

In de tabel hierna staat wat Going Digital zou kunnen besparen.

Primaire kosten	
Arbeidskosten	
bruto salariskosten (exclusief sociale premies werkgever) 12×9.200	110.400
sociale premies werkgever ($0,20 \times 110.400$)	22.080
uit te betalen vakantiegeld	9.200
bijdrage arbodienst (€ 100 per medewerker)	600
vermindering overige personele kosten, bijvoorbeeld opleidingskosten (1,5% van brutosalaris)	1.656
Totaal arbeidskosten	143.936
kosten licenties en onderhoud software, bijvoorbeeld voor personeels-informatiesysteem	6.000
Totaal primaire kosten	149.936

Secundaire kosten	
Gebruik kantoor. Uitgaande van minimaal 12 m ² kantoorruimte per full-timedmedewerker kan men $4,5 \times 12 = 54$ m ² op kantoorruimte besparen. Men zou dus een kleinere, goedkopere unit kunnen gaan huren, wat een extra besparing zou opleveren.	

- 3
- De terugverdientijd van de reorganisatiekosten mag niet te lang zijn.
 - De bedrijfsrisico's (bijvoorbeeld met betrekking tot de veiligheid en de privacy van werknemers) moeten beperkt kunnen blijven.

Extra opdracht hoofdstuk 4

Frontier

Stap 1

Bepaal de jaarlijks te besparen kosten van de catering indien men besluit de catering uit te besteden.

Eerste jaar	
Personeelskosten van cateringmedewerker	45.000
Inkoopkosten verstrekte maaltijden e.d.	10.000
Afschrijving verbouwingskosten	30.000
(Eventueel) versnelde afschrijving op oude keuken	12.000
Totaal geraamde kosten	97.000

Tweede en derde jaar	
Personeelskosten cateringmedewerker	45.000
Inkoopkosten verstrekte maaltijden e.d.	10.000
	55.000

Stap 2

Bepaal de kosten van uitbesteding. Maak hierbij een onderscheid in eenmalige kosten en terugkerende kosten.

Geraamde afvloeiingskosten medewerker	
Kosten afvloeiingsregeling (transitievergoeding)	12.500
(Overname van apparatuur)	- 4.000
Totaal raming eenmalige kosten	8.500

De hoofdregel voor de berekening van de transitievergoeding is: $1/6$ maandsalaris per elk half dienstjaar in de eerste 10 jaar van de arbeidsovereenkomst. Dat komt hier op: $1/6 \times 3750 \times (10 \times 2) = 12.500$ euro.

Jaarlijkse vaste vergoeding aan Sodexo	10.000
Kosten verstrekte maaltijden e.d.	15.000
Totale raming terugkerende kosten	25.000

Stap 3

Bepaal de terugverdientijd (kosten van reorganisatie / netto kostenbesparing).

De kosten van de reorganisatie zijn geraamd op 8.500 euro.

De netto kostenbesparing in het eerste jaar is geraamd op: 97.000 – 25.000 = 72.000 euro.

Terugverdientijd: $(8.500 / 72.000) \times 12 = 1,4$ maanden.

Raming opbrengsten reorganisatie na drie jaar				
Jaar	Te besparen kosten	Eenmalige kosten	Jaarlijks terugkerende kosten	Opbrengst reorganisatie
1	97.000	8.500	25.000	63.500
2	55.000	-	25.000	30.000
3	55.000	-	25.000	30.000

Bij deze raming zijn prijsstijgingen en inflatie buiten beschouwing gelaten. Ook de renteopbrengst van het te besparen bedrag is niet in de berekening opgenomen.

5 De kwaliteit van hrm becijferd

Opdrachten casus Going Digital

- 1
 - Sociale media: hieraan zijn geen kosten verbonden.
 - Banenmarkt: kosten zijn afhankelijk van de voorwaarden waaronder men mag deelnemen.
 - Assessment: kosten worden gedeclareerd door het externe bureau.
- 2 Met de tijd die door de medewerkers die betrokken zijn bij de selectie van de kandidaten, wordt besteed aan deze procedure.
- 3 Ervan uitgaande dat de arbeidskosten van een medewerker vergelijkbaar zijn met de opbrengst van die medewerker, zou dit betekenen dat de wervingskosten niet hoger mogen zijn dan 35.000 euro per jaar. In dat geval heeft de organisatie echter theoretisch gezien nog niets verdiend aan de medewerker, dus een werkgever zal er in de meeste gevallen naar streven dat de gemiddelde omzet van een medewerker veel hoger ligt dan de arbeidskosten.

6 Wie betaalt hrm?

Opdracht casus Going Digital

Activiteit	Dienst?	Interne/externe klant
Ontwerpen en implementeren belonings-systeem	ja	raad van bestuur, management
Werkoverleg op de afdeling hrm	nee	
Een massaontslag voorbereiden	ja	raad van bestuur, management
Bezoeken van een symposium om meer te leren over HR analytics	nee	
Onderzoek verrichten naar de effecten van prestatiebeloning en hierover een artikel voor een vakblad schrijven	ja	redactie vakblad

7 Financiële rapportage: de jaarrekening

Opdrachten casus Going Digital

- 1 Liquiditeit kan men als volgt berekenen: vlottende activa / kortlopende schulden
2016: $18.530 / 13.866 = 1,34$
2015: $17.097 / 13.898 = 1,23$

- 2 De vlottende activa zijn toegenomen, terwijl de kortlopende schulden zijn afgenomen.

- 3 Solvabiliteit kan men als volgt berekenen: (eigen vermogen / totaal vermogen) \times 100%

$$2016: (6.824 / 26.040) \times 100\% = 26,2\%$$

$$2015: (5.316 / 24.424) \times 100\% = 21,8\%$$

- 4 Het eigen vermogen is toegenomen, omdat de winst aan de reserves is toegevoegd.

- 5 a

Omloopsnelheid van de debiteuren: (gemiddelde debiteuren / omzet) \times 365 dagen

Gemiddelde debiteuren bedragen: $(13.680 + 14.109) / 2 = 13.894,5$

De omzet bedraagt (blijkens figuur 7.20): 23.436

Dus omloopsnelheid van de debiteuren bedraagt: $(13.894,5 / 23.436) \times 365 = 216$ dagen. (We nemen aan dat alle vorderingen uit debiteuren bestaan. De vorderingen zijn debiteuren.)

- b

Going Digital moet lang wachten tot de debiteuren betalen (216 dagen). Dat betekent dat de liquiditeit ruim moet zijn, zeker wanneer Going Digital zijn crediteuren eerder moet betalen.

- 6 De solvabiliteit voldoet aan de norm van minimaal 20 procent. Deze is verbeterd. De rentedekkingsratio zou men kunnen berekenen om te bepalen of Going Digital ook de financieringslasten kan betalen. Het bedrijfsresultaat lijkt groot genoeg om de rentelasten te dragen.
- 7 In het Dupont-schema kunnen we zien dat de rentabiliteit kan worden berekend door de omloopsnelheid van het bedrijfsvermogen te vermenigvuldigen met de brutomarge. Dus door het verhogen van de brutomarge of de omloopsnelheid van het bedrijfsvermogen neemt de rentabiliteit toe. De omloopsnelheid van het bedrijfsvermogen kan men verhogen door de bezittingen te laten afnemen. Dat kan men

bijvoorbeeld bereiken door een goed incassobeheer, want Going Digital heeft weinig fysieke vaste activa. Een groot deel van de bezittingen bestaat uit vorderingen. De brutomarge kan men verhogen door de bedrijfslasten verder te verlagen bij een gelijkblijvende omzet, of men kan proberen de omzet te verhogen.

Extra vragen en opdrachten

Opdracht 1 De zorginstelling

- 1 Het eigen vermogen is toegenomen ten opzichte van het jaar daarvoor.
- 2 De opbrengsten zijn afgenomen, en de daling van de bedrijfslasten heeft deze afname niet kunnen compenseren.
- 3 Een categoriaal model.
- 4 In figuur 7.5 kunnen we zien dat de solvabiliteit is verbeterd en ruimschoots aan de norm voldoet, terwijl de liquiditeit constant is gebleven. De zorginstelling verkeert in blakende financiële gezondheid.

Opdracht 2 Een uitzendorganisatie

- 1 Het totale bezit is de som van de vaste activa en de vlottende activa:
 $4.101.599 + 31.052.071 = 35.153.670$
- 2 Ja, want de vaste activa en de vlottende activa zijn beide toegenomen.
- 3 Liquiditeit: vlottende activa / kortlopende schulden
Liquiditeit 2015: $31.052.071 / 25.704.155 = 1,2$
Liquiditeit 2014: $21.728.894 / 17.911.052 = 1,2$

Solvabiliteit: $(\text{eigen vermogen} / \text{totale vermogen}) \times 100\%$
Solvabiliteit 2015: $(8.711.494 / 35.153.670) \times 100\% = 24,8\%$
Solvabiliteit 2014: $(7.346.779 / 25.557.397) \times 100\% = 28,7\%$

De liquiditeit van de organisatie lijkt voldoende. Het merendeel van de bezittingen (vlottende activa) bestaat echter uit vorderingen op handelsdebiteuren. Die debiteuren moeten dus wel in staat zijn om op korte termijn te betalen. Is dat ook het geval?

De gemiddelde incassoduur van de debiteuren wordt als volgt berekend: $(\text{gemiddelde debiteuren} / \text{omzet}) \times 365$ dagen. Dat komt hier neer op: $((21.603.167 + 17.330.072) / 2) / 127.622.396 \times 365$ dagen = 55,7 dagen. We hebben kunnen zien dat men streeft naar een incassoduur van 60 dagen. Zo bezien valt het uitzendbureau binnen de normen. Maar dat betekent wel dat het uitzendbureau ervan uit moet gaan dat de crediteuren ook bereid zijn om even op het geld te wachten.