

Notitie nr. 2011-67
d.d. mei 2012

seo economisch onderzoek
economic research

onderwerp Tarieven financiële en juridische professionals
aan
van Peter Risseeuw

1. Achtergrond

De vraag wat een 'redelijk' tarief voor een letselschadeadviseur is, is niet triviaal. Benadeelden in letselschadezaken kunnen zich in het traject van schadevergoeding laten bijstaan door allerlei adviseurs, zoals rechtsbijstandverzekeraars, letselschadebureaus, mediators en advocatenkantoren. De benadeelden contracteren deze dienstverleners, maar betalen zelf niet voor de dienstverlening: de diensten komen ten laste van de aansprakelijkheidsverzekeraar van de partij die de schade c.q. het letsel heeft veroorzaakt.¹ Door dit afrekenmechanisme hebben benadeelden zelf geen prikkel om op de kosten van hun adviseur te letten, hebben aansprakelijkheidsverzekeraars een beperkte mogelijkheid om invloed uit te oefenen op de prijsstelling van de betrokken adviseurs en hebben die adviseurs navenant weinig prikkel om hun diensten tegen een concurrerend tarief aan te bieden. Kortom, er is op de markt voor letselschadeadvies geen sprake van een marktmechanisme, waarin uit het samenspel van vraag en aanbod een evenwichtsprijs kan ontstaan. De prijs wordt niet bepaald door schaarste en (aantoonbare) kwaliteit, maar door aanbiedersmacht.

Als de markt geen mechanisme heeft om tot een evenwichtsprijs te komen, is er een andere toetsing nodig voor het begrip 'redelijk'. Dat toetsen, dat tot dusver vooral vanuit juridische hoek is gedaan, blijkt in de praktijk geen eenvoudig proces te zijn. Faure c.s. (2008) komen op basis van een uitgebreide inventarisatie vooral tot de conclusie dat er een grote spreiding bestaat.² Op een advocatenvergelijkingswebsite leidt de zoekterm 'letselschade' tot 169 kantoren, met uurtarieven die lopen van € 70 tot € 270.³ Ook Roth (2010) bevestigt de spreiding, in een compilatie van dertien rechterlijke oordelen over de redelijkheid van advocatarieven in letselschadezaken tussen 1998 en 2009.⁴ De gehanteerde tarieven variëren met de senioriteit en de gespecialiseerdheid van de advocaat in kwestie en met de omvang van de zaak, met een positief verband tussen het geclaimde bedrag en het tarief van de advocaat. In deze oordelen spreekt de rechter zich niet normstellend uit, maar oordeelt of een door een letselschadeadvocaat gehanteerd tarief acceptabel is. In de meerderheid van de gevallen accepteert de rechter de tarieven, die variëren tussen € 192 en € 439,50.⁵ Een uurtarief van € 228,41 is door de rechtbank in Leeuwarden als onredelijk bestempeld, met als voornaamste motivatie dat de rekening van de advocaat het geclaimde bedrag oversteeg.

Dat er een bandbreedte bestaat voor een 'redelijk' tarief, is niet meer dan logisch. Een bandbreedte die loopt van € 70 tot € 439,50 is aan de wijde kant, ook als het verschillende soorten functionarissen in verschillende soorten organisaties betreft. Daarbij moet worden aangetekend dat deze inventarisaties volledig betrekking hebben op de advocatuur. Letselschadeadviseurs hoeven geen advocaat te zijn.

In de aangetroffen overwegingen is zelden sprake van een (degelijke) empirische onderbouwing. In dit verband heeft de rechtbank in Alkmaar in 2010 een door een aansprakelijke verzekeraar te vergoeden tarief vastgesteld, op basis van een kostprijsberekening. Het betreft een zaak waarin de kosten van het verhalen

¹ Het mechanisme waarin de kosten van juridische bijstand verhaald (kunnen) worden op de wederpartij, staat te boek als *fee shifting*.

² M.G. Faure, N.J. Philipsen, F. Fernhout, 2008, *Honoraria van Belangenbehartigers in Letselschadezaken*, onderzoek in opdracht van de Stichting Personenschade Instituut van Verzekeraars, Maastricht: Universiteit Maastricht.
³ www.advocatenoverzicht.nl, geraadpleegd op 4 mei 2012.

⁴ Roth, J., 2010, 'Een redelijk uurtarief', *Letsel & Schade* 2010, nr. 3, blz. 1-7.

⁵ Roth rekent alle bedragen terug tot het niveau van 2010. De genoemde bedragen zijn exclusief btw. In een enkel geval is de declaratie van de advocaat nog verhoogd met een percentage aan 'kantoorkosten'.

van materiële schades ter discussie stonden.⁶ De rechtbank gaat uit van een bruto maandsalaris van de belanghebbende van € 3.500, een verdubbeling van dit bedrag in verband met andere kosten voor de werkgever, een bedrag voor “ondersteuning, automatisering, literatuurvoorziening” groot € 20.000 per jaar, en een werkjaar van 1764 werkzame uren. Deze parameters leiden tot een uurtarief van € 63. De rechtbank onderbouwt de diverse parameters niet.

In deze overwegingen is sprake van een opstapeling van arbeidskosten, kosten voor ondersteuning en andere opslagen, die in het tarief worden meegewogen. Die opslagen maken de berekeningen weinig transparant. In dit rapport wordt een bandbreedte voor een redelijk tarief afgeleid, op basis van een integrale kostprijsberekening, waarin alle kosten, direct en indirect, op transparante wijze doorwerken in het tarief.

Paragraaf 2 van deze notitie geeft de bevindingen kort weer, in de paragrafen 3 en 4 en de bijlage worden het rekenschema en de gehanteerde parameters toegelicht.

2. Resultaten

Tabel 1 toont de uitkomsten van het doorberekende kostprijsmodel voor verschillende soorten bedrijven, in termen van bedrijfsomvang en organisatiestructuur. De omvang en de structuur zijn mede bepalend voor het declarabel percentage, een belangrijke parameter voor adviseurs. De belangrijkste parameter is het beloningsniveau van adviseurs en ondersteunend medewerkers. Voor het beloningsniveau is gewerkt met een bandbreedte rond de daadwerkelijke gemiddelde beloning van mensen met vergelijkbare functies en beroepen, zoals getoond in Tabel 7. Aldus ontstaat een bandbreedte van normbedragen, gebaseerd op relevant vergelijkingsmateriaal. De tarieven zijn integraal, dat wil zeggen alle kosten van de bedrijfsvoering zijn er in opgenomen, deels in de vorm van opslagen. De gehanteerde opslagen voor indirecte arbeidskosten, materiële kosten en winst zijn ontleend aan vergelijkbare zakelijke dienstverleners.

Tabel 1: Declarabiliteit en bandbreedte uurtarieven (excl. btw) voor verschillende soorten bedrijven

	senior adviseurs	junior adviseurs	management	order- steun- med	declarabel % senior adviseurs	declarabel % junior adviseurs	uurtarief senior adviseur	uurtarief junior adviseur
klein								
1	1	0	–	0	50%	–	120 – 150	–
2	1	0	–	0,8	80%	–	112 – 146	–
3	1	1	–	1	75%	78%	108 – 139	75 – 97
middelklein								
4	1	2	–	1,5	75%	78%	112 – 141	75 – 98
5	2	2	–	2	75%	78%	111 – 140	74 – 97
6	1	4	–	3	80%	78%	115 – 154	77 – 100
middelgroot								
7	2	5	–	4	79%	80%	119 – 155	76 – 103
8	2	7	–	5	78%	79%	120 – 155	77 – 104
9	2	5	1	5	80%	79%	137 – 178	87 – 118
groot								
10	4	8	1	10	80%	85%	144 – 199	84 – 114
11	4	12	2	12	80%	85%	147 – 202	85 – 115
12	6	18	2	15	80%	85%	134 – 183	78 – 104

De bandbreedte in uurtarief voor een ondernemer/senior adviseur in een klein tot middelgroot kantoor loopt van € 108 tot circa € 178. Voor een junior adviseur ligt een redelijk uurtarief tussen de € 74 en € 118 euro. Bij grotere kantoren, waar de salarissen ook hoger liggen, en de managementfunctie geëxpliciteerd is, liggen de tarieven hoger.

⁶ Vonnis Rechtbank Alkmaar d.d. 12 mei 2010, zaak-/rolnummer 198846 / HA ZA 09-027.

De bandbreedtes verschillen, ondanks de gehanteerde verschillen in beloningsniveau, niet heel sterk voor kleine, middelkleine en middelgrote kantoren. Het is duidelijk dat (onder de gemaakte veronderstellingen) een goede taakverdeling tussen adviseur en ondersteunend personeel de efficiency kan bevorderen, en daarmee de kosten per uur kan drukken.

3. Een redelijk tarief

3.1 Marktprijs en uurtarief

Veel dienstverleners realiseren hun omzet in de vorm van aantallen gedeclareerde uren, vermenigvuldigd met een uurtarief. Uurtarieven vervullen zodoende de rol van marktprijzen. In goed functionerende markten komen prijzen tot stand als de resultante van vraag en aanbod: hoe groter de vraag naar een bepaalde deskundigheid, en hoe schaarser deze deskundigheid is, hoe hoger de prijs. In een goed werkende markt, waarin alle partijen voldoende geïnformeerd zijn, ontstaat een marktconform evenwichtstarief, waarin de verhouding tussen vraag en aanbod tot uitdrukking komt. De marktprijs hoeft geen eenheidsprijs te zijn, er is ook een relatie met de (veronderstelde) kwaliteit van de dienstverlener. Er is eerder sprake van een bandbreedte, waarbinnen variaties kunnen bestaan op basis van verschillen in reputatie en kwaliteit.

In de regel komen marktprijzen niet per opdracht tot stand door een onderhandelingsproces. Aanbieders van diensten bepalen het tarief dat ze willen bewerkstelligen, door een winsttopslag te zetten op hun kostprijs. Als ze per declarabel uur € 100 kosten maken en € 10 winst nastreven, dan betreden ze de markt met een uurtarief van € 110 (exclusief btw). Contacten met potentiële klanten maken duidelijk of dat tarief ook haalbaar is. Potentiële klanten vergelijken als het goed is de prijs en de kwaliteit van verschillende dienstverleners en kiezen voor de combinatie van prijs en kwaliteit die hen het best past.⁷ In een transparante markt hebben vragers zicht op de tarieven van verschillende soorten aanbieders. Transparantie en concurrentie leiden als vanzelf tot het inzicht wat redelijk is.

De markt voor letselschadeadvies voldoet niet aan de voorwaarden waaronder een evenwichtsprijs tot stand kan komen. De markt is niet transparant en, zoals hierboven omschreven, dankzij het principe van *fee shifting* hebben de partijen die betalen zelf geen invloed op de keuze voor een bepaalde adviseur en de prijs van die adviseur. Uit de letselschadesector zelf zijn geen gegevens beschikbaar (bijvoorbeeld uit branche- of *benchmark*-onderzoeken) die kunnen leiden tot een inzicht wat 'redelijke tarieven' zijn. De vraag wat 'redelijk' is, zal daarom via een omweg achterhaald moeten worden. Dat kan ook. De bedrijfsvoering van letselschadekantoren heeft voldoende raakvlakken met bedrijven in andere sectoren om het concept 'redelijk' extern te kunnen ijken. De onderzoeksvraag luidt daarom: *"welke tarieven horen bij een economisch gezonde bedrijfsuitoefening in sectoren waar, op basis van vergelijkbare competenties en verantwoordelijkheden, vergelijkbare diensten worden geleverd als in de letselschadesector"*.

Het beantwoorden van de onderzoeksvraag gaat in stappen: het identificeren van vergelijkbare sectoren, en het identificeren van voor de tariefvorming relevante parameters in die sectoren.

3.1 Vergelijkbare sectoren

Letselschadeadviseurs komen in verschillende soorten en maten, die onderling veel gemeen hebben. Het zijn dienstverleners, waarvan de activiteiten bestaan uit het beoordelen van, soms complexe, schadegevallen, en het begeleiden van hun cliënten door een traject dat vooral gedefinieerd is in juridische en financiële

⁷ Typisch voor dienstverlening is dat de kwaliteit op voorhand –en vaak ook achteraf– niet goed te beoordelen is. Voor afnemers is de prijs daarom een belangrijke overweging, deels omdat er niet meer is de keuze op te baseren, deels op basis van de impliciete veronderstelling dat de hoogte van de prijs samenhangt met de kwaliteit van de dienstverlening.

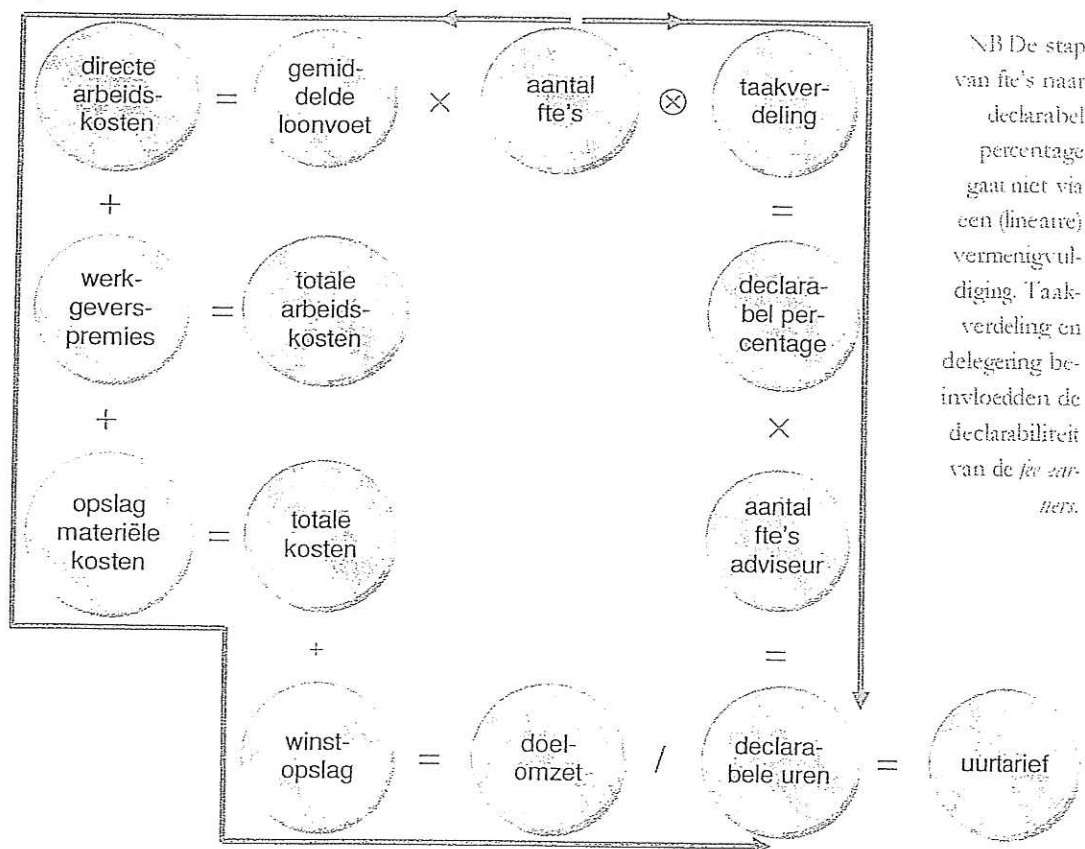
termen. Het type kennis ligt daar mee vast (economisch, juridisch), evenals het type vaardigheden (taxeren, rapporteren, communiceren). Een taakverdeling tussen professionals, die hun diensten op basis van opleiding en ervaring leveren, en administratief ondersteunend personeel ligt voor de hand. Het benodigde of gewenste opleidingsniveau van de professionals ligt op gemengd HBO/WO-niveau.

Dit profiel past in principe op veel sectoren in de zakelijke dienstverlening. Te denken valt aan advocatenkantoren die zich op de particuliere en de MKB-markt richten, onroerendgoedmakelaars die particulieren en het MKB bedienen, financieel adviseurs, gerechtsdeurwaarders, communicatieadviseurs, architecten, etc. In deze sectoren komen zowel kleine als grote ondernemingen voor.

3.2 De relatie tussen tarieven en andere bedrijfseconomische parameters

Tarieven komen tot stand in het spel van vraag en aanbod, maar worden in eerste instantie berekend als de som van kostprijs en winsttopslag, waarbij de haalbaarheid wordt bepaald door het marktmechanisme. De kostprijs van een uur dienstverlening is het quotiënt van de totale (directe kosten plus indirecte) kosten, die aan dat uur ten grondslag liggen en het aantal in rekening te brengen uren. De winsttopslag is het saldo tussen wat een dienstverlener nastreeft, en wat de markt mogelijk maakt. Als het markttarief lager ligt dan het kostenniveau, dus als er geen ruimte is voor winsttopslag, zullen de kosten omlaag moeten. De markt limiteert zodoende niet alleen de winst, maar ook de kosten.

Figuur 1: Van werkzame personen naar uurtarieven



Om de kostprijs te bepalen is het nodig om inzicht te hebben in de kosten die de dienstverlener op jaarbasis maakt, en het aantal uren dat op jaarbasis in rekening gebracht kan worden. De kosten van dienstverlenende bedrijven bestaan voor het grootste deel uit arbeidskosten. Arbeidskosten bestaan uit het bruto salaris van

werknemers, inclusief vakantiegeld, het werkgeversaandeel in sociale premies en pensioenpremies (de 'wig') en de kosten van secundaire arbeidsvoorwaarden.⁸ Een opslagpercentage van veertig procent bovenop de salarissen geldt als een goede vuistregel voor het bepalen van de totale ('superbruto') arbeidskosten.⁹

Voorbeeld: een adviseur ontvangt een bruto maandsalaris van € 3.500. Op jaarbasis is dat, inclusief vakantiegeld, € 45.360. De extra kosten voor de werkgever (sociale premies, pensioenpremies, secundaire arbeidsvoorwaarden) bedragen 40 procent van 45.360: € 18.144. De totale arbeidskosten komen uit op € 63.504.

Naast arbeidskosten staan materiële kosten, zoals kosten voor huisvesting, auto's, verzekeringen, werkkapitaal, etc. Een opslag bovenop de arbeidskosten van tussen de veertig en zestig procent geldt als een goede vuistregel in dienstverlenende sectoren. Dat wil zeggen: de arbeidskosten bedragen tussen de zestig en zeventig procent van de totale exploitatiekosten, en de materiële kosten (*all in!*) tussen de dertig en veertig procent van de exploitatiekosten.

Vervolg voorbeeld: de materiële kosten die behoren bij de adviseur van hierboven bedragen 45 procent van zijn totale arbeidskosten, dus $0,45 \times 63.504 = € 28.577$. De totale kosten, arbeid plus materiaal, die samenhangen met de inzet van deze adviseur bedragen op jaarbasis $63.504 + 28.577 = € 92.081$.

De winstopslag is de resultante van de ambitie van de ondernemer in kwestie en wat de markt toelaat. In de dienstverlenende sectoren geldt een rendement op omzet (vóór belasting) tussen de tien en twintig procent als een goed resultaat. Van iedere 100.000 euro omzet is dan 10.000 à 20.000 euro winst; dat is na toerekening van een genormeerd ondernemersloon aan zzp'ers en ondernemers in eenmanszaken of vennootschappen onder firma.

Vervolg voorbeeld: op basis van een nagestreefd rendement op omzet van vijftien procent, moet de adviseur per jaar 92.081 gedeeld door 0,85 = € 108.330 omzetten. De winst voor belasting bedraagt dan $108.330 - 92.081 = € 16.249$.

Een arbeidsjaar bij een volledige aanstelling telt 220 werkdagen, zeg 1.760 uren – dat is na aftrek van week-ends, feestdagen en vakantiedagen.¹⁰ Niet al deze dagen en uren zijn productief, en kunnen als declarabel werk aan klanten in rekening gebracht kunnen worden. Er vallen ziekte-dagen uit, er moet tijd worden ingeruimd voor acquisitie, educatie en administratieve taken. In hoeverre reistijd declarabel is (mogelijk tegen een aangepast tarief), verschilt per sector en per contract. Het uurtarief is het quotiënt van de doelomzet en het aantal te declareren uren. Het aantal declareerbare uren wordt beïnvloed door de aard van de bedrijfsvoering (moet de dienstverlener naar zijn klanten, of worden de klanten op kantoor ontvangen) en de aard van de functie (is de dienstverlener ook met managementtaken belast).

Vervolg voorbeeld: een derde (33,3 procent) van de tijd van de eenmansadviseur wordt besteed aan niet direct productieve taken: acquisitie, administratie, bijscholing, ziekte, reistijd. Hij zal zijn doelomzet (groot € 108.330) in twee derde (66,7 procent) van de totaal beschikbare uren realiseren, dat wil zeggen in $0,667 \times 1.760 = 1.173$ uren per jaar. Het uurtarief dat daarbij hoort is 108.330 gedeeld door $1.173 = 92,35$ (exclusief btw). Dit tarief is integraal: alle kosten zijn opgenomen, alsmede een winstopslag.

⁸ De beloning van zzp'ers en ondernemers in eenmanszaken of vennootschappen onder firma, valt juridisch en fiscaal gezien niet onder de arbeidskosten, maar functioneel wel. Het is gebruikelijk om in exploitatieberekeningen te werken met een genormeerd inkomen, bijvoorbeeld corresponderend met de beloning van DGA's in besloten vennootschappen van een vergelijkbare omvang.

⁹ CBS Statline geeft een opslag van 32 procent boven de bruto salarissen voor diverse sociale premies. Daarbij komen de kosten voor secundaire arbeidsvoorwaarden, die per sector (CAO) of per bedrijf verschillend geregeld kunnen zijn.

¹⁰ Op basis van 30 vakantiedagen en (maximaal) 8 feestdagen. De fiscus werkt bij reiskostenvergoedingen met 214 dagen, rekening houdend met vakantie, ziekte en zorgverlof.

De berekening wordt iets, maar niet veel, ingewikkelder als er sprake is van verschillende soorten personeelsleden in een bedrijf: senior en junior adviseurs, administratieve ondersteuning, etc. Een en ander wordt uitgewerkt in de bijlage.

4. Referentiebedragen

De hierboven beschreven rekenmethode behoeft niet veel specifieke gegevens om tot een uurtarief te kunnen komen. Nodig zijn: aantallen personeelsleden (onderverdeeld naar type), het aantal declarabele uren, en arbeidskosten (per type personeelslid). De opslag voor materiële kosten en het nagestreefde rendement kunnen genormeerd worden toegevoegd.

4.1 Arbeidskosten

We maken onderscheid tussen werknemers en ondernemers. Het CBS is de belangrijkste bron voor de gemiddelde (en dus: marktconforme) beloning van werknemers bij bedrijven en instellingen. Deze informatie wordt met enige jaren vertraging beschikbaar.

Werknemers

SEO (2011) geeft, op basis van CBS-gegevens, een uitgebreid overzicht van de ontwikkeling van het gemiddeld beloningsniveau voor werknemers met verschillende opleidingsniveaus in verschillende sectoren, in de periode 1996-2005.¹¹ Daarbij wordt onderscheid gemaakt met hoger opgeleiden (HO) en lager en middelbaar opgeleiden (LMO).¹² Het algemeen gemiddeld beloningsniveau voor een hoger opgeleide werknemer in de marktsector bedroeg anno 2005 € 42.756. Extrapolatie naar 2011, door uit te gaan van een jaarlijkse loonstijging met 3,3 procent, leidt tot een gemiddeld beloningsniveau van € 51.592.¹³

Tabel 2: Gemiddelde bruto lonen in de marktsector 2005 en 2011, naar opleidingsniveau en functieveld

	bruto jaarloon 2005	bruto jaarloon 2011	afwijking tov. algemeen gemiddelde
hoger opgeleiden			
algemeen gemiddelde	42.756	51.952	-
met een managementfunctie	65.106	79.108	+52,3%
met een administratief/commerciële functie	41.521	50.451	-2,9%
met een juridisch/bestuurlijke functie	44.721	54.339	+4,6%
lager en middelbaar opgeleiden			
algemeen gemiddelde	28.375	34.478	-
met een administratief/commerciële functie	28.227	34.298	-0,5%
met een juridisch/bestuurlijke functie	29.001	35.239	+2,2%

* Het door het CBS gehanteerde loonbegrip bevat ook winstdeling. De gepresenteerde bedragen zijn daardoor hoger dan het zuivere beloningsniveau.
 ** Het bruto jaarloon 2011 is een extrapolatie op basis van een jaarlijkse stijging met 3,3 procent t.o.v. 2005.

bron: SEO 2011

- ¹¹ E. Berkhout, S. van der Werff & A. Heyma, 2011, *Het verdiende loon?*, Amsterdam: SEO Economisch Onderzoek.
- ¹² De analyse van SEO is feitelijk niet gericht op het achterhalen van beloningsniveaus in de marktsector, maar op het vergelijken van het beloningsniveau bij de overheid en in de marktsector. Daartoe is uit de CBS-bestanden een gerichte selectie gemaakt van overheidsdienaren en werknemers met vergelijkbare banen en kwalificaties in de private sector. Juist daarom is de analyse bruikbaar als referentiemateriaal voor de letselschadesector. De selectie maakt dat een en ander specifiek gericht is op werknemers en banen in de (zakelijke) dienstverlening. De CBS-gegevens voor 2006 en 2007 zijn doordat andere definities gehanteerd zijn, niet goed vergelijkbaar zijn met die van 2005 en worden daarom buiten beschouwing gelaten.
- ¹³ Het CBS (Statline) rapporteert voor gehele werkzame beroepsbevolking een gemiddelde stijging van 3,7 procent voor de periode 2005-2010 (in 2010: 1,8 procent). Gecombineerd met een veronderstelde stijging van 1,5 procent in 2011 leidt dat tot totaal gemiddelde van 3,3 procent.

Het gemiddeld beloningsniveau voor lager en middelbaar opgeleiden bedraagt ongeveer tweederde van dat van hoger opgeleiden. Voor 2011 komt het geëxtrapoleerd gemiddelde voor lager en middelbaar opgeleiden uit op € 34.478. Let wel, deze bedragen zijn *gemiddelden*. De onderliggende bedragen variëren over sectoren, bedrijven en individuen. Niettemin bieden deze gemiddelden een uitstekende basis voor het beantwoorden van de vraag wat 'redelijk' is.

Een belangrijke conclusie naar aanleiding van Tabel 2 leert dat het gemiddeld beloningsniveau voor medewerkers in *voor de letselschadesector relevante functievelden* (administratief/commercieel en juridisch/bestuurlijk) niet sterk afwijkt van het algemeen gemiddeld niveau. Werknemers met een administratief/commerciële scoren iets lager (-2,9 procent), werknemers met een juridisch/bestuurlijke functie komen wat hoger uit (+4,6 procent). Hoger opgeleiden met een specifieke managementfunctie verdienen daarentegen aanzienlijk meer dan het algemeen gemiddelde: +52,3 procent. Dergelijke functionarissen zijn vooral verbonden aan grotere bedrijven.

Advocaten

De loonvorming specifiek voor advocaten (met name beginnende advocaten) wordt door verschillende organisaties bijgehouden. De Nederlandse Orde van Advocaten (NOA) schrijft minimumeisen voor aan de beloning van stagiaires (afgestudeerde juristen, die in de eerste drie jaar na hun afstuderen praktijkervaring opdoen alvorens toegelaten te kunnen worden tot de balie). De minimummaandsalarissen voor eerste-, tweede- en derdejaars stagiaires bedragen per 2011 € 2.091, € 2.383 resp. € 2.647. Op jaarbasis (twaalf maanden + vakantiegeld) is dat € 27.099, € 30.884 resp. € 34.305. Het minimum salaris voor deze startende hoog opgeleide professionals ligt in de orde van grootte van het gemiddeld salaris van lager en middelbaar opgeleiden.

Tabel 3: Minimum beloningsniveau advocaten-stagiaires

	bruto jaarloon 2011
minimum beloning 1 ^e jaars	27.099
minimum beloning 2 ^e jaars	30.884
minimum beloning 3 ^e jaars	34.305

bron: NOA

In het Nationaal Juridisch Salarisonderzoek Advocatuur (NJSJA) worden het beloningsniveau van beginnende en meer ervaren advocaten geïnventariseerd, voor vier soorten kantoren: (1) kleine kantoren en middelgrote kantoren buiten de Randstad, (2) middelgrote kantoren buiten de Randstad en kleine kantoren in de Randstad, (3) middelgrote kantoren buiten de Randstad en grotere kantoren buiten de Randstad en (4) grote, internationaal opererende kantoren.¹⁴ Vanwege de bijzondere positie van de internationale spelers worden die hier buiten beschouwing gelaten. Tabel 4 geeft een overzicht van de bandbreedte (minimum – maximum) van het bruto jaarsalaris (vast, vakantiegeld en variabel) per advocaat voor de verschillende soorten kantoren en voor verschillende anciënniteiten van advocaten.

Tabel 4: Bandbreedte bruto jaarloon (2011) advocaten

Randstad:	bruto jaarloon 2011		
	klein	middel	groot
Buiten de Randstad:	klein	middel	groot
1 ^e jaar	27.099 – 30.383	27.099 – 32.620	31.843 – 38.390
4 ^e jaars	41.472 – 50.593	41.676 – 58.249	51.452 – 58.925
8 ^e jaar		59.616 – 78.503	71.557 – 95.292

bron: SDU/RaymakersvdBruggen 2011

¹⁴ SDU/RaymakersvdBruggen (2011), *Nationaal Juridisch Salarisonderzoek Advocatuur*, Amsterdam/ Weesp. Aan het onderzoek namen 36 kantoren deel.

In hetzelfde onderzoek zijn ook de salarissen van secretaresses bij advocatenkantoren gemeten. Tabel 5 toont de resultaten, in dezelfde groepsindeling als bij de advocaten (Tabel 4).

Tabel 5: Bandbreedte bruto jaarloon (2011) secretaresses

Randstad:	klein		middel
Buiten de Randstad:	klein	middel	groot
junior	18.144 – 33.448	14.671 – 33.504	14.711 – 36.029
medior	20.427 – 35.588	25.428 – 37.426	18.338 – 39.904
senior	24.513 – 40.409	30.343 – 43.834	21.405 – 45.141

bron: SDU/RaymakersvdBruggen 2011

Ondernemers

Het EIM brengt, eveneens op basis van CBS-gegevens, jaarlijks de inkomenspositie van ondernemers in het MKB in kaart.¹⁵ Daarbij wordt onderscheid gemaakt naar DGA's (in de regel bij grotere bedrijven) en zelfstandigen (in de regel bij kleinere bedrijven).

Tabel 6: Gemiddeld beloningsniveau ondernemers 2007 en 2011

bedragen afgerond op honderden euro's	bruto jaarloon 2007	bruto jaarloon 2011
DGA's*	59.920	68.230
zelfstandigen	39.620	45.114

* Het bedrag voor DGA's is exclusief dividendopname.

** Het bruto jaarloon 2011 is een extrapolatie op basis van een jaarlijkse stijging met 3,3 procent t.o.v. 2007.

bron: EIM

Het beloningsniveau voor ondernemers ligt in lijn met het beloningsniveau voor werknemers. DGA's, in de regel behorend bij het grotere MKB, kennen zichzelf een beloning toe die ligt tussen die van hoger opgeleiden met een uitvoerende functie en die van hoger opgeleiden met een managementfunctie in het grootbedrijf. De beloning voor zelfstandigen ligt tussen die van hoger en die van lager/middelbaar opgeleide werknemers met een uitvoerende functie.

Conclusie

De gemiddelde beloningsniveaus voor diverse soorten functies zijn eenduidig. We hanteren in de modelberekeningen per personeelscategorie een bandbreedte. Er is rekening mee gehouden dat het gemiddeld beloningsniveau bij grotere bedrijven in de regel hoger ligt dan bij kleine bedrijven. Dat geldt zowel voor ondernemers als voor medewerkers. Tabel 7 toont de gehanteerde bandbreedtes.

Tabel 7: Bandbreedte bruto jaarsalaris naar type functie en naar bedrijfsomvang.

	senior adviseurs	junior adviseurs	management	orderstaander
klein (tot 3 fte's)	40-50.000	28-35.000	-	25-35.000
middelklein (3-10 fte's)	45-55.000	30-38.000	-	25-35.000
middelgroot (10-20 fte's)	50-60.000	32-40.000	50-60.000	25-40.000
groot (20+ fte's)	55-70.000	32-40.000	60-75.000	25-40.000

bron: SEO Economisch Onderzoek

4.2 Materiële kosten en winstoverslag

De verhouding tussen arbeidskosten en materiële kosten is deels afhankelijk van de bedrijfsomvang (kleinere bedrijven hebben vaak wat hogere vaste kosten) en de aard van de bedrijfsvoering. Voor dienstverleners die kantoor houden, waar de klanten heen komen, zijn de huisvestingskosten hoger, voor dienstverleners die naar de klant toe gaan tellen de autokosten zwaarder. Tabel 8 toont de feitelijke verhouding tussen ar-

¹⁵ M. Folkeringa, A. Ruis, B. van der Linden & S. Tan, 2010, *Monitor Inkomens Ondernemers Editie 2010*. Zoetermeer: EIM.

beidskosten en materiële kosten in een aantal dienstverlenende sectoren. De rechterkolom is de opslag waarmee gewerkt is in het kostprijsmodel voor letselschadeadviseurs.

Tabel 8: Verhouding materiële kosten / arbeidskosten¹⁶

	assurantie- tussenpersonen	woning- makelaars	bedrijfs- makelaars	architecten	te gebruiken opslagfactor
klein	76%	74%	56%	44%	60%
middelklein	64%	67%	–	41%	50%
middelgroot	51%	–	–	38%	45%
groot	39%	76%	60%	33%	40%

bron: SEO Economisch Onderzoek

In het model is uitgegaan van een rendement op omzet dat gefixeerd is op vijftien procent. Dit is een genormeerd doelcijfer en geen gemiddelde realisatie.

4.3 Verhouding adviseurs (*fee earners*) en ondersteunend personeel

De taakverdeling tussen adviseurs (senior en/of junior) en ondersteunende medewerkers bepaalt de mate waarin de adviseurs zich op hun kerntaak kunnen richten. In het model worden de kosten (arbeid en materieel) van ondersteuners integraal verwerkt in de tarieven van de adviseurs.

Hoe het bedrijf er uitziet is uiteindelijk de keuze van het bedrijf (de ondernemer) zelf. Daarbij is zaak een afweging te maken tussen een taakverdeling tussen senior en junior en tussen adviseurs en ondersteuners. De taakverdeling hangt samen met de bedrijfsomvang. Eenpitters hebben inherent geen ondersteuning, en zullen zelf tijd vrij moeten maken voor administratieve taken. Grote kantoren (zeg meer dan vijftien werkzame personen) zijn ondenkbaar zonder een adequate invulling van de managementfunctie en van administratieve ondersteuning.

Tabel 9: Aandeel ondersteunend personeel in totaal fte's¹⁷

	assurantie- tussenpersonen	woning- makelaars	bedrijfs- makelaars	architecten
klein	56%	25%	24%	19%
middelklein	64%	37%	--	51%
middelgroot	71%	--	--	64%
groot	71%	43%	38%	71%

bron: SEO Economisch Onderzoek

In zakelijke dienstverleningsectoren varieert de fractie van het totaal aantal fte's voor ondersteuning tussen zeg 25 en 70 procent (Tabel 9). Naarmate het werk meer adviesachtig is, is de fractie ondersteuners kleiner. De assurantiëtussenpersonen en de architecten zijn het minst vergelijkbaar met letselschadeadviseurs, omdat daar sprake is van een relatief groot back office dat beheerswerk doet (assurantie) of ontwerpen uitwerkt (architecten).

De trend is gericht op minder ondersteuning. Naarmate de (mobiele) kantoorautomatisering en netwerkstructuur beter wordt, is er minder behoefte aan secretariële; daarnaast wordt uitbesteding steeds belangrijker.

¹⁶ Deze gegevens zijn ontleend aan jaarlijks gehouden bedrijfsvergelijkende onderzoeken onder deze beroepsgroepen. Deze ratio's zijn in de regel zeer stabiel in de tijd. Bronnen: P.A. Risseeuw & O. Sheikh, 2008, *Bedrijfsuitkomsten en sectorbezeld assurantiekantoren*. SEO-rapport 2008-47; P.A. Risseeuw & M.R. van den Berg, 2006, *Brancheverkenning Makelaardij OG 2005*, Nieuwegein: NVM; K.H.S. van Buijen & B. Gietema, 2005, *Brancheverkenning architectenbureaus 2004*, Amsterdam: SEO Economisch Onderzoek.

¹⁷ Bronnen: zie voetnoot 16.

5. Doorberekening voor modelbedrijven

We rekenen een en ander door voor twaalf verschillende modelbedrijven, in vier grootteklassen en met verschillende getalsmatige verhoudingen tussen de verschillende soorten functionarissen. De modelbedrijven zijn fictief; de selectie beoogt een representatief beeld te geven van de verschillende soorten bedrijven die actief zijn in de markt voor letselschadeadvies.

Tabel 10: Ideaaltypische bedrijven

1.					% management	% ondersteuning
	senior adviseurs	junior adviseurs	Management	ondersteunend	in fte's	in fte's ¹⁸
klein						
1	1	0	–	0	–	–
2	1	0	–	0,8	–	44%
3	1	1	–	1	–	33%
middelklein						
4	1	2	–	1,5	–	33%
5	2	2	–	2	–	33%
6	1	4	–	3	–	38%
middelgroot						
7	2	5	–	4	–	36%
8	2	7	–	5	–	36%
9	2	5	1	5	8%	38%
groot						
10	4	8	1	10	4%	43%
11	4	12	2	12	7%	40%
12	6	18	2	15	5%	37%

bron: SEO Economisch Onderzoek

In de doorberekening zijn voor deze bedrijven de brutosalarissen gebruikt in een bandbreedte zoals gepresenteerd in Tabel 7, en de kostenopslagen uit Tabel 8. Een voltijdsjaar is gesteld op 1.760 uren. De declarabiliteitspercentage zijn mede afhankelijk gesteld van de bedrijfsomvang en de bedrijfsstructuur, en gemaximeerd op 80 procent (senior adviseurs) respectievelijk 85 procent (junior adviseurs).¹⁹ Een en ander leidt tot een bandbreedte in de uurtarieven die varieert met het beloningsniveau van de adviseurs.²⁰

Figuur 2 en Tabel 11 tonen de resultaten van de doorberekening. De bandbreedte in uurtarief voor een ondernemer/senior adviseur bij kleine tot middelgrote bedrijven loopt van € 108 tot € 178. Bij grotere kantoren, waar de salarissen ook hoger liggen, en de managementfunctie geëxpliciteerd is, liggen de tarieven hoger. Voor een junior adviseur ligt het uurtarief tussen de € 74 en € 118 euro.

In de bandbreedtes komt de gekozen *range* van het beloningsniveau direct terug. Binnen de gehele set van parameters is het beloningsniveau uiteindelijk het meest bepalend.

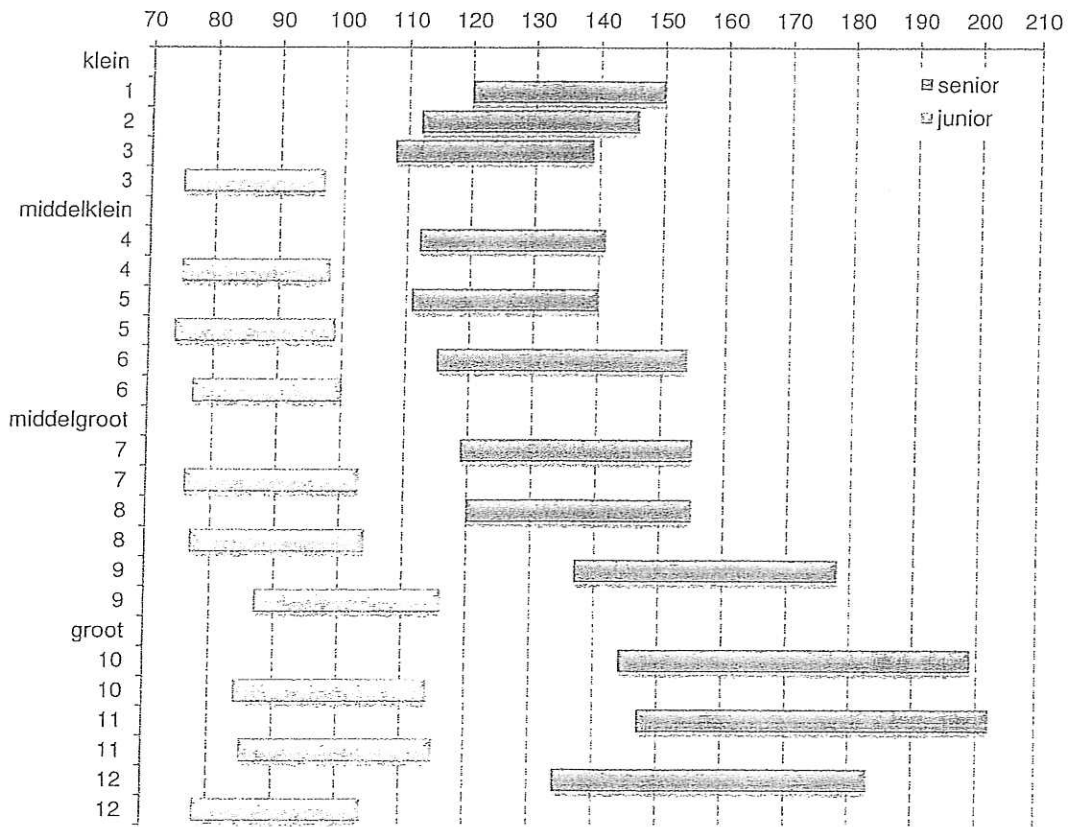
De bandbreedtes verschillen, ondanks de gehanteerde verschillen in beloningsniveau, niet heel sterk voor kleine, middelkleine en middelgrote kantoren. Het is wel duidelijk dat (onder de gemaakte veronderstellingen) een goede taakverdeling tussen adviseur en ondersteunend personeel de efficiency kan bevorderen, en daarmee het uurtarief kan drukken.

¹⁸ In de definitie van de modelbedrijven is vooral uitgegaan van de makelaarskantoren in Tabel 9.

¹⁹ Het *Nationaal Juridisch Salarisonderzoek Advocatuur (op. cit.)* meldt aantallen *target* declarabele uren tussen de 1100 en 1600 per jaar, met andere woorden tussen de 62,4 en 90,7 procent.

²⁰ Uiteraard kan er ook met andere parameters geschoven worden; het beloningsniveau is echter de meest bepalende factor.

Figuur 2: Bandbreedte uurtarieven senior en junior adviseurs voor verschillende soorten bedrijven



bron: SEO Economisch Onderzoek

Tabel 11: Declarabiliteit en bandbreedte uurtarieven (excl. btw) voor verschillende soorten bedrijven

	senior adviseurs	junior adviseurs	mana- ge- ment	andere stuur- functies	declarabel % senior adviseurs	declarabel % junior adviseurs	uurtarief senior adviseur	uurtarief junior adviseur
klein								
1	1	0	-	0	50%	-	120 - 150	-
2	1	0	-	0,8	80%	-	112 - 146	-
3	1	1	-	1	75%	78%	108 - 139	75 - 97
middelklein								
4	1	2	-	1,5	75%	78%	112 - 141	75 - 98
5	2	2	-	2	75%	78%	111 - 140	74 - 97
6	1	4	-	3	80%	78%	115 - 154	77 - 100
middelgroot								
7	2	5	-	4	79%	80%	119 - 155	76 - 103
8	2	7	-	5	78%	79%	120 - 155	77 - 104
9	2	5	1	5	80%	79%	137 - 178	87 - 118
groot								
10	4	8	1	10	80%	85%	144 - 199	84 - 114
11	4	12	2	12	80%	85%	147 - 202	85 - 115
12	6	18	2	15	80%	85%	134 - 183	78 - 104

bron: SEO Economisch Onderzoek

Bijlage: Rekenschema met verschillende soorten functies

Deze bijlage toont het rekenschema voor een bedrijfsvoering waarin ruimte is voor tariefdifferentiatie tussen verschillende soorten adviseurs, en voor diverse vormen van ondersteuning van de adviseurs.

We gaan uit van een bedrijfsvoering met senior en junior adviseurs. Adviseurs kunnen van bovenaf worden bijgestaan in de vorm van management, en van onderaf, in de vorm van (administratief) ondersteunend personeel. De adviseurs zijn de enige functionarissen die op tariefbasis werken. De kosten voor het management en het ondersteunend personeel, de complete materiële kosten en het nagestreefde rendement worden verwerkt in de uurtarieven van de adviseur.

De doelomzet van een advieskantoor wordt berekend door de totale exploitatiekosten af te leiden uit

- Het aantal adviseurs en andere functionarissen (uitgedrukt in fte's).
Dit is een bedrijfsspecifiek gegeven.

De keuze voor een bepaalde mix van senior en junior adviseurs en ondersteuning kan historische gegroeid zijn, en deels ook strategisch bepaald.

De aanwezigheid van management en/of van ondersteunend personeel verhoogt het productiviteit van de adviseurs: die kunnen zich meer op hun kerntaak richten, en daardoor meer declarabele uren realiseren.

- De gemiddelde loonkosten per type functionaris.
Dit is een bedrijfsspecifiek gegeven, dat goed benaderd kan worden met sectorale gemiddelden.

De loonkosten worden gevormd door het bruto loon aangevuld met vakantiegeld en eventuele andere zaken waar personeel leden contractueel recht op hebben, zoals een dertiende maand. Winstdeling (in de vorm van dividend of als secundaire arbeidsvoorwaarde) maakt geen deel uit van de arbeidskosten. Een DGA van een besloten vennootschappen staat op de *payroll* van het eigen bedrijf; daar hoort volgens de fiscus een marktconform salaris bij, met een minimum van € 41.000. Ondernemers in eenmanszaken, vennootschappen onder firma en maatschappen hebben geen salaris, maar leven van de winst van het bedrijf. Voor deze ondernemers kan met een forfaitair bedrag gerekend worden, dat correspondeert met het salaris van DGA's van vergelijkbare bv's.

Het loonniveau wordt (mede) bepaald door de kwaliteit en de leeftijd van het personeel. In principe hoort bij een hoger beloningsniveau ook een hoger productiviteitsniveau.

- De indirecte arbeidskosten die werkgevers maken: werkgeversaandelen voor sociale premies, pensioenopbouw, etc. Dit is een sectorspecifiek gegeven, met vrijwel geen variatie tussen bedrijven of zelfs tussen sectoren.

In de regel bedraagt de opslag ongeveer veertig procent boven de loonkosten

- De materiële kosten van de bedrijfsvoering: huisvesting, auto's telecommunicatie, verzekeringspremies, reclame, bijscholing, de kosten voor het werkkapitaal, etc.
Dit is een bedrijfsspecifiek gegeven, dat op basis van een sectorale *benchmark* goed benaderd kan worden.

Huisvesting, auto's en dergelijke komen tot stand op basis van beslissingen van bedrijven. Het staat ondernemers vrij om vanuit een dure of een goedkope locatie te werken, en om in een BMW of een Skoda te rijden. In dienstverlenende sectoren zijn materiële kosten meestal beperkt in vergelijking tot arbeidskosten. Een opslag van tussen de veertig en zestig procent boven de totale arbeidskosten geldt als normaal.

Met andere woorden: de arbeidskosten maken 71 procent uit van de totale exploitatiekosten. Binnen sectoren is de spreiding van de materiële kosten niet groot.

- De nagestreefde exploitatiewinst. *Dit is een bedrijfspecifiek gegeven.*

De haalbaarheid van doelstellingen wordt (aan de bovenzijde) begrensd door het concurrentieproces. Een rendement op omzet (dat wil zeggen: exploitatiewinst gedeeld door omzet) van tussen de tien en de twintig procent geldt in veel dienstverlenende sectoren als een goede prestatie.

De doelomzet is de som van arbeidskosten, materiële kosten en exploitatieresultaat. Als gewerkt wordt met een genormeerde doelomzet hebben bedrijven altijd de ruimte om door een hogere productiviteit of een scherpere kostenbewaking het rendement te verhogen.

Tabel 12 geeft de gang van fte's naar doelomzet weer. De enige echt bedrijfsspecifieke *input* (oranje weergegeven) is het aantal fte's per personeelscategorie. De andere inputparameters (in blauw weergegeven) zijn weliswaar bedrijfsspecifiek, maar goeddeels bepaald door sectorale factoren.

Tabel 12: Rekenschema van fte's naar jaaromzet

	manage- ment	senior adviseurs	junior adviseurs	onder- steunend personeel	totaal
aantal fte's	f_m	f_s	f_j	f_o	$\Sigma = \text{FTE}$
× gemiddeld bruto jaarloon (<i>sectorgemiddelde</i>)	l_m	l_s	l_j	l_o	
= loonsom (LS)	ls_m	ls_s	ls_j	ls_o	$\Sigma = \text{LS}$
× opslagfactor werkgeverspremies (<i>ca. 40%</i>)	wp_m	wp_s	wp_j	wp_o	
= directe arbeidskosten (DA)	ak_m	ak_s	ak_j	ak_o	$\Sigma = \text{DA}$
× opslagfactor materiële kosten (<i>ca. 50%</i>)	mk_m	mk_s	mk_j	mk_o	
= totale exploitatiekosten (EK)	ek_m	ek_s	ek_j	ek_o	$\Sigma = \text{EK}$
+ doelrendement					+ r %
= te realiseren omzet (TRO)					TRO
bedrijfsspecifiek gegeven					
bedrijfsspecifiek gegeven, te benaderen met sectoraal gemiddelde					
uitgerekend gegeven					

bron: SEO Economisch Onderzoek

Als de doelomzet eenmaal vastligt, loopt de stap naar uurtarieven via het aantal declarabele uren van de adviseurs. De stappen die daartoe worden gezet zijn:

- het aantal **beschikbare uren** per type adviseur, zijnde het product van het aantal fte's en het aantal werkuren per jaar per fte. Het aantal werkuren per jaar is een sectorspecifiek gegeven.

Bij een volledige aanstelling geldt 1.760 uur (220 dagen) als een volledig arbeidsjaar.

- het **doelpercentage productieve (=declarabele) uren** per type adviseur.
Dit is een bedrijfsspecifiek gegeven, dat mede bepaald wordt door de interne taakverdeling. Het doelpercentage is goed te benaderen met een sectorale benchmark.

Het percentage declarabele uren wordt beïnvloed door de doelmatigheid van de inzet van de adviseur (hoe minder tijd er aan administratieve handelingen besteed wordt, hoe groter het aandeel productieve tijd), maar ook door een goede taakverdeling: een adviseur die ondersteund wordt door een goede secretaresse kan zich meer op zijn kerntaak richten, en meer declarabele uren maken. Uiteraard moeten de kosten van de se-

cretaresse dan wel goedge maakt worden: die komen terug in zijn op integrale voet berekende uurtarief. De grote uitdaging voor dienstverlenende bedrijven is het vinden van een goede balans tussen productieve en ondersteunende functionarissen.

Het doelpercentage wordt bepaald vanuit basis, die binnen grenzen opgehoogd kan worden als er management- en administratieve ondersteuning is. Immers, naarmate er meer ondersteuning is, kunnen adviseurs zich meer op hun kerntaak richten. Managementondersteuning leidt tot meer productiviteitsverhoging dan administratieve ondersteuning. De invulling van het basispercentage en de impact van ondersteuning hangen af van de werkwijze, de kwaliteit van de ondersteuning, de mate waarin adviseurs onderweg zijn, etc. Het doelpercentage aan declarabele uren kan niet ongelimiteerd stijgen: bij optimale ondersteuning is 85 à 90 procent een natuurlijke bovengrens.

- Het doel aantal declarabele uren per jaar is het product van het beschikbare aantal uren en het doelpercentage declarabele uren.
- Het uurtarief van adviseurs laat zich nu uitrekenen als het quotiënt van de doelomzet en het aantal declarabele uren. Omdat er ruimte is voor twee tarieven (senior en junior) is het daarbij nodig de gewenste verhouding tussen senior en juniortarief te fixeren, bijvoorbeeld door de verhouding in bruto salarissen als uitgangspunt te nemen.

De gewenste verhouding tussen senior en junior tarief is een strategische keuze, die zich eenvoudig aan de hand van sectorale kenmerken laat benaderen.

Tabel 13: van jaarmzet naar uurtarief

	senior adviseurs	junior adviseurs
aantal fte's	f_s	f_j
× werkuren per jaar bij voltijd baan (<i>1.760 is normaal</i>)	w_s	w_j
= beschikbare uren per jaar	bu_s	bu_j
basis declarabel percentage	bd_s	bd_j
+ extra declarabel percentage dankzij managementondersteuning	pm_s	pm_j
+ extra declarabel percentage dankzij administratieve ondersteuning	po_s	po_j
= doel declarabel percentage <i>maximeren op 85% (jr.) en 80% (sr.)</i>	dp_s	dp_j
× beschikbare uren per jaar	bu_s	bu_j
= aantal declarabele uren per jaar	nu_s	nu_j
gewenste verhouding uurtarief JFE/SFE (<i>b.v. o.b.v. verhouding salarisniveau</i>)	ut_s	$\alpha \times ut_s$
uurtarieven (ut_s, ut_j)	$ut_s =$ $TRO / (nu_s + \alpha \times nu_j)$	$ut_j =$ $\alpha \times ut_s$
bedrijfsspecifiek gegeven		
bedrijfsspecifiek gegeven, te benaderen met sectoraal gemiddelde		
uitgerekend gegeven		

bron: SEO Economisch Onderzoek

Herleiding formule uurtarieven

stap 1: omzet = uren x uurtarief voor senior en junior adviseurs	$TRO = (ut_s \times nu_s) + (ut_j \times nu_j)$
stap 2: uurtarief junior = α x uurtarief senior	$TRO = (ut_s \times nu_s) + (\alpha \times ut_s \times nu_j)$
stap 3: breng ut_s buiten haakjes	$TRO = ut_s \times (nu_s + \alpha \times nu_j)$
stap 4: wissel TRO en ut_s om – het uurtarief senior is bepaald	$ut_s = TRO / (nu_s + \alpha \times nu_j)$
stap 5: uurtarief junior volgt uit uurtarief senior	$ut_j = \alpha \times ut_s$

Voorbeeld

We gaan uit van een klein bureau, met één senior adviseur (de ondernemer), één junior adviseur en een part-time (vier dagen per week) secretaresse. De ondernemer is zelf verantwoordelijk voor het management en de financiële administratie van het kantoor.

De ondernemer kent zichzelf een beloning van € 50.000 euro op jaarbasis toe. De junior adviseur verdient € 2.500 bruto per maand. Dat is (inclusief vakantiegeld) € 32.400 per jaar. De secretaresse verdient € 2.125 bruto per maand. Op jaarbasis bij een voltijdsaanstelling is dat € 27.540, bij een 0,8-aanstelling € 22.032. De directe arbeidskosten bedragen zodoende $(50.000 + 32.400 + 22.032) = € 104.432$. De opslag voor indirecte arbeidskosten is veertig procent maal dat bedrag, dat wil zeggen $0,4 \times € 104.432 = 41.773$. De totale arbeidskosten bedragen $(104.432 + 41.773) = € 146.205$.

De opslag voor materiële kosten voor een klein kantoor is 60% (Tabel 8). 60 Procent maal $146.205 = € 87.723$. De totale exploitatiekosten komen zodoende uit op $(146.205 + 87.723) = € 233.928$. Een rendement op omzet van 15 procent betekent een doelomzet van 233.928 gedeeld door $0,85 = € 275.209$.

We gaan uit van een declarabel percentage van 70 procent voor de senior adviseur/ondernemer en 80 procent voor de junior adviseur. De senior adviseur wordt dus geacht $0,7 \times 1.760 = 1.232$ declarabele uren per jaar te realiseren, de junior adviseur 1.408.

De verhouding tussen het uurtarief van de junior adviseur en de senior adviseur wordt gesteld op de verhouding van de bruto salarissen, dat wil zeggen $32.400/50.000 = 0,648$.

Het uurtarief van de senior adviseur kan nu berekend worden als de doelomzet gedeeld door de som van het aantal uren van de senior (1.232) en het verhoudingsgetal (0,648) maal het aantal uren van de junior (1.408).

Het uurtarief van de senior komt uit op $275.209 / (1.232 + 0,648 \times 1.408) = € 128,34$. Het uurtarief van de junior adviseur bedraagt $0,648 \times € 128,34 = € 83,16$. Beide bedragen zijn exclusief btw.

