

# DECISIO



Raad van Organisatieadviesbureaus (ROA)  
Meerwaarde en kosten van een  
organisatieadviseur

Rapportagedatum: 17 november 2017  
Publicatiedatum: 23 oktober 2018

## TITEL

MEERWAARDE EN KOSTEN VAN EEN ORGANISATIEADVISEUR

## STATUS RAPPORT

DEFINITIEF

## DATUM

RAPPORTAGEDATUM: 17 NOVEMBER 2017

PUBLICATIEDATUM: 23 OKTOBER 2018

## OPDRACHTGEVER

RAAD VAN ORGANISATIE ADVIESBUREAUS (ROA)

## PROJECTTEAM DECISIO

KEES VAN OMMEREN, [C.VANOMMEREN@DECISIO.NL](mailto:C.VANOMMEREN@DECISIO.NL)

SUZANNE STEEGMAN, [S.STEEGMAN@DECISIO.NL](mailto:S.STEEGMAN@DECISIO.NL)

## CONTACTGEGEVENS DECISIO

Valkenburgerstraat 212

1011 ND Amsterdam

T 020 – 67 00 562

E [info@decisio.nl](mailto:info@decisio.nl)

I [www.decisio.nl](http://www.decisio.nl)

## Inhoudsopgave

1	Samenvatting	1
2	Inleiding	3
3	Meerwaarde en kosten van een organisatieadviseur	4
	3.1 Kosten organisatieadviseur tegenover kosten rijksambtenaar	4
	3.2 Salarisvergelijking via het Salariskompas	9
	3.3 Bedrijfsresultaat in de organisatieadviessector	11
4	Conclusie	13
	Bijlage I: Voorbeeld Salariskompas via Intermediair	15

## 1 Samenvatting

Om meer inzicht te krijgen in de berekening en opbouw van tarieven van een organisatieadviseur, objectiveren we in dit onderzoek deze uurtarieven. Dit doen we op drie manieren. We zetten de uurtarieven van een organisatieadviseur af tegen die van een rijksambtenaar, en berekenen voor beiden de kostprijs per uur. Daarnaast vergelijken we de salarissen van organisatieadviseurs met vergelijkbare functies bij de overheid en andere sectoren in het bedrijfsleven. Tot slot kijken we naar de bedrijfsresultaten van organisatieadviesbureaus. Immers, als sprake zou zijn van relatief hoge tarieven, dan zou dit tot uiting moeten komen in de salarissen van de adviseurs en/of de bedrijfsresultaten van de bureaus.

Uit de vergelijking tussen een organisatieadviseur en rijksambtenaar blijkt dat de uurkosten van een organisatieadviseur ongeveer 60% hoger liggen. Dit verschil wordt voor een belangrijk deel verklaard doordat een groter deel van de uren van organisatieadviseur indirect productief (dus niet declarabel) is. Dit verschil geldt (in iets mindere mate) ook als je een organisatieadviseur vergelijkt met een interim manager.

Rijksambtenaar schaal 12 (handleiding overheidstarieven 2017)			Dezelfde persoon als organisatieadviseur		
Totale brutoloonkosten	€	89.000	Totale brutoloonkosten (zelfde uurloon)	€	98.847
Overheadkosten (ondersteuning, kantoor, vervoer)	€	31.500	Overheadkosten (net als overheid)	€	31.500
<b>Totale kosten</b>	<b>€</b>	<b>120.500</b>	Extra vervoerkosten	€	7.440
			<b>Totale kosten</b>	<b>€</b>	<b>137.787</b>
Bruto uren per jaar (52 x 36)		1872	Bruto uren per jaar (52 x 40)		2080
Feestdagen (en uren)	6	-43	Feestdagen	6	-48
Vakantiedagen		-167	Vakantiedagen	27	-216
Ziekte	5,2%	-96	Ziekte	3,7%	-77
<b>Resteert</b>		<b>1566</b>	<b>Resteert</b>		<b>1739</b>
Indirect productief	12%	188	Indirect productief (net als overheid)	12%	209
<b>Resteert declarabel</b>	<b>88%</b>	<b>1378</b>	Overig niet declarabel	28%	487
			<b>Resteert declarabel</b>	<b>60%</b>	<b>1043</b>
Uurtarief zonder opslag of BTW	€	87	Uurtarief zonder marge	€	132
			Marge (risico en winst)	10%	13
			<b>Totaal (exclusief BTW)</b>	<b>€</b>	<b>145</b>

In onderstaande box staan verschillende redenen voor het relatief hoge aandeel niet declarabele uren van een organisatieadviseur (ten opzichte van een ambtenaar, maar bijvoorbeeld ook ten opzichte van een interim manager).

Organisatieadviseur	Ambtenaar en Interimmanager
De offerte wordt vooral beoordeeld op visie en aanpak. Gemiddeld kost het maken van een offerte 2 á 3 dagen. Voor iedere opdracht moeten gemiddeld 3 offertes gemaakt	Ambtenaren hoeven geen offertes te schrijven. De offerte van de interim manager bestaat voornamelijk uit het CV. De offertekosten zijn daarom relatief beperkt.

worden, dus per project kost de offerte 6 tot 9 werkdagen.	
Organisatieadviesprojecten worden meestal tegen een vaste aanneemsom aangenomen. Door soms onvoorziene werkzaamheden die pas tijdens het project duidelijk worden, is er regelmatig sprake van overschrijding van budgetten.	Zowel ambtenaren als interim managers hebben geen risico op budgetoverschrijding.
Activiteiten als managementtaken, relatiebeheer, het schrijven van artikelen, product- of kennisontwikkeling en reistijd kunnen niet bij opdrachtgever worden gedeclareerd.	Bij ambtenaren zitten deze activiteiten in de productieve uren. Interimmers (zeker zelfstandigen) hoeven veel minder tijd in dergelijke activiteiten te steken.
Adviseurs werken aan ongeveer 4 tot 8 verschillende projecten tegelijkertijd, die elk een beperkte omvang en korte doorlooptijd hebben. Daardoor gaat er tijd verloren met schakelen tussen projecten. Een organisatieadviseur kan daardoor zelden de volledige dag op projecten 'schrijven'.	Interimmanagers hebben gemiddeld één of twee opdrachten tegelijkertijd, waardoor relatief weinig tijd verloren gaat. Daarnaast kan een interimmanager de volledige tijd bij de klant, vaak ook gedurende een langere periode, in rekening kan brengen. Voor de ambtenaar geldt dat deze minder productieve tijd gewoon in de productieve uren zit. Bovendien wordt in de berekening van de ambtenaar geen rekening gehouden dat hij tussen twee projecten minder productief is.

Een vergelijking van het gemiddelde salaris van een organisatieadviseur met vergelijkbare commerciële en niet-commerciële functies<sup>1</sup> laat zien dat daar geen grote verschillen tussen zitten. Zo verdient een organisatieadviseur jaarlijks gemiddeld minder dan een IT-manager, ongeveer evenveel als een R&D-medewerker en iets meer dan een beleidsmedewerker bij de Rijksoverheid en medewerker R&D. Als we echter corrigeren voor de 36-urige werkweek van de rijksambtenaar, dan verdient deze meer dan de andere functies.

Het gemiddelde bedrijfsresultaat van de adviesbureaus in het ROA-bestuur<sup>2</sup> komt uit op 8,9%. De omzetten, gecombineerd met de tarieven, zijn voldoende om de marktconforme salarissen van de adviseurs te betalen, de overige bureaukosten te dekken en een bescheiden resultaat te boeken. Als sprake zou zijn van (te) hoge tarieven, dan zou dat zich uiten in hogere salarissen en/of hogere bedrijfsresultaten. Van beide is dus geen sprake.

<sup>1</sup> Bron: Intermediair Salariskompas, 2017. Op basis van een gelijke persoonsomschrijving

<sup>2</sup> Dit is het netto bedrijfsresultaat voor belasting over de afgelopen drie boekjaren (2014 - 2016) als percentage van de omzet

## 2 Inleiding

Adviseurs in zijn algemeenheid, en ook organisatieadviseurs worden steeds vaker in de verdediging gedrukt. Kosten ze niet teveel? Wat leveren die adviseurs nu eigenlijk op?

De Raad van Organisatie Adviesbureaus (ROA) heeft daarom behoefte aan een feitelijk beeld van de waarde die organisatieadviseurs hebben in de maatschappij. Ze heeft daarom Decisio gevraagd een analyse te maken van de meerwaarde en kosteneffectiviteit van organisatieadviesbureaus.

In dit rapport hebben we de kostenopbouw en uurtarieven van organisatieadviseurs uiteengezet. Deze uurtarieven leiden soms tot discussie. Sommige mensen vinden deze tarieven erg hoog, waardoor ze het gevoel hebben dat organisatieadviesbureaus (te) hoge winsten maken of dat organisatieadviseurs (te) hoge salarissen hebben.

Door de kostenopbouw van een organisatieadviesbureau inzichtelijk te maken (faciliteiten, ondersteuning, professionaliteit) en in beeld te brengen welk deel van hun tijd adviseurs in rekening kunnen brengen bij opdrachtgevers en welk deel van hun tijd ze moeten besteden aan offertes, kennisontwikkeling, kennisdeling, relatiebeheer en overige niet declarabele activiteiten, kan de kostprijs per uur worden berekend. Op basis daarvan kan ook een vergelijking worden gemaakt met interne tarieven van Rijksambtenaren of met interim tarieven. We kwantificeren dit op de volgende drie manieren:

- Vergelijking van uurtarieven van een organisatieadviseur met een rijksambtenaar
- Vergelijking van salarissen met vergelijkbare commerciële en niet-commerciële functies
- Vergelijking van bedrijfsresultaat van organisatieadviesbureaus in het ROA-bestuur

Naast een analyse van kosten en uurtarieven heeft Decisio een 'economische foto' gemaakt van de sector om een beeld te geven van de werkgelegenheid en toegevoegde waarde die de organisatieadviesbranche direct en indirect oplevert. Daarnaast is door middel van een enquête onder opdrachtgevers een beeld geschetst van de meerwaarde van organisatieadviseurs. Deze zijn in afzonderlijke rapportages opgenomen.

### 3 Meerwaarde en kosten van een organisatieadviseur

De uurtarieven van organisatieadviseurs leiden soms tot discussie. Sommige mensen vinden deze tarieven erg hoog, waardoor ze het gevoel hebben dat organisatieadviesbureaus (te) hoge winsten maken of dat organisatieadviseurs (te) hoge salarissen hebben.

Om meer inzicht te krijgen in de berekening en opbouw ervan, objectiveren we in dit hoofdstuk de uurtarieven van een organisatieadviseur. Dit doen we op drie verschillende manieren. In het eerste deel zetten we de uurtarieven van een organisatieadviseur af tegen die van een rijksambtenaar. We berekenen voor beiden de kostprijs per uur op drie functieniveaus. In het tweede deel vergelijken we de salarissen van organisatieadviseurs met vergelijkbare functies bij de overheid en andere sectoren in het bedrijfsleven. Dit hebben we gedaan via het Salariskompas van Intermediair. Tot slot gaan we in op de bedrijfsresultaten van bureaus in het ROA-bestuur.

#### 3.1 Kosten organisatieadviseur tegenover kosten rijksambtenaar

Het ministerie van Financiën brengt jaarlijks de handleiding overheidstarieven uit<sup>3</sup>. De meest recente is de Handleiding Overheidstarieven 2017. In deze handleiding worden de totale kosten van ambtenaren in alle BBRA salarisschalen (inclusief de overheadkosten) teruggerekend naar productieve uren. De kosten van een ambtenaar in schaal tien komt dan gemiddeld op €72,- per uur, in schaal twaalf op €87,- en schaal vijftien op € 113,-.

Onderstaand een rekenvoorbeeld van een gemiddelde ambtenaar in schaal 12.

Tabel 5.1 Rekenvoorbeeld uurtarief rijksambtenaar schaal 12

Rijksambtenaar schaal 12	
Totale brutoloonkosten <sup>4</sup>	€ 89.000
Overheadkosten (ondersteuning, kantoor, vervoer)	€ 31.500
Totale kosten	€ 120.500

<sup>3</sup> Ministerie van Financiën, Handleiding overheidstarieven 2017.

<sup>4</sup> Uitgaande van 25% werkgeverslasten, vakantiegeld en eindejaarstoeslag gaat het hier om een ambtenaar met een maandsalaris van ongeveer € 5.086, en een jaarsalaris van € 71.200. Het is het gemiddelde van alle rijksambtenaren die in schaal 12 zitten.

Bruto uren per jaar (52 x 36)		1872
Feestdagen (en uren)	6	-43
Vakantie-uren		-167
Ziekte	5,2%	-96
Resteert		1566
Indirect productief <sup>5</sup>	12%	188
Resteert declarabel	88%	1378
Uurtarief zonder opslag of BTW		€ 87

Bron: Handleiding overheidstarieven, 2017

We hebben deze rekensom als basis genomen om een vergelijking te maken met de uurtarieven van een organisatieadviseur. Dat hebben we gedaan voor drie functieniveaus, namelijk schaal 10, schaal 12 en schaal 15 van de BBRA. Daarbij zijn we telkens uitgegaan van de Rijksambtenaar. Indien deze zelfde persoon bij een organisatieadviesbureau zou werken, zouden de volgende punten veranderen in de berekening:

- De brutoloonkosten. Het is moeilijk om een goede vergelijking te maken tussen brutosalaries van ambtenaren en adviseurs omdat de kwaliteiten van personen natuurlijk sterk kunnen verschillen. In zijn algemeenheid geldt dat de salarissen in lagere functies ongeveer gelijk liggen, maar dat op de hoogste niveaus de salarissen van Rijksambtenaren hoger zijn dan die van organisatieadviseurs. Om het simpel (en verdedigbaar) te houden, hebben we als uitgangspunt genomen dat de persoon in kwestie hetzelfde bruto uurloon behoudt in beide functies. Vanuit het perspectief van het organisatieadviesbureau zou het salarisniveau immers geen belemmering moeten zijn om de overstap te maken van het Rijk naar een bureau.
- De overheadkosten. Deze kunnen sterk verschillen tussen organisatieadviesbureaus. Maar als we uitgaan van een redelijk representatief en goed georganiseerd bureau, schatten we in dat de overheadkosten per persoon gelijk zijn aan die bij de Rijksoverheid. Het Ministerie van Financiën hanteert een vast bedrag per persoon, ongeacht de salarisschaal. Om het eenvoudig te houden hebben we (analoog aan Financiën) hetzelfde bedrag in alle gevallen aangehouden, al ligt het voor de hand dat de overheadkosten stijgen met het functieniveau.
- Een uitzondering hierop vormen de vervoerkosten. Organizationaladviseurs maken gemiddeld meer reiskosten omdat ze veel bij opdrachtgevers moeten zijn. In onderstaande tabel staan de maandelijkse leasekosten van een

<sup>5</sup> Hierbij gaat het volgens de handleiding om 'werkbesprekingen, personeelsaangelegenheden, ondernemingsraden, studieverlof en cursussen etc.'.



organisatieadviesbureau per functiecategorie en een schatting van de gemiddelde vervoerkosten van een Rijksambtenaar. In de rechterkolom staan de maandelijkse extra kosten die we als uitgangspunt hebben genomen:

Tabel 5.2 Gemiddelde vervoerkosten ambtenaar en organisatieadviseur

	Vervoerkosten organisatieadviseur	Vervoerkosten ambtenaar	Extra kosten (afgerond)
Schaal 10 (Volkswagen Golf)	€ 748	€ 150	€ 600
Schaal 12 (Volvo V40)	€ 817	€ 200	€ 620
Schaal 15 (Volkswagen Passat)	€ 940	€ 250	€ 690

- Dan komen we bij de werkbare uren. De werkweek van de organisatieadviseur heeft meer uren, en het aantal vakantiedagen is lager dan van de rijksambtenaar. Het ziekteverzuim ligt lager bij organisatieadviseurs.
- Net als bij het Rijk hebben organisatieadviseurs indirect productieve uren (voor personele aangelegenheden, cursussen e.d.). Dit percentage is in onze berekening net als bij de Handleiding Overheidstarieven op 12% gezet.
- Ten opzichte van ambtenaren hebben organisatieadviseurs nog meer indirect productieve uren. Daarin voert de adviseur activiteiten uit die niet in rekening kunnen worden gebracht bij opdrachtgevers. Bijvoorbeeld het schrijven van offertes, budgetoverschrijdingen, managementtaken, relatiebeheer, het schrijven van artikelen, product- of kennisontwikkeling, reistijd etc. Dit zijn overigens (grotendeels) activiteiten die ambtenaren ook uitvoeren en nodig hebben voor het uitoefenen van hun vak. Het verschil is dat deze tijd in de Handleiding Overheidstarieven (terecht) als productieve uren worden aangemerkt, maar organisatieadviseurs kunnen deze tijd niet bij opdrachtgevers in rekening brengen.

Veel organisatieadviesbureaus hanteren een richtsnoer voor declarabiliteit van 65%. Dat betekent dat 65% van de uren daadwerkelijk in rekening moeten worden gebracht bij een opdrachtgever. In de praktijk wordt dit lang niet altijd gehaald, zeker niet in het zuivere organisatieadviesvak, waarbij het vaak om projecten op vaste aanneemsom gaat, waarvoor het offertetraject relatief veel tijd kost en het risico op budgetoverschrijding bestaat. Wat dat betreft is er een belangrijk verschil met interimwerk, waarbij standaard acht uren per dag kunnen worden gefactureerd, geen overschrijdingsrisico bestaat en het offertetraject relatief weinig tijd kost.

Naarmate de functie hoger wordt, daalt het declarabiliteitspercentage omdat het deel van het werk dat in management, relatiebeheer en begeleiding van mensen groter wordt. In onze berekeningen zijn we uit gegaan van de volgende percentages:

Tabel 5.3 Declarabele uren organisatieadviseur

Uren organisatieadviseur	Indirect productief	Overig niet declarabel	Totaal declarabel
Van niveau schaal 10 BBRA (medior adviseur)	12%	23%	65%
Van niveau schaal 12 BBRA (senior adviseur)	12%	28%	60%
Van niveau schaal 15 BBRA (partner)	12%	33%	55%

- Ten slotte dient een adviesbureau rekening te houden met schommelingen in de markt. Het is belangrijk om rekening te houden met tijden waarin het economisch slechter gaat. Een marge van 10 tot 15 procent voor risico/bedrijfsresultaat is in de branche gebruikelijk.

In de onderstaande tabel zijn de uren en kosten van de eerder aangehaalde gemiddelde schaal 12 ambtenaar afgezet tegen de uren en kosten die deze persoon zou hebben als hij bij een organisatieadviesbureau zou werken.

Figuur 5.1 Vergelijking uurtarief rijksambtenaar (schaal 12) en dezelfde persoon als organisatieadviseur

Rijksambtenaar schaal 12 (handleiding overheidsstarieven 2017)		Dezelfde persoon als organisatieadviseur	
Totale brutoloonkosten	€ 89.000	Totale brutoloonkosten (zelfde uurloon)	€ 98.847
Overheadkosten (ondersteuning, kantoor, vervoer)	€ 31.500	Overheadkosten (net als overheid)	€ 31.500
Totale kosten	€ 120.500	Extra vervoerkosten	€ 7.440
		Totale kosten	€ 137.787
Bruto uren per jaar (52 x 36)	1872	Bruto uren per jaar (52 x 40)	2080
Feestdagen (en uren)	6 -43	Feestdagen	6 -48
Vakantieuren	-167	Vakantiedagen	27 -216
Ziekte 5,2%	-96	Ziekte	3,7% -77
Resteert	1566	Resteert	1739
Indirect productief	12% 188	Indirect productief (net als overheid)	12% 209
Resteert declarabel	88% 1378	Overig niet declarabel	28% 487
		Resteert declarabel	60% 1043
Uurtarief zonder opslag of BTW	€ 87	Uurtarief zonder marge	€ 132
		Marge (risico en winst)	10% € 13
		Totaal (exclusief BTW)	€ 145

Uit de tabel blijkt dat de uurkosten van de organisatieadviseur ruim 50% hoger liggen dan van de rijksambtenaar. Als rekening wordt gehouden van een marge van tien procent wordt het verschil 66%.

Analoog hieraan hebben we opstellingen gemaakt van twee andere profielen, waarbij de gemiddelde ambtenaar in schaal 10 en schaal 15 als basis zijn genomen. De uurkosten van een gemiddelde ambtenaar in schaal 10 bedragen €72,-. Dit profiel is

vergelijkbaar met het functieprofiel van een medior adviseur met enkele jaren ervaring<sup>6</sup>.

*Figuur 5.2 Vergelijking uurtarief rijksambtenaar (schaal 10) en dezelfde persoon als organisatieadviseur*

Rijksambtenaar schaal 10 (handleiding overheidstarieven 2017)			Dezelfde persoon als organisatieadviseur		
Totale brutoloonkosten	€	68.000	Totale brutoloonkosten (zelfde bruto uurloon)	€	75.524
Overheadkosten (ondersteuning, kantoor, vervoer)	€	31.500	Overheadkosten (net als overheid)	€	31.500
<b>Totale kosten</b>	<b>€</b>	<b>99.500</b>	Extra vervoerkosten	€	7.200
<hr/>			<b>Totale kosten</b>	<b>€</b>	<b>114.224</b>
Bruto uren per jaar (52 x 36)		1872	Bruto uren per jaar (52 x 40)		2080
Feestdagen (en uren)	6	-43	Feestdagen	6	-48
Vakantiedagen		-167	Vakantiedagen	27	-216
Ziekte	5,2%	-96	Ziekte	3,7%	-77
<b>Resteert</b>		<b>1566</b>	<b>Resteert</b>		<b>1739</b>
Indirect productief	12%	188	Indirect productief (net als overheid)	12%	209
Resteert declarabel	88%	1378	Overig niet declarabel	23%	400
<hr/>			<b>Resteert declarabel</b>	<b>65%</b>	<b>1130</b>
Uurtarief zonder opslag of BTW	€	<b>72</b>	Uurtarief zonder marge of BTW	€	<b>101</b>
			Marge (risico en winst)	10%	€ 10
			<b>Totaal (exclusief BTW)</b>	<b>€</b>	<b>111</b>

In dit voorbeeld zijn de uurkosten van de adviseur 40% hoger dan van de ambtenaar. Inclusief marge is dit 53%.

Bij schaal 15 bedragen de uurkosten van een gemiddelde ambtenaar €111,- euro. Dit profiel is vergelijkbaar met het functieprofiel van partner bij een organisatieadviesbureau.

*Figuur 5.3 Vergelijking uurtarief rijksambtenaar (schaal 15) en dezelfde persoon als organisatieadviseur*

Rijksambtenaar schaal 15 (handleiding overheidstarieven 2017)			Dezelfde persoon als organisatieadviseur		
Totale brutoloonkosten	€	121.000	Totale brutoloonkosten (zelfde brutoloon)	€	134.387
Overheadkosten (ondersteuning, kantoor, vervoer)	€	31.500	Overheadkosten (net als overheid)	€	31.500
<b>Totale kosten</b>	<b>€</b>	<b>152.500</b>	Extra vervoerkosten	€	8.280
<hr/>			<b>Totale kosten</b>	<b>€</b>	<b>174.167</b>
Bruto uren per jaar (52 x 36)		1872	Bruto uren per jaar (52 x 40)		2080
Feestdagen (en uren)	6	-43	Feestdagen	6	-48
Vakantiedagen		-167	Vakantiedagen	27	-216
Ziekte	5,2%	-96	Ziekte	3,7%	-77
<b>Resteert</b>		<b>1566</b>	<b>Resteert</b>		<b>1739</b>
Indirect productief	12%	188	Indirect productief (net als overheid)	12%	209
Resteert declarabel	88%	1378	Overig niet declarabel	28%	487
<hr/>			<b>Resteert declarabel</b>	<b>60%</b>	<b>1043</b>
Uurtarief zonder opslag of BTW	€	<b>111</b>	Uurtarief zonder marge	€	<b>167</b>
			Marge (risico en winst)	10%	€ 17
			<b>Totaal (exclusief BTW)</b>	<b>€</b>	<b>184</b>

In dit laatste voorbeeld zijn de uurkosten van de adviseur vijftig procent hoger dan van de ambtenaar. Inclusief marge komt dit op 65%.

<sup>6</sup> Bij de gehanteerde overheidstarieven is uit gegaan van gemiddelden per schaal. Dat komt bij schaal tien neer op een jaarsalaris van € 54.400 en een maandsalaris van € 3.886

## 3.2 Salarisvergelijking via het Salariskompas

Een andere analyse van verschillen tussen een organisatieadviseur en andere sectoren kunnen we maken op basis van salarissen. Het Salariskompas van Intermediair neemt jaarlijks het Nationaal Salaris Onderzoek af. Daarmee kunnen we het gemiddelde bruto maand- en jaarinkomen berekenen per functie. We hanteren voor elke functie dezelfde persoonsgegevens en werkomstandigheden die we opdelen in drie categorieën: een starter<sup>7</sup> met 2 jaar werkervaring, een medior<sup>8</sup> met 5 jaar werkervaring en een senior<sup>9</sup> met 10 jaar werkervaring.

Volgens het Salariskompas ligt het gemiddelde jaarinkomen van een organisatieadviseur met 2 jaar werkervaring op 50.500 euro. Dit is iets lager dan het gemiddelde jaarinkomen van een IT-manager (52.300 euro), gelijkwaardig aan het salaris van een R&D-medewerker (50.400 euro) en iets hoger dan het salaris van een beleidsmedewerker bij de Rijksoverheid of HR-adviseur (47.900 respectievelijk 48.200 euro). Als we het salaris voor de beleidsambtenaar corrigeren voor het verschil in werkduur per week (de 36 urige werkweek), dan komt deze op een jaarsalaris van €53.200. Daarmee komt zijn salaris dan als hoogste uit de vergelijking. Eenzelfde opbouw zien we bij vergelijkbare medior en senior functies met 5 of 10 jaar werkervaring.

Tabel 5.4: Gemiddelde bruto maand- en jaarinkomen van een starter (WO, 2 jaar werkervaring)

Functie	Bruto maandsalaris	'Variabel' deel	Jaarinkomen
Organisatieadviseur	€ 3.220	30,6%	€ 50.500
Beleidsmedewerker Rijksoverheid	€ 3.390	17,7%	€ 47.900
IT-manager	€ 3.380	29%	€ 52.300
Medewerker R&D	€ 3.160	32,9%	€ 50.400
HR-adviseur	€ 3.150	27,6%	€ 48.200

Bron: Salariskompas, 2017

<sup>7</sup> Gehanteerde persoonsomschrijving starter: een persoon van 27 jaar met WO-opleiding, 2 jaar werkervaring, zonder leidinggevende rol en budgetverantwoordelijkheid, en werkzaam in Noord-Holland. Het hoofdkantoor is gevestigd in Nederland en het bedrijf telt 21 tot 50 medewerkers.

<sup>8</sup> Gehanteerde persoonsomschrijving medior: een persoon van 30 jaar met WO-opleiding, 5 jaar werkervaring, leidinggevend aan 2 personen zonder budgetverantwoordelijkheid, en werkzaam in Noord-Holland. Het hoofdkantoor is gevestigd in Nederland en het bedrijf telt 21 tot 50 medewerkers.

<sup>9</sup> Gehanteerde persoonsomschrijving senior: een persoon van 35 jaar met WO-opleiding, 10 jaar werkervaring, leidinggevend aan 5 personen en met een budgetverantwoordelijkheid tot 10.000 euro en werkzaam in Noord-Holland. Het hoofdkantoor is gevestigd in Nederland en het bedrijf telt 21 tot 50 medewerkers.

Tabel 5.5: Gemiddelde bruto maand- en jaarinkomen van een medior (WO, 5 jaar werkervaring)

Functie	Bruto maandsalaris	Variabel deel	Jaarinkomen
Organisatieadviseur	€ 3.690	30,6%	€ 57.800
Beleidsmedewerker	€ 3.870	17,7%	€ 54.700 <sup>10</sup>
Rijksoverheid			
IT-manager	€ 3.860	29%	€ 59.800
Medewerker R&D	€ 3.640	32,9%	€ 58.100
HR-adviseur	€ 3.620	27,6%	€ 55.400

Bron: Salariskompas, 2017

Tabel 5.6: Gemiddelde bruto maand- en jaarinkomen van een senior (WO, 10 jaar werkervaring)

Functie	Bruto maandsalaris	Variabel deel	Jaarinkomen
Organisatieadviseur	€4.380	30,6%	€ 68.600
Beleidsmedewerker	€4.560	17,7%	€ 64.400 <sup>11</sup>
Rijksoverheid			
IT-manager	€4.550	29%	€ 70.400
Medewerker R&D	€4.330	32,9%	€ 69.100
HR-adviseur	€4.310	27,6%	€ 66.000

Bron: Salariskompas, 2017

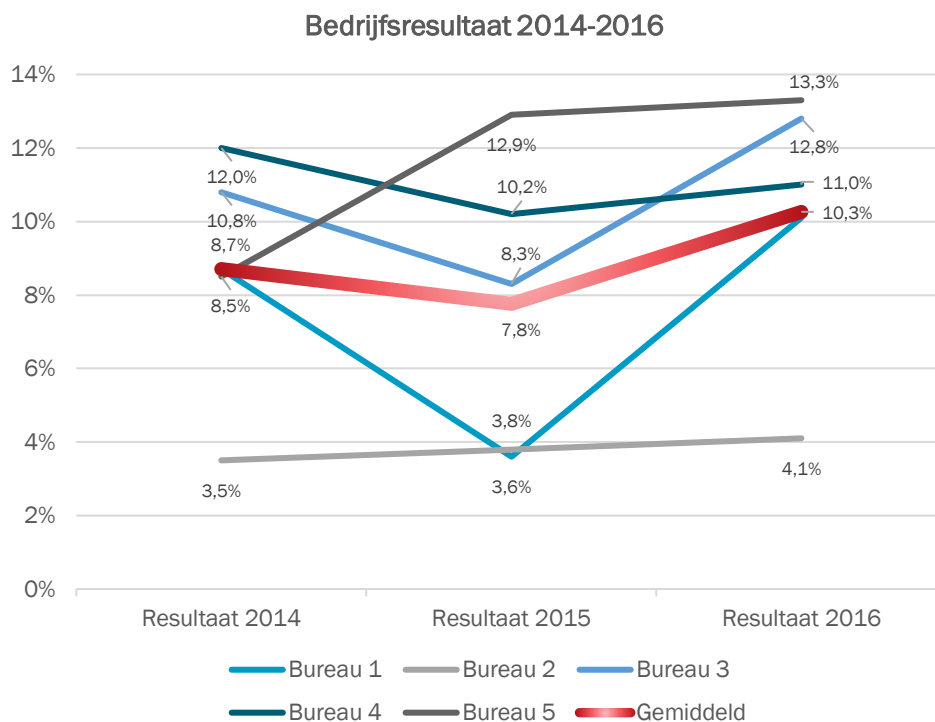
<sup>10</sup> Dit zou met 40 uren werkweek neerkomen op €60.800.

<sup>11</sup> Dit zou met 40 uren werkweek neerkomen op €71.600.

## 3.3 Bedrijfsresultaat in de organisatieadviessector

Om iets te kunnen zeggen over het resultaat in de organisatieadviessector kijken we naar het netto bedrijfsresultaat voor belasting over de afgelopen drie boekjaren (2014 - 2016) als percentage van de omzet. Van vijf bureaus die momenteel in het ROA bestuur zitten, hebben we de bedrijfsresultaten over deze jaren vertrouwelijk ontvangen.

Figuur 5.4 Bedrijfsresultaat bureaus in het bestuur van de ROA over de boekjaren 2014-2016



Tabel 5.7: Gemiddeld bedrijfsresultaat bureaus in het bestuur van de ROA over de boekjaren 2014-2016

Bureau	Gemiddeld resultaat
Bureau 1	7,5%
Bureau 2	3,8%
Bureau 3	10,6%
Bureau 4	11,1%
Bureau 5	11,6%
<b>Totaal</b>	<b>8,9%</b>

Het gemiddelde bedrijfsresultaat voor belasting van de verschillende bureaus komt neer op 8,9% van de omzet. Dit is een redelijk bedrijfsresultaat voor de zakelijke

# DECISIO

adviessector, waar de resultaten van jaar tot jaar behoorlijk kunnen variëren. Zeker als we in beschouwing nemen dat de jaren 2014 tot en met 2016 jaren zijn waar de economie de wind alweer behoorlijk in de zeilen kreeg.

## 4 Conclusie

*Uurkosten organisatieadviseur ca 60% hoger dan normbedragen ambtenaar...*

Op basis van de uitgevoerde analyses in dit onderzoek kunnen we concluderen dat de uurkosten van een organisatieadviseur 40 tot 50% hoger liggen dan die van een ambtenaar, waarbij is uitgegaan van dezelfde persoon en hetzelfde bruto uurloon. Als ook rekening wordt gehouden met een risico- en winstmarge is het verschil 55 tot 65% (dat is nog exclusief BTW). De belangrijkste reden voor het verschil is dat een groter deel van de uren van een organisatieadviseur indirect productief (dus niet declarabel) is.

*..omdat niet alle uren kunnen worden gedeclareerd*

Uiteraard kunnen de verschillen in de praktijk veel groter of kleiner zijn. Groter als de adviseur veel projecten uitvoert met hoge overschrijdingsrisico's en projecten die grote offerte inspanningen vergen, of als bij de adviseur het aandeel 'overige niet declarabele uren' hoger is, bijvoorbeeld omdat iemand na afronding van een project niet direct weer declarabel kan worden ingezet. Ook kunnen er uiteraard verschillen zijn in de salariskosten (bijvoorbeeld als de persoon beschikt over schaarse kwaliteiten) en overheadkosten. De verschillen kunnen ook kleiner zijn. Bijvoorbeeld als het gaat om langdurige interim opdrachten, omdat het aandeel niet declarabele uren dan lager is.

In onderstaande box hebben we de redenen voor het relatief hoge aandeel niet declarabele uren van de organisatieadviseur (ten opzichte van een ambtenaar, maar bijvoorbeeld ook ten opzichte van een interim manager) nog eens opgesomd.

<b>Organisatieadviseur</b>	<b>Ambtenaar en Interimmanager</b>
De offerte wordt vooral beoordeeld op visie en aanpak. Gemiddeld kost het maken van een offerte 2 á 3 dagen. Voor iedere opdracht moeten gemiddeld 3 offertes gemaakt worden, dus per project kost de offerte 6 tot 9 werkdagen.	Ambtenaren hoeven geen offertes te schrijven. De offerte van de interim manager bestaat voornamelijk uit het CV. De offertekosten zijn daarom relatief beperkt.
Organisatieadviesprojecten worden meestal tegen een vaste aanneemsom aangenomen. Door soms onvoorziene werkzaamheden die pas tijdens het project duidelijk worden, is er regelmatig sprake van overschrijding van budgetten.	Zowel ambtenaren als interim managers hebben geen risico op budgetoverschrijding.



<p>Activiteiten als managementtaken, relatiebeheer, het schrijven van artikelen, product- of kennisontwikkeling en reistijd kunnen niet bij opdrachtgever worden gedeclareerd.</p>	<p>Bij ambtenaren zitten deze activiteiten in de productieve uren. Interimmers (zeker zelfstandigen) hoeven veel minder tijd in dergelijke activiteiten te steken.</p>
<p>Adviseurs werken aan ongeveer 4 tot 8 verschillende projecten tegelijkertijd, die elk een beperkte omvang en korte doorlooptijd hebben. Daardoor gaat er tijd verloren met schakelen tussen projecten. Een organisatieadviseur kan daardoor zelden de volledige dag op projecten 'schrijven'.</p>	<p>Interimmanagers hebben gemiddeld één of twee opdrachten tegelijkertijd, waardoor relatief weinig tijd verloren gaat. Daarnaast kan een interimmanager de volledige tijd bij de klant, vaak ook gedurende een langere periode, in rekening kan brengen. Voor de ambtenaar geldt dat deze minder productieve tijd gewoon in de productieve uren zit. Bovendien wordt in de berekening van de ambtenaar geen rekening gehouden dat hij tussen twee projecten minder productief is.</p>

### *Dat blijkt ook uit salarissen- en bedrijfsresultaat*

De tarieven die uit de analyses komen, zijn gangbare tarieven voor organisatieadviesbureaus die in de publieke sector werken. Dat deze tarieven redelijk zijn, blijkt uit twee andere analyses die we hebben gemaakt: de gemiddelde salarissen van organisatieadviseurs zijn vergelijkbaar met die van vergelijkbare functies bij overheid of bedrijfsleven. En ook het bedrijfsresultaat van organisatieadviesbureaus zijn aan de bescheiden kant, gelet op het feit dat ze ook in economisch mindere tijden moeten kunnen overleven. Daaruit blijkt dat de omzetten, gerealiseerd met de tarieven voldoende zijn om de marktconforme salarissen van de adviseurs te betalen, de overige bureaurokosten te dekken en een bescheiden resultaat te boeken. Als sprake zou zijn van (te) hoge tarieven, dan zou dat zich uiten in hogere salarissen en/of hogere bedrijfsresultaten. Van beide is dus geen sprake.

## Bijlage I: Voorbeeld Salariskompas via Intermediair

Gehanteerde persoonsomschrijving starter: een persoon van 27 jaar met WO-opleiding, 2 jaar werkervaring, zonder leidinggevende rol en budgetverantwoordelijkheid, en werkzaam in Noord-Holland. Het hoofdkantoor is gevestigd in Nederland en het bedrijf telt 21 tot 50 medewerkers.

### Jouw Salarisrapport

#### Salaris

Wat verdienen mannen en vrouwen gemiddeld op basis van jouw profiel? Uit het Nationaal Salaris Onderzoek blijkt dat vrouwen nog altijd minder verdienen dan mannen. Het salarisverschil wordt gelukkig steeds kleiner.



Huidig salaris niet opgegeven

#### Jouw Profiel

[Profiel aanpassen](#)

Leeftijd: 27 jaar  
 Opleidingsniveau: WO  
 Functie: Organisatie adviseur  
 Branche: Advies / Consultancy  
 Werkervaring: 2 jaar  
 Leidinggevend: 0 werknemers  
 Regio: Noord-Holland  
 Hoofdkantoor: Nederland  
 Aantal werknemers: 21 tot en met 50 werknemers  
 Budget: Nee

### Salarisonderhandelingen

Weet wat je vraagt en over welke punten je kunt onderhandelen

#### Salaris

Hoe is het salaris opgebouwd voor iemand met jouw profiel?

