Performa's onderzoek

HR Trends 13 14

Het grootste onderzoek onder interne en externe HR- en salarisprofessionals in Nederland naar

- de HR-functie
- de HR-afdeling
- de HR-dienstverlener
- beloning en waardering

Inclusief de verschillen tussen man en vrouw en profit en non-profit

Performa

Performa's onderzoek

HR Trends 13 14

Het grootste onderzoek onder interne en externe HR- en salarisprofessionals in Nederland naar

- de HR-functie
- de HR-afdeling
- de HR-dienstverlener
- beloning en waardering

Inclusief de verschillen tussen man en vrouw en profit en non-profit

Colofon

Uitgever en redactie:	Performa Uitgeverij, Hans Delissen
Onderzoek en tekst:	Berenschot, Hans van der Spek, Hella Sylva en Johan van Dam
Ondersteuning:	ADP Nederland

Partners

NVP	Nederlandse Vereniging voor Personeelsmanagement & Organisatieontwikkeling
NVO2	Nederlandse Vereniging van HRD-professionals in Ontwikkelen en Opleiden
Output	Nederlandse Vereniging voor HR-professionals
Recruiters United	Network of European Recruiters, van en voor arbeidsmarkt-professionals
Nirpa/RPP	Instituut voor Register Payroll Accounting
VNSa	Vereniging van Nederlandse Salarisadministrateurs

Mediapartners

HR Rendement	Vaktijdschrift voor HR-professionals
Management Rendement	Vaktijdschrift voor Managers en Consultants
Arbo Rendement	Vaktijdschrift voor Arboprofessionals
Salaris Rendement	Vaktijdschrift voor Salarisprofessionals
Checklist Personeel	Nieuwsbrief voor Personeelmanagers

Ontwerp: Pino Design, Arnhem
Druk: Zalsman, Zwolle

© 2013 Performa
Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt worden door middel van grafische of elektronische technieken of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

ISBN: 978-90-76834-74-0
NUR 807
Prijs: € 29,95 excl. BTW en verzendkosten

Bestellen en informatie: Performa Uitgeverij BV, Torenstraat 144B, 2513 BW Den Haag, tel. (070) 310 70 11, of via info@performa-uitgeverij.nl

Woord vooraf

Hierbij treft u de uitkomsten aan van Performa's HR Trends 2013-2014, het grootste jaarlijkse onderzoek onder interne en externe HR- en salarisprofessionals in Nederland naar de inhoud en de beloning van de HR-functie. Dit boek bevat de meningen van 1.060 respondenten, op basis van vragen als:

- Hoe is de HR-afdeling ingericht?
- Welke taken vallen onder de HR-functie?
- Welke beleidsthema's spelen er momenteel?
- Hoe kopen HR-managers diensten en producten in?
- Wat is het marktconforme salaris van een HR-professional?
- Wordt de HR-professional ook voldoende gewaardeerd?
- Hoe zit het met zaken als loopbaan en de balans tussen werk en privé?

HR Trends 2013-2014 kent dezelfde opzet als de vorige uitgave. Het eerste deel van het rapport gaat in op de HR-functie in de organisatie, het tweede deel over de beloning en waardering van de HR-professional zelf. Met deze opzet bieden we meer inzicht per sector en per HR-functie.

Even als voorgaande jaren zijn niet alleen de zogenaamde 'interne' HR-professionals ondervraagd, zij die binnen een (middel)grote organisatie werkzaam zijn op het gebied van personeel en organisatie, maar ook 'externe' HR-professionals die werkzaam zijn voor een HR(M)-dienstverlener. Daarnaast hebben directeuren van HR-dienstverlenende bureaus en zelfstandig gevestigde HR-adviseurs aan het onderzoek deelgenomen. De respondenten zijn via e-mail, diverse communities, websites en twitter verzocht mee te doen aan het onderzoek dat via internet heeft plaatsgevonden. Uiteindelijk hebben rond de 1.060 respondenten de vragenlijst ingevuld, waarvan 156 niet in loondienst werkzaam waren.

De resultaten zijn, tenzij anders vermeld, weergegeven voor de hele populatie van respondenten, of ze nu een interne HR-functie of externe, adviserende functie hebben. Daar waar nuttig en noodzakelijk is er wel een onderscheid gemaakt naar intern en extern, en zelfstandige zonder personeel (zzp'er). De beloningsvergelijkingen in het laatste hoofdstuk zijn uitgesplitst naar man/vrouw en profit/non-profitorganisatie. Verder zijn er vragen gesteld over de invoering van de Werkkostenregeling en Uniformering van het Loonbegrip en het thema arbeidsmarkt.

HR Trends 2013-2014 is tot stand gekomen met hulp van alle belangrijke HR-beroepsverenigingen, intermediairs en vaktijdschriften. Onze dank gaat daarom uit naar de verenigingen NVP, NVO2, Output, VNSa en Recruiters Uniteden Nirpa/RPP en de vakbladen HR Rendement, Management Rendement, Arbo Rendement, Salaris Rendement en Checklist Personeel.

HR Trends is een initiatief van Performa, uitgevoerd door Berenschot en mede mogelijk gemaakt door ADP Nederland. Wij danken alle deelnemers die de moeite hebben genomen de uitgebreide vragenlijst in te vullen!

Wij wensen u veel leesplezier.

Hans Delissen

1. De HR-functie in organisaties

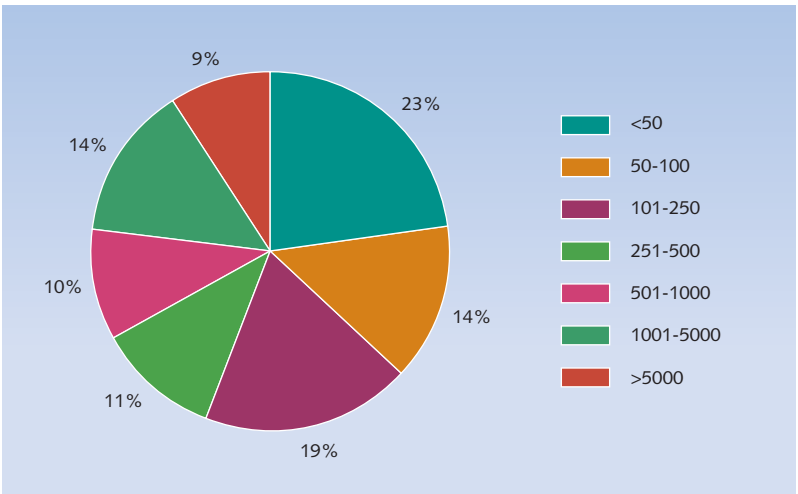
In het eerste deel besteden we aandacht aan de positie en inrichting van de HR-functie binnen de organisatie en welke beleidsthema's belangrijk zijn voor 2013 en 2014.

1.1 Positie & Invloed HR

Van de respondenten in loondienst die meededen aan het HR Trendonderzoek 2013-2014 geeft 84,5% aan dat de organisatie beschikt over een HR-functie of een interne HR-afdeling. Zij hebben vragen beantwoord over hun positie binnen de organisatie, het HR-beleid van de organisatie, het budget van de HR-afdeling en hun positie op de arbeidsmarkt

Aantal medewerkers

De HR-afdeling van de respondenten is in de meeste gevallen verantwoordelijk voor minder dan 50 medewerkers.

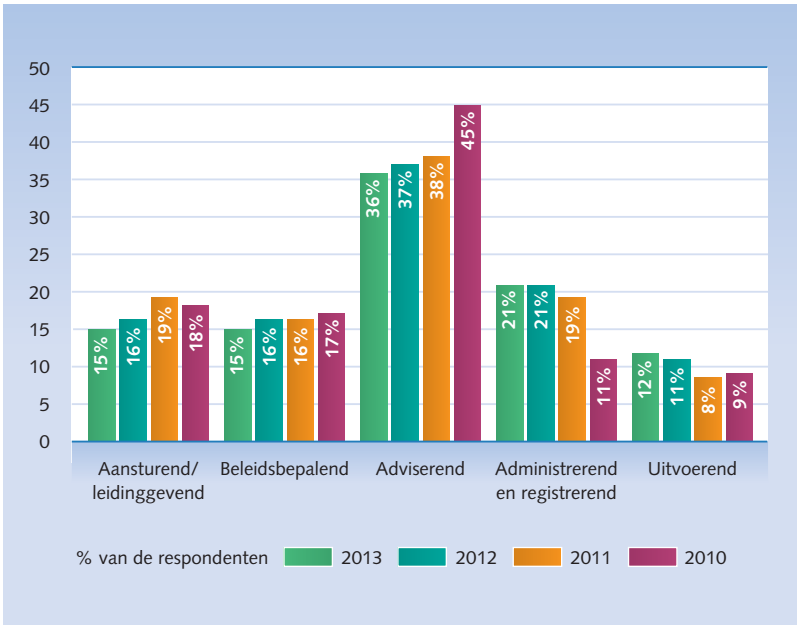


Figuur 1.1 Voor hoeveel medewerkers ontwikkelt uw HR-afdeling beleid?

Niveau HR-taken

Veruit de meeste respondenten geven aan dat ze vanuit de HR-afdeling een adviserende rol hebben. Ten opzichte van 2012 is de uitvoerende, administratieve en registrerende rol verder toegenomen. Van een echte opmars van

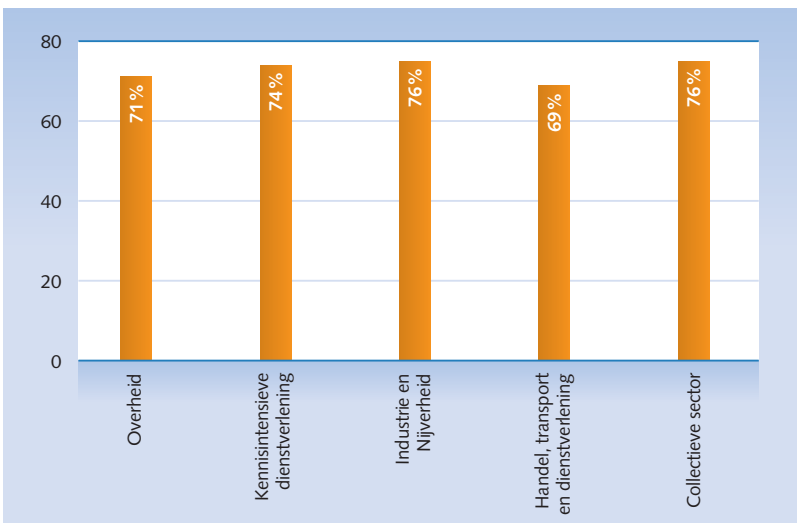
HR naar de boardroom (HR meets business) lijkt nog geen sprake, het aantal respondenten dat aangeeft beleidsbepalend te zijn blijft nagenoeg ongewijzigd.



Figuur 1.2 Wat is de rol van de HR-afdeling?

HR-manager in het managementteam

Veruit de meeste HR-managers maken deel uit van het management team (72,2%). Een lichte stijging ten opzichte van het onderzoek in 2012 (70,1%)



Figuur 1.3 HR-vertegenwoordiging in managementteam per sector.

1.2 HR-beleid

HR-beleidsthema's voor 2013 en 2014

De respondenten is gevraagd om de belangrijkheid van beleidsthema's voor 2013 aan te geven en in te schatten voor 2014. In de figuur op pagina 8 hebben we ook de verwachting die men in 2012 had voor 2013 opgenomen, zo ontstaat een goed beeld van eventuele verschuivingen van prioriteiten. Aan de lijst zijn dit jaar drie thema's toegevoegd; Strategische personeelsplanning, Aanpassen van het beloningsbeleid/ Vernieuwde aandacht voor het beloningsbeleid, Moderniseren van verlofregelingen en het Opzetten van mobiliteitscentrum.

Respondenten met een HR-afdeling (84,5% van de respondenten) hebben aangegeven wat de vijf belangrijkste thema's zijn voor 2013 en naar verwachting voor 2014.

De top 5 thema's in 2013 zijn: het ontwikkelen van talenten van bestaande medewerkers (38%); aandacht voor arbeidsverzuim en re-integratie (33%); strategische personeelsplanning (32%); automatiseren van de administratie (27%) en het begeleiden of uitvoeren van reorganisatie (24%)

De invoering van de werkkostenregeling is naar verwachting in 2014 prioriteit nummer 1 met 83% (zie ook paragraaf 1.8, pagina 26 e.v.). Het ontwikkelen van talent is een blijvende prioriteit met 76%. Voor 2014 geldt voor veel organisaties (52%) het ontwikkelen van beleid ten aanzien van duurzame inzetbaarheid als belangrijk beleidsthema.

Het aanpakken van verzuim en het automatiseren van de administratie blijken als beleidsthema's in 2013 belangrijker te zijn dan vorig jaar werd verwacht. Door het uitstel van de verplichte invoering naar 2015 is de Werkkostenregeling geen topprioriteit meer.

Hoewel het ontwikkelen van talenten van bestaande medewerkers in 2013 het hoogste scoort met 38%, is deze score toch lager dan de 47% die de respondenten vorig jaar aangaven. Kijkend naar de verwachting voor 2014 (76%) is het ontwikkelen van talenten een thema dat weliswaar erg belangrijk wordt gevonden, maar waar HR-professionals niet aan toekomen door de praktijk van alle dag zoals arbeidsverzuim.

Het beloningsbeleid lijkt voor 2014 met 33% een redelijk belangrijk thema te worden.

HR Beleid	2013	Verwachting voor 2014	Verwachte verandering voor 2014 t.o.v. 2013	Verwachting in 2012 voor 2013	Verschil 2013 verwacht-werkelijk
Ontwikkelen van talenten van bestaande medewerkers (talent development)	38%	76%	38%	47%	-9%
(Vernieuwde) aandacht voor aanpak van arbeidsverzuim en re-integratie	33%	46%	13%	22%	12%
Strategische personeelsplanning	32%	68%	36%	n.v.t.	n.v.t.
Automatiseren van (onderdelen van) de personeels- en/of salarisadministratie	27%	47%	20%	23%	4%
Begeleiden/uitvoeren reorganisaties	24%	35%	11%	24%	1%
Invoering van de Werkkostenregeling	23%	83%	59%	48%	-24%
Ontwikkelen van belonings- en functioneringsgesprek (cyclus)	23%	31%	8%	18%	5%
Ontwikkelen van duurzaam inzetbaarheidsbeleid	23%	52%	29%	17%	6%
Opzetten van nieuw opleidingsbeleid	18%	29%	11%	22%	-4%
Harmonisatie van arbeidsvoorwaarden	16%	24%	8%	18%	-2%
Aanpassen van het beloningsbeleid/ Vernieuwde aandacht voor Beloningsbeleid	15%	33%	17%	n.v.t.	n.v.t.
Versterken arbeidsmarktcommunicatie	14%	29%	16%	20%	-6%
Invoeren van competentiemanagement	13%	20%	8%	15%	-3%
Opzetten van management developmentbeleid	11%	21%	10%	17%	-6%
Invoering van Het Nieuwe Werken	10%	16%	6%	17%	-7%
Ontwikkelen van integraal gezondheidsbeleid	9%	19%	10%	15%	-6%
Invoeren van performance management	9%	18%	9%	13%	-4%
Moderniseren van verlofregelingen	7%	13%	6%	n.v.t.	n.v.t.
Opzetten van mobiliteitscentrum	4%	7%	2%	n.v.t.	n.v.t.
Begeleiden van outsourcing bedrijfs-onderdelen	4%	7%	3%	4%	0%
Invoering van een (intern) Shared Service Center voor HR	3%	8%	5%	5%	-2%
Ontwikkelen van diversiteitsbeleid	2%	8%	5%	7%	-5%
Outsourcen van de personeels- en/of salarisadministratie	2%	6%	4%	2%	0%

Figuur 1.4 Beleidsthema's van de HR-afdeling.

1.3 HR-aandachtsgebieden

De respondenten hebben niet alleen aangegeven wat zij belangrijke beleidsthema's vinden, maar ook wat de belangrijkste dagelijkse werkzaamheden zijn.

HR-afdelingen houden zich vooral bezig met aanname en ontslag (92%), arbeidsverzuim & re-integratie (90%), Personeelsmanagement (89%), Primaire & Secundaire Arbeidsvoowaarde en het verzorgen van de personeelsadministratie (83%). Dit is in lijn met voorgaande onderzoeken. Van de aangegeven facetten houden HR-afdelingen zich het minst bezig met Uitzending en detachering (45%) en ondersteuning van medezeggenschap (41%).

Met welke facetten van HR houdt uw HR-afdeling zich bezig?	%
Aanname en ontslag (arbeidsrechtelijk)	92%
Arbeidsverzuim en re-integratie	90%
Personeelsmanagement	89%
Primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden	89%
Verzorgen van de personeelsadministratie	85%
Werving en selectie (incl. testen en assessment)	84%
Functiewaardering	81%
Arbeidsomstandigheden en welzijn	80%
Opleidingsbeleid (incl. geven en/of verzorgen van opleidingen)	76%
Begeleiden/uitvoeren van reorganisaties	67%
Externe mobiliteit, outplacement en ontslag	66%
(Strategische) Personeelsplanning	65%
Interne mobiliteit en loopbaanadvies	64%
Organisatie-inrichting	62%
Uitvoeren van de salarisadministratie	60%
Arbeidsmarktcommunicatie	49%
Management Development	47%
Talentmanagement	47%
Verzorgen van coachingstrajecten	46%
Uitzending en detachering	45%
Ondersteuning van medezeggenschap	41%

Figuur 1.5 Facetten van het HR-werk.

In de figuur op de volgende pagina blijkt er een duidelijke relatie te zijn tussen de omvang van de organisatie (gemeten in aantal werknemers) en de belangrijkheid van de verschillende facetten van HR. In de kolom staan de verschillen in afwijking tussen de kleine organisatie (<50 medewerkers) en grote organisaties (>500 medewerkers).

	> 500 medewerkers	50-500 medewerkers	< 50 medewerkers
Primaire & secundaire arbeidsvoorwaarden	87%	91%	82%
Aanname en ontslag (arbeidsrechtelijk)	87%	95%	90%
Personeelsmanagement	86%	91%	90%
Arbeidsverzuim en re-integratie	85%	93%	82%
Functiewaardering	81%	82%	73%
Werving en selectie (incl. testen en assessment)	79%	86%	85%
Opleidingsbeleid (incl. geven en/of verzorgen van opleidingen) en -management	76%	78%	59%
Begeleiden/uitvoeren van reorganisaties	78%	62%	46%
Arbeidsomstandigheden en welzijn	75%	84%	70%
Interne mobiliteit en loopbaanadvies	75%	61%	36%
Verzorgen van de personeelsadministratie	74%	92%	86%
Externe mobiliteit, outplacement en ontslag	73%	65%	39%
(Strategische) Personeelsplanning	71%	63%	48%
Organisatie-inrichting	69%	60%	43%
Management Development	65%	39%	20%
Talentmanagement	59%	42%	28%
Arbeidsmarktcommunicatie	54%	48%	30%
Uitvoeren van de salarisadministratie	54%	63%	55%
Verzorgen van coachingstrajecten	52%	45%	32%
Ondersteuning medezeggenschap	50%	39%	19%
Uitzending en detachering	48%	46%	28%

Figuur 1.6 Facetten van het HR-werk naar organisatiegrootte.

Spagaat

Als we figuur 1.4 en 1.5 met elkaar vergelijken dan blijkt dat menig HR-professional vooral met uitvoerende taken bezig is en weinig met beleidsmatige zaken (figuur 1.4). Een goed voorbeeld is talent development dat bijzonder laag scoort bij de dagelijkse werkzaamheden, maar wordt door grote organisatie aangemerkt als een van de belangrijkste thema's voor 2013.

Rol HR bij reorganisatie

Als beleidsthema maar ook als aandachtsgebied scoort Reorganisatie de laatste jaren hoog en als we naar de cijfers in figuur 1.4 kijken dan is de verwachting dat ook in 2014 het Begeleiden/Uitvoeren van reorganisaties een belangrijk beleidsthema is.

Maar welke rol speelt HR als het gaat om reorganisaties? Is HR als verantwoordelijke voor Human Capital initiator of speelt zij vooral een uitvoerende rol? Dit jaar hebben we een additionele vraag gesteld over de rol die HR speelt bij reorganisaties.

Roldefinities

Initiërend Op basis van de ontwikkelingen binnen en buiten onze organisatie ontwikkelt HR een plan en legt dit voor.

Participerend HR maakt integraal deel uit van het team dat de reorganisatie plannen ontwerpt.

Adviserend HR toetst de haalbaarheid van de reorganisatieplannen en adviseert ten aanzien van de uitvoering van de plannen.

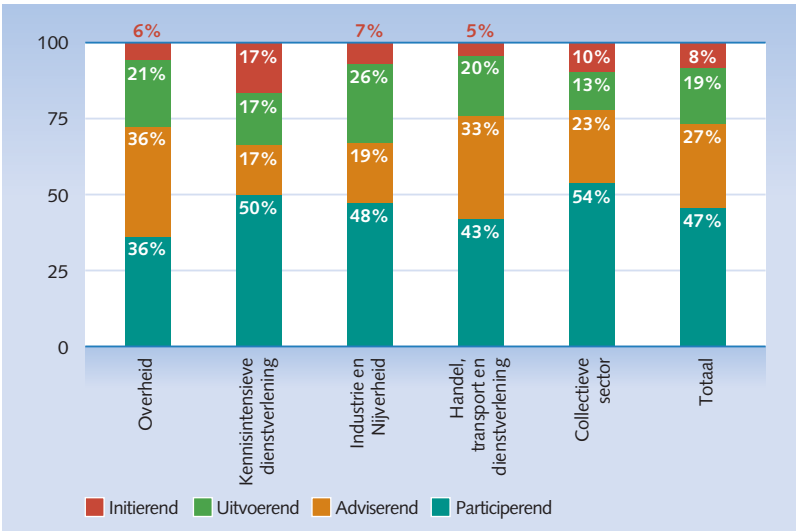
Uitvoerend Er wordt bepaald hoe de reorganisatie vorm dient te krijgen en het is aan HR om te zorgen dat de juiste mensen een andere plek krijgen.

In nog geen 10% van de gevallen heeft HR een initiërende rol als het gaat om de afstemming van het personeelsbestand op een gewijzigde organisatie; in bijna de helft (47%) van de gevallen is haar rol participerend.

Rol van HR	%
Participerend	47%
Adviserend	27%
Uitvoerend	18%
Initiërend	8%

Figuur 1.7 Rol van HR bij reorganisaties.

In de kennisintensieve dienstverlening komt de initiërende rol voor HR het meest voor.

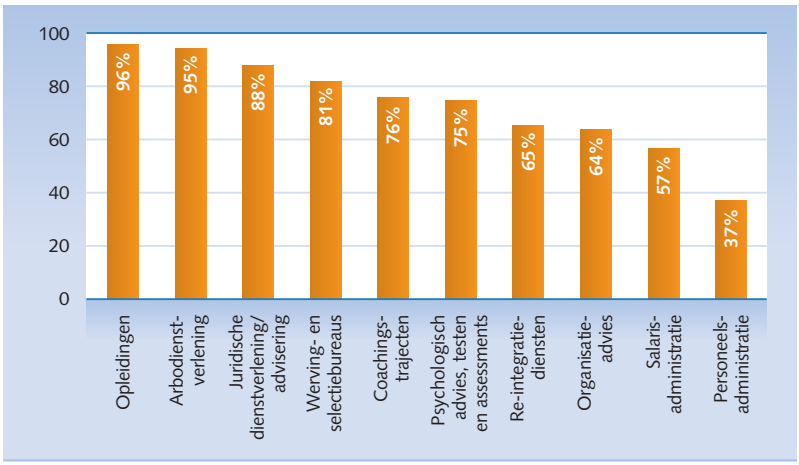


Figuur 1.8 Rol van HR bij reorganisaties, uitgesplitst naar sectoren.

1.4 Budget van de HR-afdeling

Aanwezigheid budget

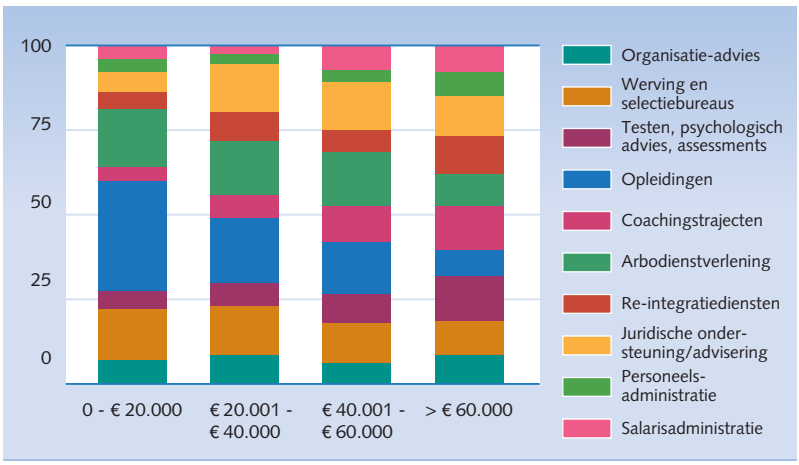
Het percentage respondenten dat beschikt over een eigen budget is ten opzichte van vorig jaar verder toegenomen naar 45,2%, maar de groei vlakt wel af. (2012: 43,4%; 2011: 30,9%; 2010 (26%).46,1% van de respondenten geeft aan dat HR niet beschikt over een eigen budget voor het inhuren van HR-diensten. Ongeveer 9% van de respondenten weet niet of ze beschikken over een eigen budget. Van de respondenten met een eigen budget is de verdeling van de diverse facetten van HR als volgt.



Figuur 1.9 Waar heeft HR budget voor?

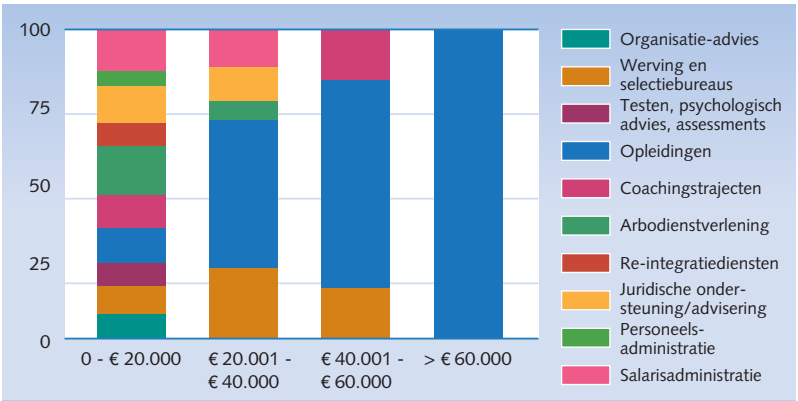
Verdeling budget

Bij respondenten met een eigen budget wordt veruit het meeste geld uitgegeven aan opleidingen.

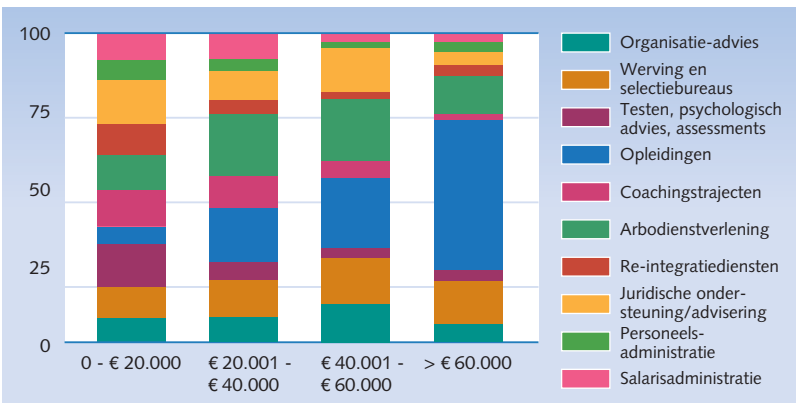


Figuur 1.10 Verdeling HR budget.

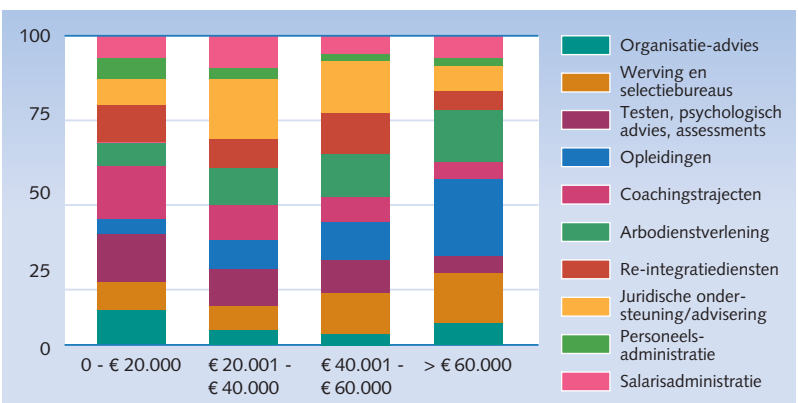
Als we de verdeling van het HR-budget bekijken en rekening houden met de omvang van de organisatie (aantal medewerkers) dan ontstaat het volgende beeld:



Figuur 1.11 Verdeling HR budget in organisaties met minder dan 50 werknemers.



Figuur 1.12 Verdeling HR budget in organisaties met 50-500 werknemers.

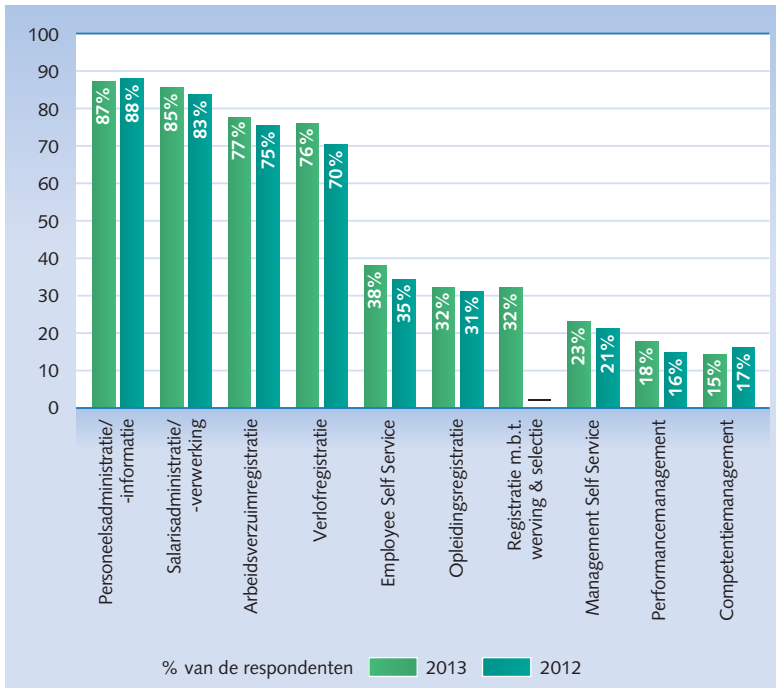


Figuur 1.13 Verdeling HR budget in organisaties met meer dan 500 werknemers.

1.5 Gebruik geautomatiseerde systemen

Ondersteuning

Ten opzichte van vorig jaar is er weer een stijging in het gebruik van geautomatiseerde systemen. De nadruk lijkt nog steeds te liggen op de ondersteuning van administratieve processen. Er wordt nog maar weinig gebruik gemaakt van toepassingen die zich meer toespitsen op de verdere ontwikkeling van medewerker en organisatie (competentie- en performancemanagement). *Registratie voor werving & selectie* is in 2012 niet gevraagd.

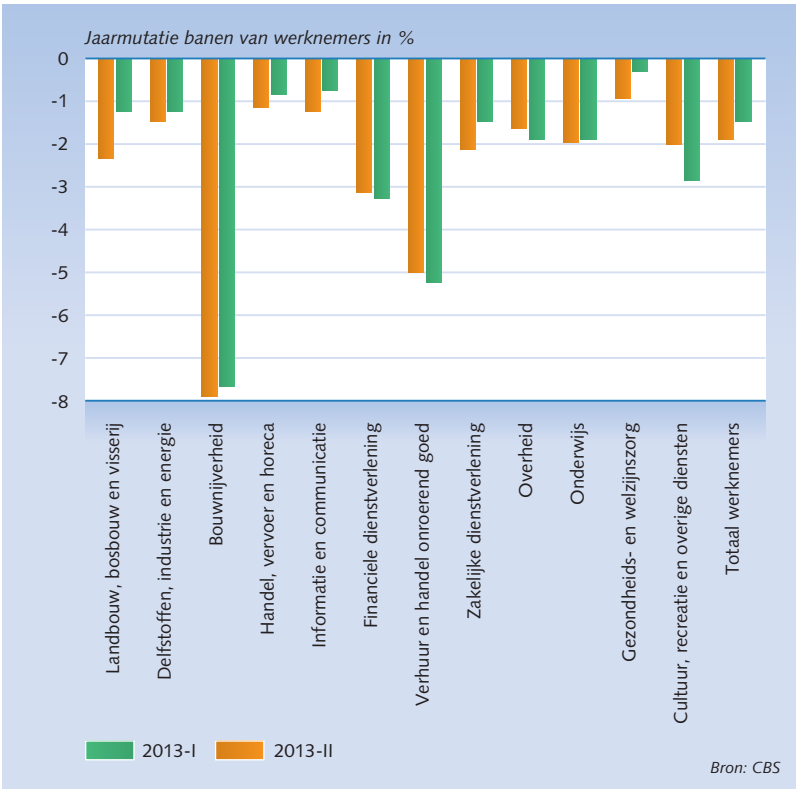


Figuur 1.14 Gebruik geautomatiseerde systemen.

1.6 HR als speler op de arbeidsmarkt

Arbeidsmarktsituatie

Door het aanhouden van de crisis is de rek er bij veel organisaties uit en zijn de negatieve effecten op de arbeidsmarkt steeds duidelijker zichtbaar. Volgens het CBS waren er over de maand juli 2013 694.000 werklozen. Sinds juli 2011 is de werkloosheid bijna elke maand toegenomen. Vanaf 2015 wordt er weer (een beperkte) groei van het aantal banen verwacht.



Figuur 1.15 Ontwikkelingen arbeidsmarkt per sector in het eerste en tweede kwartaal 2013.

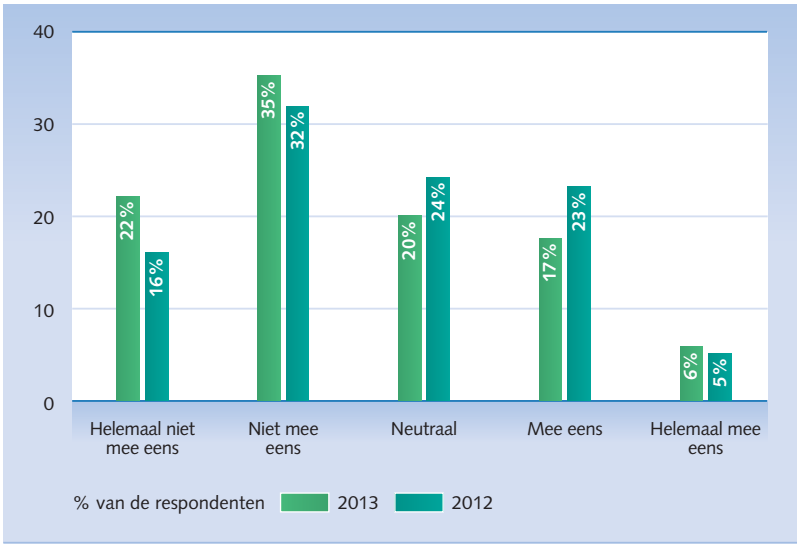
Hoewel er in algemene zin (voorlopig) geen sprake is van krapte op de arbeidsmarkt, blijkt uit de voorgaande figuur dat de situatie verschilt per bedrijfstak en functie.

De ontwikkelingen op de arbeidsmarkt is een actueel thema voor de HR-professional. De volgende vragen hebben betrekking op problemen rondom werving en selectie in het algemeen en per sector in het bijzonder.

Problemen met werving en selectie

Ondanks de oplopende werkloosheid geeft 23% van de respondenten aan dat de organisatie problemen heeft met het werven van nieuwe medewerkers. Dat is een weliswaar een daling van 5,4%-punten ten opzichte van 2012, maar er blijkt een mismatch te zijn tussen vraag en aanbod op de arbeidsmarkt. Ruim de helft (57%) geeft aan geen problemen te ondervinden bij het werven van nieuw personeel.
Nog maar een klein deel van de respondenten (6%) ondervindt ernstige problemen bij de werving van nieuw personeel, nagenoeg hetzelfde als in 2012.

Figuur 1.16 Stelling: Wij ervaren momenteel problemen bij werving & selectie wegens schaarste op de arbeidsmarkt.



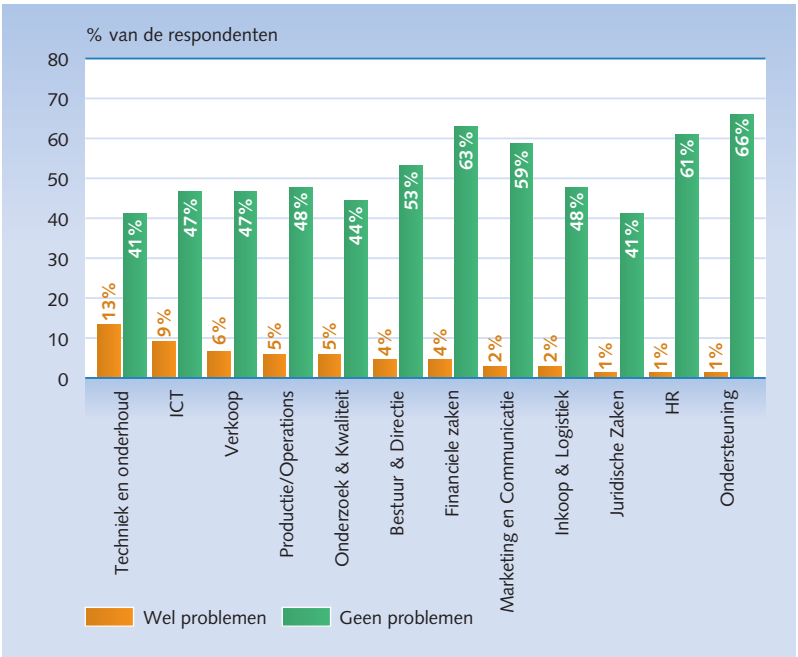
De Nederlandse Bank signaleert in haar DNBulletin van 22 augustus 2013 dat sinds de crisis vraag en aanbod op de Europese arbeidsmarkt slechter op elkaar aansluiten. Een mismatch die op de korte en lange termijn negatieve gevolgen heeft voor de economische ontwikkeling. Deze mismatch wordt zichtbaar als we inzoomen op het beeld per functiegroep

Beeld per functiegroep

Hoewel er (nog) geen algehele krapte op de arbeidsmarkt wordt ervaren, is het beeld niet eenduidig voor alle functiegroepen en sectoren. Voor welke functiegroepen zijn vacatures moeilijk vervulbaar?

De top drie van lastig te vervullen vacante posities is Techniek en Onderhoud (13%), ICT (9%) en Verkoop (6%). Vorig jaar bestond de top drie uit ICT (38,9%), Finance (35,7%) en Techniek en Onderhoud (35,7%). De mate waarin men problemen verwacht is dus enorm afgenomen.

De minste problemen worden verwacht bij het vervullen van vacatures binnen de functiegroepen Ondersteuning (1%), gevolgd door HR (1%) en Juridische Zaken (1%).



Figuur 1.17 Welke soort vacatures zijn moeilijk te vervullen in 2013?

Van de respondenten verwacht 25% de komende twaalf maanden wel problemen te ondervinden met de werving en selectie van nieuwe medewerkers. Dat is een lichte stijging ten opzichte van het aantal respondenten dat nu problemen ondervindt. Meer dan de helft van de respondenten (57%) verwacht ook volgend jaar geen problemen te ondervinden.

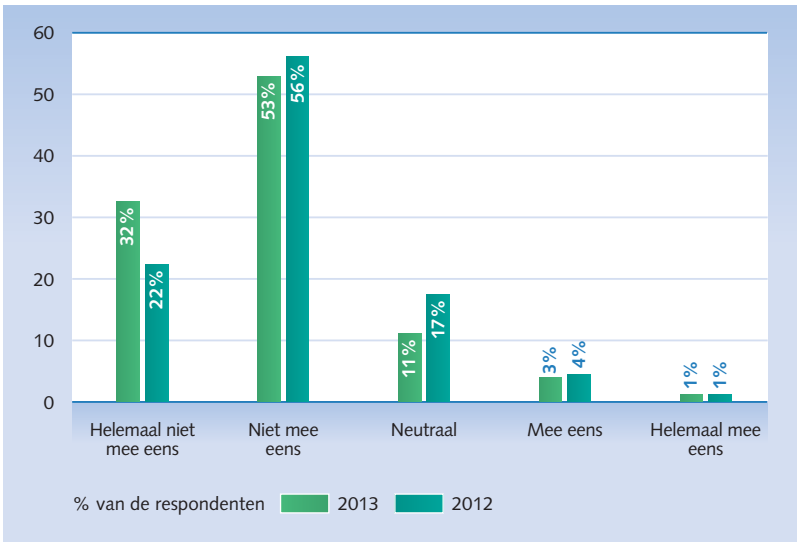
Figuur 1.18 Stelling: Wij verwachten de komende twaalf maanden problemen bij de werving & selectie wegens schaarste op de arbeidsmarkt.

Reactie op de stelling	respondenten 2013	respondenten 2012
helemaal niet mee eens	18%	13%
niet mee eens	39%	35%
neutraal	18%	23%
mee eens	19%	24%
helemaal mee eens	6%	5%

Problemen met behouden bestaande medewerkers

Het blijkt in 2013 net als in 2012 niet al te moeilijk te zijn om medewerkers te behouden. Was vorig jaar 78% het niet eens met de stelling, nu is dat opgelopen tot 85%. Met name het aantal respondenten dat in 2012 'neutraal' als antwoord gaf, is gedaald naar 11%.

Figuur 1.19 Stelling: Wij hebben momenteel moeite te krijgen om medewerkers te behouden wegens schaarste op de arbeidsmarkt.



De respondenten verwachten de komende twaalf maanden enige spanning op de arbeidsmarkt; het aantal dat geen moeite verwacht met het behouden van bestaande medewerkers daalt naar 77%, terwijl het aantal dat aangeeft wel problemen te verwachten stijgt van 4% nu naar 8%.

Figuur 1.20 Stelling: Wij verwachten de komende twaalf maanden moeite te krijgen om medewerkers te behouden wegens schaarste op de arbeidsmarkt.

Reactie op de stelling	% van de respondenten
helemaal niet mee eens	25%
niet mee eens	52%
neutraal	16%
mee eens	7%
helemaal mee eens	1%

Sociale Media

Het lijkt erop dat het belang van social media bij arbeidsmarktcommunicatie afneemt. 28% (in 2012 13%) van de respondenten verwacht niet dat sociale media een nadrukkelijkere rol zullen gaan spelen bij de arbeidsmarktcommunicatie.

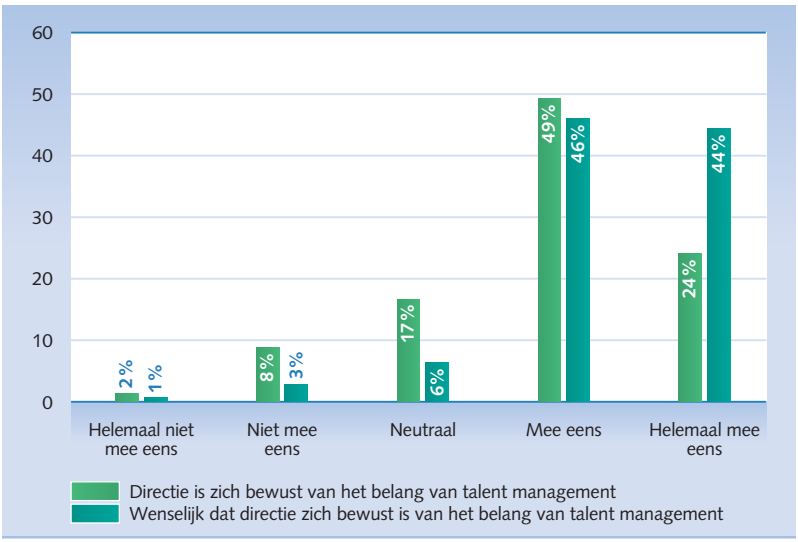
Figuur 1.21 Stelling: sociale media spelen een steeds nadrukkelijkere rol bij arbeidsmarktcommunicatie.

Reactie op de stelling	% van de respondenten
helemaal niet mee eens	8%
niet mee eens	20%
neutraal	29%
mee eens	27%
helemaal mee eens	16%

Belang van talent management

Talentmanagent scoort hoog als beleidsthema, zie paragraaf 1.2. Volgens de respondenten is in 73% van de organisaties de directie zich bewust van het belang van talentmanagement, terwijl 91% van de HR-respondenten het wenselijk vindt dat de directie zich van het belang van talent management bewust is. Bijna 10% van de directies hecht geen of nauwelijks belang aan talent management, tot frustratie van de HR-professionals.

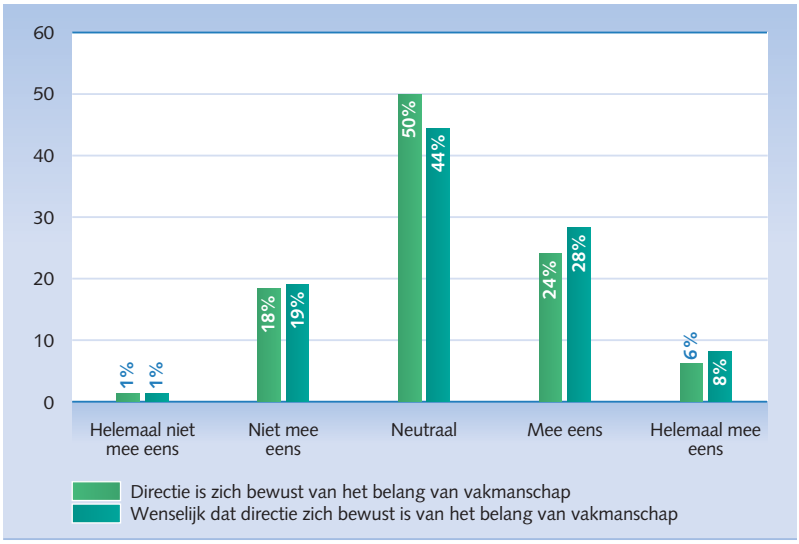
Figuur 1.22 Stellingen: de directie is zich bewust van het belang van talent management, en: het is wenselijk dat de directie zich hiervan bewust is.



Belang van vakmanschap

Competenties blijven vanzelfsprekend belangrijk in het HR-veld. Vakmanschap en kennis staan sinds een aantal jaren ook weer in de belangstelling. In juni 2013 verscheen het SER-rapport 'Handmade in Holland – vakmanschap en ondernemerschap in de ambachtseconomie'. Er bestaat zorg over de toekomst van de ambachtseconomie die een belangrijke bijdrage levert aan economische ontwikkeling en innovatie.
Hoe belangrijk is vakmanschap? Ruim 31% van de directies is zich hiervan bewust, terwijl 36% van de HR-respondenten het wenselijk vindt dat directies zich daarvan bewust zijn.

Figuur 1.23 Stellingen: de directie is zich bewust van het belang van vakmanschap, en: het is wenselijk dat de directie zich hiervan bewust is.

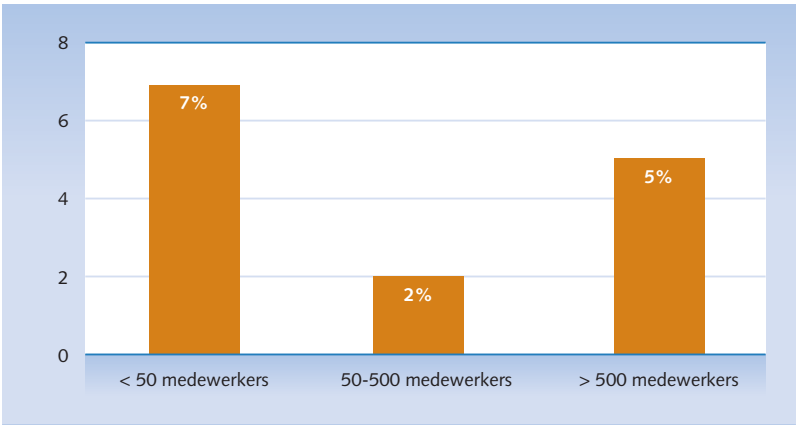


Inleveren salaris

Er zijn organisaties die moeite hebben om het hoofd boven water te houden en mogelijkheden zoeken om de (loon)kosten te beperken. In ruim 4% van de organisaties is aan medewerkers gevraagd salaris in te leveren. Dit gebeurde met name in kleinere organisaties, hoewel de vraag ook bij 5% van de grotere organisaties werd gesteld.

Medewerkers in uw organisatie hebben afgelopen jaar salaris ingeleverd	% van de respondenten
Ja	4%
Nee	96%

Figuur 1.24 Inleveren van salaris aan de orde?



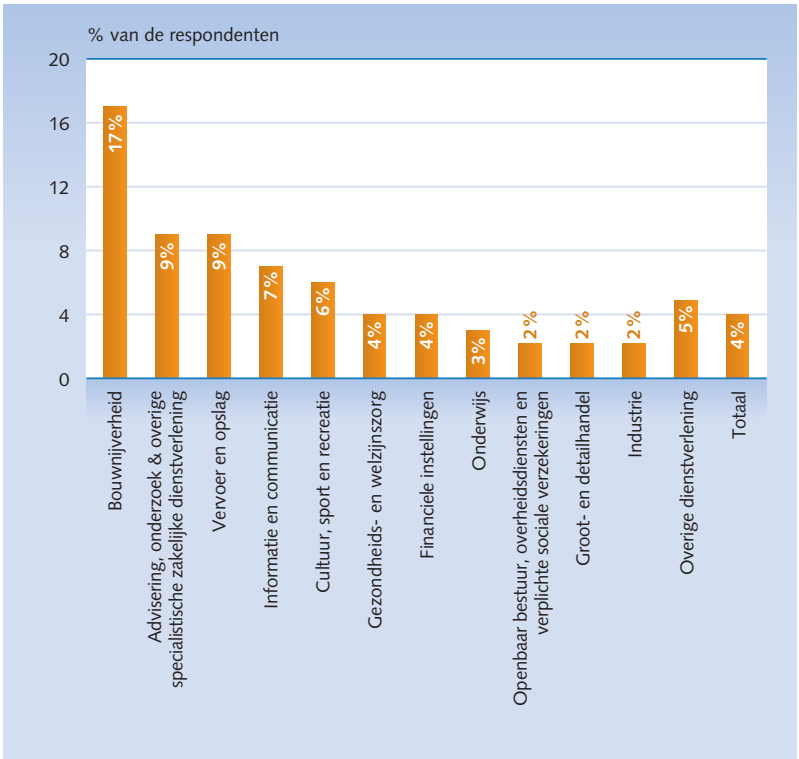
Figuur 1.25 Inleveren salaris uitgesplitst naar omvang organisatie.

Het blijkt dat met name in de sector kennisintensieve dienstverlening de vraag om salaris in te leveren speelt.

Medewerkers in uw organisatie hebben afgelopen jaar salaris ingeleverd	ja	nee
Kennisintensieve dienstverlening	7%	93%
Collectieve sector	4%	96%
Handel, transport en dienstverlening	4%	96%
Industrie en nijverheid	3%	97%
Overheid	2%	98%
Totaal	4%	96%

Figuur 1.26 Inleveren salaris uitgesplitst naar sector.

Als we nog dieper inzoomen op economische activiteit dan springt met name de bouwnijverheid met 17% eruit, gevolgd door advisering en onderzoek.



Figuur 1.27 Inleveren salaris uitgesplitst naar economische activiteit.

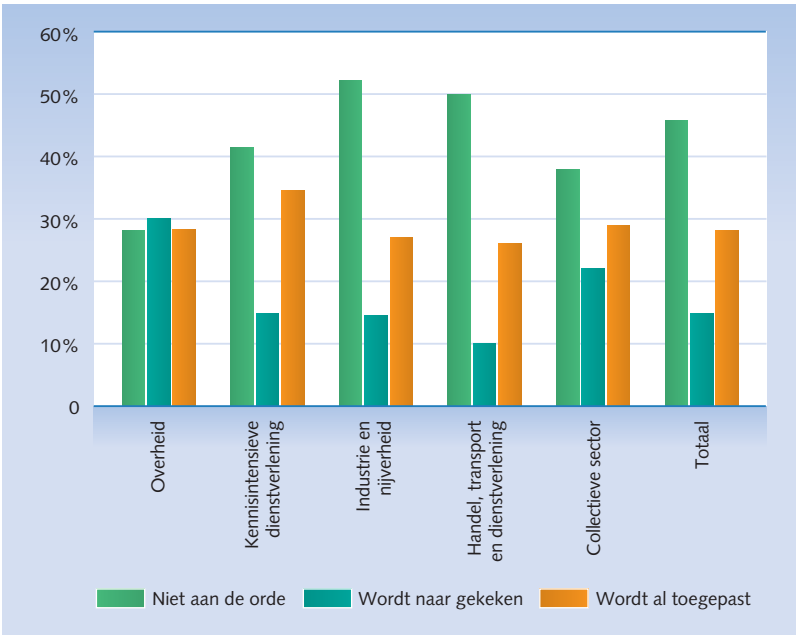
Demotie

Mede ingegeven door de tegenvallende economische situatie lijkt de discussie rondom een teruggang in functie en/of beloning op gang gekomen. Reden om deze vraag toe te voegen aan het HR Trendonderzoek.

Hoe wordt er binnen uw organisatie naar demotie gekeken	%
Niet aan de orde	46%
Wordt onderzocht	15%
Wordt al toegepast	28%
Weet ik niet	11%

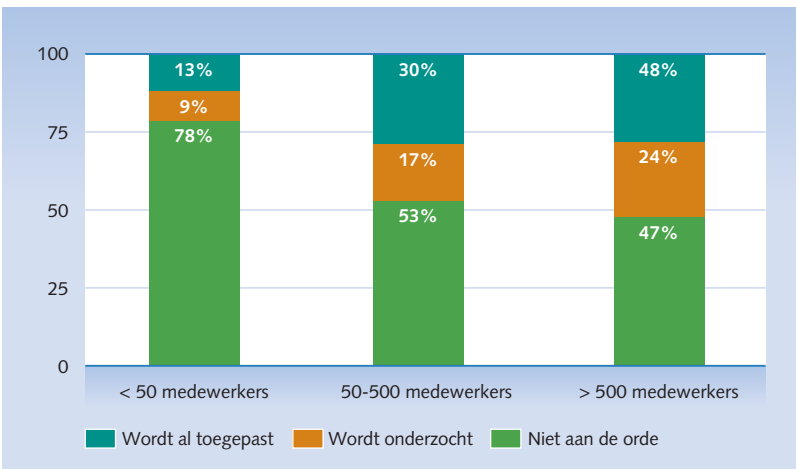
Figuur 1.28 Hoe wordt er naar demotie gekeken?

De mate waarin demotie wordt toegepast of de toepassing ervan wordt onderzocht verschilt voor de verschillende sectoren. Vooralsnog scoort de sector Industrie en Nijverheid het hoogste als het gaat om het niet aan de orde zijn van demotie.



Figuur 1.29 Hoe wordt er naar demotie gekeken? Onderverdeling naar sector.

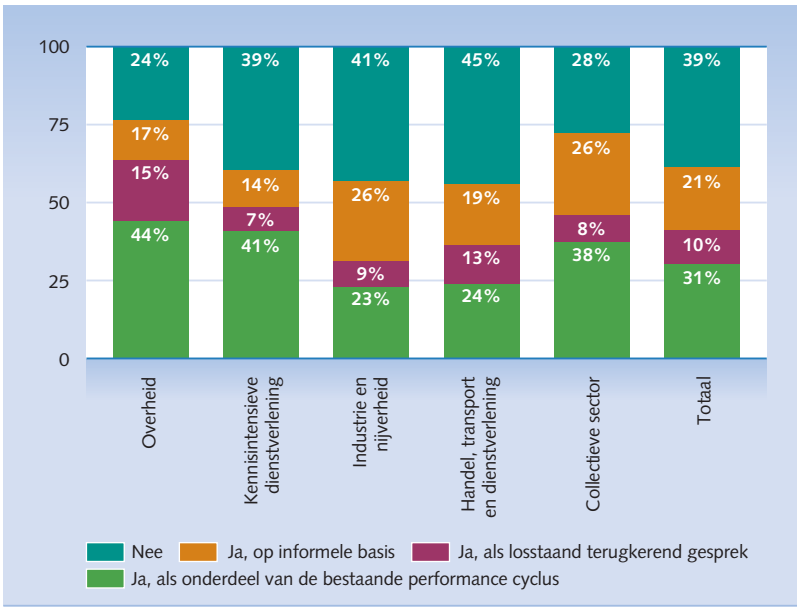
Als we kijken naar de omvang van de organisaties (naar aantal medewerkers) dan blijken met name de grotere organisaties demotie toe te passen.



Figuur 1.30 Hoe wordt er naar demotie gekeken? Onderverdeling naar omvang organisatie.

Duurzame inzetbaarheid

Aan deze editie van het jaarlijkse HR Trendonderzoek is ook de vraag toegevoegd met betrekking tot het bespreekbaar maken van de thematiek van de duurzame inzetbaarheid van medewerkers.
In 60% van de organisaties blijken er al gesprekken gevoerd te worden met medewerkers over hun duurzame inzetbaarheid; vaak als onderdeel van de bestaande performance cyclus. (31%)



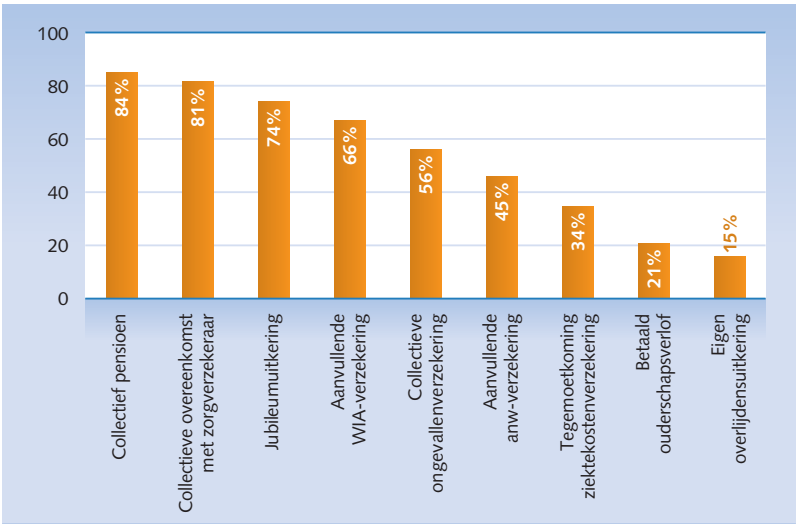
Figuur 1.31 Vinden er binnen uw organisatie gesprekken plaats met medewerkers over hun duurzame inzetbaarheid?

1.7 Secundaire arbeidsvoorwaarden

Al dan niet ingegeven door de situatie op de arbeidsmarkt klinkt er (nog steeds) een roep om flexibilisering van de secundaire arbeidsvoorwaarden.
Van de respondenten met een HR-afdeling of -functie heeft 45,3% flexibele arbeidsvoorwaarden.

Personeelsregelingen en -verzekeringen

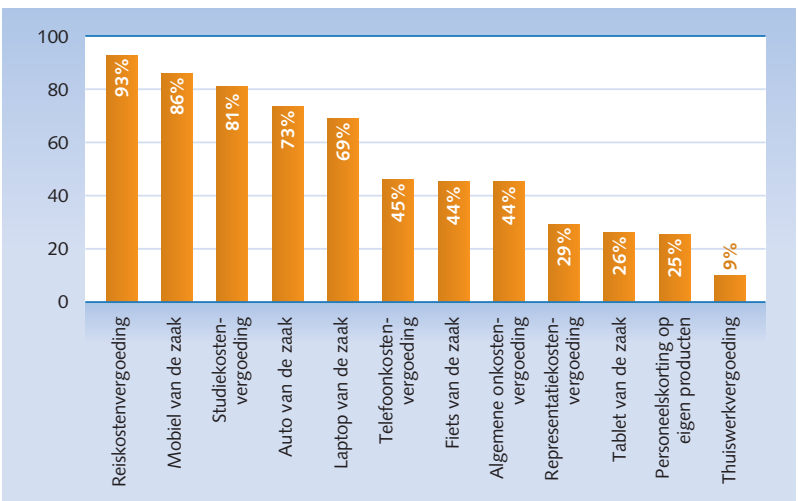
Wat hebben de HR-professionals dan zoal in de 'aanbieding'? De meest voorkomende personeelsregeling is het collectieve pensioen (84%), gevolgd door de collectieve overeenkomst met een zorgverzekeraar (81%) en een jubileumuitkering (74%). Ten opzichte van vorig jaar is er geen verandering in de volgorde van deze lijst



Figuur 1.32 Welke personeelsregelingen en -verzekeringen biedt HR aan de werknemers?

Personeelsvoorzieningen en -verstrekkingen

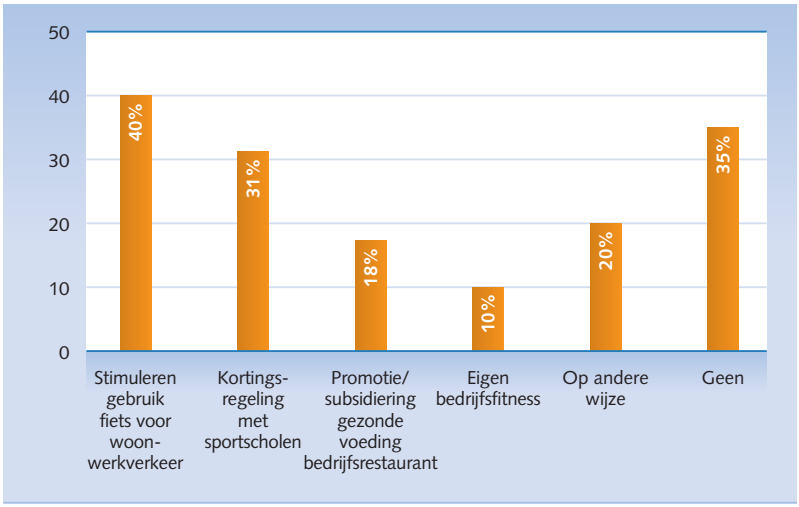
De reiskostenvergoeding (93%) en de mobiel van de zaak (86%) zijn de meest voorkomende personeelsverstrekkingen en -vergoedingen. Ondanks alle aandacht voor Het Nieuwe Werken komen Thuiswerkvergoedingen (9%) het minste voor.



Figuur 1.33 Welke personeelsvoorzieningen en -verstrekkingen biedt HR aan de werknemers?

Gezondheidsbevorderende faciliteiten

Ongeveer 65% van de organisaties stimuleert de gezondheid van haar medewerkers. De meeste organisaties stimuleren de fiets voor het woon-werkverkeer (40%). Het minst wordt eigen bedrijfsfitness aangeboden (10%).



Figuur 1.34 Welke gezondheidsbevorderende faciliteiten biedt HR aan de werknemers?

1.8 Wetswijzigingen

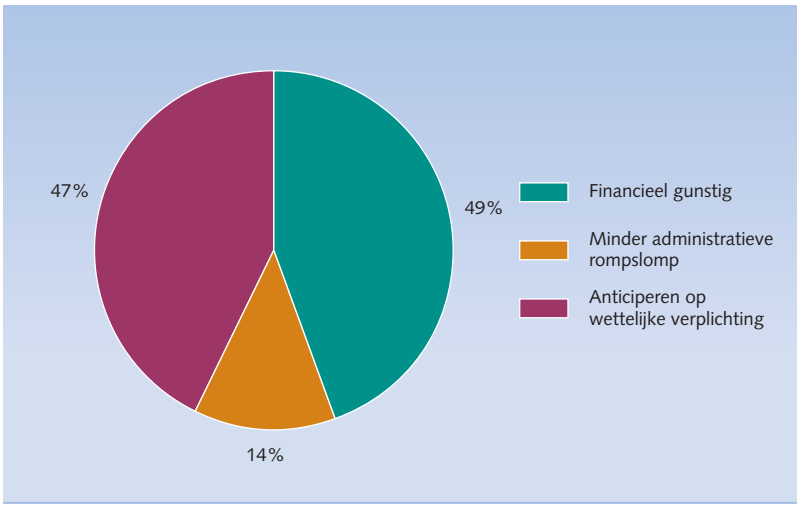
Behalve de prioriteiten die vanuit de organisatie of de veranderde arbeidsmarkt aan HR worden opgelegd, bepalen wijzigingen in wet- en regelgeving ook voor een belangrijk deel de agenda. Ook dit jaar hebben we in het onderzoek een aantal vragen gesteld met betrekking tot de Werkkostenregeling (WKR) en de Uniformering van het loonbegrip.

Werkkostenregeling

De deadline voor het invoeren van de werkkostenregeling is met een jaar uitgesteld en dat is waarschijnlijk ook de meest logische verklaring waarom dit in 2013 niet meer als belangrijk beleidsthema wordt benoemd (zie paragraaf 1.2, pagina 8), maar wel als prioriteit voor 2014 wordt genoemd. Wij hebben de geënquêteerde gevraagd naar de invoering van de Werkkostenregeling en de gevolgen daarvan.

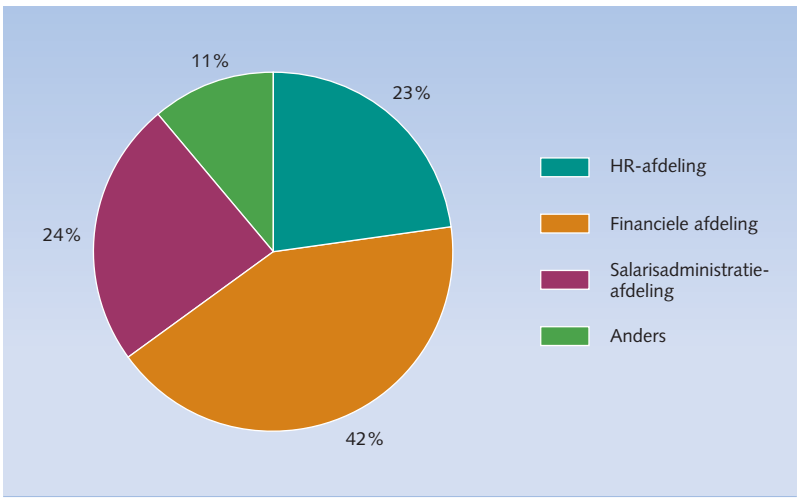
Slechts 21% (2012: 16%) van de respondenten is overgestapt op de nieuwe werkkostenregeling: 79% moet dus nog de overstap maken. Het merendeel (70,1%) geeft aan tot het laatste moment,1-1-2015, te willen wachten. Dit beeld zie je vaker met de invoering van nieuwe wettelijke regelingen: eerst komen agendasetters, later volgt de grote groep.

Voor 49% van de respondenten die al wel zijn overgestapt naar de nieuwe werkkostenregeling heeft dit een financiële reden. Voor 14% levert het minder administratie op. De overige respondenten geven aan dat de werkkostenregeling sowieso verplicht wordt en hebben hier alvast op geanticipeerd.



Figuur 1.35 Waarom bent u al overgestapt op de nieuwe werkkostenregeling?

Van de groep die de overstap al maakte was in de meeste gevallen (42%) de financiële afdeling verantwoordelijk. 11% geeft aan dat het een gezamenlijke verantwoordelijkheid is van de afdelingen HR en financiën. De salarisadministratie en de HR-afdeling zijn elk met resp. 24% en 23% verantwoordelijk voor de overstap naar de werkkostenregeling. Kennelijk wordt de invoering van de WKR vooral gezien als een financiële zaak en minder als een arbeidsvoorwaardelijke aanpassing.

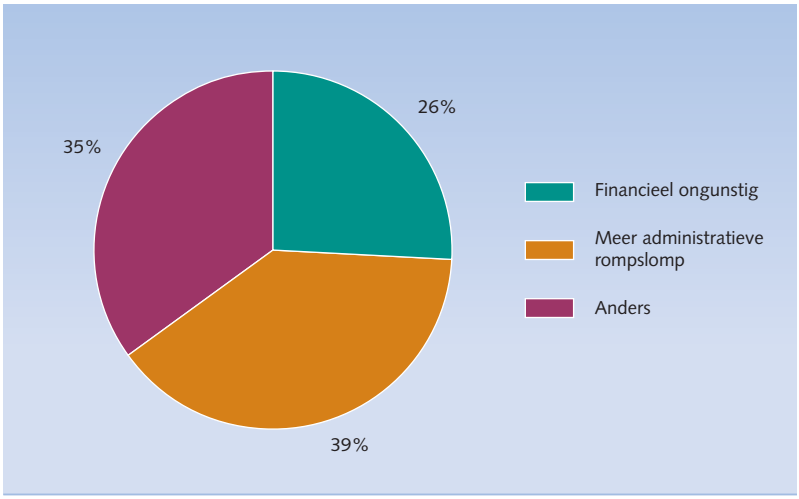


Figuur 1.36 Wie was verantwoordelijk voor de invoering van de nieuwe werkkostenregeling?

Slechts 35% van de 'overstappers' ervaart de werkkostenregeling als een lastenverlichting. 65% geeft aan hogere administratieve lasten te hebben door de invoering van deze regeling.

Verhoudingen tot arbeidsvoorwaarden

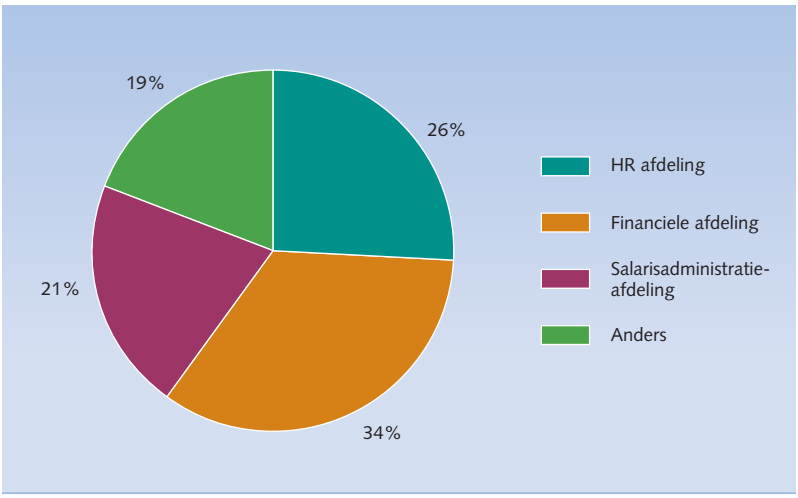
Slechts 30% van de respondenten die de werkkostenregeling invoerden, hebben ook de arbeidsvoorwaarden aangepast.
39% van de respondenten geeft aan nog niet over te stappen omdat de WKR meer administratieve rompslomp met zich meebrengt. Voor 26% van de respondenten biedt de overstap onvoldoende financieel voordeel. De overige respondenten geven een divers antwoord. Omdat er nu nog gekozen kan worden om de oude regelingen toe te passen, is de noodzaak er (nog) niet. Daarnaast geven de respondenten aan dat zij eerst willen zien of er 'kinderziektes' uit de regeling kunnen worden gehaald door organisaties de zich al hebben geconformeerd aan de nieuwe regeling.



Figuur 1.37 Waarom bent u nog niet overgestapt op de nieuwe werkkostenregeling?

Van de respondenten geeft 70% aan te wachten met de invoering van de werkkostenregeling tot op het laatste moment. Dan is er meer ervaring opgedaan door andere organisaties.
26% van de respondenten die nog moet overstappen geeft aan dat HR in de lead zal zijn bij de invoering van de werkkostenregeling, 31% de financiële afdeling en 21% de salarisadministratie. De respondenten die 'anders' hebben ingevuld (19%) geven voornamelijk aan dat het een samenwerking is tussen HR en financiën.

HR is in iets belangrijkere mate verantwoordelijk voor die organisaties die de WKR nog moeten invoeren dan bij de organisaties die de overstap al hebben gemaakt (zie figuur 1.36). Waarschijnlijk hangt dat samen met het financiële motief dat organisaties noemen die al zijn overgestapt (figuur 1.35).

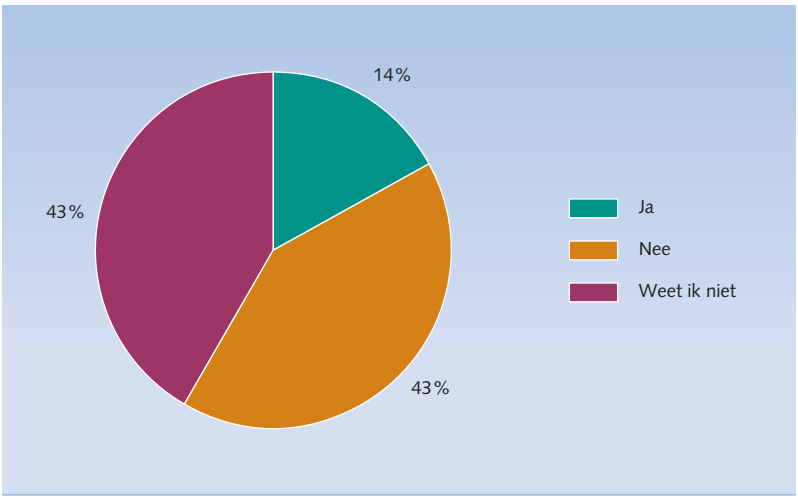


Figuur 1.38 Wie wordt er straks verantwoordelijk voor de invoering van de nieuwe werkkostenregeling?

Van de respondenten verwacht slechts 14% dat de regeling minder administratieve rompslomp met zich mee zal brengen. 13% geeft zelfs aan financiële voordelen te verwachten. Het is verklaarbaar dat er minder positieve verwachtingen zijn, aangezien het om respondenten gaat die nog niet zijn overgestapt.

Loonbegrip

De invoering van het uniform loonbegrip werd uitgesteld naar 2013. Van de respondenten taxeert 14% deze maatregel als een lastenverlichting, maar de meerderheid is onzeker over de effecten of heeft geen lastenverlichting ervaren.



Figuur 1.39 Leidde de invoering van het uniforme loonbegrip tot administratieve lastenverlichting?

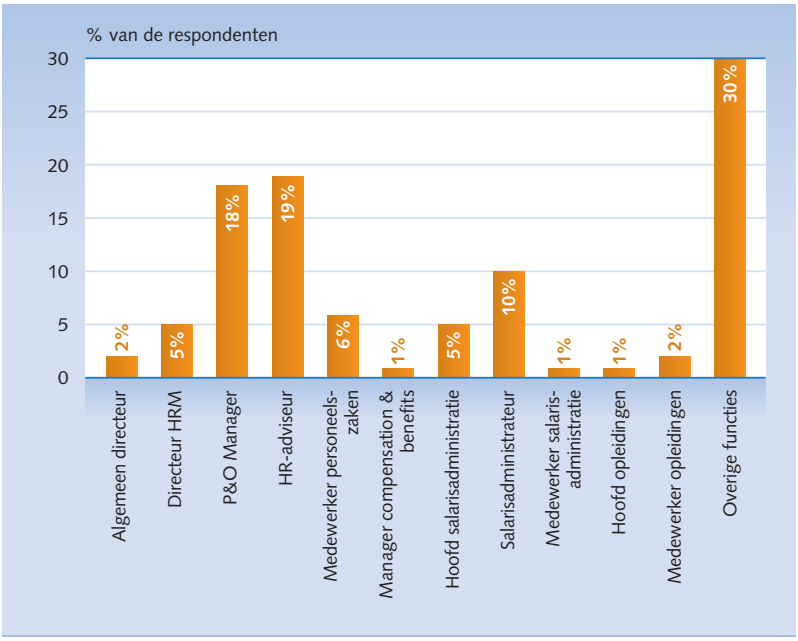
2. De HR-professional

In dit deel besteden we aandacht aan de HR-professional zelf.

2.1 De HR-functie

Interne functie

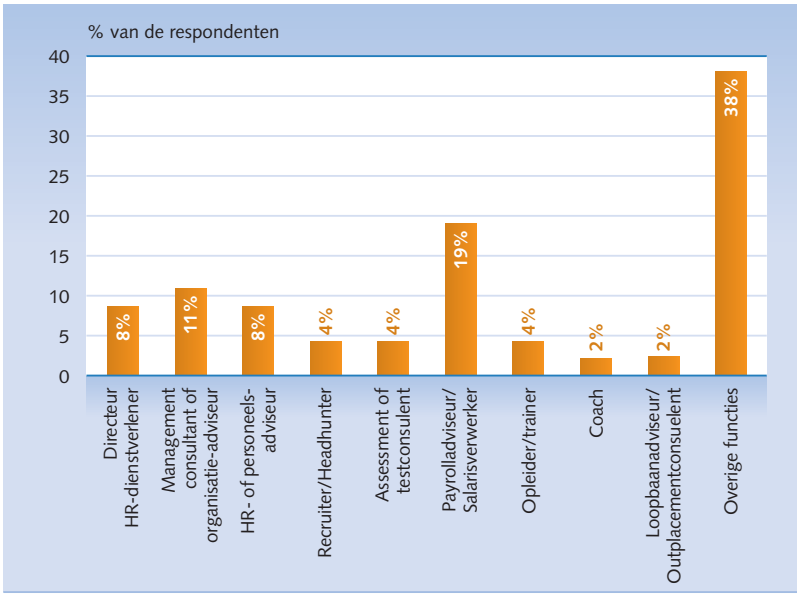
Aan de hand van Berenschots methodiek van functiebeschrijvingen hebben respondenten aangegeven in welke HR-staffunctie zij werkzaam zijn. Het gaat om 11 verschillende interne functies. De categorie 'overige functies' bestaat uit meer dan 99 verschillende functies/functietitels. In bijlage 3 zijn de functieomschrijvingen opgenomen.



Figuur 2.1 Verdeling naar interne functies.

Externe functie

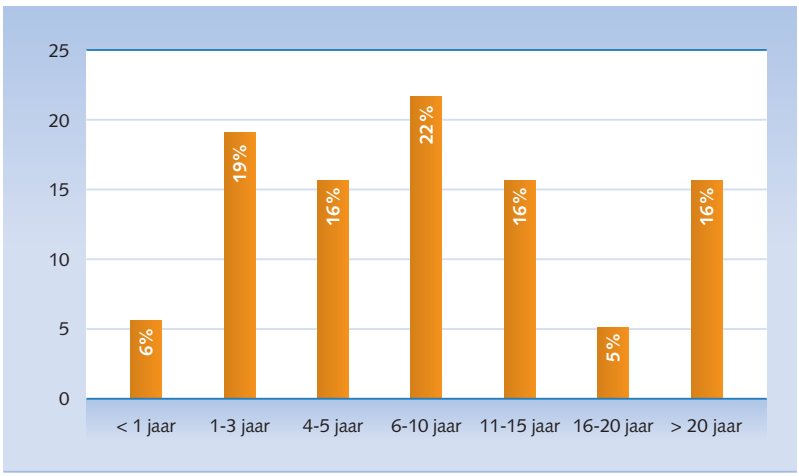
Volgens dezelfde methodiek zijn er vijf externe functieomschrijvingen. Onder 'extern' verstaan we HR-professionals die geen interne functie hebben, maar een extern gerichte dienstverlenende functie. Voor de functieomschrijvingen verwijzen we naar bijlage 3.



Figuur 2.2 Verdeling naar externe functies.

2.2 Loyaliteit

Van alle respondenten in loondienst werkt 25% minder dan 3 jaar binnen de huidige organisatie. Bijna 57% van de respondenten werkt al langer dan 5 jaar voor dezelfde organisatie.

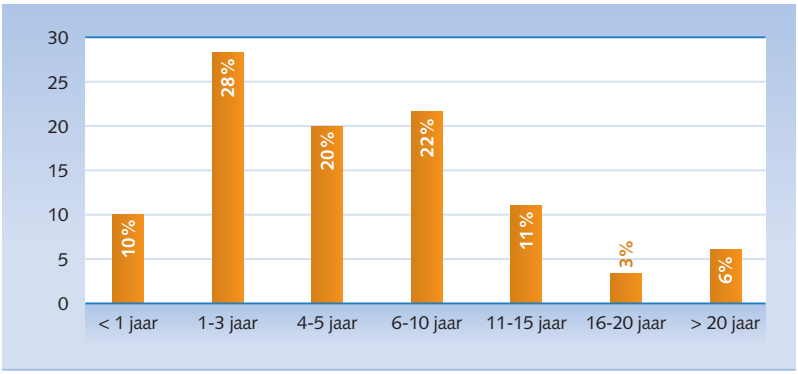


Figuur 2.3 Hoeveel jaar bent u werkzaam binnen uw huidige organisatie?

2.3 Loopbaan

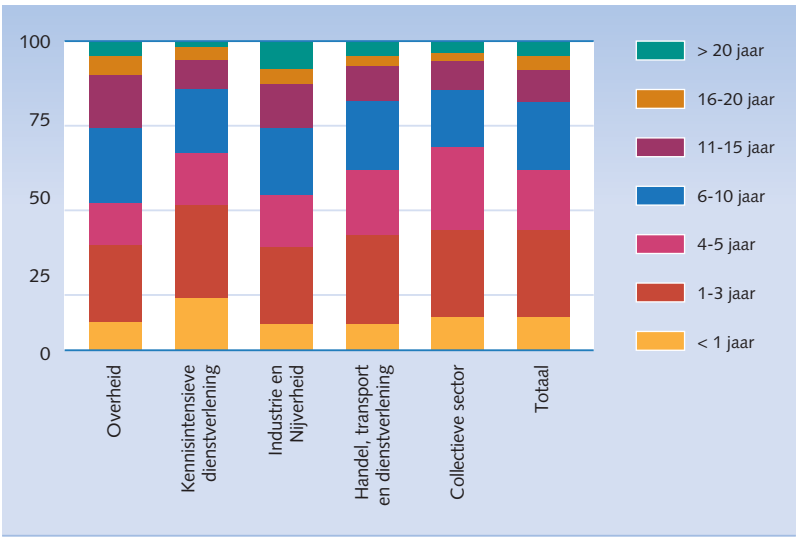
Functieverblijftijd

Ruim eenderde van de respondenten (38%) bekleedt de huidige functie 3 jaar of minder, terwijl 20% meer dan 10 jaar dezelfde functie bekleedt.



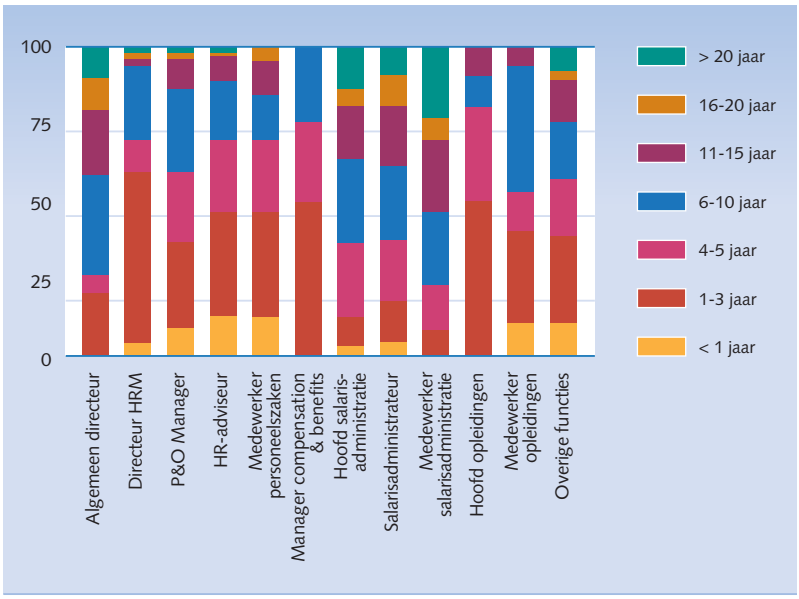
Figuur 2.4 Hoe lang bent u werkzaam in uw huidige functie?

Als we kijken naar de verschillende sectoren dan blijkt de functieverblijftijd in de kennisintensieve sector korter te zijn dan in de overige sectoren.



Figuur 2.2 De relatie functieverblijftijd en sector.

Medewerkers op de salarisadministratie blijken deze functie vaak relatief langdurig te vervullen.

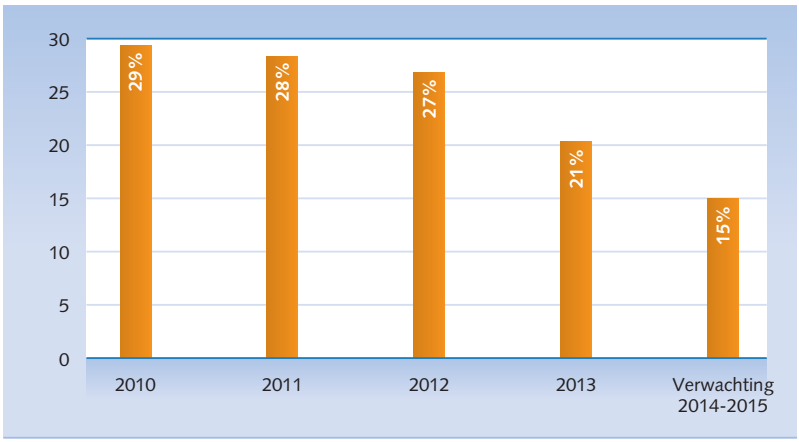


Figuur 2.6 Het aantal jaren in de dezelfde functie.

Promotie

Maar 21% van de respondenten in loondienst heeft de afgelopen twee jaar promotie gemaakt. Ten opzichte van de resultaten uit de afgelopen jaren is er sprake van een dalende lijn. Wel maken vrouwen vaker promotie dan mannen.

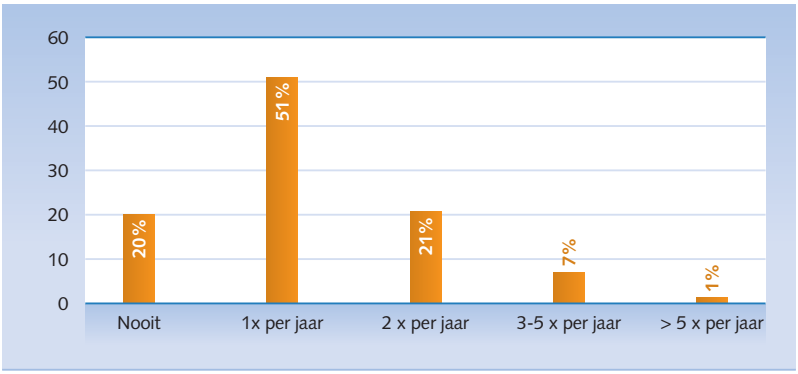
De aankomende jaren verwachten de respondenten minder promotie te maken dan de afgelopen jaren. Slechts 15% verwacht de komende twee jaar promotie te maken. Opvallend is dat de respondenten daarin minder optimistisch zijn dan tijdens het vorige onderzoek (20,1%).



Figuur 2.7 Percentage HR-professionals dat verwacht promotie te maken de komende twee jaar.

Loopbaangesprek

Met het grootste deel van de respondenten in loondienst (81,4%) wordt ten minste éénmaal per jaar een gesprek gehouden over hun loopbaan. Een deel van de respondenten (19,6%) geeft aan dat er geen loopbaangesprekken plaatsvinden. Dit is een stijging van 1,9% ten opzichte van vorig jaar (17,7%).



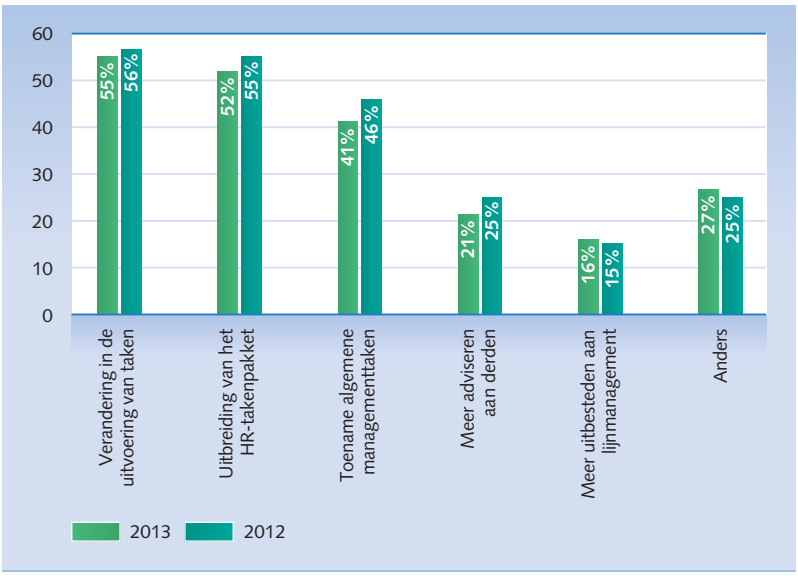
Figuur 2.8 Hoe vaak wordt er met u een loopbaangesprek gevoerd?

Verzwaring van de functie

Net als in het vorige onderzoek verwacht bijna 68% van de respondenten in loondienst dat zijn of haar functie de aankomende jaren zwaarder wordt.

Verandering van de functie-inhoud

Van de respondenten in loondienst die een verzwaring van hun functie verwachten, denkt 55% een verandering in de uitvoering van taken en 52% verwacht een uitbreiding van het HR-takenpakket.



Figuur 2.9 Op welke manier denkt u dat uw functie zwaarder wordt?

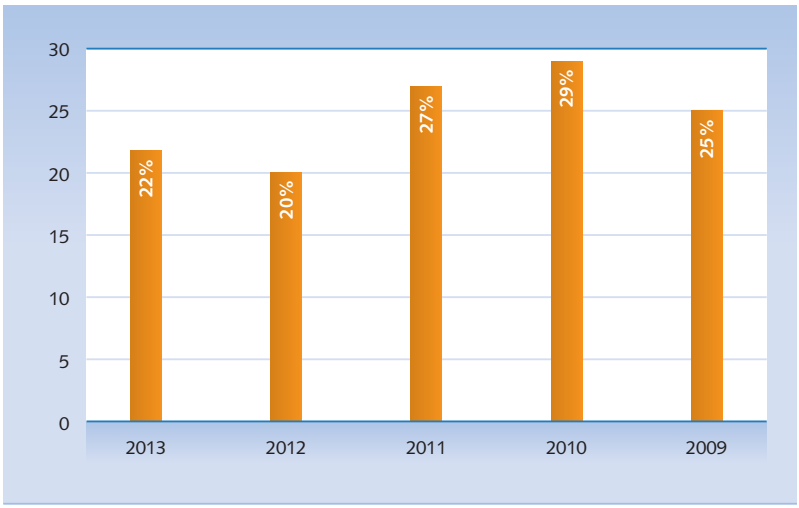
2.4 Arbeidsmobiliteit

Van de respondenten gaf slechts 1% aan problemen te verwachten bij het vervullen van HR-vacatures tegenover 61% die geen problemen verwacht. Hoe ervaren de respondenten hun eigen arbeidsmobiliteit?

Veranderen van baan/functie

Bijna 21,5% van de respondenten in loondienst is van plan om binnen 1 à 2 jaar van baan te veranderen. Zij zoeken niet zo zeer een andere functie bij dezelfde werkgever (9%) maar zijn vooral op zoek naar een andere werkgever (91%).

Tot 2011 gaf ruim een kwart van de respondenten aan op zoek te zijn naar een andere baan. Dat is afgenomen door de aanhoudend slechte economische omstandigheden. Het lijkt erop dat (ook) p&o'ers in deze lastige tijd voor zekerheid kiezen.



Figuur 2.10 Bent u van plan van functie te veranderen (2009-2013)?

Actief solliciteren

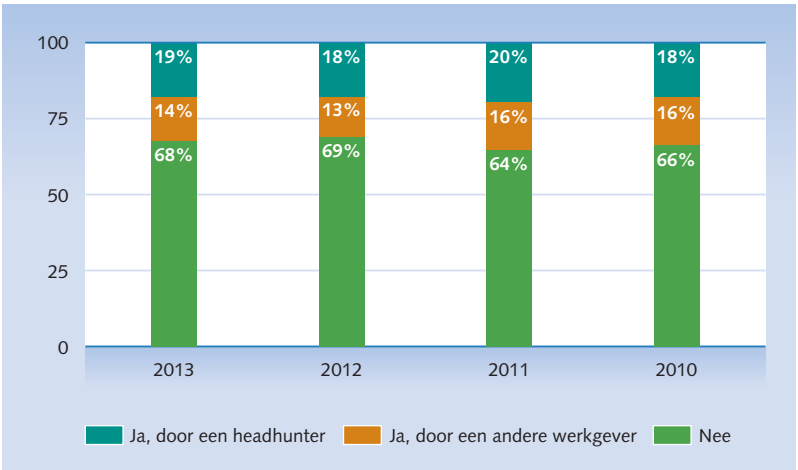
Het afgelopen jaar heeft 55% van de respondenten die heeft aangegeven van functie te willen veranderen ook daadwerkelijk actief gesolliciteerd naar een andere functie, hetzij bij dezelfde organisatie hetzij bij een andere werkgever.

Ben je actief aan het solliciteren?	2013	2012
Ja	55%	61%
Nee	45%	39%

Figuur 2.11 Bent u als baanzoeker actief aan het solliciteren?

Benaderd door derden

Van de respondenten in loondienst geeft 13,1% aan direct door een andere werkgever te zijn benaderd. Een iets groter percentage is indirect door een headhunter benaderd (18%). Meer dan de helft van de respondenten is niet benaderd in het afgelopen jaar (68,9%). Werkgevers doen blijkbaar direct of indirect minder moeite om HR-professionals te recruteren.

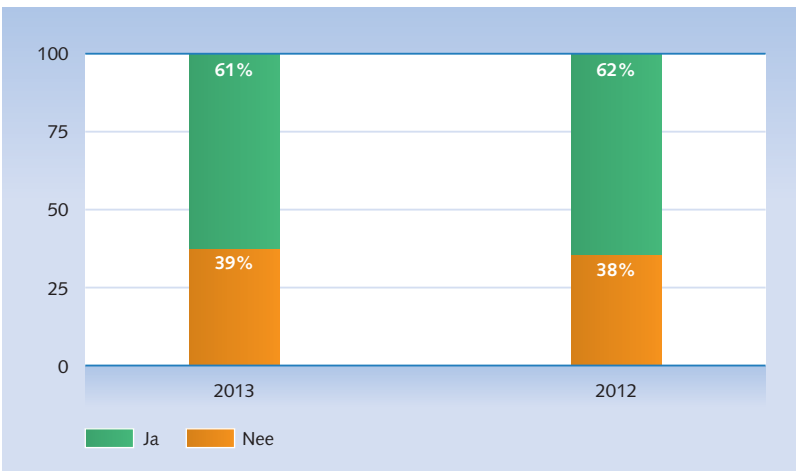


Figuur 2.12 Bent u benaderd door andere werkgevers of headhunters?

2.5 Ontwikkeling

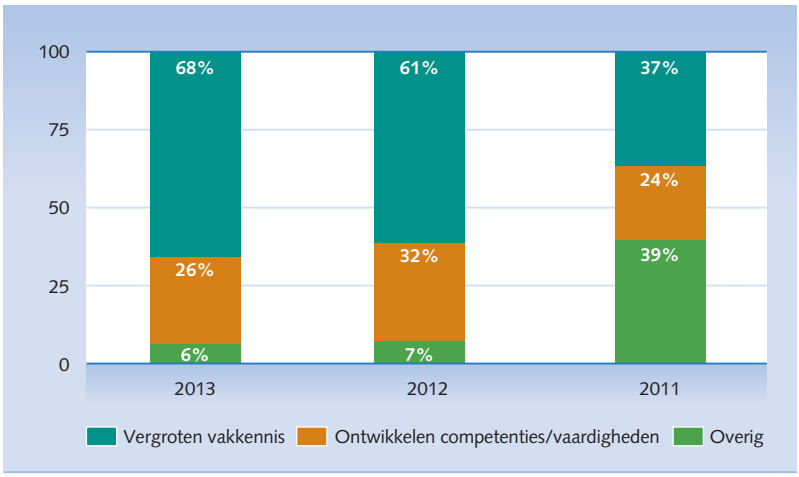
Opleiding of training

Ruim 61% van de respondenten heeft het afgelopen jaar een training, cursus of opleiding gevolgd. Ten opzichte van 2012 zijn deze percentages nagenoeg ongewijzigd.



Figuur 2.13 Heeft u afgelopen jaar zelf een opleiding gevolgd?

Voor de meeste respondenten had de opleiding tot doel het vergroten van vakkennis (68,6%). Dat is een stijging ten opzichte van vorig jaar. Het ontwikkelen van competenties daalde van 32,0% naar 25,8%.



Figuur 2.14 Wat is het doel van de gevolgde opleiding?

2.6 Beloning in loondienst

De beloning van de respondenten is toegenomen, de hoogte van variabele beloningen en winstuitkering is matig toegenomen, echter het pessimisme over de lonen volgend jaar is ook toegenomen. Aandelen en een winstdelingsregeling zijn daarnaast nog nooit zo onaantrekkelijk geweest voor de respondenten. Dit terwijl de tekenen in de weergegeven data gematigd positief zijn.

Beloning in 2013

Het vast jaarsalaris is berekend als het product van 12 x het bruto maandsalaris (of 13 x het periodesalaris) inclusief vakantiegeld en andere vaste beloningscomponenten, maar exclusief een winstuitkering en andere variabele inkomenscomponenten. In de marktconforme vergelijking zijn we uitgegaan van de mediaan waarneming, dat wil zeggen de middelste waarneming. Hierdoor zijn de extremen uit het onderzoek gefilterd. Voor de interval is om diezelfde reden gekozen voor alle waarnemingen tussen het 25e en 75e percentiel.

Functies	Interval	Marktconform vast jaarsalaris
Algemeen directeur	€ 71.100 - € 117.200	€ 87.100
Directeur HRM	€ 76.200 - € 120.000	€ 98.100
Manager Compensation & Benefits	€ 52.200 - € 87.000	€ 65.000
P&O Manager	€ 53.900 - € 77.000	€ 63.700
HR adviseur	€ 43.100 - € 62.500	€ 53.700
Medewerker personeelszaken	€ 35.700 - € 45.700	€ 40.700
Hoofd salarisadministratie	€ 47.800 - € 63.200	€ 55.300
Salarisadministrateur	€ 38.400 - € 51.900	€ 43.500

Figuur 2.15 Beloning werknemer in 2012 (interval en marktconform), verdeeld naar functie.

Over het geheel zijn de beloningen tussen 2012 en 2013 er op vooruit gegaan.

Functies	Interval	Marktconform vast jaarsalaris	Mutatie t.o.v. 2012
Algemeen Directeur	€ 72.800 - € 144.000	€ 95.200	+ 9,3%
Directeur HRM	€ 89.400 - € 114.000	€ 101.600	+ 3,6%
P&O Manager	€ 56.700 - € 79.800	€ 67.000	+ 3,1%
HR Adviseur	€ 47.600 - € 65.100	€ 56.800	+ 5,7%
Medewerker personeelszaken	€ 39.000 - € 51.400	€ 43.500	+ 6,8%
Hoofd salarisadministratie	€ 50.700 - € 67.200	€ 57.900	+ 4,8%
Salarisadministrateur	€ 42.700 - € 54.300	€ 48.300	+ 11,0%
Controller	€ 57.000 - € 73.000	€ 67.200	n.v.t.

Figuur 2.16 Beloning werknemer in 2013 (interval en marktconform), verdeeld naar functie.

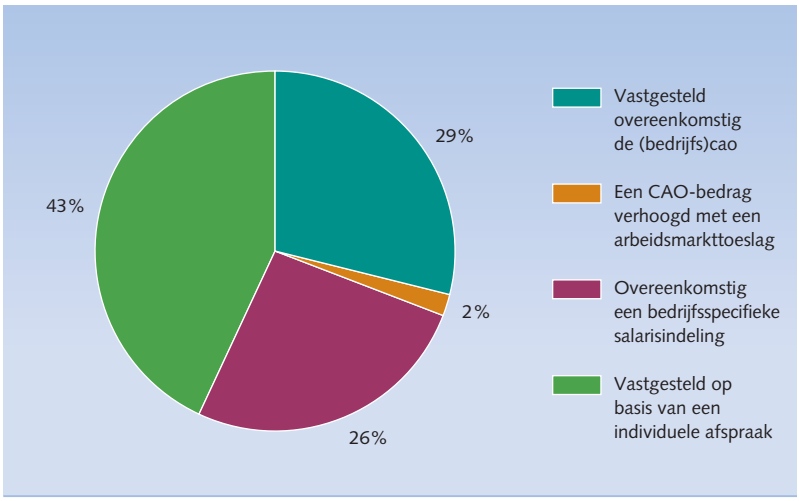
De sector financiële instellingen springt eruit voor wat betreft de beloning van de P&O manager. Dit verschil kunnen we niet verklaren door bijvoorbeeld ervaring of leeftijd. Voor de HR adviseur is de sector openbaar bestuur e.d. gunstig. Deze categorie heeft wel een hogere leeftijd en ervaring dan de overige adviseurs welke het beloningsverschil voor een groot deel verklaard. Voor de salarisadministrateur is de groot- en detailhandel relatief gunstig.

	P&O Manager	HR Adviseur	Salaris-administrateur
Alle sectoren	€ 67.000	€ 56.800	€ 48.300
Industrie	€ 69.600	€ 51.400	€ 47.700
Groot- detailhandel	€ 62.000	€ 44.700	€ 54.700
Vervoer en opslag	€ 62.800	-	-
Financiële instellingen	€ 99.100	€ 61.700	-
Advisering, onderzoek en andere specialistische dienstverlening	€ 62.400	€ 49.700	-
Openbaar bestuur, overheidsdiensten en verplichte sociale verzekeringen	-	€ 64.800	-
Onderwijs	€ 67.500	€ 64.200	-
Gezondheidszorg	€ 69.500	€ 56.000	-
Overige dienstverlening	€ 63.400	€ 54.400	€ 48.400

Figuur 2.17 Beloning werknemer in 2013 per functie, verdeeld naar sector.

Basis voor vaststelling beloningsniveau

Gevraagd naar de basis voor het overeengekomen beloningsniveau, geeft het merendeel (43,5%) van de respondenten aan dat het salaris is gebaseerd op een individuele afspraak. Vorig jaar werd een ruime meerderheid van de beloningsniveaus in dit onderzoek vastgesteld overeenkomstig een CAO (53,4%).



Figuur 2.18 Basis voor vaststelling beloningsniveau.

Loonstijging 2012-2013

De ontwikkeling van de beloning zoals weergegeven in figuur 2.16 wordt mede beïnvloed door de variaties ten aanzien van de respondenten per functiegroep over de verschillende jaren. De door de respondenten ingevulde salarisstijging ligt dan ook lager dan het waar te nemen beloningsverschil tussen de functies 2012-2013.

De gemiddelde loonstijging in 2012-2013 bedraagt 1,9%. Dit is een daling ten opzichte van het onderzoek van vorig jaar en is de laagst waargenomen loonstijging sinds Berenschot betrokken is bij de uitvoering van dit onderzoek. Het ligt echter hoger dan de verwachtte stijging vorig jaar van 1,5%.

Ontwikkeling beloning	% van de respondenten	Gemiddelde daling/ stijging
Daling	3%	8%
Gelijk gebleven	39%	-
Stijging	58%	4%
Gemiddelde stijging		1,9%

Figuur 2.19 Loonontwikkeling 2012 - 2013.

Verwachting salarisontwikkeling 2013-2014

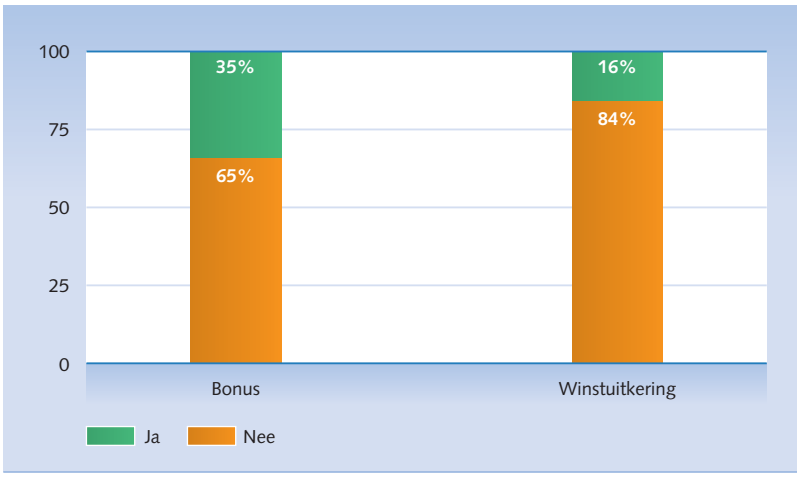
De respondenten verwachten slechts een gemiddelde loonstijging in 2013-2014 van 1,2%. Dat is een behoorlijk negatieve uitkomst. Zeer waarschijnlijk zal de inflatie (fors) hoger liggen in deze periode.

Ontwikkeling beloning	% van de respondenten	Gemiddelde daling/ stijging
Daling	2%	8%
Gelijk gebleven	55%	-
Stijging	43%	3%
Gemiddelde stijging		1,2%

Figuur 2.20 Verwachte loonontwikkeling 2013 - 2014.

Aanspraak op bonus en/of winstuitkering

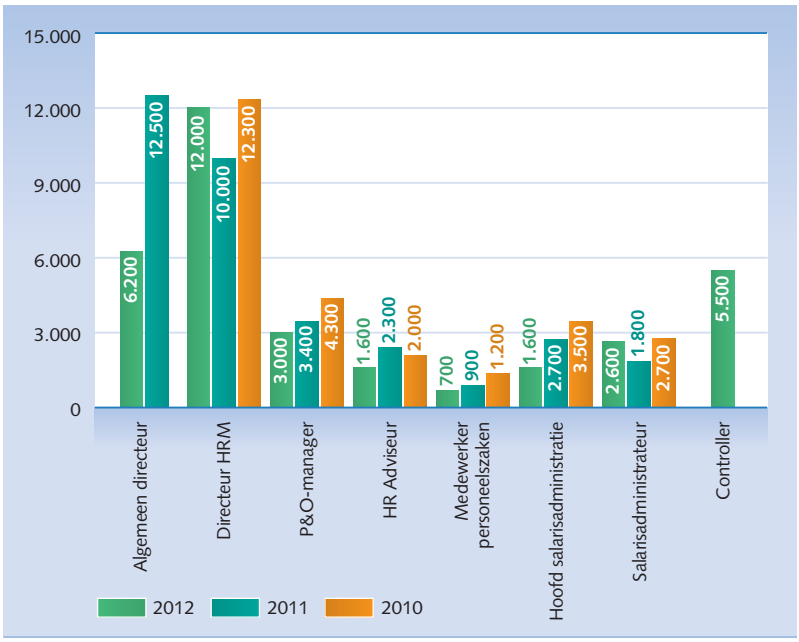
Van de respondenten maakt ruim een derde aanspraak op een bonusuitkering, afhankelijk van het behalen van geformuleerde doelstellingen. Slechts 1 op de 6 respondenten kan aanspraak maken op een winstuitkering. In vergelijking met vorig jaar zijn er weinig verschillen waar te nemen.



Figuur 2.21 Aanspraak op bonus en of winstuitkering 2012.

Bonus in 2012

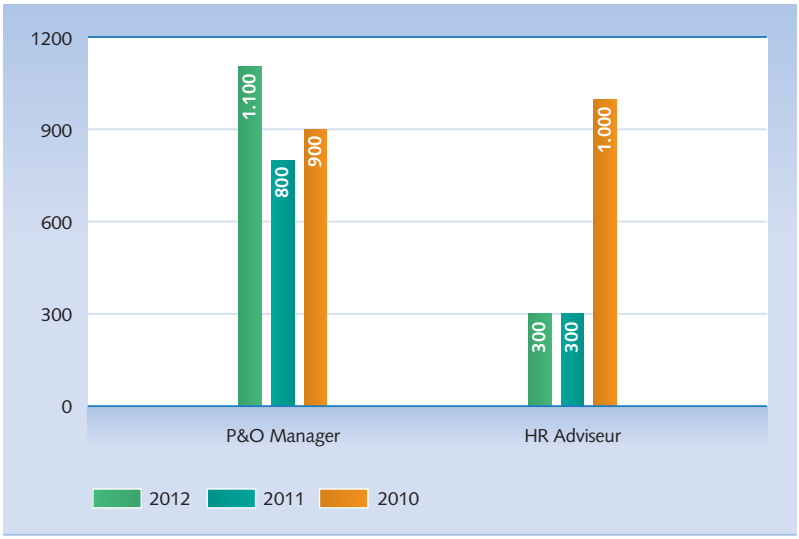
Als er een bonus is uitgekeerd ziet een marktconforme uitkering over 2012 er als volgt uit. Deze hebben we vergeleken met voorgaande jaren.



Figuur 2.22 Bonussen in 2012, verdeeld naar functie.

Winstuitkering in 2012

De P&O Manager ontving in 2012 de hoogste winstuitkering bovenop het vaste jaarsalaris. Er is een lichte stijging ten opzichte van 2011 waar te nemen.



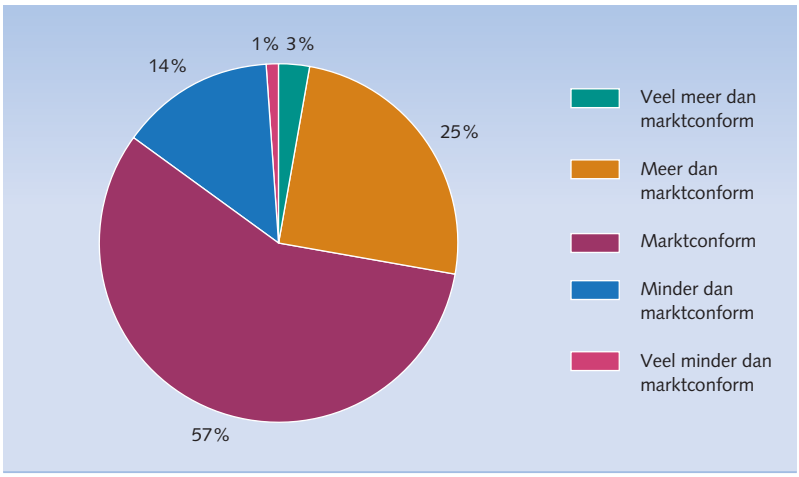
Figuur 2.23 Winstuitkering in 2012, verdeeld naar functie.

Vakantiedagen

Het gemiddelde aantal vakantiedagen is 25 en het gemiddelde aantal ATV/ADV dagen is 0.

Marktconformiteit

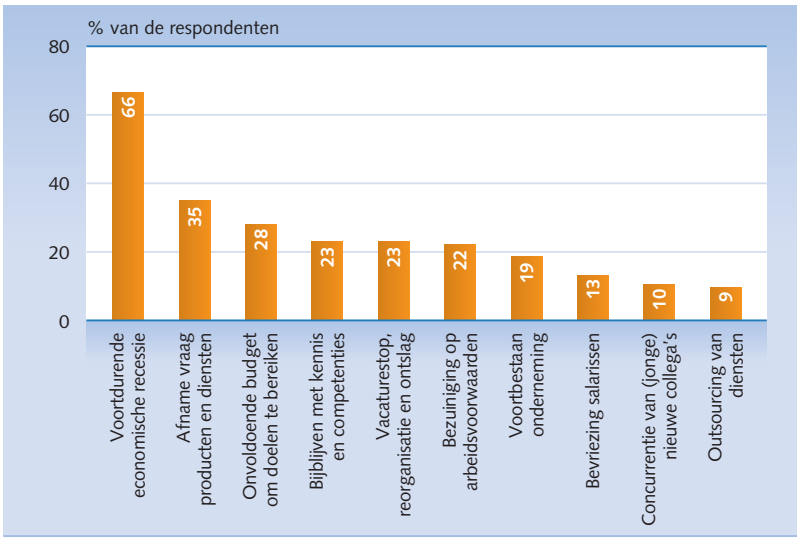
De ervaren marktconformiteit van de HR-professionals is sinds het vorige onderzoek fors toegenomen. Dit jaar is 85% van mening marktconform of meer te worden beloond. Vorig jaar was dit bijna 69%.



Figuur 2.24 Mening werknemer marktconformiteit van de beloning.

Zorgen

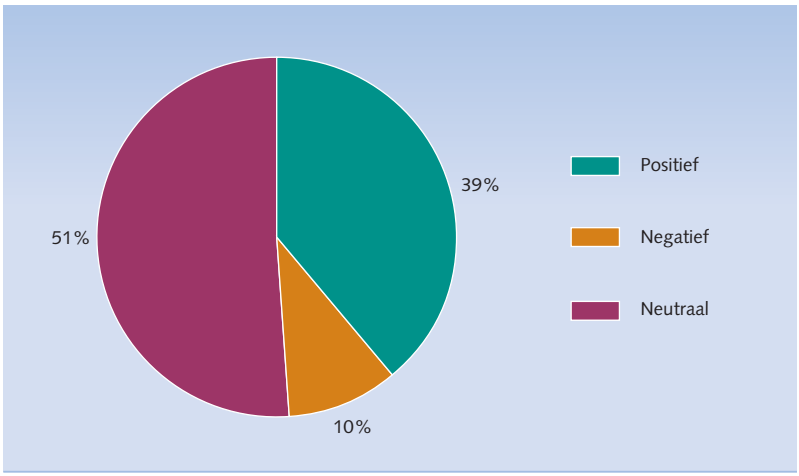
De belangrijkste zorg voor medewerkers is de voortdurende economische recessie (66%) en de afname van producten en diensten (35%). Deze zorgen zijn echter iets afgenomen ten opzichte van vorig jaar.



Figuur 2.25 Zorgen van medewerkers in loondienst.

Dit jaar hebben we de respondenten voor het eerst de vraag voorgelegd hoe zij hun eigen duurzame inzetbaarheid zien met het oog op het opschuiven van de AOW-leeftijd. Een kleine 40% is positief, een kleine 10% negatief.

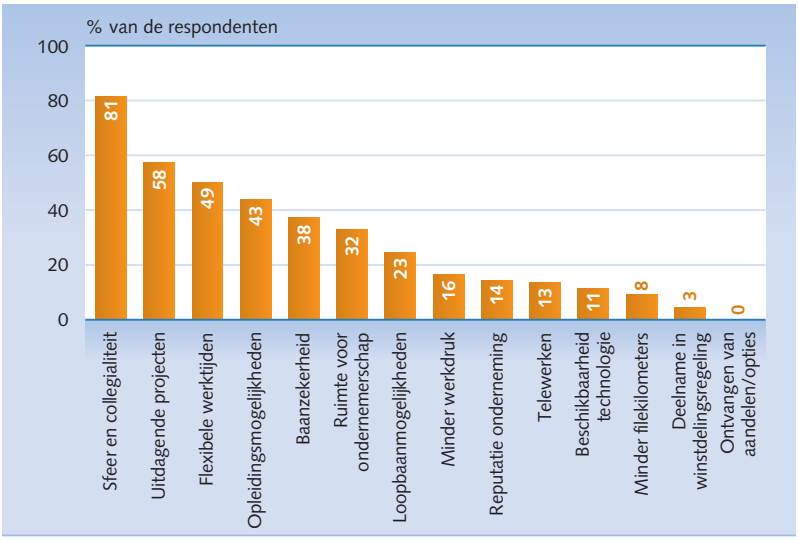
Wat zijn uw verwachtingen over uw eigen inzetbaarheid met het oog op langer doorwerken?



Figuur 2.26 Inzetbaarheid met het oog op langer werken.

Tevredenheid

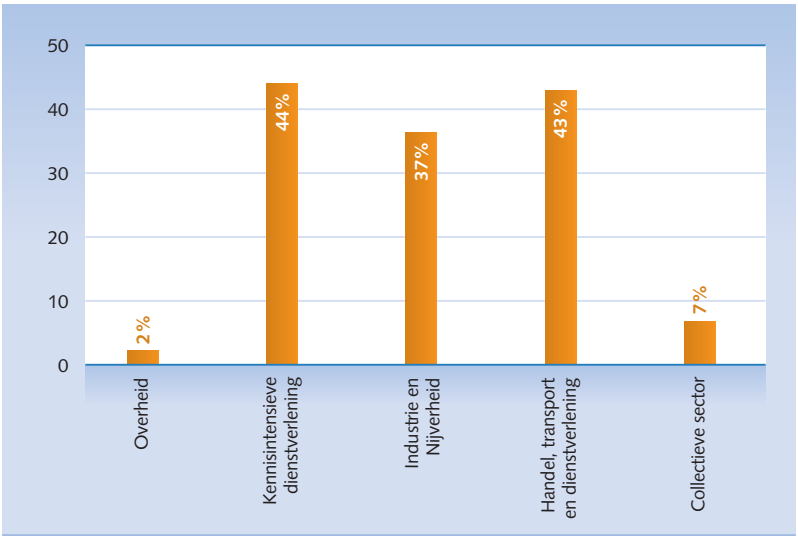
De respondenten zijn vooral tevreden met sfeer en collegialiteit. Daarna volgen uitdagende projecten en flexibele werktijden. Aandelen en opties, en een deelname in een winstdelingsregeling zijn het minst/ niet ingevuld door respondenten.



Figuur 2.27 Tevredenheid van medewerkers in loondienst.

Beschikbaarheid auto van de zaak

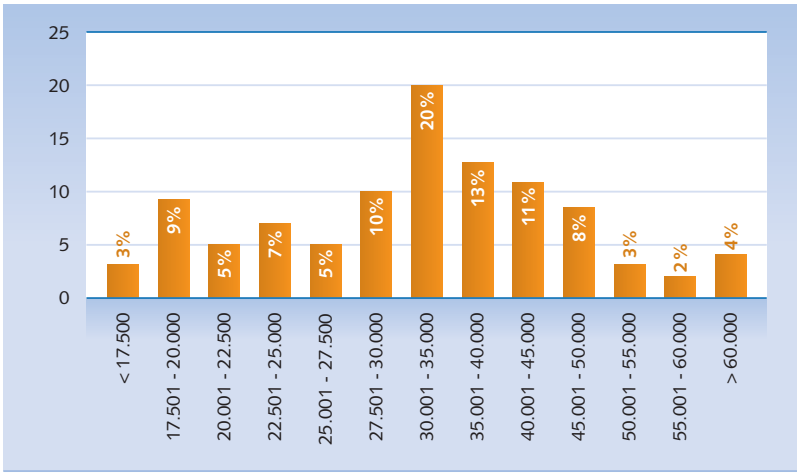
Van de respondenten in loondienst komt 23,9% in loondienst in aanmerking voor een auto van de zaak. Binnen de collectieve sector en overheid gaat het om uitzonderingen.



Figuur 2.28 Percentage van de respondenten dat beschikt over een auto van de zaak.

Cataloguswaarde

1 op de 5 respondenten (20,2%) met een auto van de zaak, rijdt in een auto met een cataloguswaarde tussen de € 30.000 en € 35.000.



Figuur 2.29 Cataloguswaarde auto van de zaak.

Beschikbaarheid per functie

Een Directeur HRM heeft in de meeste gevallen een auto tot zijn of haar beschikking, terwijl de medewerker salarisadministratie en de Manager C&B het zonder moeten doen.

Functienaam	%	Functienaam	%
Algemeen Directeur	50%	Hoofd salarisadministratie	19%
Directeur HRM	67%	Salarisadministrateur	4%
P&O manager	37%	Medewerker salarisadministratie	0%
HR adviseur	9%	Hoofd opleidingen	50%
Medewerker personeelszaken	10%	Medewerker opleidingen	33%
Manager Compensation & Benefits	0%	Anders	23%

Figuur 2.30 Beschikbaarheid en cataloguswaarde auto van de zaak per functie.

Het meest zakelijk gereden automerk onder de HRM-ers

De populairste merken onder de HRM-ers zijn de Volkswagen, Audi en Toyota.

Positie	Model	%
1.	Volkswagen	16%
2.	Audi	11%
3.	Toyota	8%

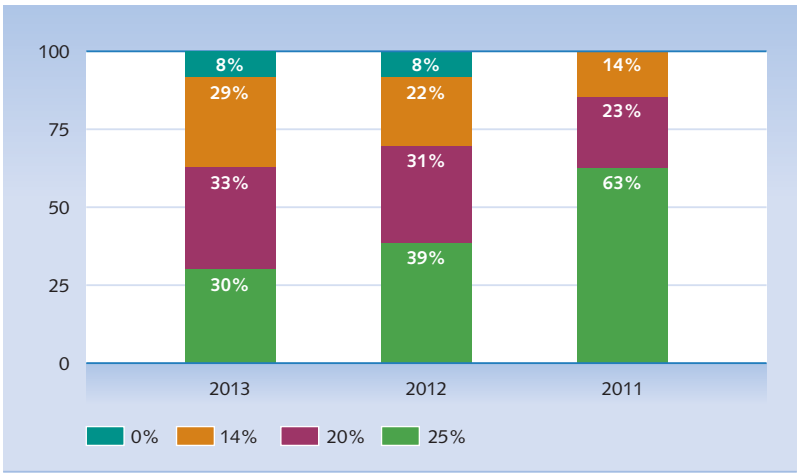
Figuur 2.31 Populairste automodellen.

Eigen bijdrage

Gemiddeld betalen respondenten met een auto van de zaak een eigen bijdrage van circa 1077 euro. Van de respondenten met een auto van de zaak betaalt 64% geen eigen bijdrage, tegenover 36% die wel een eigen bijdrage betaalt.

Fiscale bijtelling

Van de respondenten met een auto van de zaak rijdt nog 29% in een auto met een fiscaal bijtellingpercentage van 25%. Dat aandeel was in het vorige onderzoek nog 39% (2011: 63%). De 20%-categorie is toegenomen tot 33%. Fiscaal aantrekkelijke auto's zijn nog steeds een groeimarkt onder HR professionals, maar 0% blijft een beperkt aandeel houden.



Figuur 2.32 Bijtellingspercentage auto van de zaak 2013, 2012 en 2011.

2.7 Beloningsvergelijkingen

Mannen versus vrouwen

Verschillen in beloning tussen mannen en vrouwen is een populair onderwerp. Verschillend belonen op basis van geslacht is bij wet verboden en mag daarom niet voorkomen. Ondanks dit is er wel een verschil waar te nemen. De reden voor dit verschil hebben we slechts ten dele kunnen achterhalen: factoren als gemiddelde leeftijd en ervaring spelen een rol.

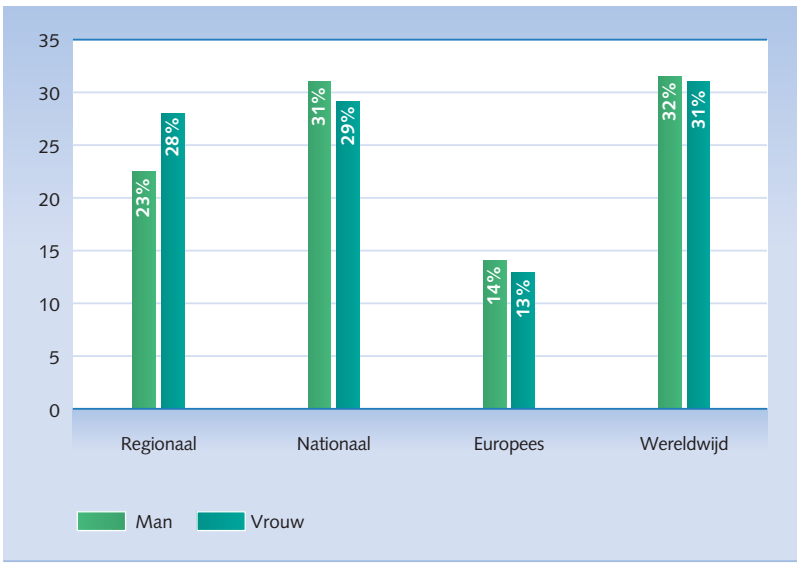
Beloning in 2013

Voor vijf functies is de vaste beloning van mannen en vrouwen onderzocht. De waar te nemen verschillen zijn ten dele te verklaren door de samenstelling van de populatie, op basis van leeftijd en werkervaring. Bij de salarisadministrateur zijn de verschillen in beloning tussen mannen en vrouwen niet te verklaren op basis van deze gegevens.

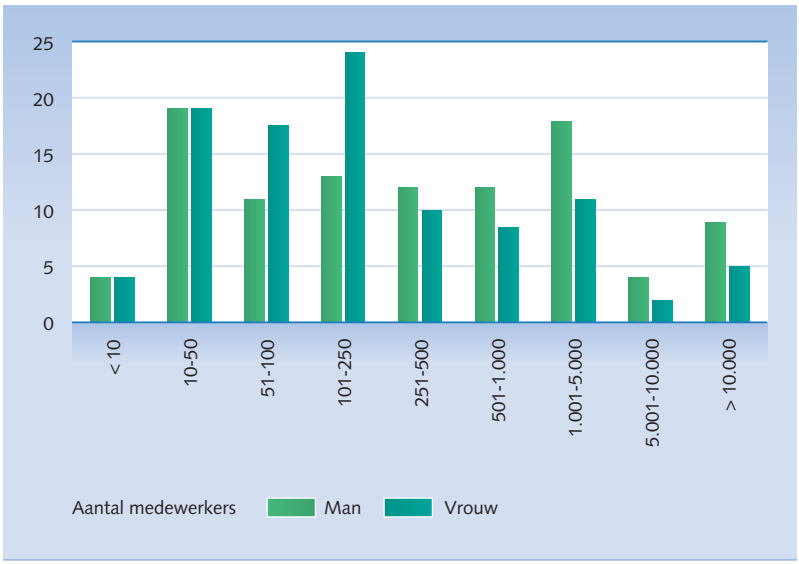
	Man			Vrouw		
	Marktconform totaal jaarsalaris	Gem. leeftijd	Werk-ervaring	Marktconform totaal jaarsalaris	Gem. leeftijd	Werk-ervaring
HR Directeur	€ 105.700	49	11 – 15	€ 97.100	46	6 – 10
P&O manager	€ 74.400	48	11 – 15	€ 62.800	43	4 – 5
HR adviseur	€ 63.600	45	6 – 10	€ 50.000	40	6 – 10
Hoofd Salarisadministratie	€ 58.900	50	11 – 25	€ 56.600	49	11 – 15
Salarisadministrateur	€ 51.700	45	6 – 10	€ 44.000	45	6 – 10

Figuur 2.33 Vaste beloning van vijf HR-functies in 2013, verdeeld naar geslacht, inclusief verschillen in leeftijd en werkervaring in de betrokken functie.

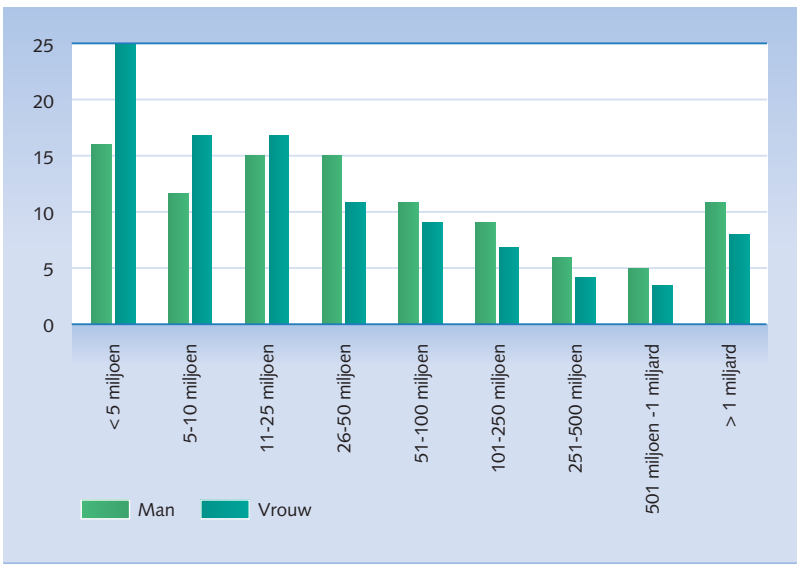
Niet alleen het aantal jaren ervaring in de huidige functie verschilt voor de mannelijke en vrouwelijke respondenten. Uit de vier volgende figuren blijkt dat er ook een verschil te constateren valt tussen het type organisatie waar de mannelijke en de vrouwelijke respondenten werken (werkgebied, aantal medewerkers, omzet) en het aantal jaren dat men binnen de huidige organisatie werkzaam is. De mannelijke respondenten werken in grotere organisaties met een hogere omzet. Daarnaast werken de mannelijke respondenten langer bij dezelfde organisatie.



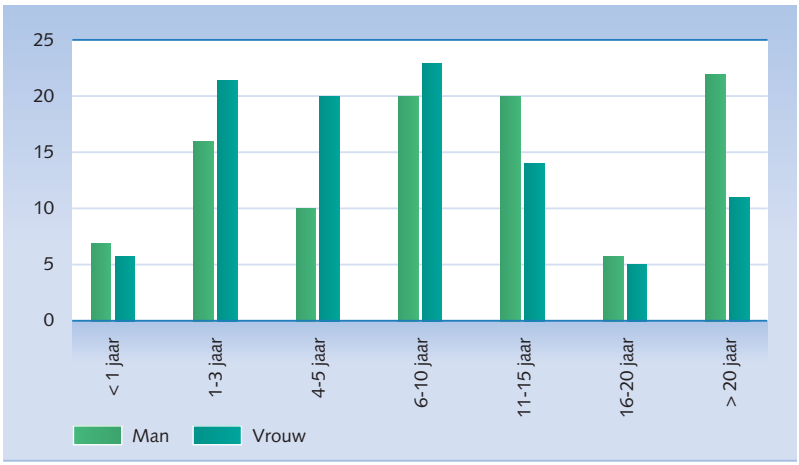
Figuur 2.34 Werkgebied van de organisatie van de respondenten.



Figuur 2.35 Aantal medewerkers binnen de organisatie.



Figuur 2.36 Omzet van de organisatie.



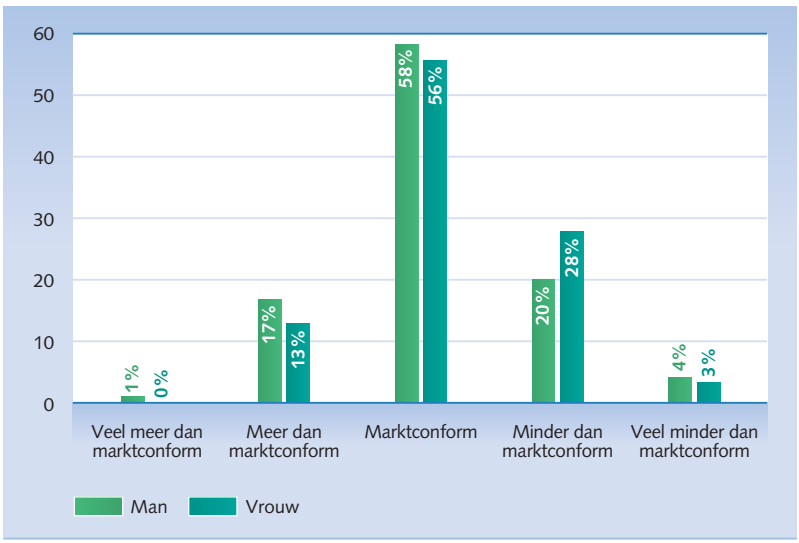
Figuur 2.37 Ervaringsjaren binnen de huidige organisatie.

Variabele beloning in 2012
In totaal werken mannen iets vaker bij organisaties waarbij men aanspraak maakt op een variabele beloning.

Aanspraak op	Man	Vrouw
Bonus	39%	31%
Winstuitkering	15%	18%

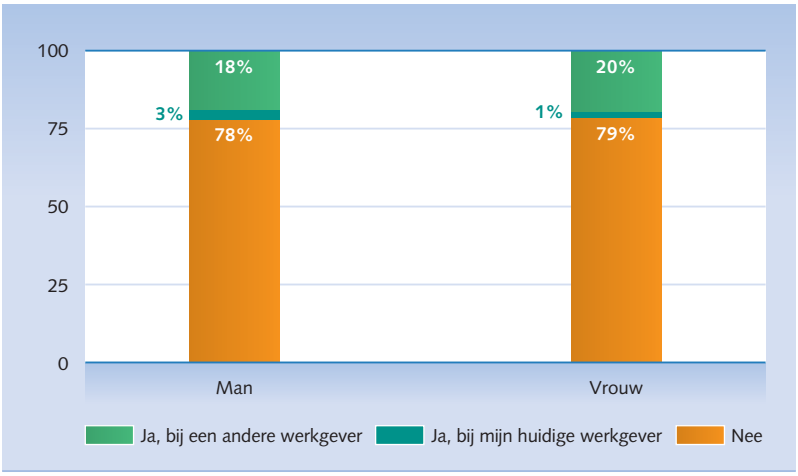
Figuur 2.38 Variabele beloning, verdeeld naar geslacht.

Tevredenheid met beloning / marktconformiteit
Mannen zijn iets meer tevreden over de hoogte van het salaris dan vrouwen.



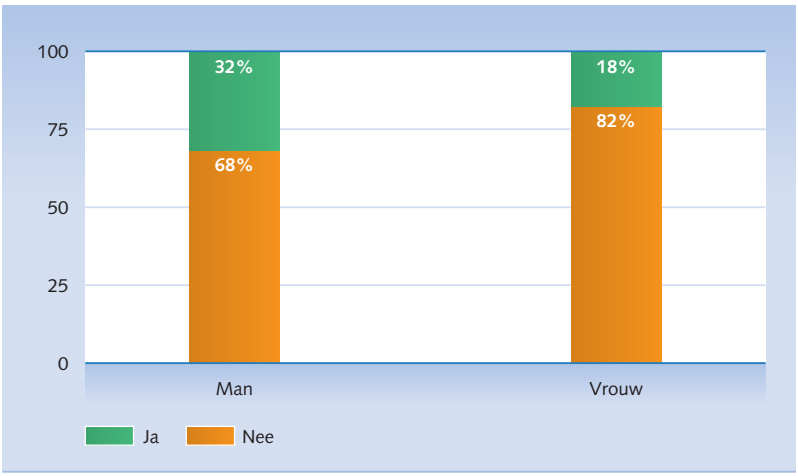
Figuur 2.39 Tevredenheid met salaris, verdeeld naar geslacht.

Op zoek naar ander werk
Vrouwen zijn iets vaker dan mannen op zoek naar werk bij een andere werkgever.



Figuur 2.40 Op zoek naar ander werk, verdeeld naar geslacht.

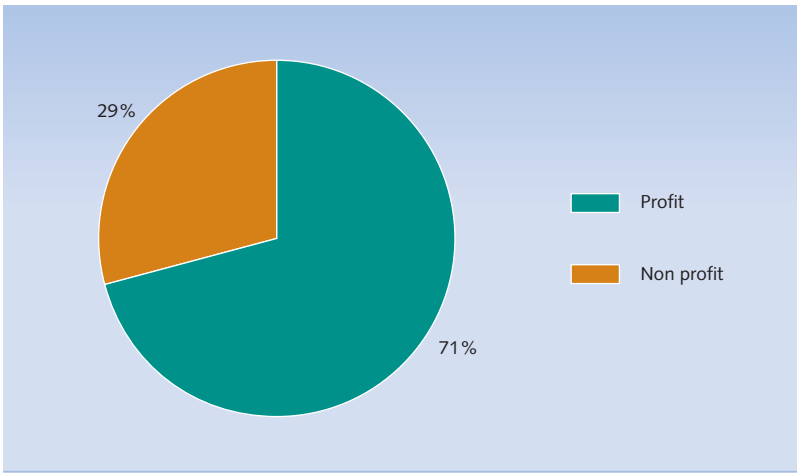
Auto van de zaak
Mannen hebben vaker de beschikking over een auto van de zaak (32%) dan vrouwen (18%).



Figuur 2.41 Beschikbaarstelling auto van de zaak verdeeld naar geslacht.

Profit versus non profit

Verdeling profit – non profit
Ruim 71% van de respondenten in loondienst werkt in een profit organisatie, een organisatie met een winstoogmerk. Bijna dan 29% van deze respondenten werkt in een non profit organisatie, bijvoorbeeld in de branches overheid, zorg, welzijn en onderwijs. De onderstaande correlaties zijn gemaakt met respondenten in loondienst.



Figuur 2.42 Respondenten verdeeld over type organisatie.

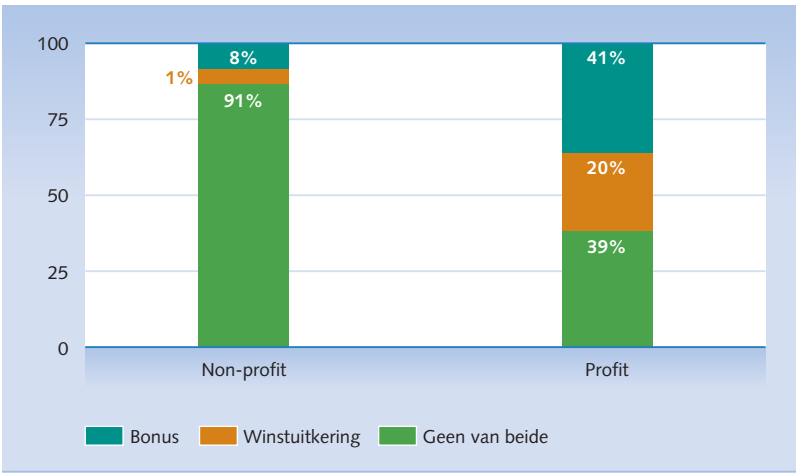
Vaste beloning in 2013
In de non profit sector worden de meeste respondenten het beste beloond. De profit sector valt voor de directeur HRM en de salarisadministrateur positief uit. In de vorige paragraaf hebben we weergegeven welke verschillen er waar te nemen zijn tussen de beloning van mannen en vrouwen. Deze factor is echter niet van invloed (of omgekeerd) op deze uitkomsten. De verdeling van mannen en vrouwen over de sectoren heen is vergelijkbaar.

Marktconforme beloning 2013	Profit	Non-profit	Alle respondenten
Directeur HRM	€ 102.400	€ 100.800	€ 101.600
P&O manager	€ 65.100	€ 69.800	€ 67.000
HR-adviseur	€ 54.000	€ 60.900	€ 56.800
Hoofd salarisadministratie	€ 56.800	€ 58.400	€ 57.900
Salarisadministrateur	€ 50.400	€ 46.100	€ 48.300

Figuur 2.43 Vast jaarsalaris (marktconform) functies, verdeeld naar profit en non profit.

Variabele beloning in 2012

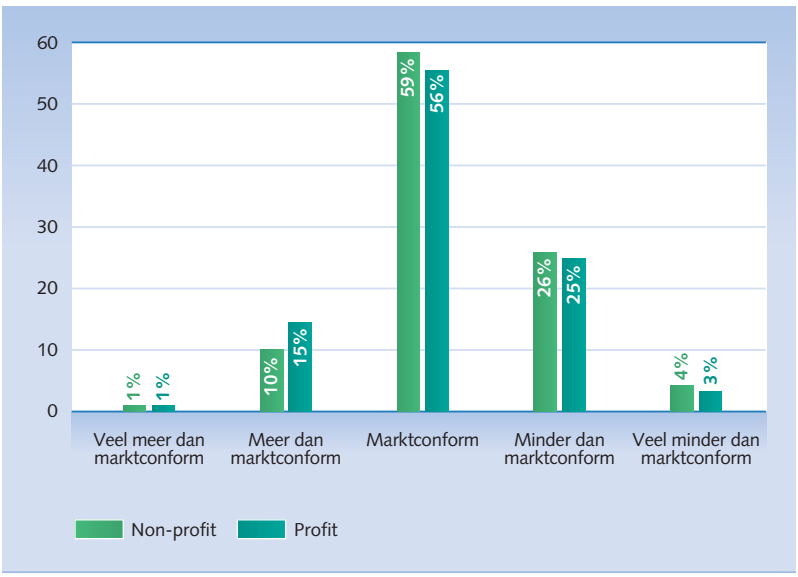
In profit organisaties heeft, net als vorig jaar, ruim 40% recht op een bonus, bovenop de vaste beloning. Bij non profit is dit aandeel slechts 8%. Aanspraak op een winst- of resultaatsgebonden uitkering is slechts voor 1% van de respondenten in de non profit weggelegd, tegen 20% in de profit.



Figuur 2.44 Voorkomen variabele beloning, verdeeld naar profit en non profit.

Tevredenheid met beloning

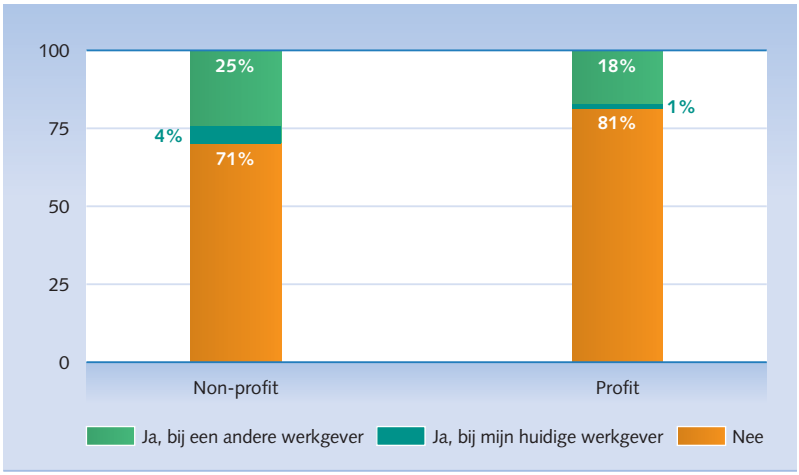
De respondenten in de profit zijn iets meer tevreden met de hoogte van het salaris dan die in de non profit sector. De mate van tevredenheid is met enkele procenten toegenomen ten opzichte van vorig jaar. Of je salaris marktconform is hangt samen met de markt waarmee je jezelf vergelijkt.



Figuur 2.45 Tevredenheid hoogte salaris, verdeeld naar profit en non profit.

Op zoek naar ander werk

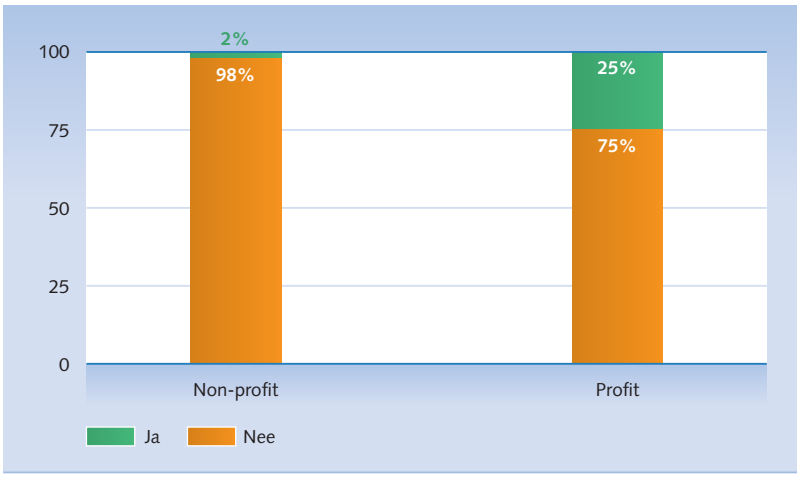
Binnen de non profit zijn er net als vorige jaren meer respondenten op zoek naar ander werk dan in de profit sector. Daarnaast is het percentage ten opzichte van vorig jaar gestegen met enkele procenten. De ervaren marktconformiteit van de beloning lijkt niet de reden te zijn, aangezien de respondenten in de non profit meer marktconform denken te verdienen dan vorig jaar. Vermoedelijk heeft het te maken met de mate waarin wordt gereorganiseerd binnen de non profit sector.



Figuur 2.46 Op zoek naar ander werk, verdeeld naar geslacht.

Auto van de zaak

Van de HR functies in de profit heeft 25% van de medewerkers een auto van de zaak. In de non profit ligt dit percentage beduidend lager, namelijk 2%.

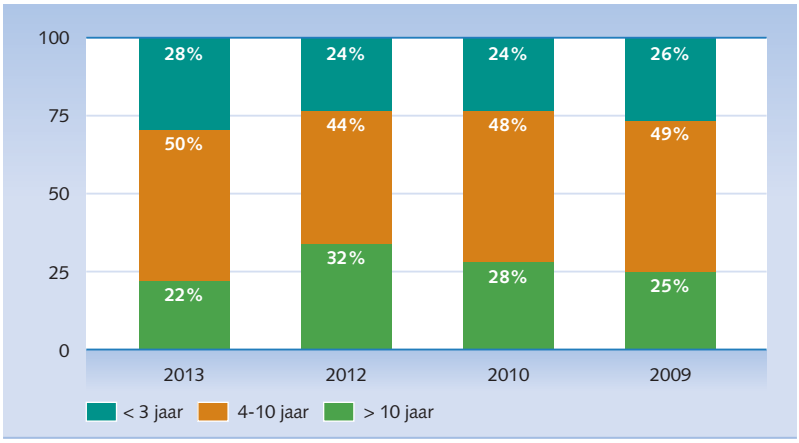


Figuur 2.47 Beschikbaarstelling auto van de zaak verdeeld naar type organisatie.

2.8 De HR-professionals als ondernemer

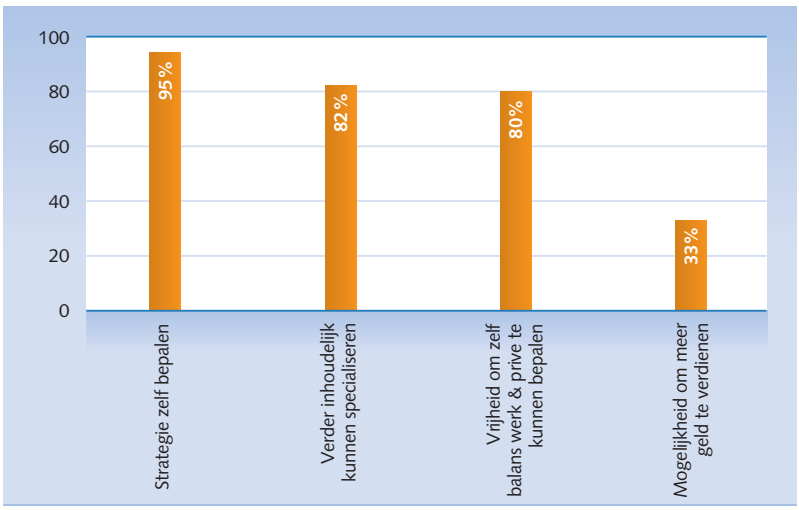
De eigen onderneming

Duur van de eigen onderneming
De gemiddelde leeftijd van de ondernemer is 50 jaar. 42,9 Procent van de ondernemers is vrouw. De bestaansduur van de onderneming van de respondenten ligt voor het merendeel boven de 5 jaar (54,8%). Dat is een stuk minder dan in 2012 toen was dit nog 61,2%.



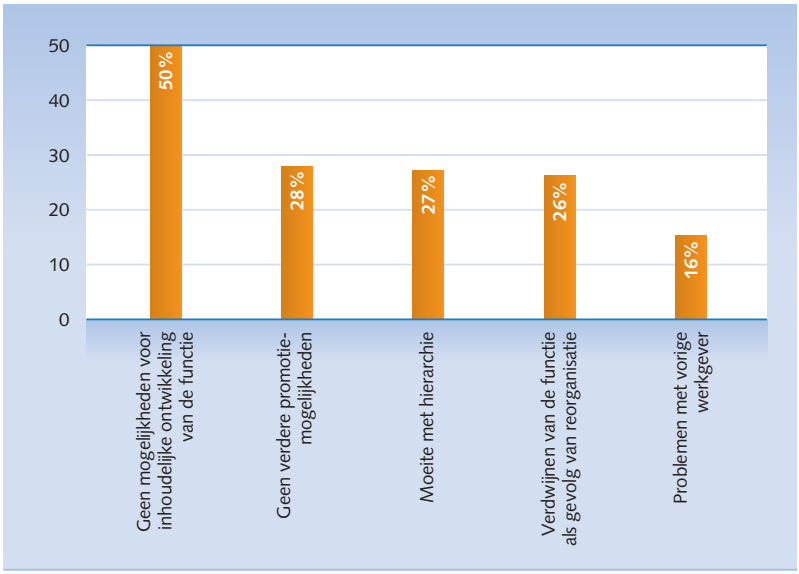
Figuur 2.48 Bestandsduur eigen onderneming.

Push- en pull-factoren eigen onderneming
De belangrijkste reden om zelf een onderneming te beginnen is het bepalen van de strategie, waarna de vrijheid volgt om de balans werk & privé zelf te bepalen.



Figuur 2.49 Pull-factoren eigen onderneming.

De stap naar het ondernemerschap wordt niet alleen en altijd uit vrije keuze gemaakt. De belangrijkste reden die de respondenten aangaven waarom zij zich 'gedwongen' zagen tot het ondernemerschap was het ontbreken van mogelijkheden om zich verder te kunnen ontwikkelen binnen de bestaande functie.



Figuur 2.50 Push-factoren eigen onderneming.

Beloning ondernemers

Beloning in 2012

De ondernemers geven voor zichzelf een marktconforme beloning af van € 47.000 bruto per jaar. Dat is € 13.000 minder dan vorig jaar en ligt meer in lijn met het niveau van 2010. De spreiding ziet er als volgt uit:

	Spreiding	Marktconforme beloning 2012
Alle sectoren	€ 33.500 - € 80.000	€ 47.000
HRM/HRD dienstverlening	€ 35.000 - € 80.000	€ 45.500
Overige zakelijke dienstverlening	€ 23.800 - € 76.300	€ 47.500

Figuur 2.51 Marktconformiteit van de beloning ondernemers.

Uurtarieven
Uurtarieven staan onder druk. Twee jaar geleden werd er bijna € 100 per uur gevraagd, vorig jaar was dit € 90 en dit jaar is het gedaald naar € 85 gemiddeld.

	Spreiding	Uurtarief 2012
Alle sectoren	€ 70 - € 111	€ 85
HRM/HRD dienstverlening	€ 70 - € 115	€ 90
Overige zakelijke dienstverlening	€ 65 - € 100	€ 80

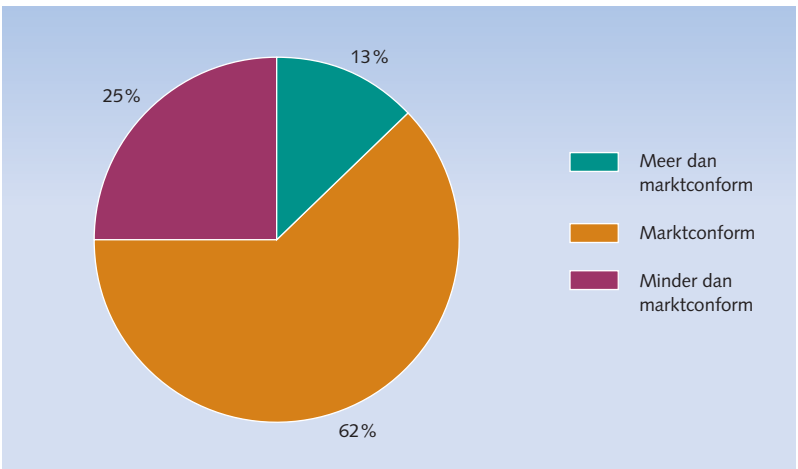
Figuur 2.52 Uurtarieven van ondernemers.

Uren per week
De lagere uurtarieven worden echter gecompenseerd door een stabiel blijvend hoger aantal declarabele uren per week. Twee jaar geleden werden er 19 uur gemiddeld per week gedeclareerd, terwijl het vorig jaar en dit jaar 20 uur is.

	Spreiding	Aantal declarabele uren in 2012
Alle sectoren	12 - 30 uur	20
HRM/HRD dienstverlening	11 - 28 uur	20
Overige zakelijke dienstverlening	15 - 32 uur	25

Figuur 2.53 Uren per week declarabel van de ondernemers.

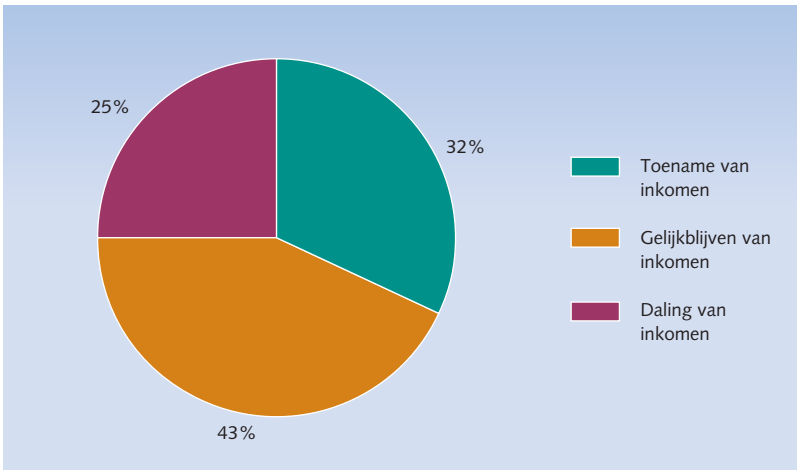
Marktconformiteit
Het merendeel van de ondernemers denkt dat hun jaarsalaris marktconform is (71%). Dit is een daling ten opzichte van vorig jaar (79%).



Figuur 2.54 Mening ondernemer marktconformiteit van de beloning.

Verwachting 2013

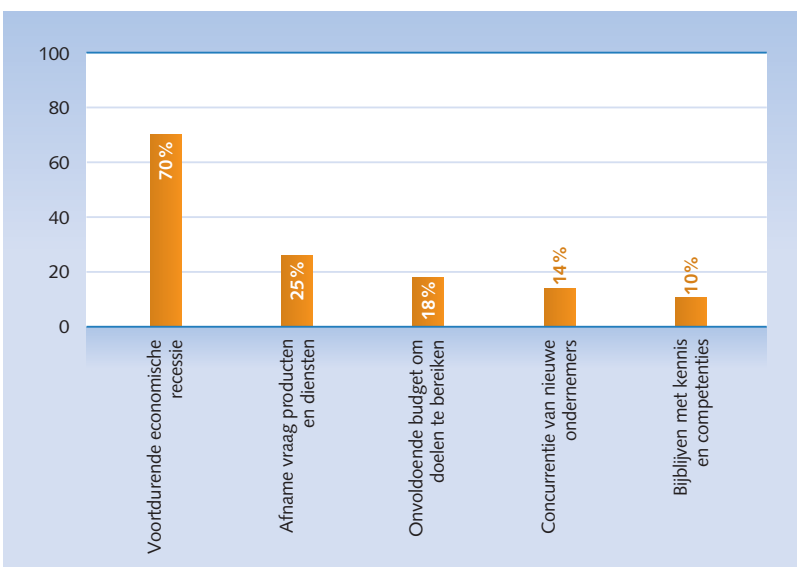
De verwachtingen zijn matig positiever dan vorig jaar. Het hoogste percentage van de ondernemers verwacht echter nog steeds een gelijkblijvend inkomen in 2013.



Figuur 2.55 Vooruitzichten ondernemer 2013 ten opzichte van 2012.

Zorgen

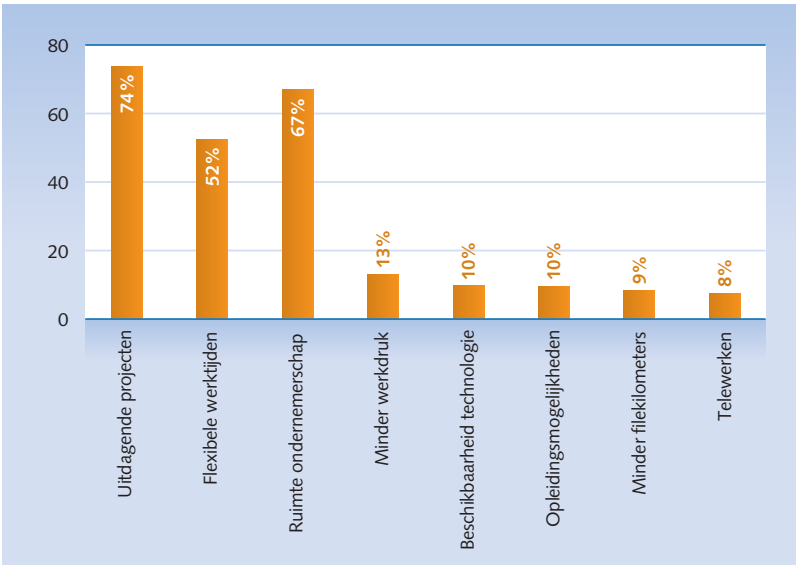
De belangrijkste zorg voor ondernemers is de voortdurende economische recessie (74,1%) en de afname van producten en diensten.



Figuur 2.56 Zorgen van ondernemers.

Tevredenheid

Ondernemers zijn vooral tevreden met uitdagende projecten. Daarnaast zijn ondernemers blij met hun ruimte voor het ondernemerschap en de flexibiliteit van hun werktijden.



Figuur 2.57 Tevredenheid van ondernemers.

Bijlage 1: Opzet van het onderzoek

Opzet van het onderzoek

Bij het opstellen van de enquête is gekeken naar de historisch ontwikkelde vragenlijst. We hebben bekeken in hoeverre we onderwerpen konden toevoegen die interessant zijn voor de leden van de deelnemende organisaties. Zo hebben we dit jaar vragen over de rol van HR bij reorganisaties en vragen over duurzame inzetbaarheid toegevoegd. De vragenlijst is opgesplitst in vier delen. Een gedeelte met algemene vragen over de organisatie, een deel met vragen over de HR-afdeling en het beleid, een deel met functie-specifieke vragen en een deel over de beloning en de perceptie daarvan. Net als voorgaande jaren hebben we een aparte vragenlijst gemaakt voor zelfstandig adviseurs (zzp'ers).

De gepresenteerde uitkomsten zijn een weergave van de antwoorden zoals die door individuele HR-professionals zijn gegeven. Aangezien de deelname aan de enquête niet vanuit een vaste deelnemersgroep plaatsvindt kunnen er over de jaren heen verschuivingen optreden.

Het onderzoek is ook dit jaar uitgevoerd door Berenschot.

Verantwoording

HR Trends 2013-2014 is tot stand gekomen met hulp van HR-beroepsverenigingen, intermediairs en vaktijdschriften. De verenigingen NVP, NVO2, Output, VSNa en Recruiters United Nirpa/RPP en de vakbladen HR Rendement, Management Rendement, Arbo Rendement, Salaris Rendement en Checklist Personeel hebben samengewerkt om dit onderzoek te realiseren.

Doel van het onderzoek is het in kaart brengen van ontwikkelingen op het gebied van beloning, beleid, werkzaamheden en ervaringen van HR-professionals.

Eind mei 2013 zijn de uitnodigingen tot deelname aan het onderzoek per e-mail verstuurd. Aanvullend daarop is de mogelijkheid tot deelname aan de enquête bekend gemaakt op diverse internetsites en kenbaar gemaakt via verschillende internet-communities. De enquête kon worden ingevuld via een speciale website. Deelname heeft op anonieme basis plaatsgevonden. De resultaten zijn niet te herleiden tot de individuele respondenten.

In het rapport hebben we gebruik gemaakt van tabellen, staafdiagrammen en taartdiagrammen voor de weergave van de resultaten. Zo mogelijk zijn alleen de resultaten beschreven. Dit vergroot het gemak om dit onderzoek als naslagwerk te gebruiken. Daar waar relevant en interessant, hebben we verbanden onderzocht en de aangetroffen correlaties vermeld.

1.060 respondenten hebben via het internet de (volledige) vragenlijst ingevuld en zo mee meegedaan aan het onderzoek. Daarvan zijn 156 deelnemers zelfstandige zonder personeel. Alle gegevens zijn gevalideerd en uitschieters geëlimineerd.

In de marktconforme vergelijking zijn we uitgegaan van de mediaan waarneming, dat wil zeggen de middelste waarneming. Hierdoor zijn de extremen uit het onderzoek gefilterd. Voor de interval is om diezelfde reden gekozen voor alle waarnemingen tussen het 25e en 75e percentiel.

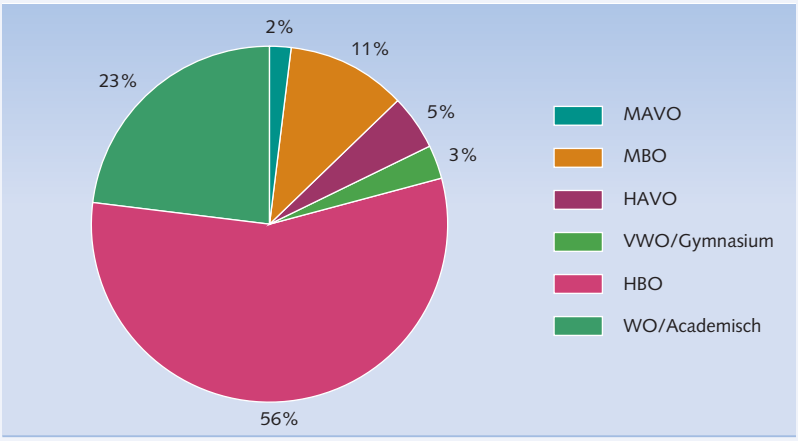
De omvang van de steekproeven van alle in dit boek gepubliceerde onderzoeken zijn voldoende groot om uitspraken te doen over gemiddelden van alle organisaties en/of functies in Nederland. Uit alle analyses blijkt dat er verschillen bestaan tussen de verschillende sectoren en/of functies, daar waar significant en relevant zijn de verschillen benoemd. Voor de toepassing van de resultaten betekent het dat het van belang is om steeds de juiste vergelijkingsgroep te hanteren.

Bijlage 2: Profiel van de respondenten

In deze bijlage vindt u meer informatie over de kenmerken van de respondenten die deel hebben genomen aan het HR Trendonderzoek 2013-2014.

Opleiding

82% van de respondenten is hoger opgeleid: 56% heeft een HBO-diploma, 23% heeft een universitaire graad.



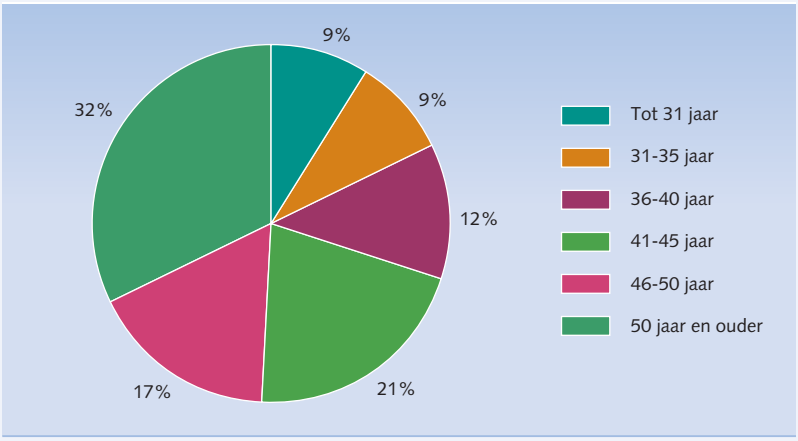
Figuur 3.1 Opleidingsniveau respondenten.

Geslacht

Aan het HR-Trendonderzoek hebben traditiegetrouw meer vrouwen dan mannen deelgenomen. Circa 58% van de respondenten is vrouw.

Leeftijd

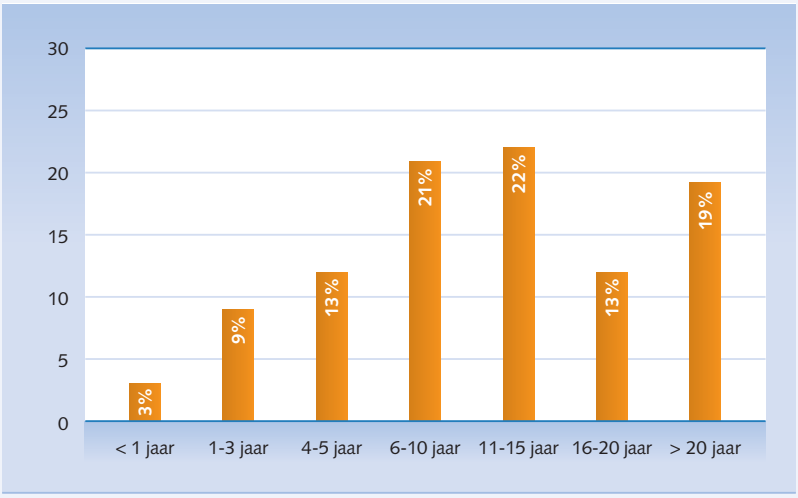
De gemiddelde leeftijd van de respondenten gelijk aan die van de editie van vorig jaar met een gemiddelde leeftijd van 45 jaar.



Figuur 3.2 Leeftijd respondenten.

Ervaring

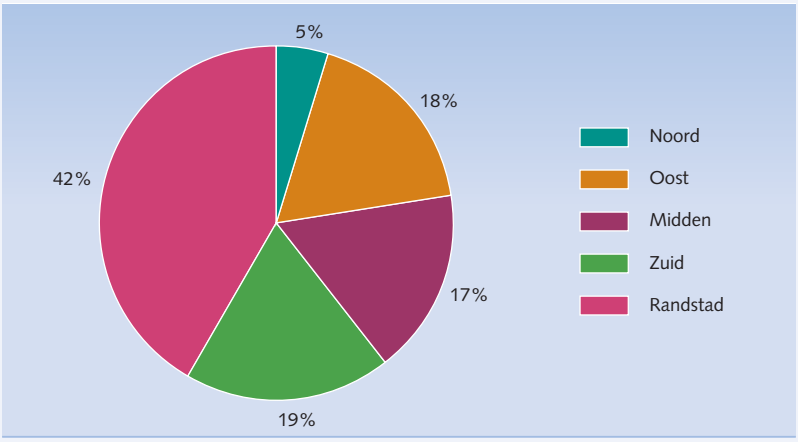
De respondenten zijn ervaren medewerkers in het HR vakgebied. Meer dan de helft (55%) heeft meer dan 10 jaar werkervaring. Dit is iets dan de vorige editie met 51%.



Figuur 3.3 HR-werkervaring respondenten.

Regio

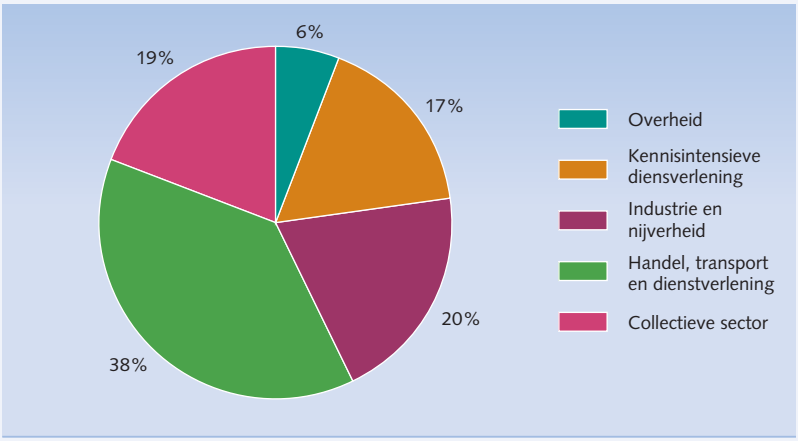
De meeste respondenten zijn werkzaam in de Randstad (42%). 19% van de respondenten komt uit Zuid (Zeeland, Noord-Brabant en Limburg). Het Midden (Utrecht) en Oosten (Gelderland, Overijssel) zijn vertegenwoordigd met 17%, resp 18%. Alleen Noord (Groningen, Friesland en Drenthe) blijft achter met 5%. Deze percentages komen redelijk overeen met de demografische spreiding, met dien verstande dat de Randstad en Zuid in verhouding iets oververtegenwoordigd zijn.



Figuur 3.4 Geografische verdeling respondenten.

Sector

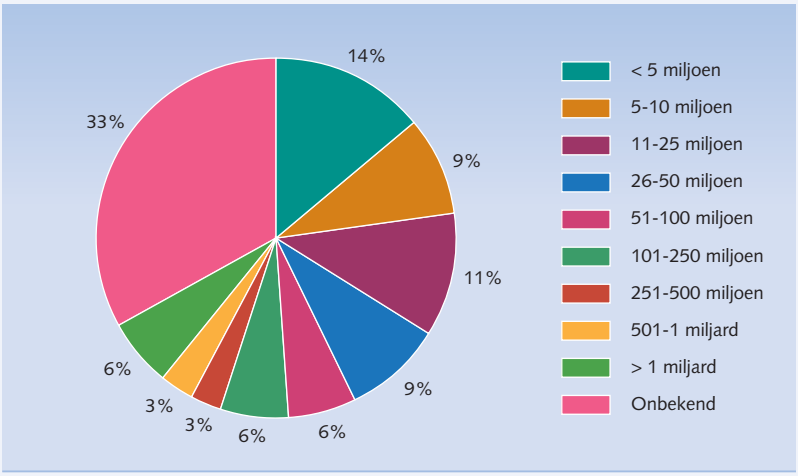
Drie sectoren zijn sterk vertegenwoordigd in het onderzoek, Handel, transport en dienstverlening.



Figuur 3.5 Verdeling naar sector.

Omzet

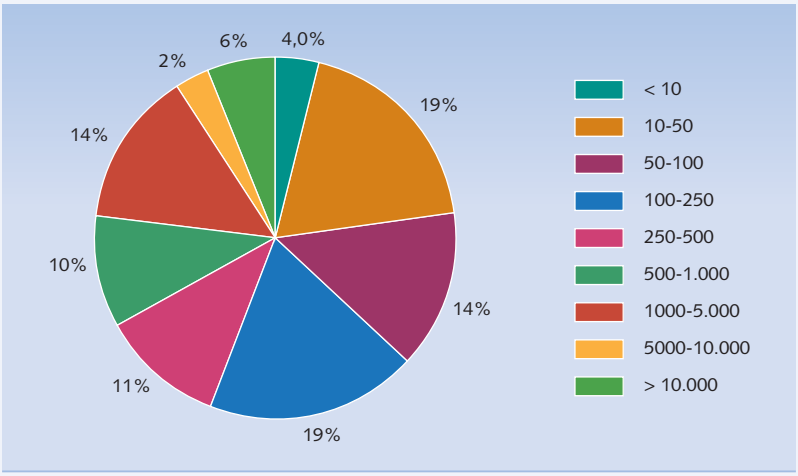
De grootste groep respondenten in loondienst (33,2%) heeft geen idee hoe groot de omzet van de organisatie is waar men werkt.
Als we kijken naar de respondenten die wel een omzetklasse aan konden geven, dan werkt 43,7% in organisaties met een omzet van meer dan 10 miljoen euro.



Figuur 3.6 Verdeling naar omzet/budget van de organisatie.

Organisatiegrootte

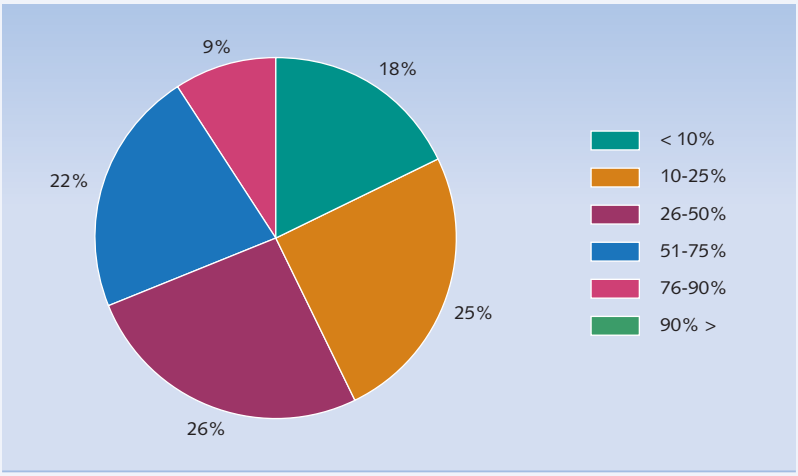
Van de respondenten (exclusief de zelfstandige adviseurs) werkt 37% in een organisatie met minder dan 100 medewerkers. 56% werkt in een organisatie met minder dan 250 medewerkers.



Figuur 3.7 Verdeling naar omvang van de organisatie.

Loonkosten

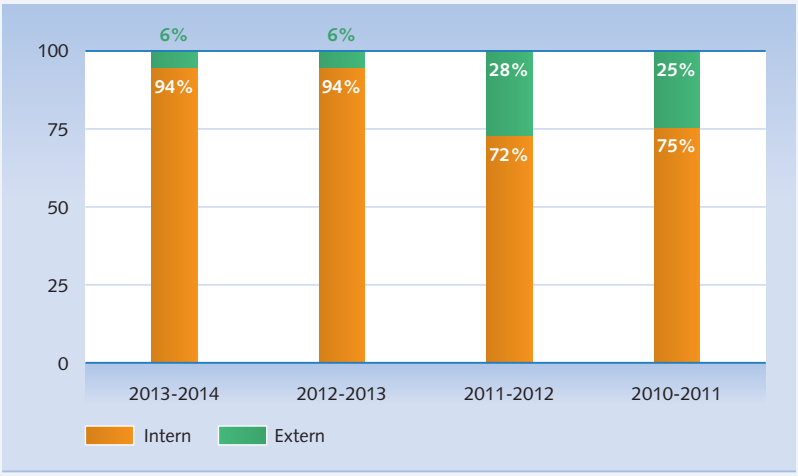
Bij 31% van de organisaties bedragen de loonkosten meer dan de helft van de omzet / budget. Overigens kon 62,1% van de respondenten dit kengetal noemen.



Figuur 3.8 Verdeling naar percentage loonkosten.

Verdeling interne en externe functies

In dit onderzoek maken we onderscheid tussen interne HR-functies en externe HR-functies. Met een interne HR-functie bedoelen we een staffunctionaris met HR-taken binnen een bedrijf of instelling. Met een externe HR-functie bedoelen we een functionaris werkzaam bij een HR-dienstverlenende organisatie. Bijna 94% van de respondenten heeft een functie binnen een arbeidsorganisatie (intern). De andere respondenten hebben een externe functie, zij werken voor een HR-dienstverlener. Daar waar relevant worden de resultaten van dit onderzoek die betrekking hebben op externe HR-dienstverleners apart beschreven.



Figuur 3.9 Verdeling naar in- en externe functies.

Eerdere deelname

Voor het HR Trendonderzoek maken we geen gebruik van een vast panel. 40% van de respondenten heeft echter aangegeven ook het voorgaande jaar aan het onderzoek deelgenomen te hebben.

Bijlage 3: Functiebeschrijvingen

Intern

Algemeen Directeur

Alternatieve functietitel: general manager/ voorzitter raad van bestuur
Verantwoordelijk voor het realiseren van het bestaansrecht van de organisatie. Geeft leiding aan de operatie en stelt de lange termijnplannen vast. Het betreft een onderneming met als belangrijkste afzetgebied Nederland.

Directeur HRM

Alternatieve functietitel: head of human recourses/directeur P&O
Verantwoordelijk voor het realiseren van de personeelsprestaties van een grote organisatie. Vertaalt de strategie van de organisatie naar lange termijn personeelsplannen. Is verantwoordelijk voor de werving, training en ontwikkeling en uitstroom van de medewerkers en stelt het beloningsbeleid vast. Onderhandelt met stakeholders in de markt.

P&O-manager

Alternatieve functietitel: HR manager
Verantwoordelijk voor het realiseren van de personeelsprestaties van een organisatie. Vertaalt de strategie van de organisatie naar lange termijn personeelsplannen. Is verantwoordelijk voor de werving, training en ontwikkeling en uitstroom van de medewerkers en stelt het beloningsbeleid voor aan de directie.

Personeelsfunctionaris

Alternatieve functietitel: HR advisor, personeelsadviseur
Adviseert het management over de uitvoering van het sociaal beleid en voert het personeelsbeleid uit. Is betrokken bij organisatieveranderingsprocessen. Levert een bijdrage aan opleidingsplannen. Bemiddelt bij arbeidsproblemen. Werft, selecteert en begeleidt personeel.

Medewerker Personeelszaken

Alternatieve functietitel: HR officer
Assisteert de P&O-manager bij de uitvoering van het personeelsbeleid. Verzorgt de werving en selectie van medewerkers in de lagere functiegroepen. Regelt uitzendkrachten bij tijdelijk tekort aan medewerkers.

Hoofd Salarisadministratie

Alternatieve functietitel: payroll manager
Draagt zorgt voor de uitvoering van de dagelijkse salarisadministratie. Zorgt voor een juiste berekening van de door de organisatie verschuldigde betalingen aan (ex-)personeelsleden, volgens voorschriften. Verzorgt het up-to-date houden van het geautomatiseerde systeem.

Salarisadministrateur

Alternatieve functienaam: payroll administrator/loonadministrateur
Verzamelt salarisgegevens (mutaties) ten behoeve van externe verwerking. Stelt salarissen betaalbaar. Bewaakt de afspraken met de externe verwerker en doet steekproeven. Stelt overzichten op voor externe instanties.

Opleidingsfunctionaris

Alternatieve functienaam: training & development officer/opleidingsadviseur
Inventariseert opleidingsbehoeften, stelt opleidingsplannen op en voert deze na overleg uit. Ontwikkelt en onderhoudt cursusmateriaal. Verzorgt interne opleidingen en begeleidt externe opleidingen.

Extern

Directeur HR dienstverlener

Alternatieve functietitel: general manager
Verantwoordelijk voor het realiseren van het bestaansrecht van de HR organisatie. Geeft leiding aan de operatie en stelt de koers vast. Adviseert klanten. Het betreft een onderneming met als belangrijkste afzetgebied Nederland.

Management consultant

Alternatieve functietitel: organisatieadviseur
Adviseert bedrijven en instellingen en verricht organisatie-onderzoeken op één of meer functionele gebieden. Stelt het onderzoeksplan op met betrokkenen, voert het onderzoek uit en begeleidt de implementatie. Geeft eventueel trainingen.

Personeelsadviseur

Alternatieve functietitel: HR advisor/HR adviseur
Adviseert en ondersteunt het management van andere organisaties bij de uitvoering van het HR-beleid en veranderingen daarin. Analyseert en rapporteert over stuur- en kengetallen. Zorgt voor verbeteringen in de ontwikkeling en uitvoering van het personeelsbeleid.

Recruiter

Alternatieve functietitel: headhunter
Adviseert over en draagt zorg voor het plaatsen mensen voor een specifieke positie. Soms in aansluiting met organisatieveranderingen. Zorgt voor verbeteringen in het personele bestand. Ontwikkelt (nieuw) geplaatste medewerkers.

Assessment-consulent

Alternatieve functietitel: testconsulent
Onderzoekt de kwaliteiten van mensen en adviseert over de passendheid voor bepaalde functies. Voert een intake gesprek met opdrachtgevers, beoor-

deelt en interpreteert onderzoeksresultaten en schrijft een rapportage. Verzorgt de terugkoppeling aan de kandidaat en de opdrachtgever.

Salarisverwerker
Alternatieve functietitel: payrolladviseur
Draagt zorg voor de uitvoering van dagelijkse salarisadministratie van meerdere organisaties. Verantwoordelijk voor de salarisuitbetalingen, de betaling van de loonbelasting, werknemersverzekeringen en de documentatie daarvan.

Arbeidsdeskundige
Alternatieve functietitel: ergonoom
Onderzoekt de ergonomie van de werkomgeving en de belastbaarheid van mensen. Adviseert over verbeteringen in de werkomgeving. Begeleidt mensen bij het bereiken van doelen op het gebied van werk.

Bedrijfsverpleegkundige, bedrijfspsycholoog en bedrijfsarts
Onderzoekt de (psychische) gezondheid van medewerkers en adviseert over verbeteringen. Draagt zorg voor acute zorg bij ongevallen. Begeleidt medewerkers bij re-integratie.

MD-adviseur
Alternatieve functietitel: talentmanager
Houdt intake gesprekken met opdrachtgevers en de betrokken talenten over de ontwikkelwens. Maakt passende plannen. Begeleidt mensen gedurende een langere periode. Bespreekt persoonlijke ontwikkelingen in het werk en verbetert de fit tussen mens en organisatie.

Opleider
Alternatieve functietitel: trainer
Coördineert en organiseert specialistische in- en externe opleidingen. Stelt een cursusprogramma op en draagt zorg voor de uitvoering ervan. Draagt zorg voor het actuele karakter van het cursusprogramma.

Coach
Houdt intake gesprekken met mensen over de ontwikkelwens. Formuleert in samenwerking een doel of een pad om specifieke vaardigheden eigen te maken. Begeleidt mensen bij het bereiken van een doel of specifieke vaardigheid. Bespreekt persoonlijke ontwikkelingen in het werk en verbetert de fit tussen mens en functie.

Loopbaanadviseur
Alternatieve functietitel: outplacementconsultant
Realiseert projecten in het kader van loopbaanadvisering. Adviseert werknemers bij het maken van carrièrekeuzes. Begeleidt werknemers gedurende het traject van werk naar werk

Auteurs

Hans van der Spek MMC RI (1961) studeerde Bedrijfseconomie aan de HEAO in Zwolle, waarna hij enige jaren werkzaam is geweest binnen de werkgebieden Finance, ICT en HRM. Daarnaast volgde hij met succes de studie AMBI (Informatica) en de Masteropleiding Management Consultancy aan de Vrije Universiteit Amsterdam. Sinds 2009 is Hans als adviseur werkzaam bij Berenschot. Hij is gespecialiseerd in het meetbaar maken van de bijdrage van HRM aan het behalen van de organisatiestrategie, en advisering over de mogelijkheden om deze bijdrage te vergroten. Hij is onder andere betrokken geweest bij projecten op het gebied van het meetbaar maken van de effecten van HR-beleid, onderzoek naar HR-vraagstukken, benchmarking van HRM, ondersteuning van reorganisaties en harmonisatie van arbeidsvoorwaarden. Hans is manager van het Kenniscentrum HRM en als zodanig betrokken en verantwoordelijk voor de diverse trend- en salarisonderzoeken.

Drs. Hella Sylva (1983) studeerde af in de Arbeids- en Organisatiepsychologie waarna zij als promovenda aan de Amsterdam Business School werkzaam is geweest. In die functie heeft zij onderzoek gedaan en onderwijs gegeven in het HR-domein. Sinds 2012 is zij adviseur bij Berenschot en onder andere betrokken bij projecten op het gebied van benchmarking, inzetbaarheid en flexibilisering. Ook is zij betrokken bij diverse trend- en salarisonderzoeken binnen het Kenniscentrum HRM. Zij is gespecialiseerd in onderzoek en het vertalen van resultaten naar inzichten voor het HR-domein.

Drs. Johan van Dam (1981) studeerde antropologie aan de Radboud Universiteit in Nijmegen, waarna hij in 2006 is begonnen als een functiewaarderingsdeskundige bij een klein adviesbureau in Den Haag. Sinds 2008 is Johan in dienst van Berenschot als deskundige op het gebied van arbeidsvoorwaarden en organisatie-inrichting. Hij voert diverse beloningsonderzoeken uit naar de primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden, ontwerpt van arbeidsvoorwaardelijke regelingen en procedures , zowel voor buiten de cao vallende functies of juist als input voor cao-onderhandelingen. Ook levert hij adviezen op het gebied van topbeloning.