Performa's onderzoek

HR Trends 12 13

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 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
Cedeo	Instituut voor Certificatie van HR-dienstverleners
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

© 2012 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 67 2
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 2012-2013, 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 bijna 1.100 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 2012-2013 is veranderd in opzet. 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 de nieuwe opzet bieden we bovendien meer inzicht per sector en per HR-functie.

Ook dit jaar 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 1092 respondenten de volledige vragenlijst ingevuld.

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 (zzper). De beloningsvergelijkingen in het laatste hoofdstuk zijn uitgesplitst naar man/vrouw en profit/non-profit organisatie. Verder zijn er vragen gesteld over de invoering van de Werkkostenregeling en Uniformering van het Loonbegrip en het thema arbeidsmarkt.

HR Trends 2012-2013 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 United, de certificeerders Cedeo en 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

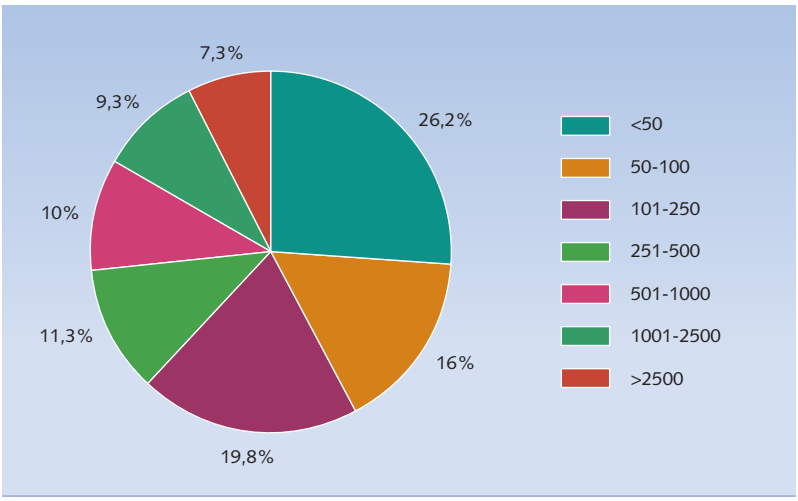
In het eerste deel besteden we aandacht aan de positie en inrichting van de HR-functie binnen de organisatie en welke beleidsthema's belangrijk zijn voor 2012 en 2013.

1.1 Positie & Invloed HR

Van de respondenten in loondienst die meededen aan het HR Trendonderzoek 2012-2013 geeft 81,1% 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.

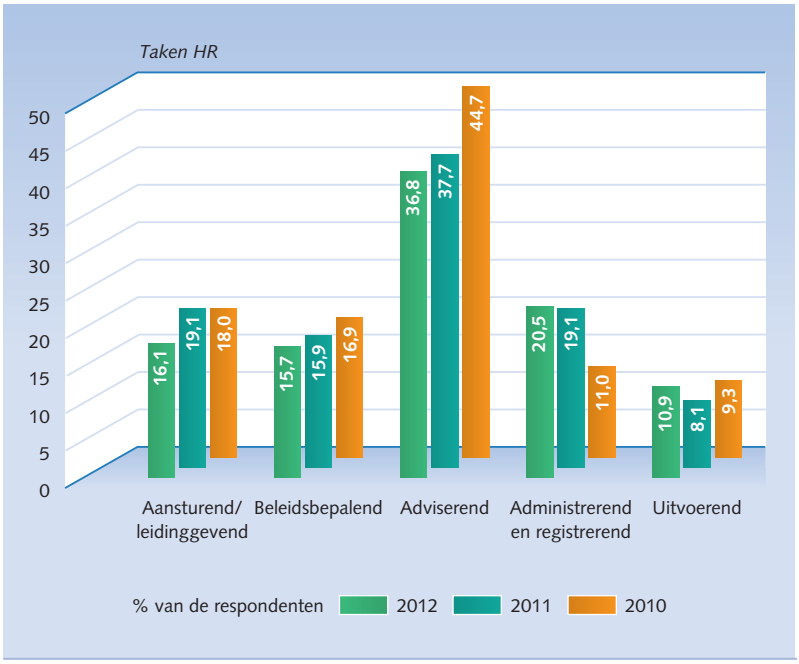


Figuur 1.1 Voor hoeveel medewerkers ontwikkelt uw HR-afdeling beleid?

Niveau HR-taken

Veruit de meeste respondenten geven aan dat ze vanuit de HR-afdeling een adviserende rol hebben. Ten opzichte van 2011 is de uitvoerende, administrerende 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 in het managementteam

Veruit de meeste HR-managers maken deel uit van het management team (70,1%). Een nagenoeg onveranderd beeld ten opzichte van het onderzoek in 2011 (69,2%)

	Ja	Nee
Industrie	72,9%	27,1%
Bouw	72,2%	27,8%
Transport	59,4%	40,6%
Groothandel	67,8%	32,2%
Detailhandel & horeca	78,3%	21,7%
Financiële dienstverlening	72,7%	27,3%
HRM- en HRD-dienstverlening	83,3%	16,7%
ICT-dienstverlening	68,9%	31,1%
Overige zakelijke dienstverlening	72,6%	27,4%
Commerciële gezondheidszorg	85,7%	14,3%

Figuur 1.3 HR-vertegenwoordiging in managementteam per branche in de profit sector

	Ja	Nee
Overheid	56,7%	43,3%
Onderwijs	72,4%	27,6%
Gezondheidszorg	75,0%	25,0%
Welzijn	77,8%	22,2%
Maatschappelijke dienstverlening	58,3%	41,7%
Overige non-profit	67,8%	32,2%

Figuur 1.4 HR-vertegenwoordiging in managementteam in de non-profit sector

1.2 HR-beleid

HR-beleidsthema's voor 2012 en 2013

Respondenten met een HR-afdeling (81,1% van de 1092 respondenten) hebben aangegeven wat de vijf belangrijkste thema's zijn voor 2012 en naar verwachting voor 2013.

De top 5 thema's in 2012 zijn het ontwikkelen van talenten van bestaande medewerkers (48,2%), invoering van de werkkostenregeling (37%), aandacht voor arbeidsverzuim en re-integratie (36,2%), automatiseren van de administratie (32,1%) en het ontwikkelen van belonings- en functioneringsgesprekken (31,1%).

De invoering van de werkkostenregeling is in 2013 prioriteit nummer 1 met 47,8% (zie ook pagina 22 e.v.). Het ontwikkelen van talent is een blijvende prioriteit met 47,2%. De overige beleidsonderwerpen zijn minder belangrijk in 2013.

Reorganiseren, automatiseren van de administratie en het aanpakken van verzuim blijken belangrijker te zijn in 2012 dan vorig jaar werd verwacht. Het aantrekken van medewerkers, het nieuwe werken en seniorenbeleid zijn duidelijk minder belangrijke prioriteiten dan verwacht.

Belangrijkste Thema's	Onderzoek 2011: verwachting 2012	Werkelijk 2012	Verschil	Werkelijk 2012	Verwachting 2013	Verwachte verandering
Ontwikkelen van talenten van bestaande medewerkers (talent development)	48,2%	48,2%	0,0%	48,2%	47,2%	-1,0%
Invoering van de Werkkostenregeling	36,2%	37,0%	0,8%	37,0%	47,8%	10,8%
(Vernieuwde) aandacht voor aanpak van arbeidsverzuim en re-integratie	24,4%	36,2%	11,8%	36,2%	21,6%	-14,6%
Automatiseren van (onderdelen van) de personeels- en/of salarisadministratie	19,8%	32,1%	12,3%	32,1%	23,0%	-9,1%
Ontwikkelen van belonings- en functioneringsgesprek (cyclus)	21,3%	31,1%	9,8%	31,1%	17,8%	-13,3%
Begeleiden/uitvoeren reorganisaties	17,6%	31,0%	13,4%	31,0%	23,5%	-7,5%
Opzetten van nieuw opleidingsbeleid	22,0%	24,9%	2,9%	24,9%	21,8%	-3,1%
Harmonisatie van arbeidsvoorwaarden	21,8%	24,3%	2,5%	24,3%	18,3%	-6,0%
Ontwikkelen van de reputatie van onze organisatie met het oog op de arbeidsmarktcommunicatie	30,8%	22,3%	-8,5%	22,3%	22,8%	0,5%
Bewust inzetten van social media voor arbeidsmarktcommunicatie	26,9%	16,9%	-10,0%	16,9%	19,8%	2,9%
Invoeren van competentiemanagement	16,6%	16,7%	0,1%	16,7%	15,3%	-1,4%
Opzetten van management developmentbeleid	21,0%	15,7%	-5,3%	15,7%	16,8%	1,1%
Invoering van Het Nieuwe Werken	23,2%	13,7%	-9,5%	13,7%	16,5%	2,8%
Ontwikkelen van seniorenbeleid, met het oog op het tot op hogere leeftijd door kunnen laten werken	21,0%	13,6%	-7,4%	13,6%	16,7%	3,1%
Ontwikkelen van integraal gezondheidsbeleid	14,9%	12,4%	-2,5%	12,4%	14,5%	2,1%
Invoeren van performance management	16,7%	11,6%	-5,1%	11,6%	13,1%	1,5%
Ontwikkelen van diversiteitsbeleid; evenwichtige maatschappelijke af-spiegeling binnen personeelsbestand	10,3%	6,9%	-3,4%	6,9%	7,3%	0,4%
Invoering van een (intern) Shared Service Center voor HR	6,9%	5,1%	-1,8%	5,1%	5,3%	0,2%
Begeleiden van outsourcing bedrijfs-onderdelen	2,8%	4,5%	1,7%	4,5%	3,7%	-0,8%
Invoering van de Wet Uniformering Loonbegrip	8,5%	3,6%	-4,9%	3,6%	7,8%	4,2%
Outsourcen van de personeels- en/of salarisadministratie	2,7%	3,1%	0,4%	3,1%	2,1%	-1,0%

Figuur 1.5 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 personeelsmanagement (91%), aanname en ontslag (88%), arbeidsverzuim & re-integratie (88%) en het verzorgen van de personeelsadministratie (83%). Dit is in lijn met voorgaande onderzoeken. Van de aangegeven thema's houden HR-afdelingen zich het minste bezig met Management Development (40%) en ondersteuning van medezeggenschap (36%).

Met welke facetten van HR houdt uw HR-afdeling zich bezig?	% ja
Personeelsmanagement	90,8%
Arbeidsverzuim en regulering	88,0%
Aanname en ontslag	87,9%
Primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden	85,2%
Verzorgen van de personeelsadministratie	82,7%
Testen en Assessment	81,5%
Arbeidsomstandigheden en welzijn	75,4%
Opleidingsbeleid (incl. geven van opleidingen) en -management	71,0%
Organisatieadvies	69,2%
Functieclassificatie en -weging	65,6%
Begeleiden/uitvoeren van reorganisaties	59,6%
Interne mobiliteit en loopbaanadvies	58,1%
Externe mobiliteit, outplacement en ontslag	57,6%
Uitvoeren van de salarisadministratie	57,2%
Arbeidsmarktcommunicatie	49,5%
Formatiebegroting en -beheer	44,6%
Verzorgen van coachingstrajecten	42,1%
Uitzending en detachering	41,9%
Talentmanagement	40,5%
Management Development	39,6%
Ondersteuning van medezeggenschap	36,2%

Figuur 1.6 Facetten van het HR-werk

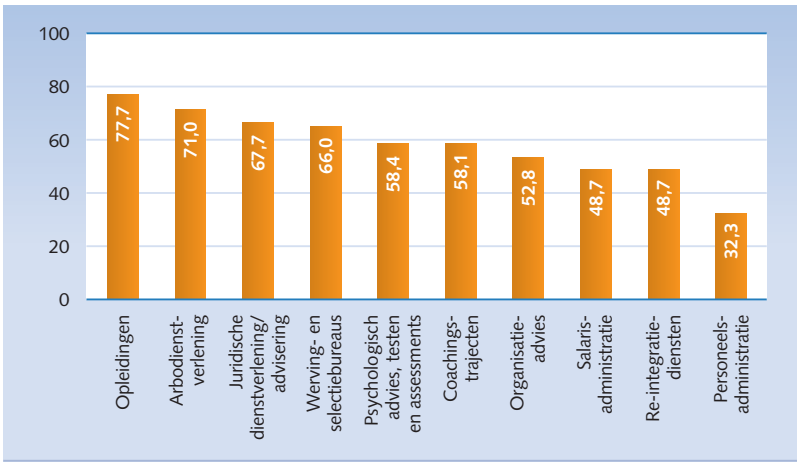
Spagaat

Als we figuur 1.5 en 1.6 met elkaar vergelijken dan blijkt dat menig HR-professional vooral met uitvoerende taken bezig is en weinig met beleidsmatige zaken (figuur 1.5). Een goed voorbeeld is talent development dat bijzonder laag scoort bij de dagelijkse werkzaamheden, maar wordt aangemerkt als een van de belangrijkste thema's voor 2012.

1.4 Budget van de HR-afdeling

Aanwezigheid budget

49,6% van de respondenten geeft aan dat HR niet beschikt over een eigen budget voor het inhuren van HR-diensten. Ongeveer 7% van de respondenten weet niet of ze beschikken over een eigen budget. Het percentage respondenten dat wel beschikt over een eigen budget is ten opzichte van vorig jaar verder toegenomen naar 43,4% (2011: 30,9%; 2010: 26%). Van de respondenten met een eigen budget is de verdeling van de diverse facetten van HR als volgt.



Figuur 1.7 Waar heeft HR budget voor?

Verdeling budget

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

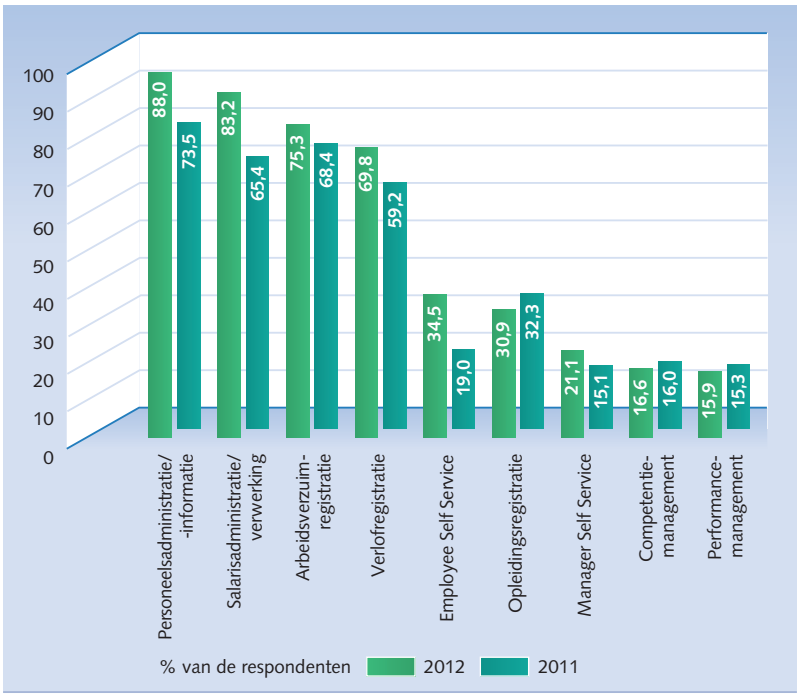
HR-facet	€ 0 - € 20.000	€ 20.000 - € 40.000	€ 40.000 - € 60.000	> € 60.000
Opleidingen	28,7%	17,4%	10,9%	43,0%
Arbodienstverlening	48,8%	20,7%	12,0%	18,6%
Juridische ondersteuning/advisering	59,3%	24,2%	10,0%	6,5%
Werving- en selectiebureaus	47,1%	22,7%	8,0%	22,2%
Psychologisch advies, testen en assesments	74,4%	13,6%	5,5%	6,5%
Coachingstrajecten	71,7%	18,2%	5,6%	4,5%
Organisatieadvies	68,3%	15,0%	6,1%	10,6%
Salarisadministratie	66,9%	19,3%	5,4%	8,4%
Re-integratiediensten	79,5%	12,7%	1,8%	6,0%
Personeelsadministratie	74,5%	12,7%	6,4%	6,4%

Figuur 1.8 Hoe is het HR-budget verdeeld?

1.5 Gebruik geautomatiseerde systemen

Ondersteuning

Ten opzichte van vorig jaar is er 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, zoals competentie- en performancemanagement.



Figuur 1.9 Gebruik geautomatiseerde systemen

1.6 HR als speler op de arbeidsmarkt

Arbeidsmarktsituatie

Door het aanhouden van de (euro)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 juni 2012 495.000 werklozen. Dat is ruim 100.000 meer dan een jaar geleden en het hoogste aantal sinds 1996.

Voor 2012 verwacht het CPB een afname van de werkgelegenheid in personen met 0,5%. Pas vanaf 2015 wordt er weer groei van het aantal banen verwacht.

Figuur 1.10 Banengroei naar bedrijfstak in het eerste en tweede kwartaal 2012

Hoewel er in algemene zin (voorlopig) geen sprake is van een krapte van de arbeidsmarkt, blijkt uit de voorgaande figuur dat in de bedrijfstakken handel, vervoer en horeca, informatie en communicatie en gezondheids- en welzijnszorg wel degelijk sprake is van banengroei.

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.

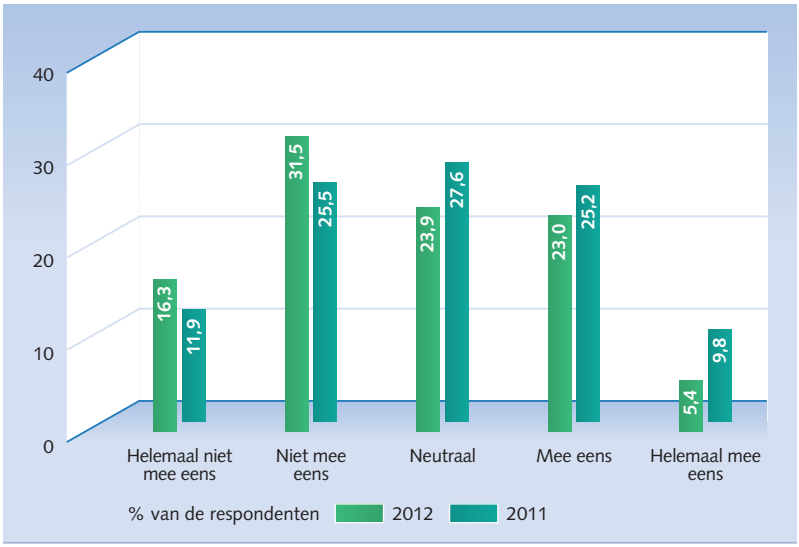
Dit jaar hebben we aan de HR-professionals ook de vraag voorgelegd of zij van mening zijn dat de directies (het management) zich net zo bewust zijn van de uitdagingen op de arbeidsmarkt als zijzelf. Zij zijn ondervraagd over werving en selectie, talent management en vakmanschap.

Problemen met werving en selectie

28,4% van de respondenten geeft aan dat de organisatie problemen heeft met het werven van nieuwe medewerkers. Dit is een daling van 6,6% ten opzichte van 2011. Bijna 48% (47,9) geeft aan geen problemen te ondervinden bij het werven van nieuw personeel.

Nog maar een klein deel van de respondenten (5,4%) ondervindt ernstige problemen bij de werving van nieuw personeel. De stijgende lijn van voorgaande jaren is hiermee doorbroken (2011: 9,8%, 2010: 6,7%, 2009: 5,2%).

Figuur 1.11 Stelling: u verwacht de komende 12 maanden problemen bij werving & selectie wegens schaarste op de arbeidsmarkt

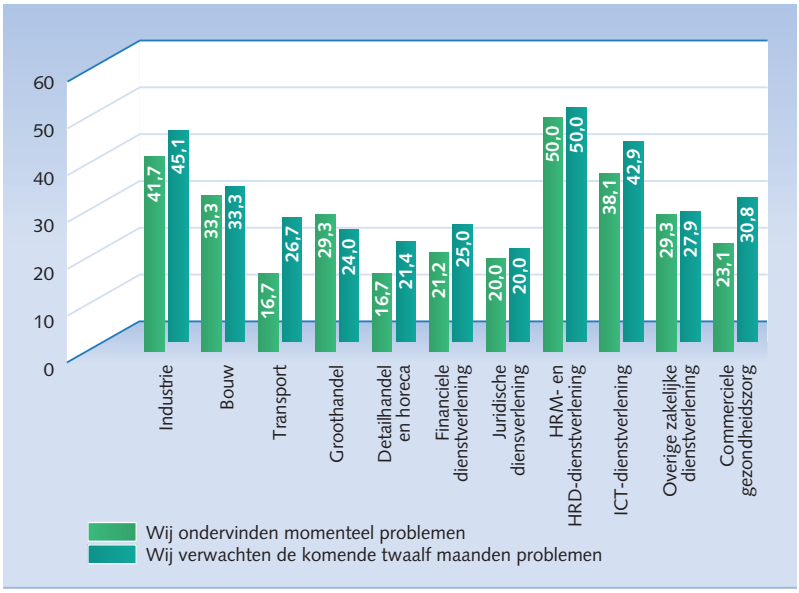


Van de respondenten verwacht 29,2% de komende twaalf maanden wel problemen te ondervinden met de werving en selectie van nieuwe medewerkers. Dat is een lichte stijging ten opzichte van het aantal respondenten dat nu problemen ondervindt. Bijna de helft van de respondenten verwacht volgend jaar geen problemen te ondervinden.

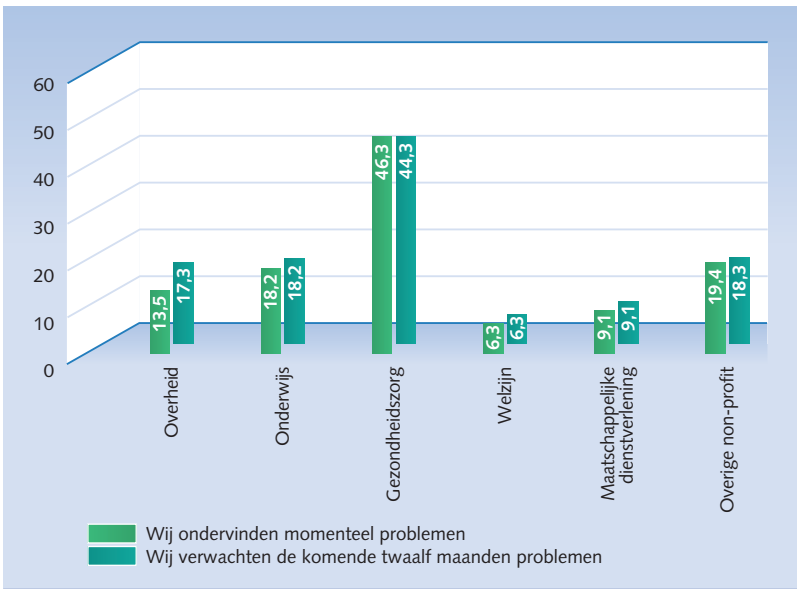
Figuur 1.12 Stelling: Wij verwachten de komende twaalf maanden problemen bij de werving & selectie wegens schaarste op de arbeidsmarkt

Reactie op de stelling	% van de respondenten
helemaal niet mee eens	13,1%
niet mee eens	34,8%
neutraal	22,8%
mee eens	24,2%
helemaal mee eens	5,0%

Het blijkt riskant te zijn om in te algemene termen over 'de arbeidsmarkt' te praten. Als we de antwoorden uit de twee voorgaande figuren afzetten tegen de sectoren/branches waaruit de respondenten afkomstig zijn dan ontstaat er een gedifferentieerd beeld.



Figuur 1.13 Problemen werving & selectie in de profit sector door schaarste op de arbeidsmarkt



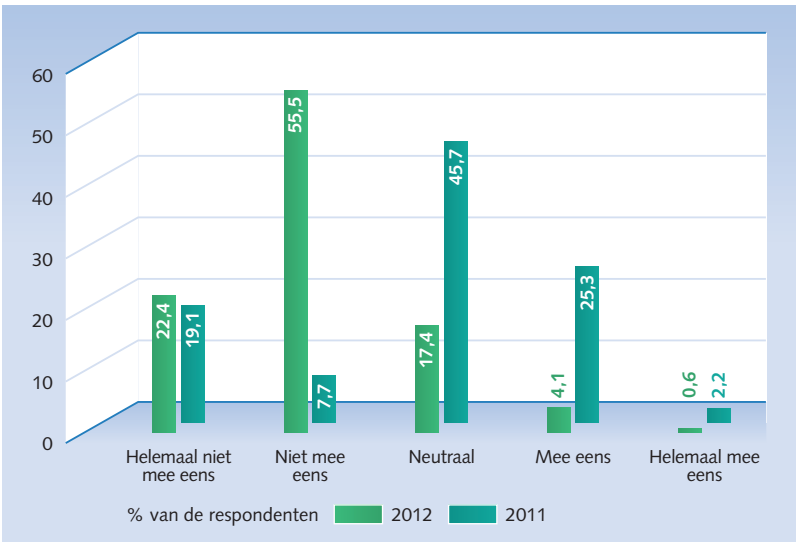
Figuur 1.14 Problemen werving & selectie in de non-profit door schaarste op de arbeidsmarkt

De Gezondheidszorg is een uitschieter, maar in algemene zin wordt schaarste op de arbeidsmarkt in de non-profit sector (22%) minder sterk ervaren dan in de profit sector (31,2). Binnen de profit sector wordt de situatie niet alleen in de Industrie en ICT maar ook in de HRM- en HRD-dienstverlening ervaren en verwacht in 2013.

Problemen met behouden bestaande medewerkers

Vorig jaar gaf 20,3% van de respondenten aan in 2012 problemen te verwachten met het behouden van bestaande medewerkers. Dat beeld is behoorlijk bijgesteld: in 2012 verwacht een kleine 5% van de respondenten problemen bij het behouden van de huidige medewerkers.
Het blijkt in 2012 veel minder moeilijk te zijn om medewerkers te behouden dan vorig jaar. Was vorig jaar een kleine 28% het niet eens met de stelling, nu is dat opgelopen tot 77,9%. Met name het aantal respondenten dat in 2011 'neutraal' als antwoord gaf, is gedaald naar 17,4%.

Figuur 1.15 Stelling: wij ondervinden momenteel problemen onze medewerkers te behouden wegens schaarste op de arbeidsmarkt.

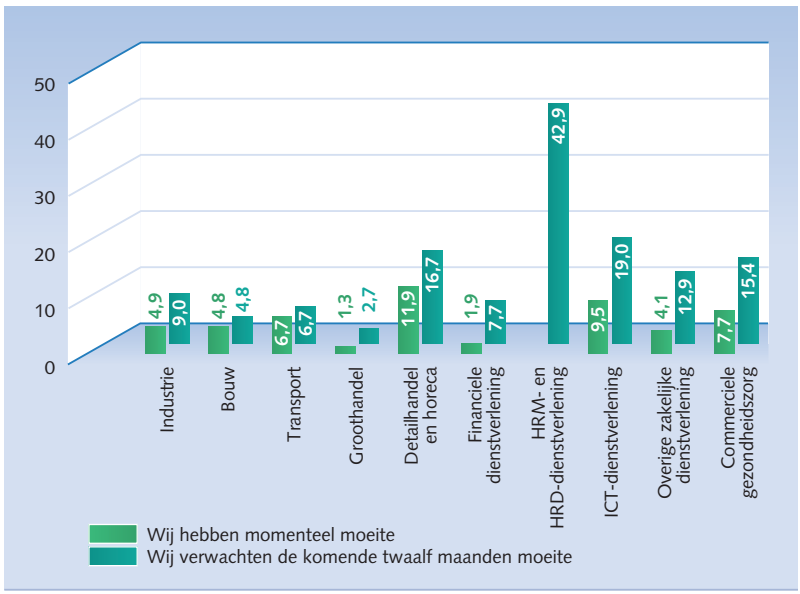


De respondenten verwachten de komende twaalf maanden grote veranderingen op de arbeidsmarkt; het aantal respondenten dat geen moeite verwacht met het behouden van bestaande medewerkers daalt naar 68,4%, terwijl het aantal dat aangeeft wel problemen te verwachten stijgt naar 10%.

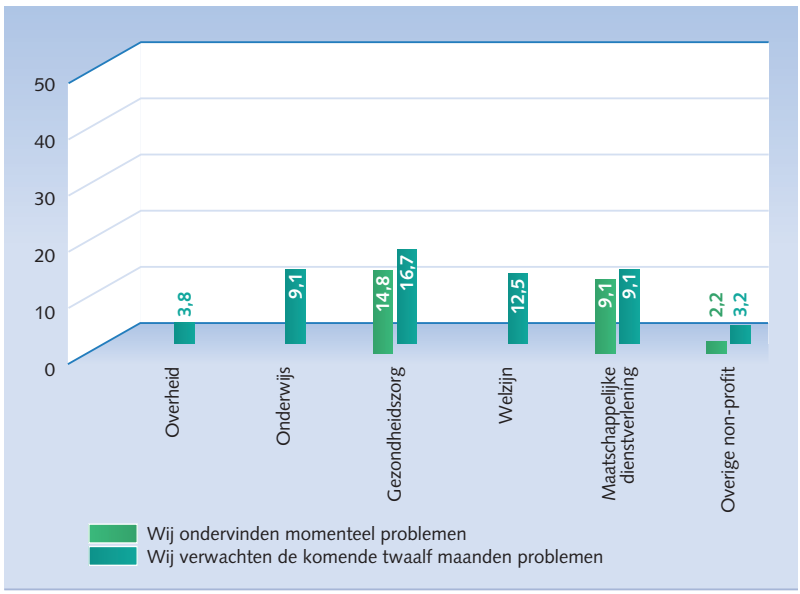
Figuur 1.16 Stelling: wij verwachten de komende 12 maanden problemen onze medewerkers te behouden wegens schaarste op de arbeidsmarkt.

Reactie op de stelling	% van de respondenten
helemaal niet mee eens	17,6%
niet mee eens	50,7%
neutraal	21,7%
mee eens	9,3%
helemaal mee eens	0,7%

Ook als het gaat om het kunnen behouden van bestaande medewerkers zijn er verschillen te constateren tussen de verschillende sectoren/branches.



Figuur 1.17 Behoud medewerkers profit



Figuur 1.18 Behoud medewerkers non-profit

Zowel binnen non-profit als profit verwacht men dat het moeilijker zal worden om bestaande medewerkers te behouden. Opvallend is daarbij score van de branche HRM- HRD-dienstverlening.

Sociale Media

Ten opzichte van 2011 is de verwachting dat sociale media een nadrukkelijkere rol gaan spelen met bijna 10% gestegen. Slechts 12,5% (in 2011 17%) van de respondenten verwacht niet dat sociale media een nadrukkelijkere rol zullen gaan spelen bij de arbeidsmarktcommunicatie, terwijl 63,4% van de respondenten dat wel verwacht.

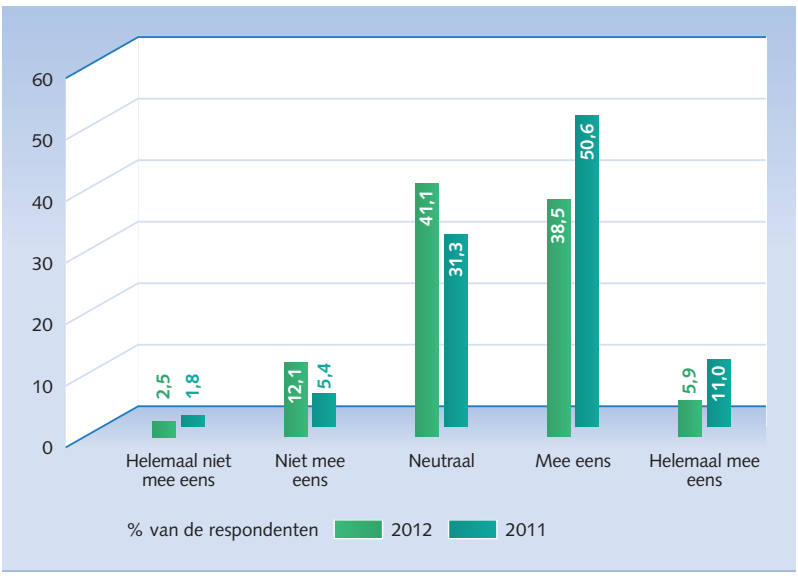
Figuur 1.18 Stelling: sociale media spelen een steeds nadrukkelijker rol bij arbeidsmarktcommunicatie.

Reactie op de stelling	% van de respondenten
helemaal niet mee eens	3,0%
niet mee eens	9,5%
neutraal	24,1%
mee eens	52,5%
helemaal mee eens	10,9%

Kennis van arbeidsmarktsituatie

Van de directies onder de respondenten is 44% zich bewust van een (snelle) terugkeer van de krapte op de arbeidsmarkt, terwijl 62% van de HR-respondenten het wenselijk vindt als de directie zich hiervan wel bewust is. Bijna 18% van de directies is zich niet of nauwelijks bewust van de terugkeer van krapte op de arbeidsmarkt.

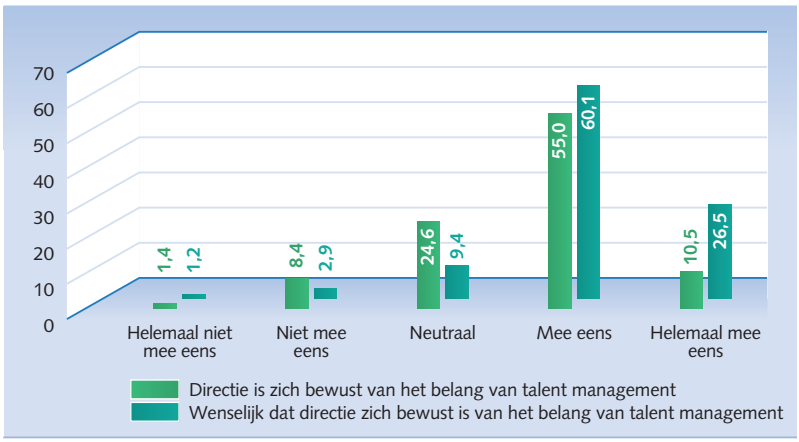
Figuur 1.19 Stelling: de directie is zich bewust van de (snelle) terugkeer van de krapte op de arbeidsmarkt, en: het is wenselijk dat de directie zich hiervan bewust is.



Belang van talent management

Talent managent scoort hoog als beleidsthema. Van de directies onder de respondenten is 66% zich bewust van het belang van talent management, terwijl 87% van de HR-respondenten het wenselijk vindt dat de directie zich hiervan bewust is. Bijna 10% van de directies hecht geen of nauwelijks belang aan talent management, tot frustratie van de HR-professionals.

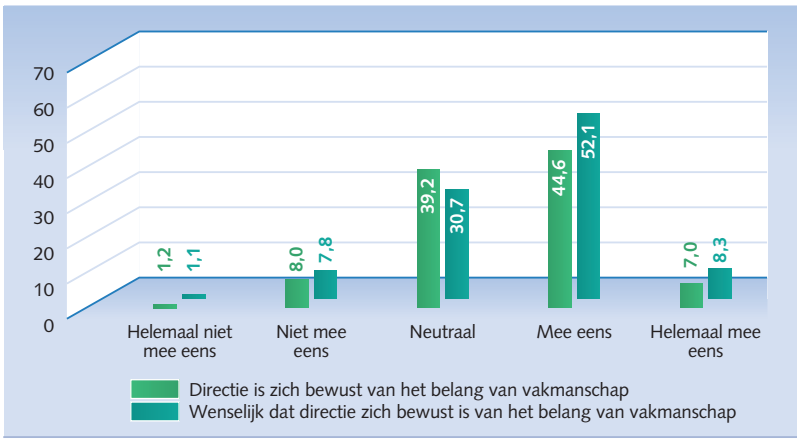
Figuur 1.20 Stellingen: de directie is zich bewust van het belang van talent management, en: het is wenselijk dat de directie zich hiervan bewust is.



Belang van vakmanschap

Competenties blijven vanzelfsprekend belangrijk in het HR-veld. Vakmanschap en kennis staan sinds een aantal jaren ook weer in de belangstelling. Ruim 50% van de directies is zich hiervan bewust, terwijl 60% van de HR-respondenten het wenselijk vindt dat directies zich daarvan bewust zijn.

Figuur 1.21 Stelling: de directie is zich bewust van het belang van vakmanschap, en: het is wenselijk dat de directie zich hiervan bewust is.

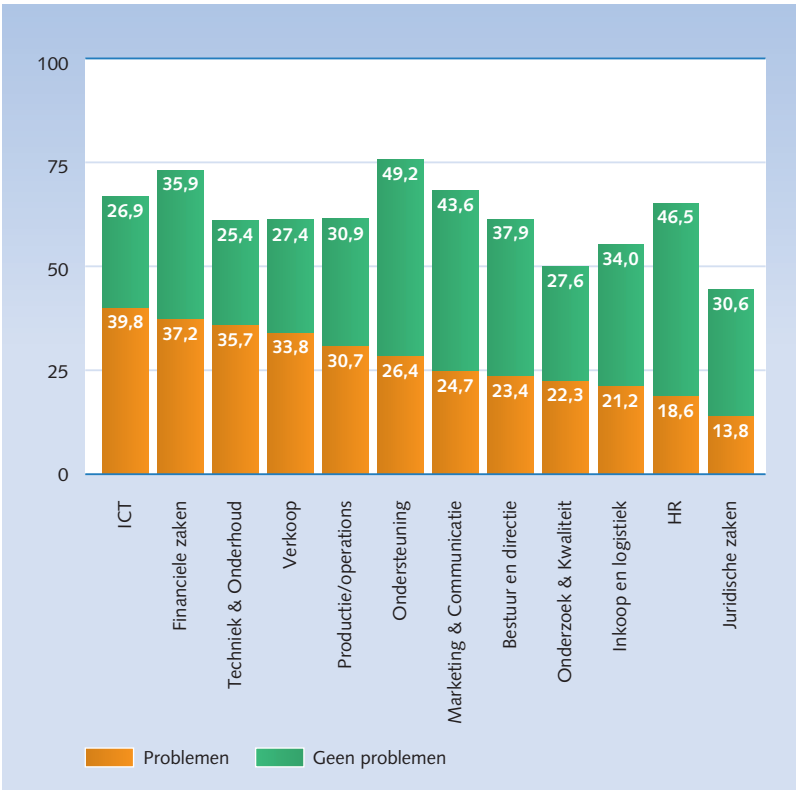


Beeld per functiegroep

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 ICT (39,8%), Financiële Zaken (35,7%) en Techniek en Onderhoud (35,7%). Vorig jaar bestond de top drie uit Techniek en Onderhoud (28.6%), ICT (27,8%) en Productie/Operations (24,2%). De functiegroepen ICT en Techniek & Onderhoud handhaven zich niet alleen in de top 3, maar ook het aantal respondenten dat aangeeft binnen deze functiegroepen problemen te ondervinden stijgt.

De minste problemen worden verwacht bij het vervullen van vacatures binnen de functiegroepen Ondersteuning (49,2%), gevolgd door HR (46,5%) en Marketing en Communicatie (43,6%).



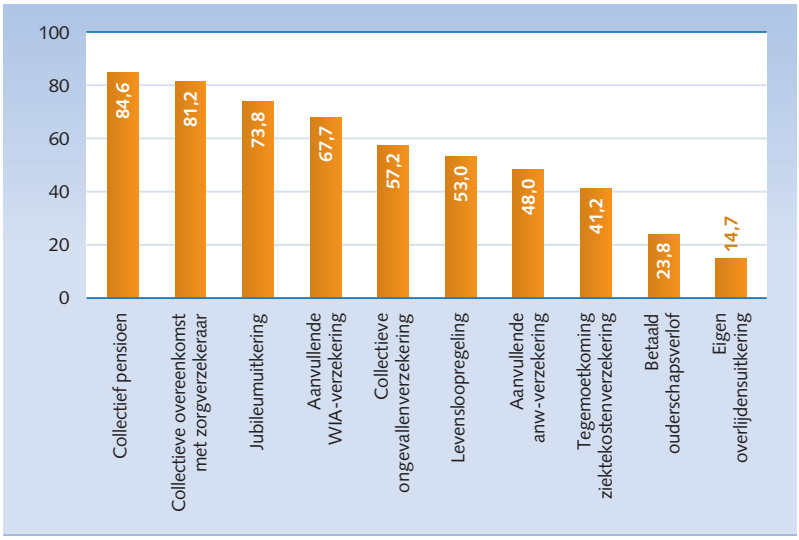
Figuur 1.22 Welke soort vacatures zijn moeilijk te vervullen in 2012?

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

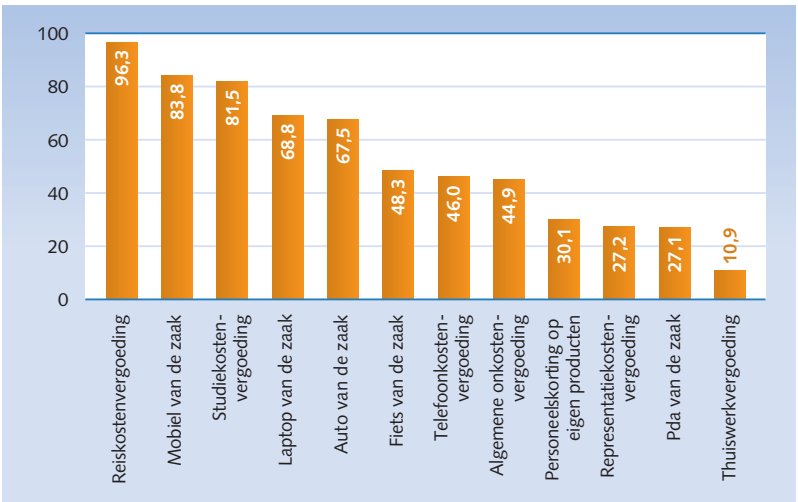
Wat hebben de HR-professionals dan zoal in de 'aanbieding'? De meest voorkomende personeelsregeling is het collectieve pensioen (84,6%), gevolgd door de collectieve overeenkomst met een zorgverzekeraar (81,2%) en een jubileumuitkering (73,8%). Ten opzichte van vorig jaar is er geen verandering in de volgorde van deze lijst, echter overall is een matig dalende trend waarneembaar in de geboden voorzieningen.



Figuur 1.23 Welke personeelsregelingen en -verzekeringen biedt HR aan de werknemers?

Personeelsvoorzieningen en -verstrekkingen

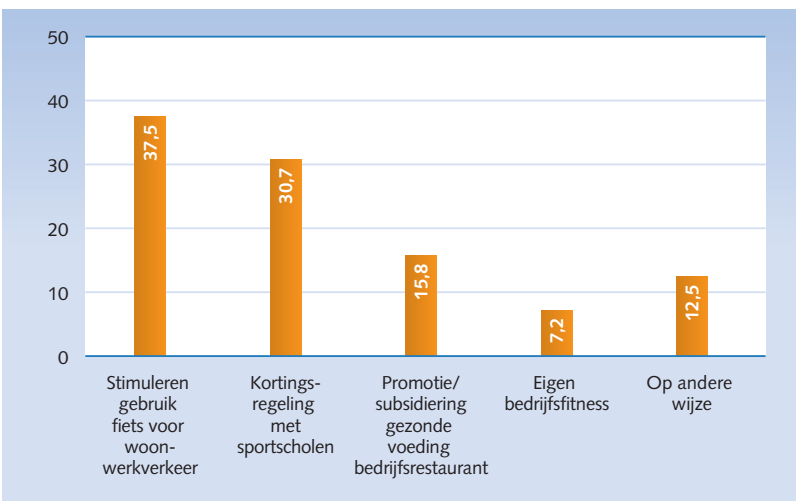
De reiskostenvergoeding (96,3%) en de mobiel van de zaak (83,8%) zijn de meest voorkomende personeelsverstrekkingen en -vergoedingen. Ondanks alle aandacht voor Het Nieuwe Werken komen Thuiswerkvergoedingen (10,9%) het minste voor en scoren ook lager dan in 2011 (15,1%). Fietsregelingen en fitness blijven onder de categorie overig populair.



Figuur 1.24 Welke personeelsvoorzieningen en -verstrekkingen biedt HR aan de werknemers?

Gezondheidsbevorderende faciliteiten

Ongeveer 60% van de organisaties stimuleert de gezondheid van haar medewerkers. De meeste organisaties stimuleren de fiets voor het woon-werkverkeer (37,5%). Het minst wordt eigen bedrijfsfitness aangeboden (7,2%).



Figuur 1.25 Welke gezondheidsbevorderende faciliteiten biedt HR aan de werknemers?

1.8 Wetswijzigingen

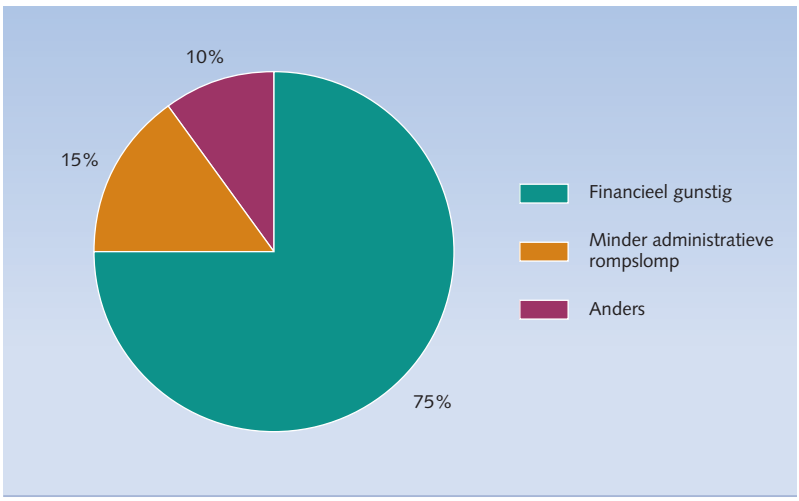
Behalve de prioriteiten die vanuit de organisatie of de veranderde arbeidsmarkt aan HR worden gesteld, bepalen wijzigingen in wet- en regelgeving ook voor een deel de agenda. Ook dit jaar hebben we in het onderzoek een aantal vragen gesteld met betrekking tot de Werkkostenregeling (WKR) en de Uniformering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

Werkkostenregeling

De deadline voor het invoeren van de werkkostenregeling komt rap dichterbij en dat is waarschijnlijk ook de meest logische verklaring waarom dit als belangrijkste thema voor 2013 werd benoemd (zie pagina 8). Wij hebben de geënquêteerde gevraagd naar de invoering van de Werkkostenregeling en de gevolgen daarvan.

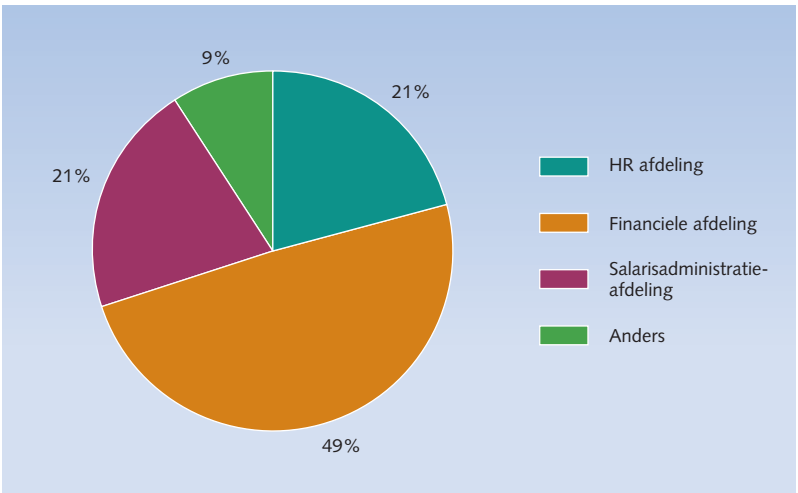
Slechts 16% van de respondenten is overgestapt op de nieuwe werkkostenregeling: 84% moet dus nog in 2013. Dit beeld zie je vaker met de invoering van nieuwe wettelijke regelingen: eerst komen agendasetters, later volgt de grote groep. Het maakt overigens niet uit of het om profit of non-profit organisaties gaat, het valt wel op dat 30% van de organisaties in de HRM- en HRD-dienstverlening de overstap reeds gemaakt heeft.

Voor 75% van de respondenten die al wel zijn overgestapt naar de nieuwe werkkostenregeling heeft dit een financiële reden. Voor 15% levert het minder administratie op. De overige respondenten geven aan dat de werkkostenregeling sowieso verplicht wordt en hebben hier alvast op geanticipeerd.



Figuur 1.26 Waarom bent u al overgestapt op de nieuwe werkkostenregeling?

Van de groep die de overstap al maakte was in de meeste gevallen (49%) de financiële afdeling verantwoordelijk. 9% geeft aan dat het een gezamenlijke verantwoordelijkheid is van de afdelingen HR en financiën. De salarisadministratie en de HR-afdeling zijn elk met 21% verantwoordelijk voor de overstap naar de werkkostenregeling. Kennelijk wordt de invoering van de WKR vooral gezien als een financielë zaak en minder als een arbeidsvoorwaardelijke aanpassing.



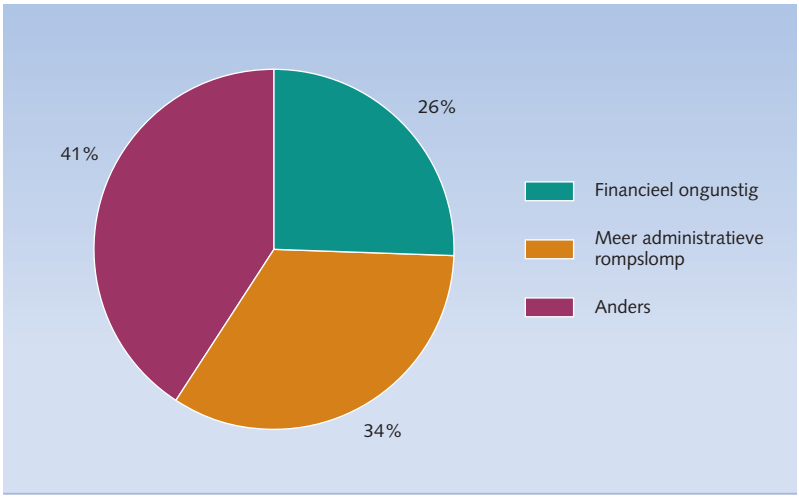
Figuur 1.27 Wie is er verantwoordelijk geweest voor de invoering van de nieuwe werkkostenregeling?

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 24% van de respondenten die de werkkostenregeling invoerden, hebben ook de arbeidsvoorwaarden aangepast.

34% 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.

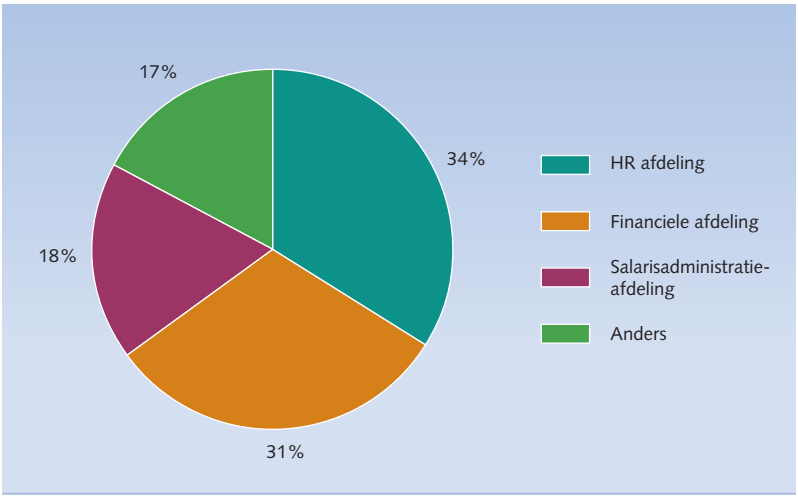


Figuur 1.28 Waarom bent u nog niet overgestapt op de nieuwe werkkostenregeling?

Van de respondenten geeft 64% aan te wachten met de invoering van de werkkostenregeling tot op het laatste moment. Dan is er meer ervaring opgedaan door andere organisaties.

34% van de respondenten die nog moeten overstappen geeft aan dat HR in de lead zal zijn bij de invoering van de werkkostenregeling, 31% de financiële afdeling en 18% de salarisadministratie. De respondenten die 'anders' hebben ingevuld (17%) geven voornamelijk aan dat het een samenwerking is tussen HR en financiën.

Opvallend is dat HR in belangrijkere mate verantwoordelijk is voor die organisaties die de WKR nog moeten invoeren dan bij de organisaties die de overstap al hebben gemaakt (21% zie pagina 23). Waarschijnlijk hangt dat samen met het feit dat het vooral het financiële motief genoemd werd door de organisaties die al overgestapt zijn (figuur 1.26).

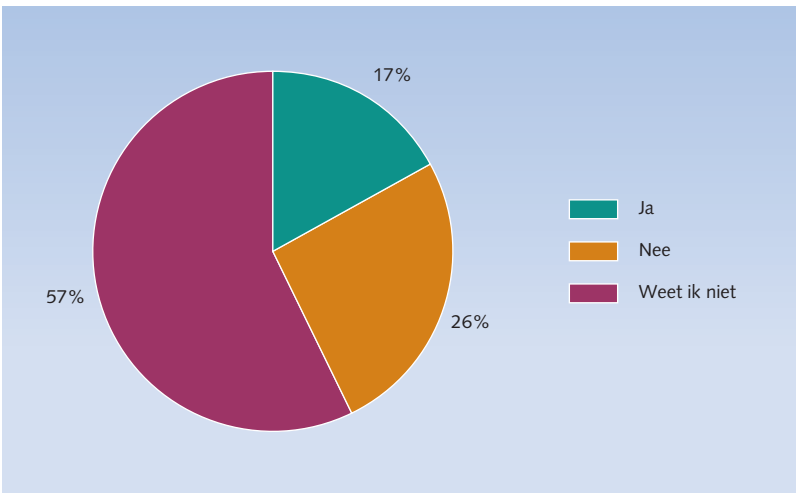


Figuur 1.29 Wie wordt er straks verantwoordelijk voor de invoering van de nieuwe werkkostenregeling?

Van de respondenten verwacht slechts 19% dat de regeling minder administratieve rompslomp met zich mee zal brengen. 12% 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.

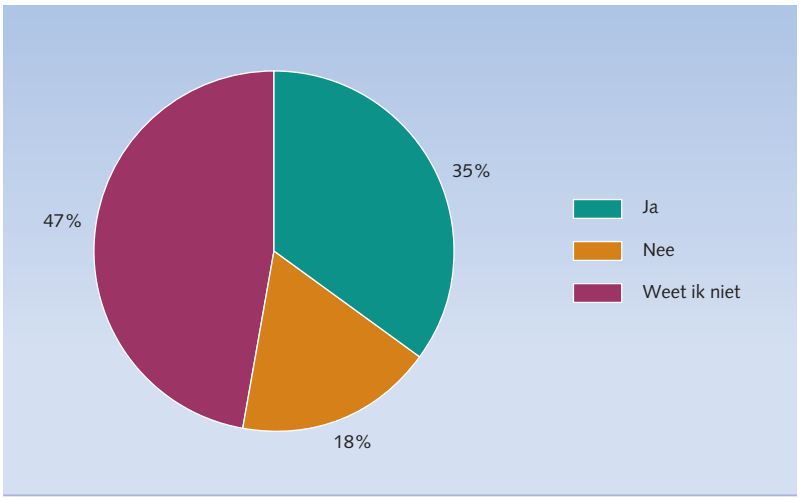
Loonbegrip

De invoering van het uniform loonbegrip is uitgesteld naar 2013. Van de respondenten geeft 57% aan dat ze de impact op de administratie nog niet kan overzien. 26% taxeert het als een lastenverlichting, maar de meerderheid is onzeker over de effecten.



Figuur 1.30 Leidt invoering van het uniforme loonbegrip tot administratieve lastenverlichting?

Het doel van het uniform loonbegrip is een vereenvoudigde loonstrook. 35% van de respondenten verwacht inderdaad een eenvoudigere loonstrook, terwijl 18% dat niet verwacht. 47% van de respondenten weet nog niet welke impact deze regeling heeft op de leesbaarheid van de loonstrook.



Figuur 1.31 Leidt de invoering van het uniforme loonbegrip tot eenvoudiger loonstroken voor werknemers?

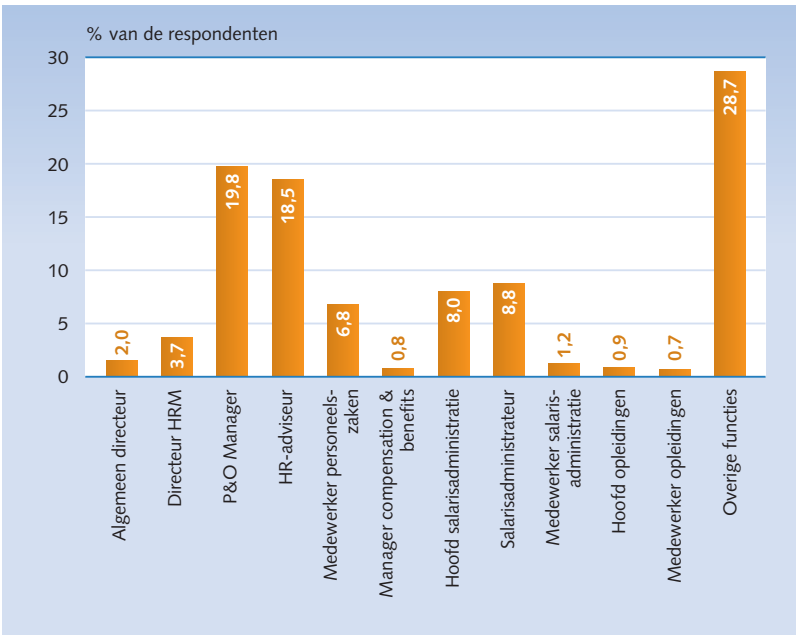
2. De HR-professional

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

2.1 De HR-functie

Interne functie

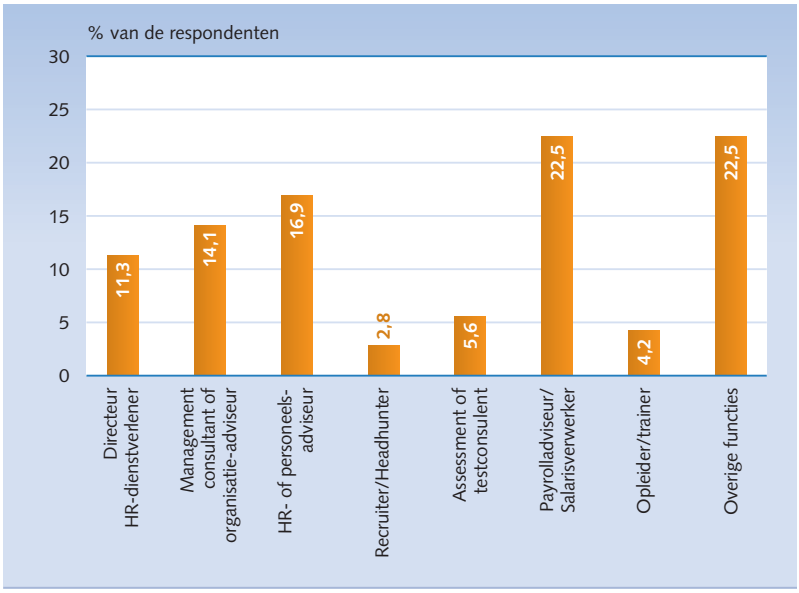
Aan de hand van Berenschots methodiek van functiebeschrijvingen hebben respondenten aangegeven in welke HR-staffunctie zij werkzaam zijn. Het gaat om 11 verschillende interne functies. De categorie 'overige functies' bestaat uit meer dan 99 verschillende functies/functietitels. In bijlage 3 zijn de functieomschrijvingen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



Figuur 2.1 Verdeling naar interne functies

Externe functie

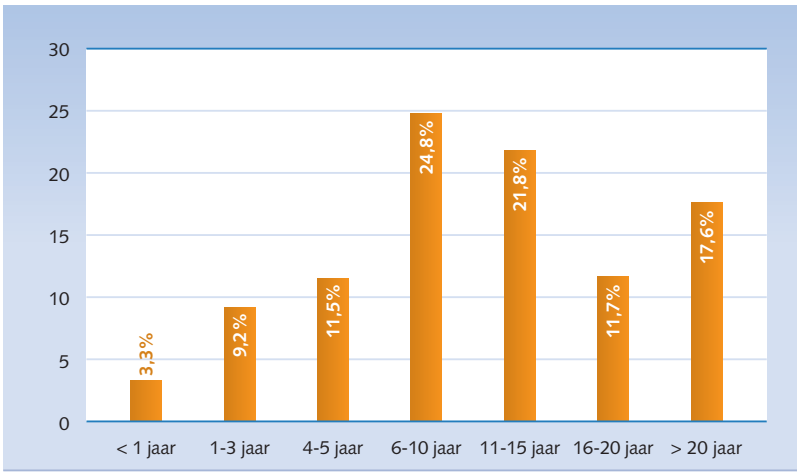
Volgens dezelfde methodiek zijn er twaalf externe functieomschrijvingen. Daarvan zijn de zeven meest voorkomende opgenomen in figuur 2.2. Onder 'extern' verstaan we HR-professionals die geen interne functie hebben, maar een extern gerichte dienstverlenende functie. Voor de functie-omschrijvingen verwijzen we naar bijlage 3.



Figuur 2.2 Verdeling naar externe functies

2.2 Loyaliteit

Van alle respondenten in loondienst werkt 12,5% minder dan 3 jaar binnen de huidige organisatie. Bijna 75,9% van de respondenten werkt al langer dan 5 jaar voor dezelfde organisatie.



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

De HR-functionaris is gemiddeld 4,6 jaar werkzaam in de huidige functie. Dit is een daling met maar liefst vijf jaar ten opzichte van HR Trends 2011-2012. Op grond van de respons kunnen we hier geen oorzaak voor aangeven.

2.3 Loopbaan

Promotie

Meer dan een kwart van de respondenten in loondienst heeft de afgelopen twee jaar promotie gemaakt. Ten opzichte van de resultaten uit 2009 en 2010 zit hier een dalende lijn in. Vrouwen lijken vaker promotie te maken dan mannen.

Promotie gemaakt?	Man	Vrouw	Totaal
Ja	23,8%	28,5%	26,7%
Nee	76,2%	71,5%	73,3%

Figuur 2.4 Heeft u de afgelopen twee jaar promotie gemaakt?

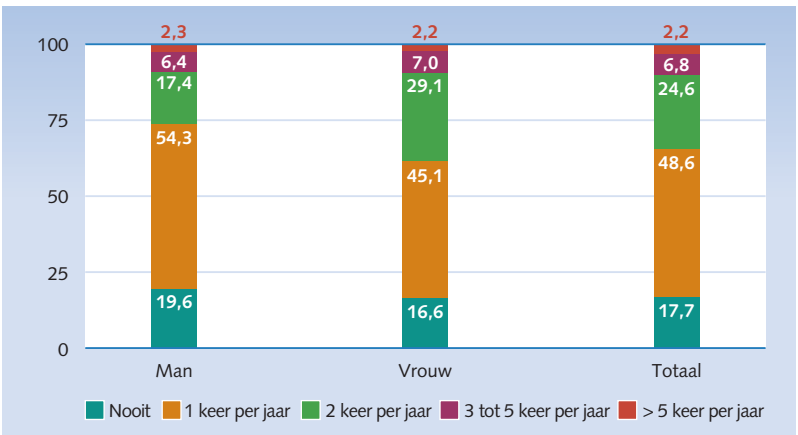
De aankomende jaren verwachten de respondenten minder promotie te maken dan de afgelopen jaren. Slechts 20,1% verwacht de komende twee jaar promotie te maken. Opvallend is dat de respondenten daarin iets optimistischer dan tijdens het vorige onderzoek (19,2%).

Promotie verwacht?	Man	Vrouw	Totaal
Ja	16,4%	22,4%	20,1%
Nee	83,6%	77,6%	79,9%

Figuur 2.5 Verwacht u de aankomende twee jaar promotie te maken?

Loopbaangesprek

Met het grootste deel van de respondenten in loondienst (82,2%) wordt ten minste éénmaal per jaar een gesprek gehouden over hun loopbaan. Een deel van de respondenten (17,7%) geeft aan dat er geen loopbaangesprekken plaatsvinden. Dit is een stijging ten opzichte van vorig jaar.



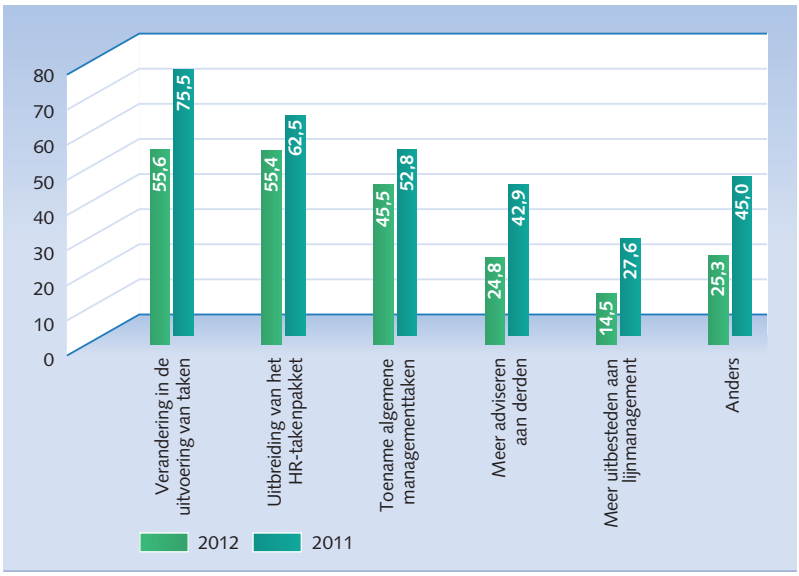
Figuur 2.6 Hoe vaak wordt er met u een loopbaangesprek gevoerd?

Verzwaring van de functie

In het vorige onderzoek verwachtte bijna 57,7% van de respondenten in loondienst dat zijn of haar functie de aankomende jaren zwaarder wordt. Dit jaar verwacht 68% een verzwaring van de functie. Dat is een stijging van meer dan 10%.

Verandering van de functie-inhoud

Van de respondenten in loondienst die een verzwaring van hun functie verwachten, denkt 55,6% een verandering in de uitvoering van taken en 55,4% verwacht een uitbreiding van het HR-takenpakket.



Figuur 2.7 Op welke manier denkt u dat uw functie zwaarder wordt?

2.4 Arbeidsmobiliteit

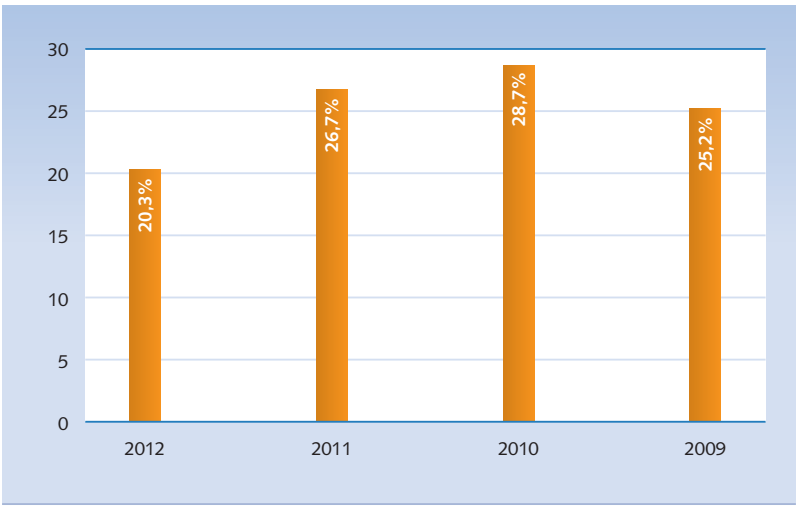
Van de respondenten gaf slechts 18,6% aan problemen te verwachten bij het vervullen van HR-vacatures tegenover 46,5% die geen problemen verwacht. Op basis van andere onderzoeken en publicaties lijkt het aantal vacatures te stabiliseren. Hoe ervaren de respondenten hun eigen arbeidsmobiliteit?

Veranderen van baan/functie

Bijna 20,3% 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 (9,1%) maar zijn vooral op zoek naar een andere werkgever (90,9%).

In 2011 gaf 26,7% van de respondenten aan nog op zoek te zijn naar een andere baan. Ten opzichte van 2012 is dit een afname van 6,4%.

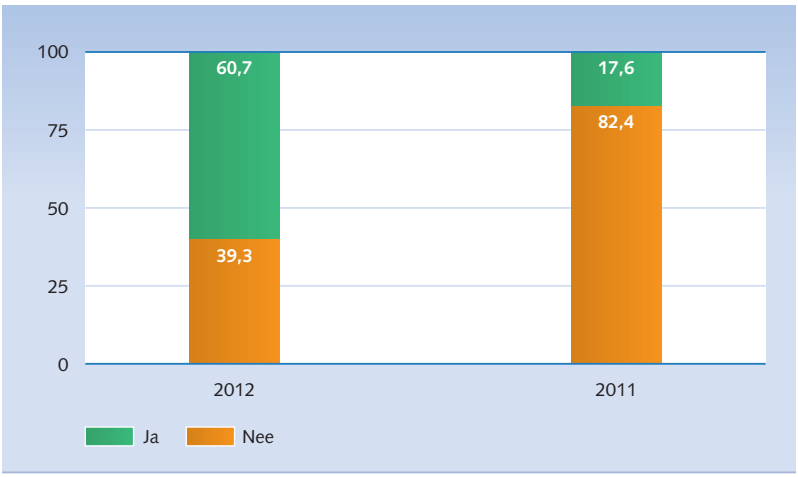
Het aantal respondenten dat aangeeft van plan te zijn van functie te veranderen is sinds 2009 nog niet zo laag geweest. Een mogelijke verklaring is dat p&o'ers in deze lastige tijd voor zekerheid kiezen.



Figuur 2.8 Bent u van plan van functie te veranderen (2009-2012)?

Actief solliciteren

Het afgelopen jaar heeft maar liefst 60% 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. Dit is een forse toename ten opzichte van vorig jaar (17,6%).

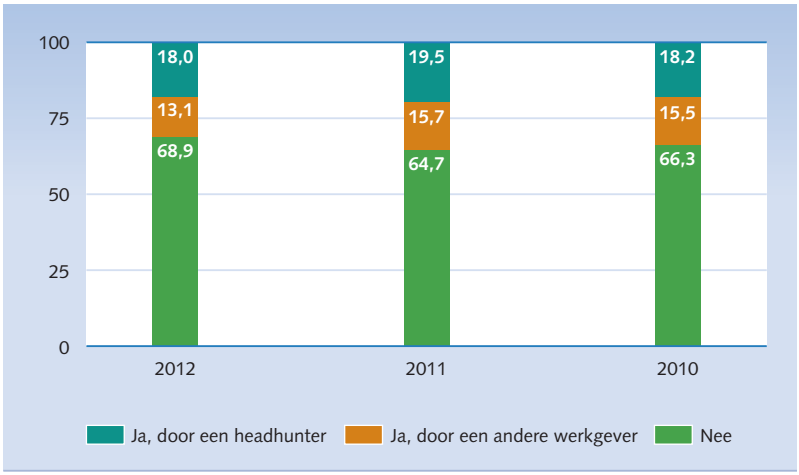


Figuur 2.9 Bent u als baanzoeker actief aan het solliciteren?

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.

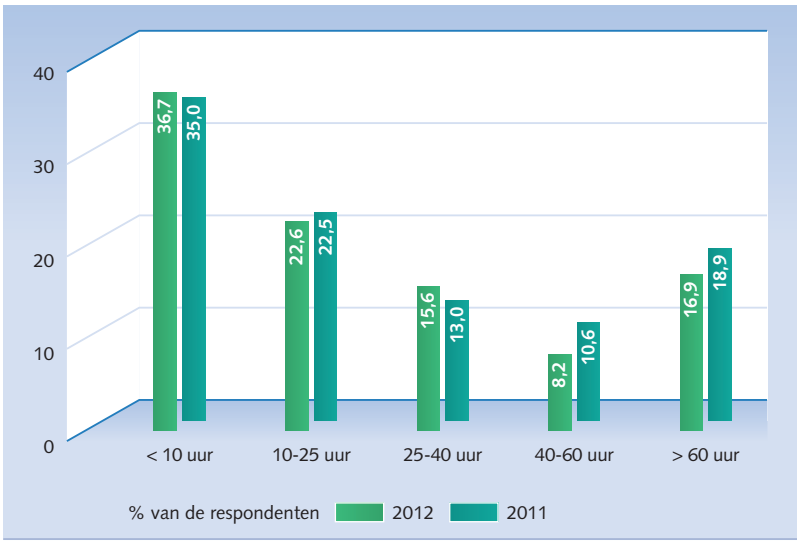


Figuur 2.10 Bent u benaderd door andere werkgevers of headhunters?

2.5 Ontwikkeling

Zelfstudie

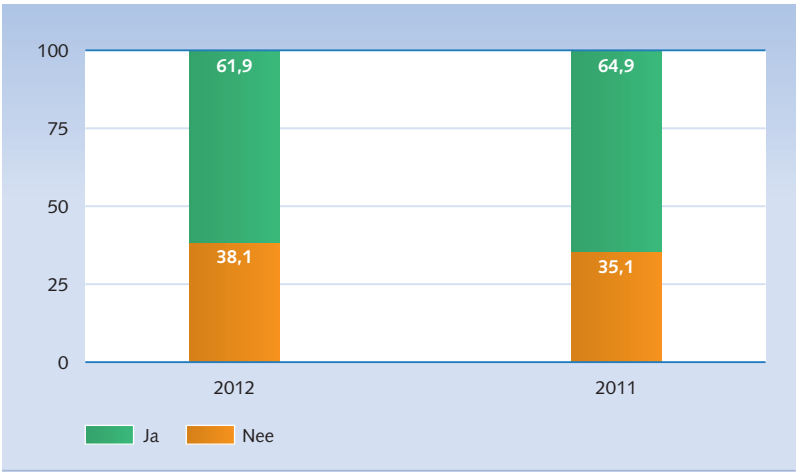
Kennis is macht en vraagt om onderhoud. Medewerkers blijven, net als vorig jaar, in zichzelf investeren.



Figuur 2.11 Hoeveel uur investeert u in uw opleiding?

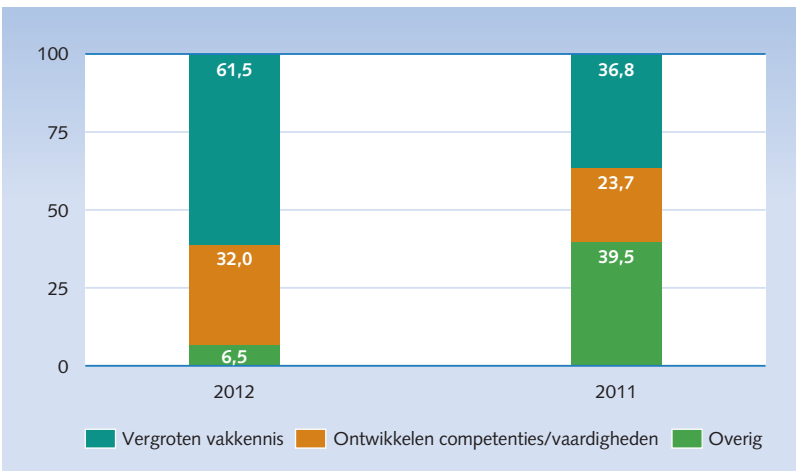
Opleiding of training

Ruim 60% van de respondenten heeft het afgelopen jaar een training, cursus of opleiding gevolgd. Ten opzichte van 2011 is er sprake van een lichte daling.



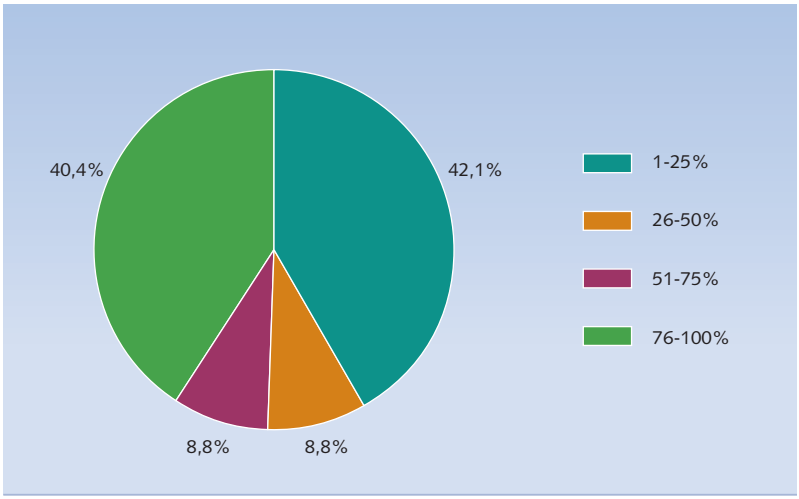
Figuur 2.12 Heeft u afgelopen jaar zelf een opleiding gevolgd?

Voor de meeste respondenten had de opleiding tot doel het vergroten van vakkennis (61,5%). Dat is een forse stijging ten opzichte van vorig jaar. Ook het ontwikkelen van competenties groeide van 23,7% naar 32,0%.



Figuur 2.13 Wat is het doel van de gevolgde opleiding?

Van de respondenten in loondienst die een training, cursus of opleiding hebben gevolgd, deed bijna 89% dat zonder een eigen (financiële) bijdrage. De respondenten die wel een eigen bijdrage betaalden (11%), betaalden of een beperkt deel (42,1%) of juist een aanzienlijke deel (40,4%).



Figuur 2.14 Hoe hoog is uw eigen bijdrage aan de gevolgde opleiding?

2.6 Beloning in loondienst

Beloning in 2012

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. De onderstaande gegevens zijn waarnemingen uit het HR-Trendonderzoek van 2011

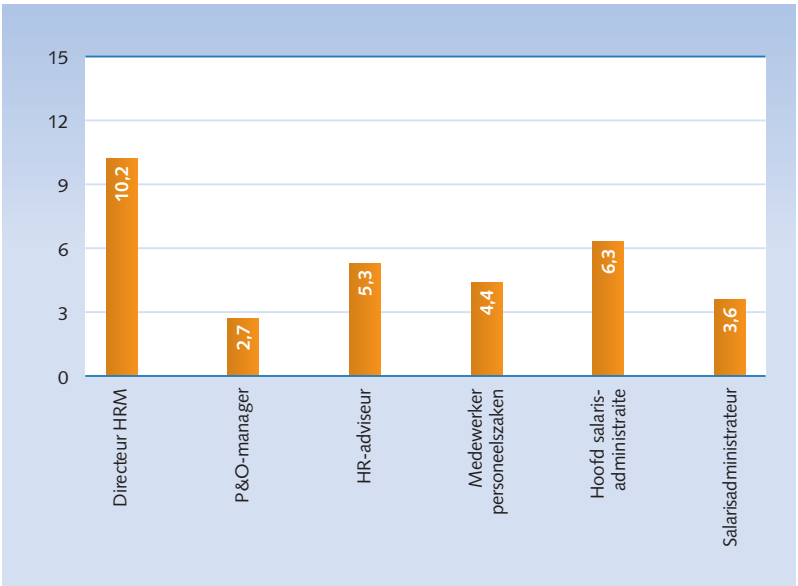
Functies	Interval	Marktconform vast jaarsalaris
Directeur HRM	€ 79.000 - € 108.000	€ 89.000
P&O Manager	€ 53.000 - € 74.000	€ 62.000
HR adviseur	€ 44.000 - € 60.000	€ 51.000
Medewerker personeelszaken	€ 34.000 - € 41.000	€ 39.000
Hoofd salarisadministratie	€ 47.000 - € 59.000	€ 52.000
Salarisadministrateur	€ 38.000 - € 49.000	€ 42.000

Figuur 2.15 Vast jaarsalaris in 2011

Over het geheel zijn de beloningen tussen 2011 en 2012 er op vooruit gegaan.

Functies	Interval	Marktconform vast jaarsalaris	Mutatie t.o.v. 2011
Algemeen Directeur	€ 71.100 - € 117.200	€ 87.100	n.v.t.
Directeur HRM	€ 76.200 - € 120.000	€ 98.100	+ 10,2%
Manager Compensation and Benefits	€ 52.200 - € 87.000	€ 65.000	n.v.t.
P&O Manager	€ 53.900 - € 77.000	€ 63.700	+ 2,7%
HR Adviseur	€ 43.100 - € 62.500	€ 53.700	+ 5,3%
Medewerker personeelszaken	€ 35.700 - € 45.700	€ 40.700	+ 4,4%
Hoofd salarisadministratie	€ 47.800 - € 63.200	€ 55.300	+ 6,3%
Salarisadministrateur	€ 38.400 - € 51.900	€ 43.500	+ 3,6%

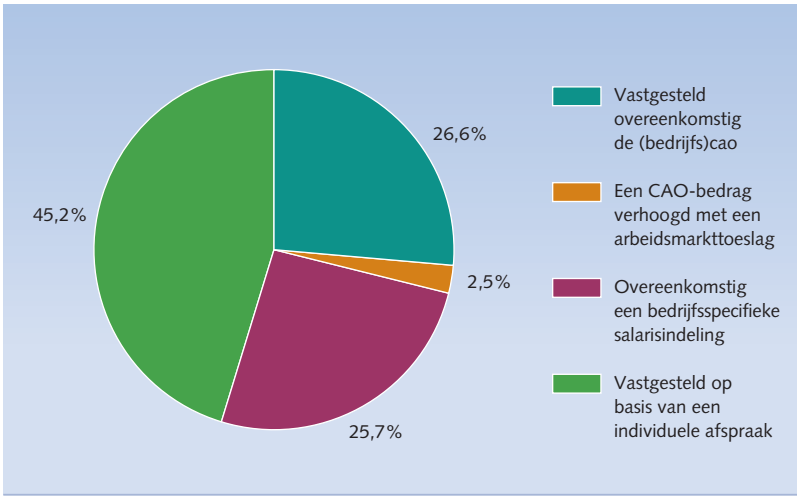
Figuur 2.16 Vast jaarsalaris in 2012



Figuur 2.17 Stijging vast jaarsalaris 2012 ten opzichte van 2011 per functie

Basis voor vaststelling beloningsniveau

Gevraagd naar de basis voor het overeengekomen beloningsniveau geeft een kleine meerderheid (54,8%) van de respondenten aan dat het salaris is gebaseerd op een CAO of bedrijfsspecifieke regeling. In 45,2% van de gevallen wordt de beloning individueel vastgesteld.



Figuur 2.18 Salarisstijgingen 2012

Loonstijging 2011-2012

De gemiddelde loonstijging is in 2011-2012 2,4%. Dit is een daling ten opzichte van het onderzoek van vorig jaar en meer vergelijkbaar met 2010 (3,6% in 2011 en 2,3% in 2010). Daarnaast ligt het aanmerkelijk lager dan de vorig jaar verwachtte stijging van 3,6%.

Ontwikkeling beloning	% van de respondenten	Gemiddelde daling/ stijging
Gedaald	3,3%	6,9%
Gelijk gebleven	35,1%	0,0%
Gestegen	61,6%	4,2%

Figuur 2.19 Is uw salaris in 2012 gedaald of gestegen ten opzichte van 2011?

Verwachting salarisontwikkeling 2012-2013

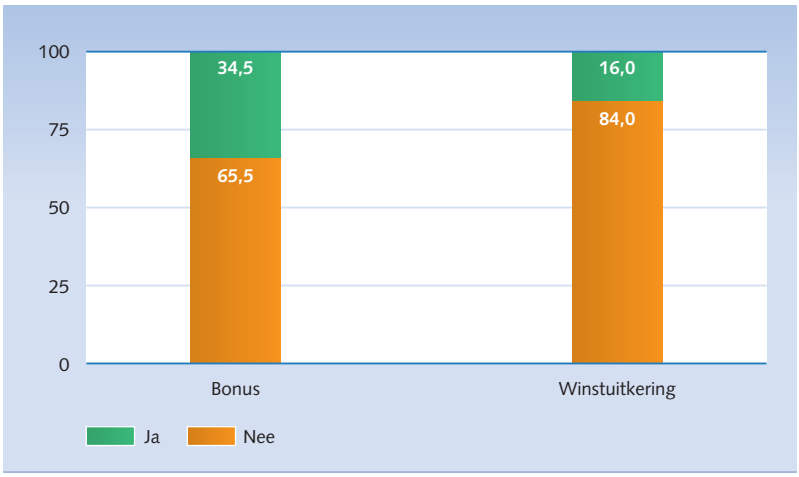
De respondenten verwachten een gemiddelde loonstijging in 2012-2013 van 1,5% en zijn daarmee voorzichtiger dan voorgaande jaren.

Ontwikkeling beloning	% van de respondenten	Gemiddelde daling/ stijging
Daling	3,0%	13,0%
Gelijk blijven	53,0%	0,0%
Stijging	44,0%	4,3%

Figuur 2.20 Verwacht u dat uw salaris in 2013 stijgt of daalt ten opzichte van 2012?

Aanspraak op bonus en/of winstuitkering

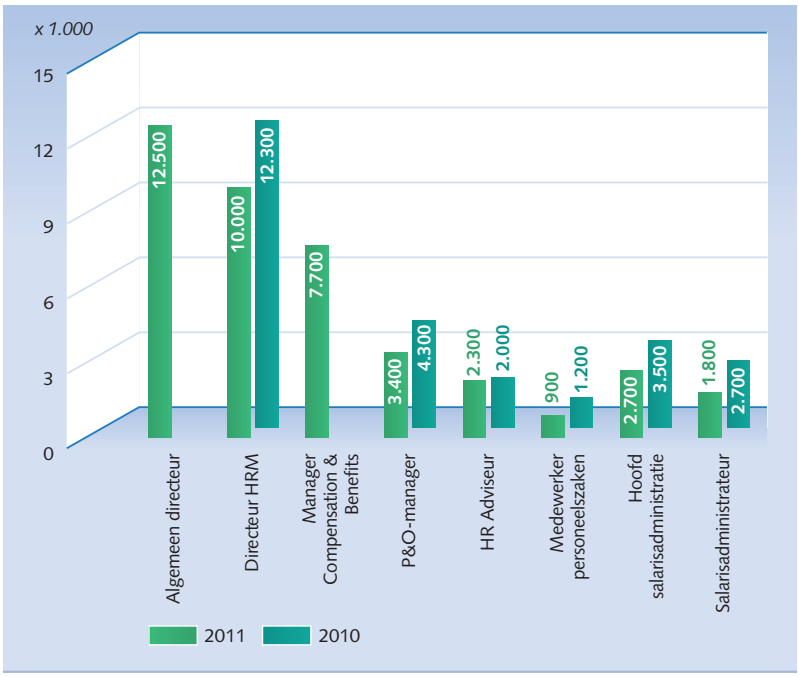
Van de respondenten maakt ruim eenderde aanspraak op een bonusuitkering, afhankelijk van het behalen van geformuleerde doelstellingen. Slechts één op de zes respondenten kan aanspraak maken op een winstuitkering.



Figuur 2.21 Aanspraak op bonus en winstuitkering in 2011

Bonus in 2011

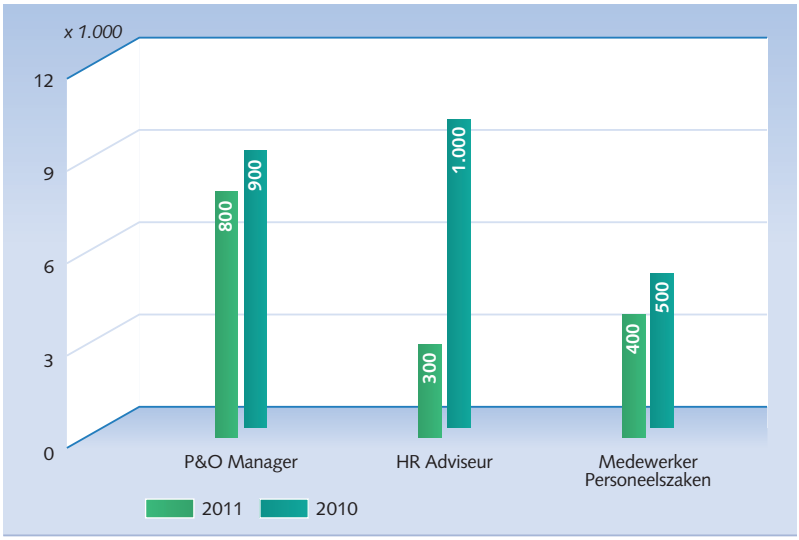
Als er een bonus is uitgekeerd zag een marktconforme uitkering over 2011 er als volgt uit.



Figuur 2.22 Hoogte van de uitgekeerde bonus in 2011

Winstuitkering in 2011

De P&O Manager ontving in 2011 de hoogste winstuitkering bovenop het vaste jaarsalaris, gevolgd door de HR Adviseur.



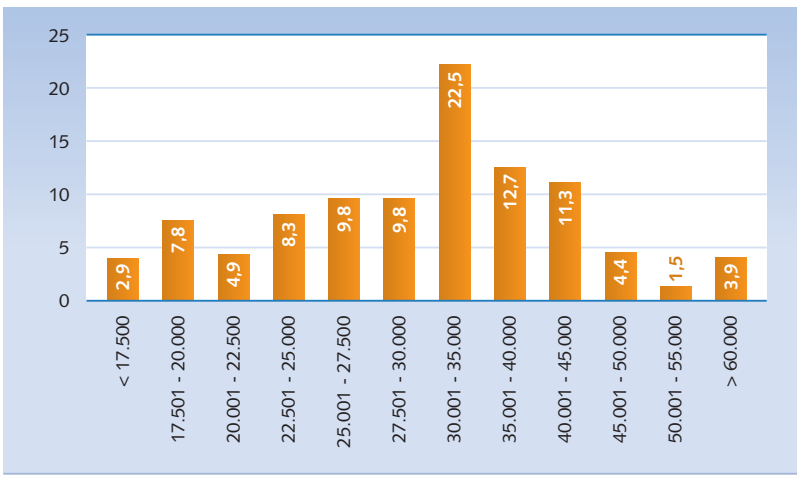
Figuur 2.23 Hoogte van de uitgekeerde winstuitkering in 2011

Beschikbaarheid auto van de zaak

Van de respondenten in loondienst komt 24,8% in loondienst in aanmerking voor een auto van de zaak. Vrijwel evenveel mannelijke (14%) als vrouwelijke (11%) respondenten hebben een auto van de zaak.

Cataloguswaarde

Ruim 1 op de 5 respondenten (22,5%) met een auto van de zaak, rijdt in een auto met een cataloguswaarde tussen de € 30.000 en € 35.000.



Figuur 2.24 Cataloguswaarde auto van de zaak

Beschikbaarheid en cataloguswaarde per functie

Een Directeur HRM heeft in de meeste gevallen een auto tot zijn of haar beschikking.

Functienaam	Auto van de zaak ter beschikking	Mediaan catalogus-waarde klasse
Algemeen Directeur	53,3 %	€ 40.000 - € 45.000
Directeur HRM	69,9 %	€ 40.000 - € 45.000
P&O manager	39,6 %	€ 30.000 - € 35.000
HR adviseur	11,3 %	€ 25.000 - € 27.500
Hoofd salarisadministratie	26,4 %	€ 25.000 - € 27.500

Figuur 2.25 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. De populairste modellen zijn.

Positie	Model
1.	Volkswagen Passat
2.	Volkswagen Golf
3.	Honda Civic Hybrid/Audi A3

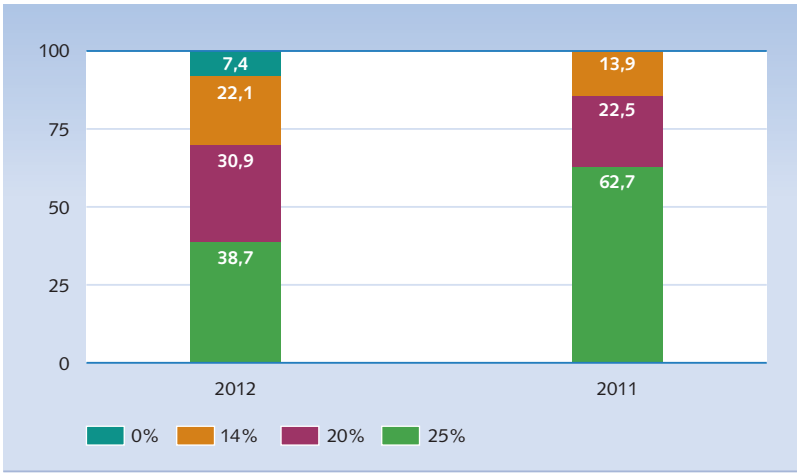
Figuur 2.26 Populairste automodellen

Eigen bijdrage

Van de respondenten met een auto van de zaak betaalt 60,6% geen eigen bijdrage, tegenover 39,4% die wel een eigen bijdrage betaalt.

Fiscale bijtelling

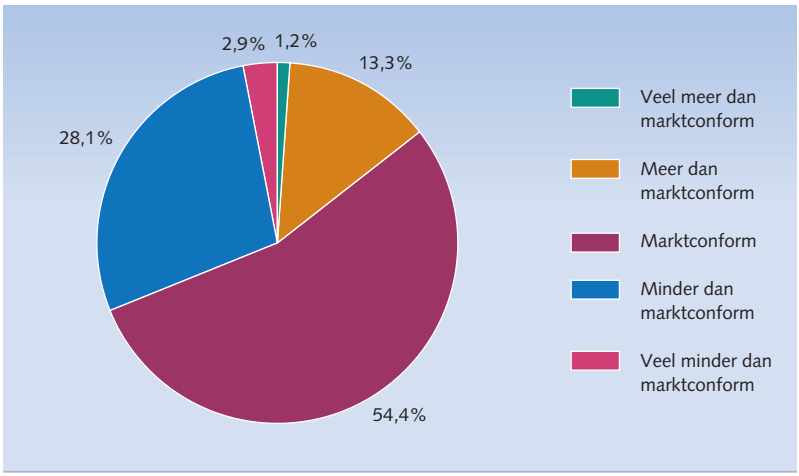
Van de respondenten met een auto van de zaak rijdt 38,7% in een auto met een fiscaal bijtellingpercentage van 25%. Dat aandeel was in het vorige onderzoek nog 62,7% (2011), 68,4% (2010) en 74,9% (2009). Met name de 20%-categorie is toegenomen met 8,4% naar 30,9%. Fiscaal aantrekkelijke auto's zijn nog steeds een groeimarkt onder HR professionals.



Figuur 2.27 Bijtellingspercentage auto van de zaak 2012 en 2011

Marktconformiteit

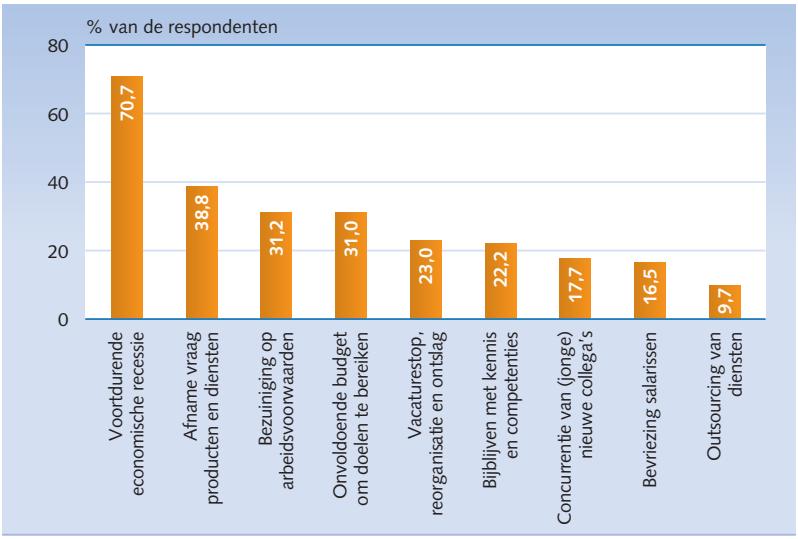
De meeste HR-professionals in loondienst zijn van mening dat ze ten minste marktconform worden beloond (bijna 68,9%). Bijna eenderde is die mening niet toegedaan. Deze cijfers wijken nauwelijks af van de voorgaande onderzoeken.



Figuur 2.28 Vindt u dat u een marktconforme beloning heeft?

Zorgen

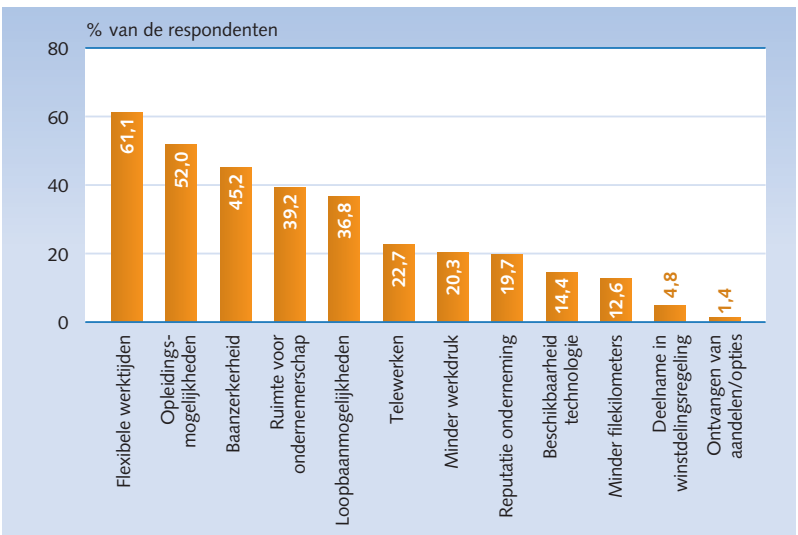
De belangrijkste zorg voor de respondenten in loondienst is de aanhoudende economische recessie (70,7%) en de afname van producten en diensten (38,8%).



Figuur 2.29 Wat zijn uw grootste werkgerelateerde zorgen?

Werknemerstevredenheid

De respondenten zijn vooral tevreden met flexibele werktijden. Daarna volgen opleidingsmogelijkheden, baanzekerheid, ruimte voor ondernemerschap en loopbaanmogelijkheden. Aandelen en opties en deelname in een winstdelingsregeling zijn het minst ingevuld door respondenten.



Figuur 2.30 Over welke aspecten van uw werk bent u tevreden?

2.7 Beloningsvergelijkingen

Mannen versus vrouwen

Verschillen in beloning tussen mannen en vrouwen zijn een populair onderwerp. Verschillend belonen op basis van geslacht is bij wet verboden en mag daarom niet voorkomen. Toch zijn er verschillen. De oorzaak voor deze verschillen hebben we slechts ten dele kunnen achterhalen. Zo spelen gemiddelde leeftijd en ervaring een rol.

Beloning in 2012

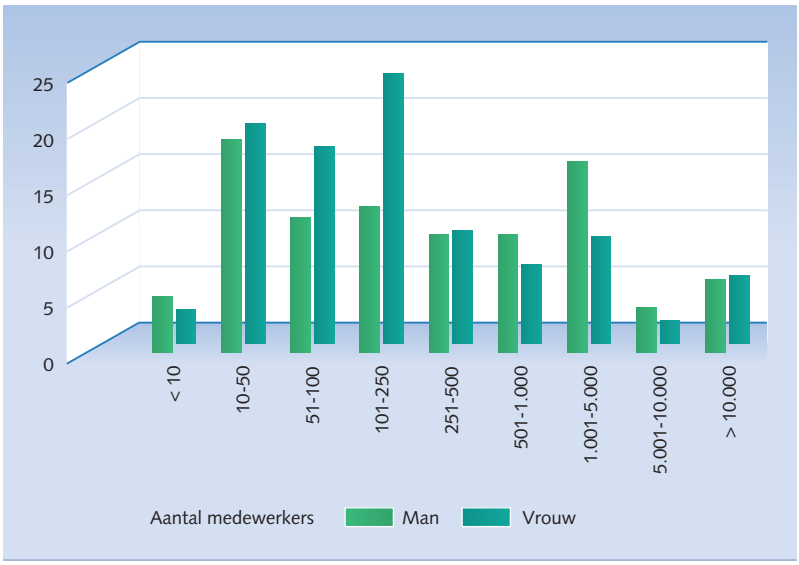
Voor zes functies is de vaste beloning van mannen en vrouwen in 2011 onderzocht. De waar te nemen verschillen zijn ten dele te verklaren door de samenstelling van de populatie, op basis van leeftijd en werkervaring.

	Man			Vrouw		
	Marktconform totaal jaarsalaris	Gem. leeftijd	Werk-ervaring	Marktconform totaal jaarsalaris	Gem. leeftijd	Werk-ervaring
HR Directeur	€ 104.000	51	16 – 20	€ 78.200	46	16 – 20
P&O manager	€ 75.500	49	11 – 15	€ 60.400	42	11 – 15
HR adviseur	€ 57.200	51	11 – 15	€ 51.000	42	6 – 10
Medewerker personeelszaken	€ 52.500	40	6 – 10	€ 40.400	37	6 – 10
Hoofd Salarisadministratie	€ 55.500	51	16 – 20	€ 54.400	49	11 – 15
Salarisadministrateur	€ 45.800	48	11 – 15	€ 39.400	47	11 – 15

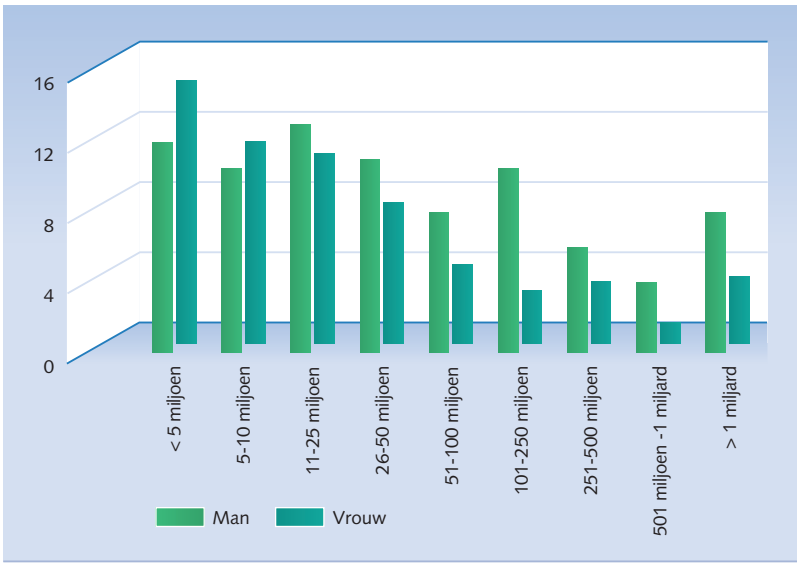
Figuur 2.31 Vaste jaarsalaris 2012 per functie, verdeeld naar geslacht, werkervaring en leeftijd

Daarnaast spelen nog andere factoren een rol, zoals het werkgebied van de organisatie, het aantal medewerkers, de omzet van de organisatie en het aantal werkervaringsjaren bij dezelfde organisatie. Uit de volgende staafdiagrammen is af te lezen dat de mannelijke respondenten in grotere organisaties werken met een hogere omzet en langer werkzaam zijn bij dezelfde organisatie.

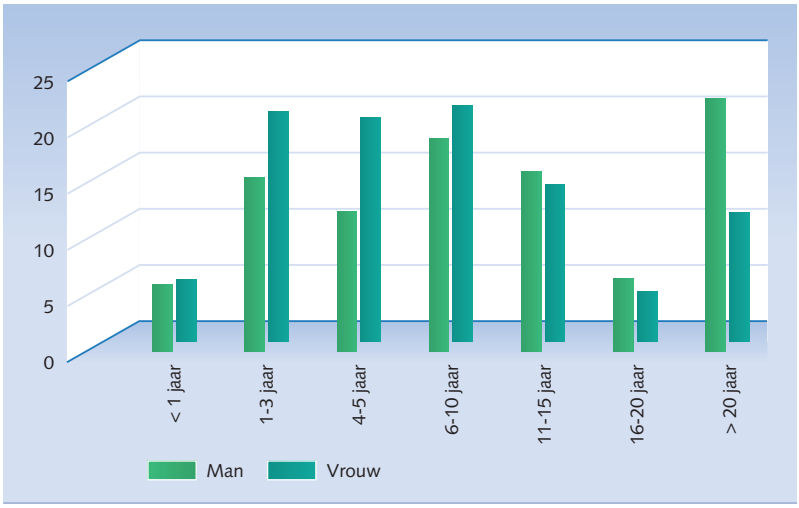
Figuur 2.32 Verdeling man-vrouw naar sector



Figuur 2.33 Verdeling man-vrouw naar organisatieomvang



Figuur 2.34 Verdeling man-vrouw naar omzet/budget van de organisatie

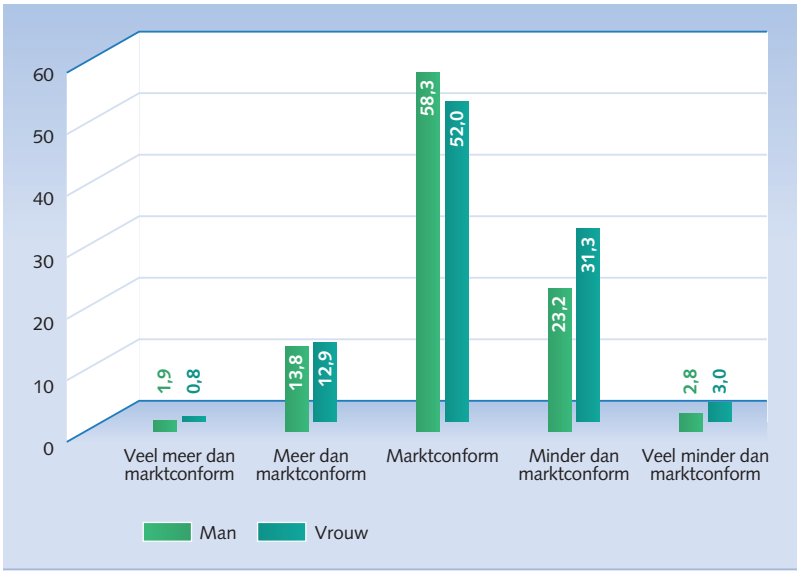


Figuur 2.35 Verdeling man-vrouw naar ervaring binnen de huidige organisatie

Variabele beloning in 2011

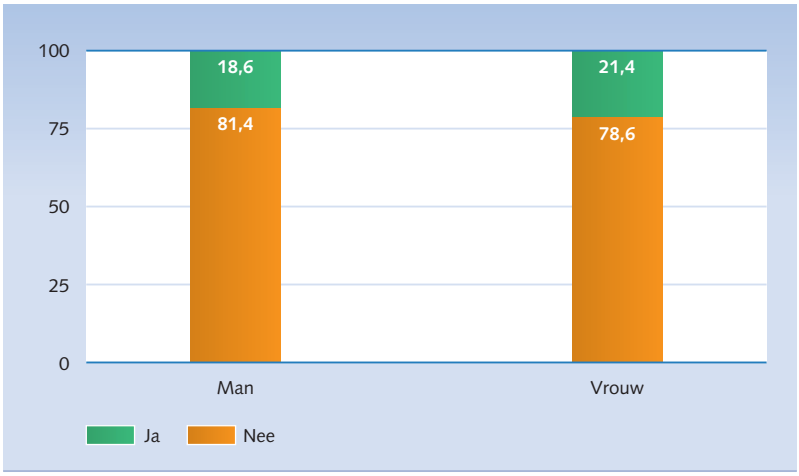
In 2011 maakten meer mannen dan vrouwen aanspraak op een variabele beloning. Zo ontvingen 37% van de mannelijke respondenten een bonus tegenover 33% van de vrouwelijk respondenten. Daarnaast kregen 17% van de mannelijke repondenten een winstuitkering tegenpover 16% van de vrouwelijke respondenten.

Tevredenheid met beloning/marktconformiteit
Van de mannelijke respondenten is 74% van mening marktconform te worden beloond, tegenover 65,7% van de vrouwelijke respondenten. Van de mannen is 26% van mening minder dan marktconform te worden beloond. Bij de vrouwelijke respondenten ligt dit percentage op 34,4%.



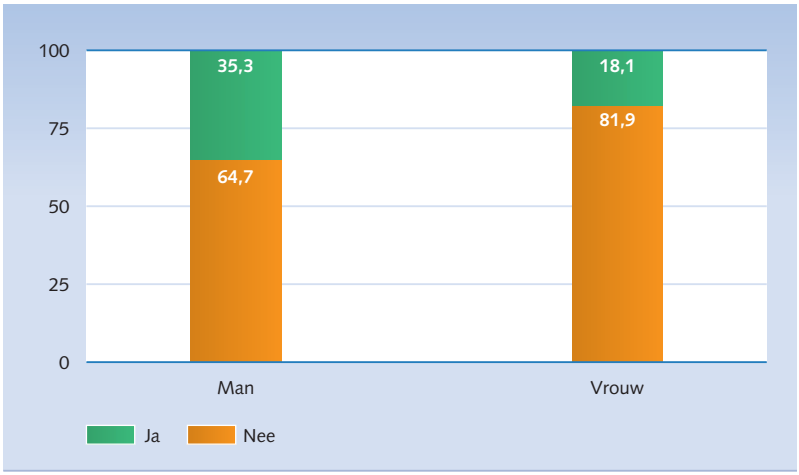
Figuur 2.36 Verdeling man-vrouw bij tevredenheid over eigen beloning

Op zoek naar ander werk
In 2011 zijn meer vrouwelijke respondenten op zoek gegaan naar ander werk dan de mannelijke respondenten.



Figuur 2.37 Verdeling man-vrouw bij 'op zoek naar ander werk'

Auto van de zaak
Mannen hebben vaker de beschikking over een auto van de zaak (35,3%) dan vrouwen (18,1%).



Figuur 2.38 Verdeling man-vrouw bij beschikbaarstelling auto van de zaak

Profit versus non profit

Verdeling profit – non-profit
Van de respondenten in loondienst werkt 71,1% in een profit organisatie, een organisatie met een winstoogmerk. De overige 28,9% werkt in een non-profit organisatie, bijvoorbeeld in de branches overheid, zorg, welzijn en onderwijs. De onderstaande correlaties zijn gemaakt met respondenten in loondienst.

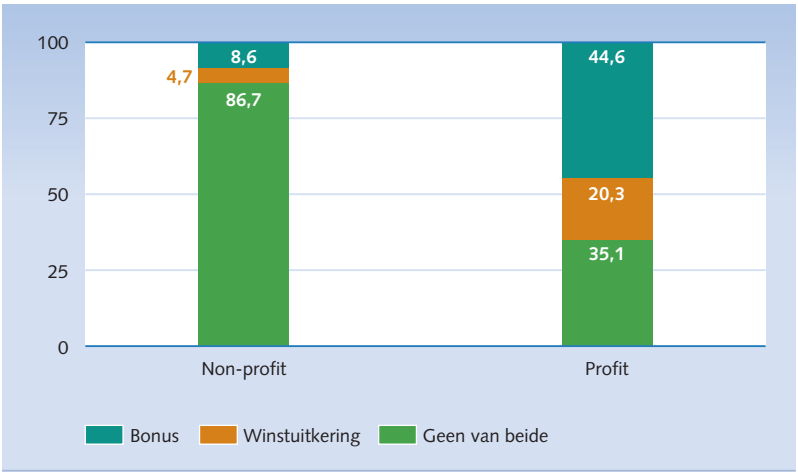
Vaste beloning in 2012
In de non-profit sector worden de meeste HR-functies hoger beloond, met uitzondering van de functie medewerker personeelszaken.

Marktconforme beloning 2012	Profit	Non-profit	Alle respondenten
Directeur HRM	€ 91.600	€ 101.300	€ 98.100
P&O manager	€ 61.800	€ 72.200	€ 63.700
HR-adviseur	€ 48.300	€ 57.000	€ 53.700
Medewerker personeelszaken	€ 42.300	€ 39.300	€ 40.700
Hoofd salarisadministratie	€ 55.100	€ 57.700	€ 55.300
Salarisadministrateur	€ 43.000	€ 48.900	€ 43.500

Figuur 2.39 Verdeling profit – non-profit bij beloning per functie

Variabele beloning in 2011

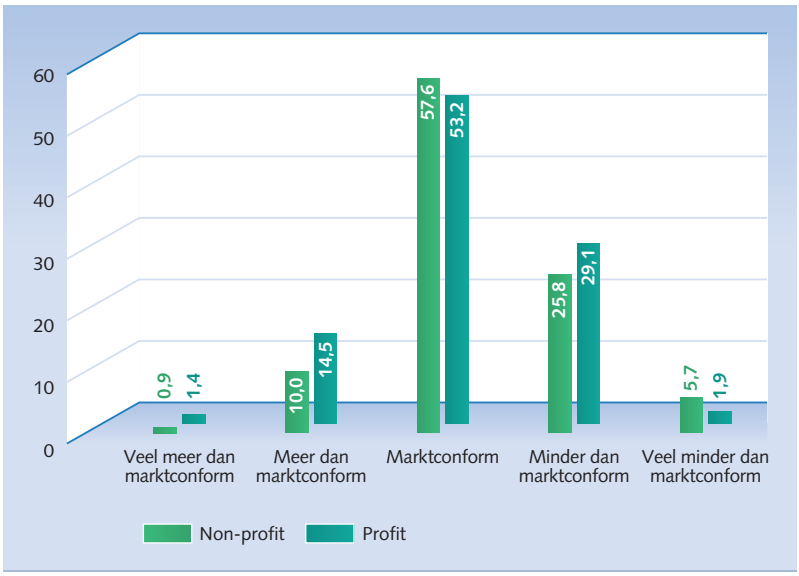
Van alle respondenten in profit organisaties heeft - net als vorig jaar - ruim 40% recht op een bonus, bovenop de vaste beloning. Bij non-profit organisaties is dit aandeel slechts 8,3%. Aanspraak op een winst- of resultaatgebonden uitkering is voor slechts 4,7% van de respondenten in de non-profit weggelegd, tegen 20,3% in de profit.



Figuur 2.40 Verdeling profit – non-profit bij bonus en winstuitkering

Tevredenheid met beloning

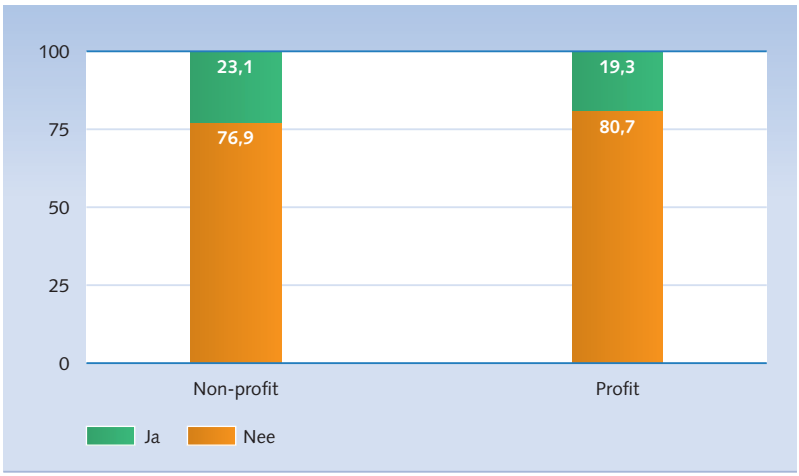
De respondenten in de profit sector (69,1%) zijn van mening marktconform te worden beloond tegenover 68,5% in de non-profit sector. Deze uitkomst staat haaks op het gegeven dat de beloning voor HR-professionals in de non-profit sector hoger ligt dan in de profit sector.Van de respondenten in de profit sector vindt 30,9% dat de beloning minder is dan marktconform. In de non-profit sector ligt het percentage op 31,5%..



Figuur 2.41 Verdeling profit – non-profit bij tevredenheid over eigen beloning

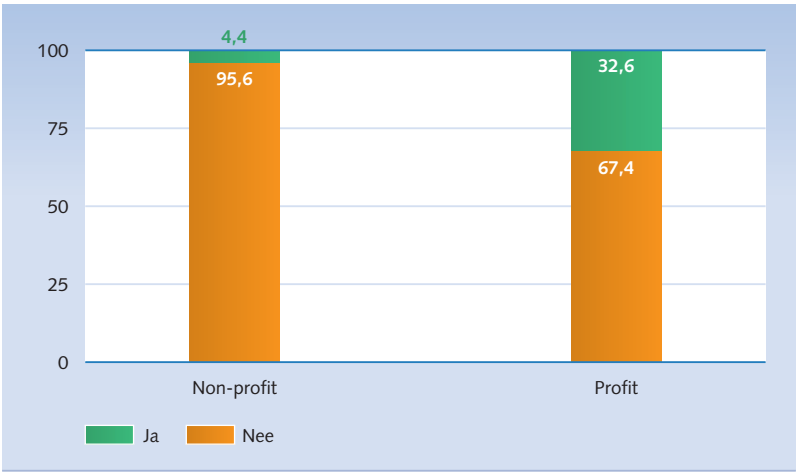
Op zoek naar ander werk

Binnen de non-profit sector (23,1%) zijn respondenten actiever op de arbeidsmarkt dan respondenten in de profit sector (19,3%).



Figuur 2.42 Verdeling profit – non-profit bij 'op zoek naar ander werk'

Auto van de zaak
Van de respondenten in de profit sector heeft ruim 32% een auto van de zaak. In de non-profit sector ligt dit percentage beduidend lager, namelijk 4,4%.



Figuur 2.43 Verdeling profit – non-profit bij beschikbaarstelling auto van de zaak

2.8 De HR-professionals als ondernemer

Een deel van de HR-professionals is niet in loondienst, maar heeft een eigen onderneming. Dat kan variëren van zelfstandige zonder personeel (zzp) tot eigenaar van een grote HR-dienstverlener, zoals opleidingsinstituten, arbodiensten of payroll-aanbieders. Ook onder deze groep hebben we onderzoek gedaan.

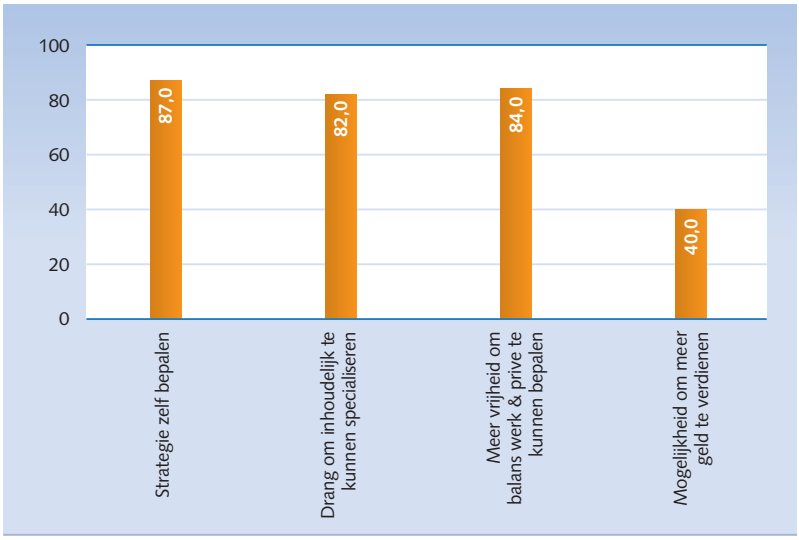
Leeftijd onderneming
De gemiddelde leeftijd van de HR-ondernemer is 50 jaar. 42,9 procent van de ondernemers is vrouw. De leeftijd van de onderneming van de respondenten is voor het merendeel ouder dan 5 jaar (61,2%)

Leeftijd onderneming	Percentage
< 1 jaar	5,4%
1-3 jaar	18,3%
3-5 jaar	15,1%
5-10 jaar	29,0%
10-20 jaar	25,8%
20-50 jaar	5,9%
> 50 jaar	0,5%

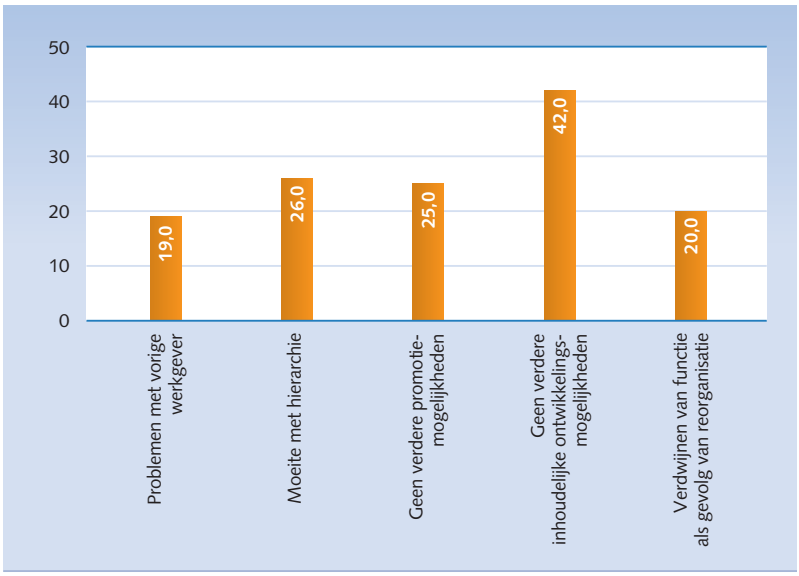
Figuur 2.44 Hoe lang heeft u een HR-onderneming?

Push- en pull-factoren eigen onderneming

Er zijn twee soorten factoren die bijdragen aan de keuze om zelf een onderneming te beginnen: pull- en pushfactoren. Pullfactoten geven de aantrekkingskracht van de eigen onderneming aan, pushfactoren van de afstotende werking van de situatie van voor de 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 2.45 Wat waren de pullfactoren bij het starten van een eigen HR-onderneming?



Figuur 2.46 Wat waren de pushfactoren bij het starten van een eigen HR-onderneming?

Beloning HR-ondernemers in 2011

Ondernemers rekenen zichzelf een marktconforme beloning toe van € 60.000 bruto per jaar. Dat is € 10.000 meer dan vorig jaar. De spreiding ziet er als volgt uit:

	Spreiding	Marktconforme beloning 2011
Alle sectoren	€ 35.800 - € 80.000	€ 60.000
HRM/HRD dienstverlening	€ 39.000 - € 80.000	€ 60.000
Overige zakelijke dienstverlening	€ 28.800 - € 76.300	€ 55.000

Figuur 2.47 Beloning HR-ondernemers 2011

Uurtarieven

De uurtarieven die ondernemers in rekening kunnen brengen, staan onder druk. In 2010 werd er ruim € 98 per uur gevraagd. In 2011 is dat gedaald tot € 90. Dat is bijna 10% minder

	Spreiding	Uurtarief 2011
Alle sectoren	€ 75 - € 115	€ 90
HRM/HRD dienstverlening	€ 75 - € 115	€ 90
Overige zakelijke dienstverlening	€ 76 - € 125	€ 90

Figuur 2.48 Uurtarieven HR-ondernemers 2011

Uren per week

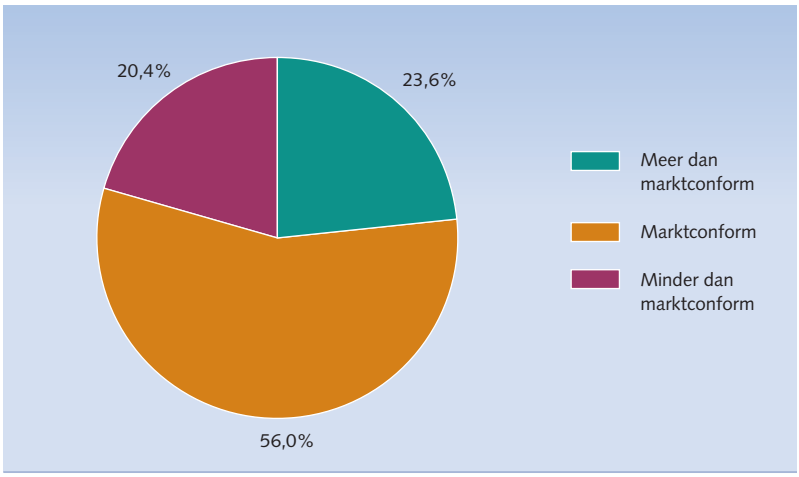
De lagere uurtarieven worden echter gecompenseerd door een hoger aantal declarabele uren per week. Werd er in 2010 gemiddeld 18,6 uur per week gedeclareerd, in 2011 was dat 20 uur per week.
Om de inkomsten bij dalende tarieven op peil te houden moet er harder gewerkt worden.

	Spreiding	Aantal declarabele uren in 2011
Alle sectoren	12 - 30 uur	20
HRM/HRD dienstverlening	15 - 32 uur	22
Overige zakelijke dienstverlening	10 - 29 uur	20

Figuur 2.49 Declarabiliteit HR-ondernemers 2011

Marktconform

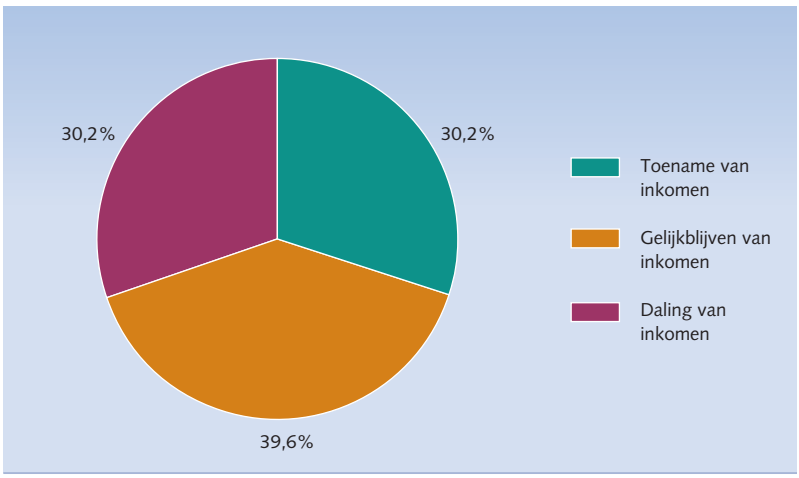
Van de ondernemers is 79,6% van mening dat zijn salaris marktconform is (€ 60.000). Vorig jaar dacht men daar nog anders over. Toen was 65,6% van de ondernemers van mening dat het salaris van € 50.000 marktconform was.



Figuur 2.50 Tevredenheid HR-ondernemers over beloning 2011

Verwachting 2012

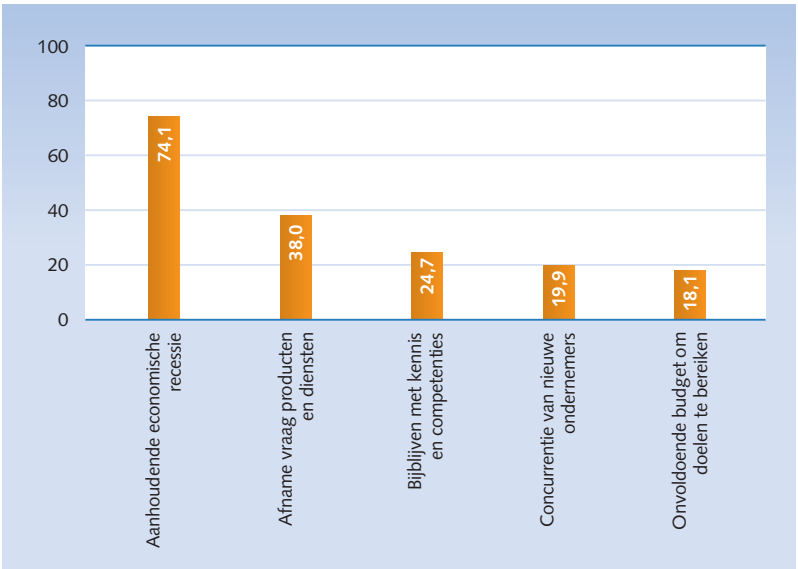
De verwachtingen voor 2012 zijn optimistisch. Ruim 39,6% van de ondernemers verwacht een gelijkblijvend inkomen in 2012.Terwijl ruim 30% een toename verwacht te kunnen realiseren.



Figuur 2.51 Verwachting HR-ondernemers over beloning 2012

Zorgen

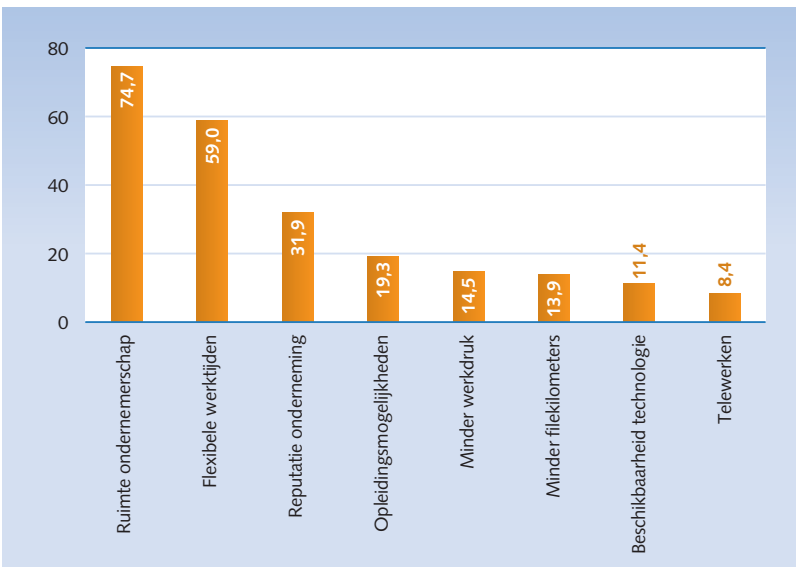
Ook al is men optimistisch over de inkomensontwikkeling in 2012, men is niet zonder zorgen. De belangrijkste zorg voor ondernemers is de aanhoudende economische recessie (74,1%) en de afname van producten/diensten 38%.



Figuur 2.52 Wat zijn uw grootste werkgerelateerde zorgen als HR-ondernemer?

Tevredenheid

Ondernemers zijn vooral tevreden met het gegeven dat ze ruimte hebben om te kunnen ondernemen. De flexibiliteit in het werk volgt op een tweede plaats.



Figuur 2.53 Over welke aspecten van uw werk bent u tevreden als HR-ondernemer?

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 werkkostenregeling en het uniforme loonbegrip 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 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 2012-2013 is tot stand gekomen met hulp van HR-beroepsverenigingen, intermediairs en vaktijdschriften. De verenigingen NVP, NVO2, Output, VSNa en Recruiters United, de certificeerders Cedeo en 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 juni 2012 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.

1092 respondenten hebben via het internet de volledige vragenlijst ingevuld en zo mee meegedaan aan het onderzoek. Daarvan zijn 201 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.

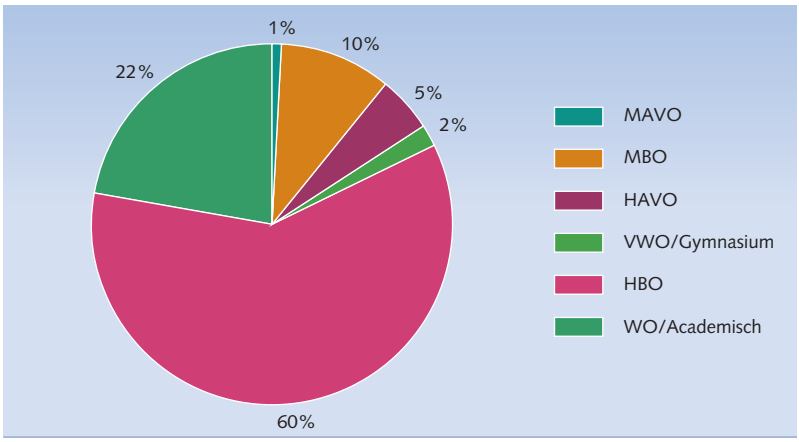
De omvang van de steekproeven van alle in dit boek gepubliceerde onderzoeken zijn voldoende groot om uitspraken te doen over gemiddelden van alle organisaties en/of functies in Nederland. Uit alle analyses blijkt dat er verschillen bestaan tussen de verschillende sectoren en/of functies, daar waar significant 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

1.1 Profiel van de respondenten

Opleiding

82% van de respondenten is hoger opgeleid: 60% heeft een HBO-diploma, 22% heeft een universitaire graad.



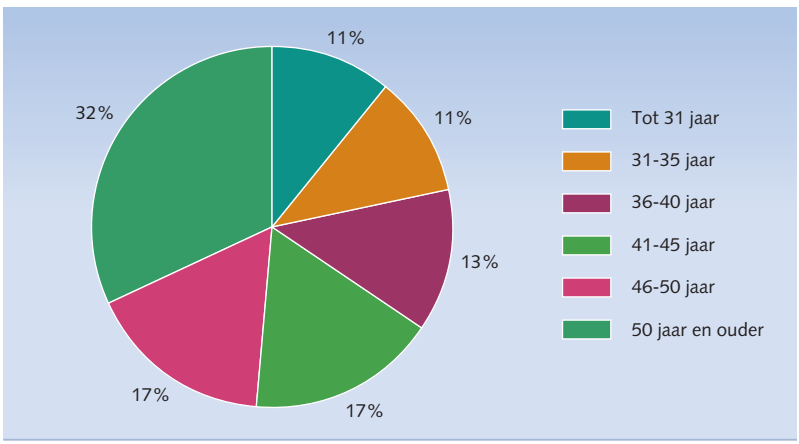
Figuur 3.1 Opleidingsniveau respondenten

Geslacht

Aan het HR-Trendonderzoek hebben traditiegetrouw meer vrouwen dan mannen deelgenomen. Circa 60% van de respondenten is vrouw.

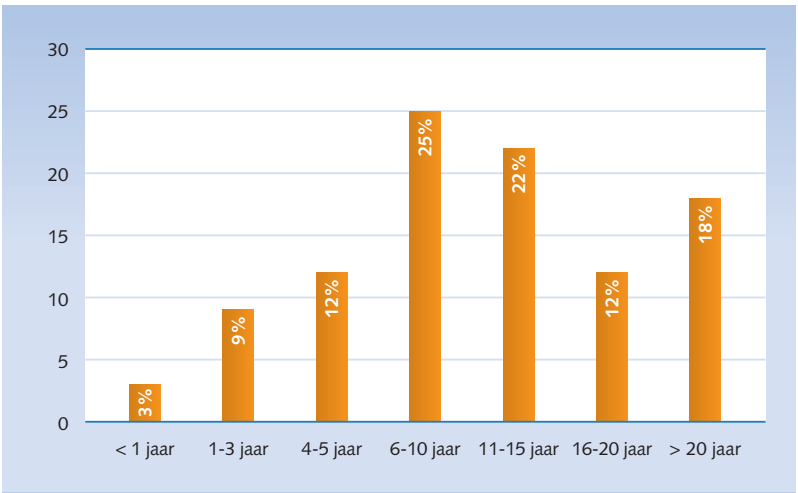
Leeftijd

De leeftijd van de respondenten is licht gedaald ten opzichte van de editie van vorig jaar met een gemiddelde leeftijd van 45 jaar, vorig jaar was dat 47 jaar.



Figuur 3.2 Leeftijd respondenten

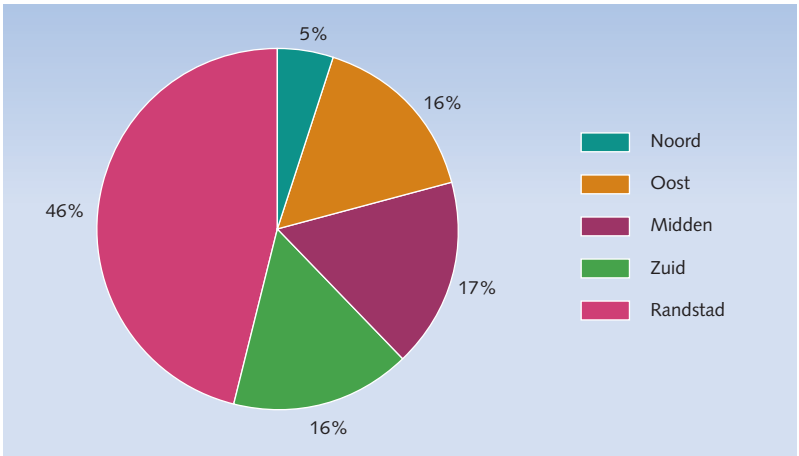
Ervaring
De respondenten zijn ervaren medewerkers in het HR vakgebied. Meer dan de helft (51%) heeft meer dan 10 jaar werkervaring. Dit is echter minder dan de vorige editie met 60,5%.



Figuur 3.3 HR-werkervaring respondenten

1.2 Profiel van de organisatie

Regio
De meeste respondenten zijn werkzaam in de Randstad (6%). 16% van de respondenten komt uit Zuid (Zeeland, Noord-Brabant en Limburg). Het Midden (Utrecht) en Oosten (Gelderland, Overijssel) zijn vertegenwoordigd met 17%, resp 16%. 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

Branche

Drie sectoren zijn sterk vertegenwoordigd in het onderzoek, respectievelijk Overige zakelijke dienstverlening (18,6%), industrie (15,0%) en de overige non-profit instellingen (9,6%).

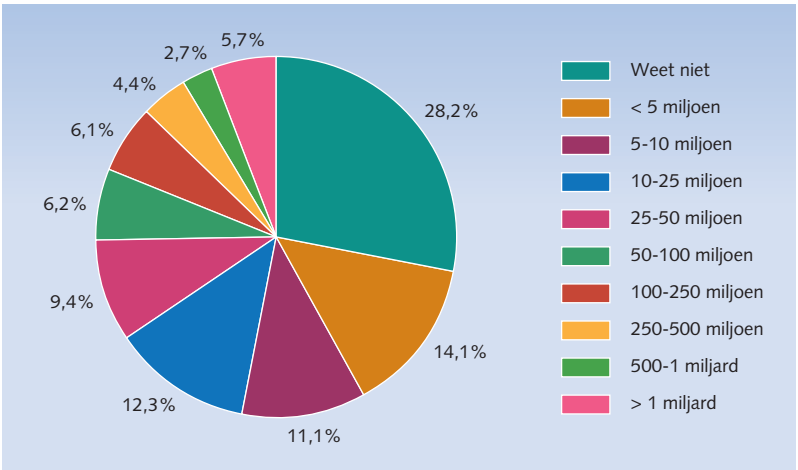
Sector	% respondenten
Profit	
Landbouw en visserij	0,6%
Industrie	15,0%
Bouw	2,7%
Transport	4,0%
Groothandel	7,8%
Detailhandel & horeca	4,7%
Financiële dienstverlening	7,2%
Juridische dienstverlening	1,0%
HRM- en HRD-dienstverlening	2,8%
ICT-dienstverlening	4,6%
Overige zakelijke dienstverlening	18,6%
Commerciële gezondheidszorg	1,6%
Totaal profit	**70,5%**
Non profit	
Overheid	6,2%
Onderwijs	2,8%
Gezondheidszorg	6,1%
Welzijn	1,7%
Maatschappelijke dienstverlening	2,0%
Overige non-profit	9,6%
Totaal non-profit	**28,4%**

Figuur 3.5 Verdeling naar sector en branche

Omzet

De grootste groep respondenten in loondienst (28,2%) heeft geen idee hoe groot de omzet van de organisatie is waar men werkt.

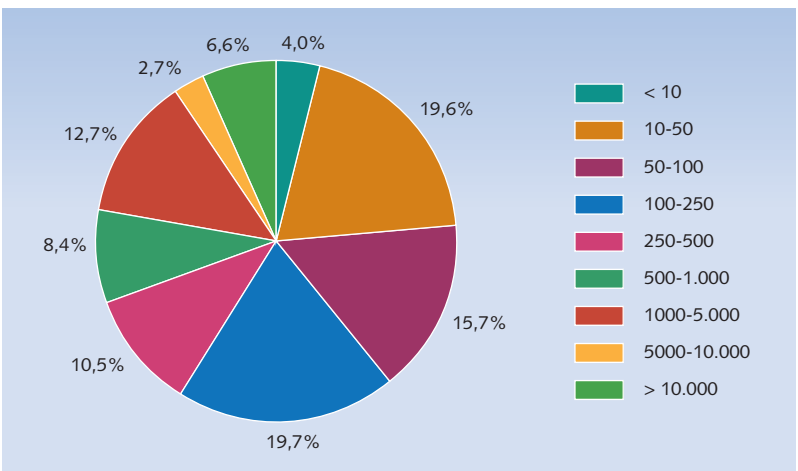
Als we kijken naar de respondenten die wel een omzetklasse aan konden geven, dan werkt 46,7% in organisaties met een omzet van meer dan 10 miljoen euro.



Figuur 3.6 Verdeling naar omzet/budget van de organisatie

Organisatiegrootte

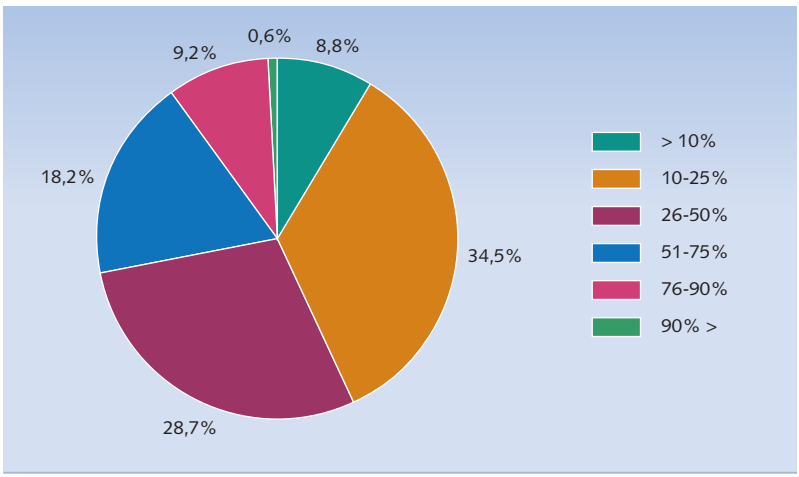
Van de respondenten (exclusief zzp-ers) werkt 39,3% in een organisatie met minder dan 100 medewerkers. 59,1% werkt in een organisatie met minder dan 250 medewerkers.



Figuur 3.7 Verdeling naar omvang van de organisatie

Loonkosten

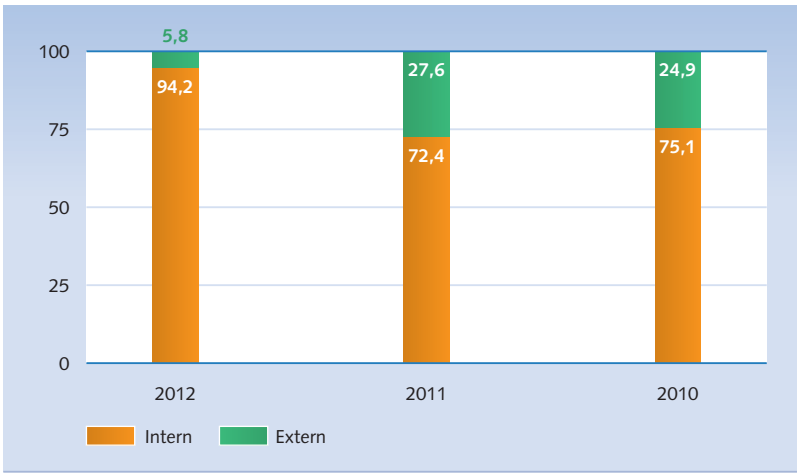
Bij 28% van de organisaties bedragen de loonkosten meer dan de helft van de omzet. Overigens kon de helft van de respondenten dit kengetal noemen.



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. Ruim 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

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.

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, beoordeelt 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. 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.