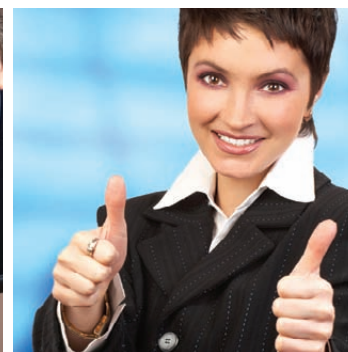




# Belonen en waarderen

PERFORMA'S ONDERZOEK HR TRENDS 2015-2016



# Inhoud



Samenvatting	3
De HR-functie	4
Organisatieverblijftijd	5
Loopbaan	6
Arbeidsmobiliteit	8
Ontwikkeling	10
Beloning - in loondienst	11
Beloningsvergelijking mannen versus vrouwen	17
De HR-professional als ZZP'er	20
Karakteristieken van de deelnemers aan het onderzoek	22
Auteurs	24
Bronvermelding & verantwoording	25

# Samenvatting



Hoewel nog altijd 15% van de organisaties bekibbelt op arbeidsvoorwaarden zijn er toch veel positieve signalen onder de HR-professionals. De zorgen over het economisch klimaat nemen aanzienlijk af, de variabele beloning stabiliseert en de gemiddelde loonstijging van 2014 ligt hoger dan de stijging van het voorafgaand jaar. Een zorg ten aanzien van de beloning is dat we wederom verschillen zien tussen mannen en vrouwen met eenzelfde functie. Dat mannen doorgaans een hogere beloning ontvangen in dezelfde functie is slechts ten dele te verklaren door verschillen in leeftijd en ervaring. Ook in de beleving van HR-professionals blijven deze beloningsverschillen niet onopgemerkt, zo zijn vrouwen vaker van mening dat ze beneden marktconform worden beloond.

Net als vorig jaar is ongeveer 1 op de 5 HR-professionals op zoek naar ander werk. Vooral de medewerkers met zo'n 4 tot 10 jaar werkervaring zijn op zoek

naar een nieuwe uitdaging. Opvallend is dat bijna de helft (41%) van de respondenten met een vertrekintentie, van mening is beneden marktconform te worden beloond. Tegelijkertijd wordt het salaris pas op de 11de plaats genoemd als het gaat om bepalende factoren voor de werktevredenheid. Dit ondersteunt de opvatting dat salaris vooral een hygiëne factor is.

Onder de zzp'ers, zien we net als bij de medewerker in loondienst, positieve signalen. Het uurtarief is stabiel gebleven en het gemiddeld aantal declarabele uren per week is toegenomen met 20%. Bovendien is de zzp'er optimistisch over de toekomst. Het merendeel rekt dit jaar op een stabiel inkomen of een stijging. Slechts 9% verwacht een daling in inkomsten, wat in scherp contrast staat met de 22% van vorig jaar. Ook de zorgen over de markt zijn afgenomen. De enige (licht) groeiende zorg onder zzp'ers heeft betrekking op het blijven met professionele kennis en competenties.

# De HR-functie

## Functies

Respondenten hebben aangegeven in welke HR-staffunctie zij werkzaam zijn (zie figuur 2). We lichten enkele verschillende interne functies uit. De categorie 'overige functies' bestaat uit een groot aantal uiteenlopende functies/functietitels; van verzuimregisseur tot taks medewerker. Enkele professionals hebben een extern gerichte dienstverlenende functie in plaats van een interne functie. Deze functies vallen onder de noemer 'extern'.

Onder de HR-professionals die hebben deelgenomen aan het onderzoek blijkt dat bijna de helft is afgestudeerd in het HR-vakgebied. Met name onder MBO geschoolde p&o'ers zien we dat relatief veel respondenten geen afgeronde HR-opleiding hebben genoten - zie figuur 1.

Bent u in het HR-vakgebied afgestudeerd?		
	Ja	Nee
MBO	13%	87%
HBO	56%	44%
WO/Academisch	47%	53%

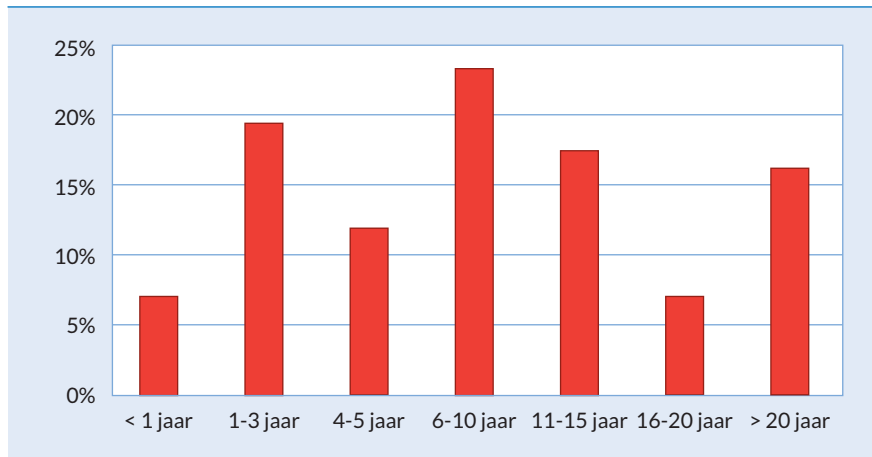
Figuur 1. Verdeling naar opleidingsniveau

Manager HR/Hoofd P&O	21%
HR-adviseur	13%
Salarisadministrateur	5%
Personeelsfunctionaris	5%
Directeur HRM	4%
Medewerker personeelszaken	4%
Hoofd (salaris)administratie	4%
Algemeen Directeur	4%
Financieel medewerker/administratief	3%
Manager Financiën	3%
HR-businesspartner	3%
Beleidsmedewerker/adviseur	3%
Controller	2%
Boekhouder	2%
Management consultant of organisatieadviseur (extern)	2%
Manager/adviseur Compensation & Benefits	1%
Directeur HR-dienstverlener (extern)	1%
HR- of personeelsadviseur (extern)	1%
Medewerker salarisadministratie	1%
Hoofd opleidingen	1%
Medewerker opleidingen	1%
Overige interne functies	14%
Overige externe functies	2%

Figuur 2. Verdeling naar functies

# Organisatieverblijftijd

Van alle respondenten in loondienst werkt ruim de helft 6 jaar of langer bij dezelfde werkgever. Ongeveer een kwart van de respondenten is korter dan 3 jaar werkzaam bij dezelfde werkgever. Dit beeld lijkt sterk op de verdeling van voorgaande jaren.



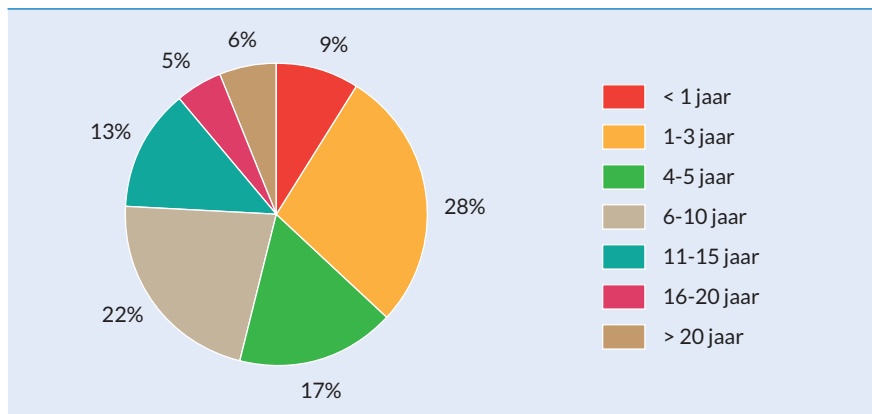
Figuur 3. Hoe lang bent u werkzaam bij uw huidige werkgever?



# Loopbaan

## Funcieverblijftijd

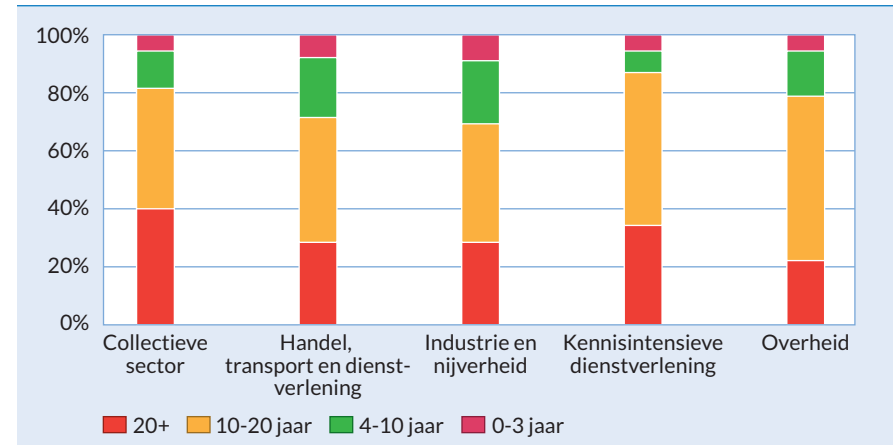
Ruim een derde van de HR-professionals is 3 jaar of korter werkzaam in de huidige functie. Bijna een kwart bekleedt al minstens 10 jaar dezelfde functie.



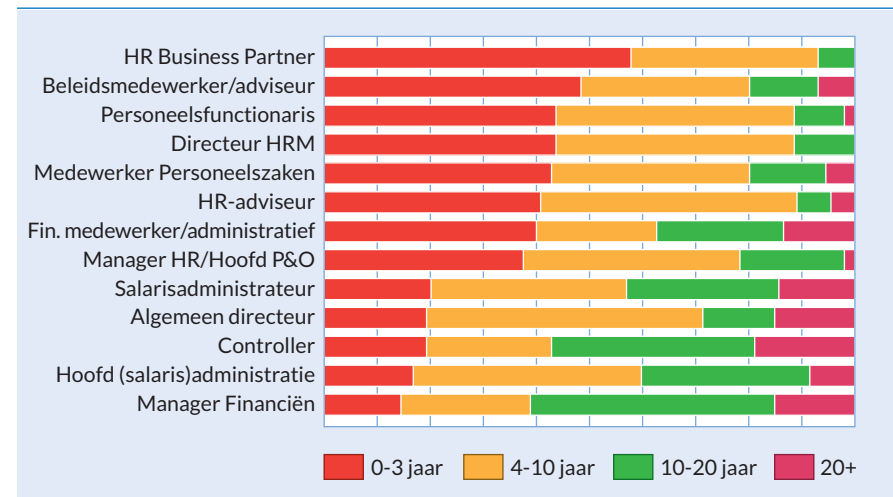
Figuur 4. Hoe lang bent u werkzaam in uw huidige functie?

Als we kijken naar de verschillende sectoren dan blijkt de funcieverblijftijd van HR-professionals in de kennisintensieve sector en de collectieve sector doorgaans iets korter dan in de overige sectoren. Zie figuur 5.

Uit het onderzoek blijkt dat de HR-businesspartner en de Beleidsmedewerker/adviseur gemiddeld de kortste funcieverblijftijd hebben. Daarentegen voeren medewerkers van de salarisadministratie over het algemeen hun functie voor langere tijd uit, evenals de controller en de manager financiën. Zie figuur 6.



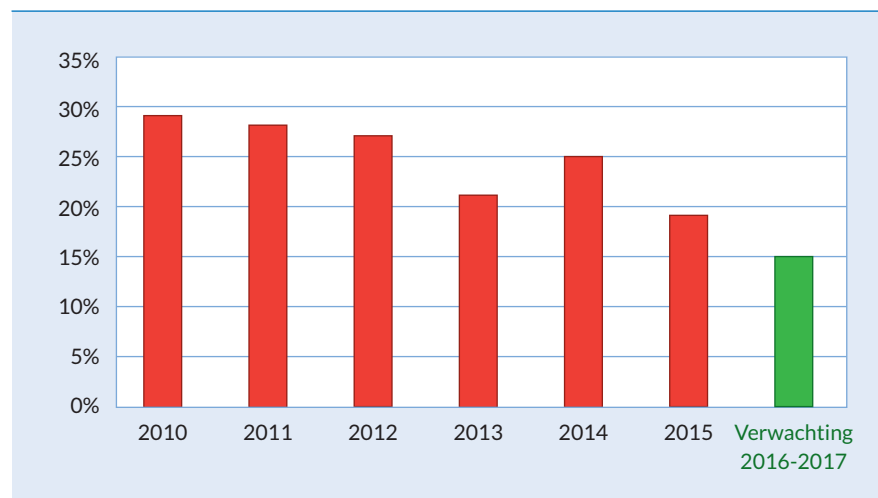
Figuur 5. De funcieverblijftijd naar sector



Figuur 6. De funcieverblijftijd naar functie.

## Promotie

Bijna een vijfde (19%) van de respondenten in loondienst heeft de afgelopen twee jaar promotie gemaakt. Dit is lager dan voorafgaande jaren, maar het komt wel overeen met de verwachting van de respondenten een jaar geleden. Toen verwachtte 18% de komende twee jaar een promotie te maken. Het beeld voor de toekomst is gematigd, slechts 15% verwacht binnen nu en twee jaar een promotie te maken.



Figuur 7. Percentage HR-professionals dat promotie heeft gemaakt/verwacht te maken



Ondanks het geringe aantal te verwachten promoties, denkt wel een ruime meerderheid van de HR-professionals dat de functie het aankomende jaar zwaarder zal worden. Net als vorig jaar verwacht ongeveer 65% een verzwaring van de functie. Met name verwacht men een uitbreiding van het HR-takenpakket en een verandering in de uitvoering van taken.

Uitbreiding van het HR-takenpakket	58%
Verandering in de uitvoering van taken	55%
Toename algemene managementtaken	42%
Meer adviseren aan derden	23%
Meer uitbesteden aan het lijnmanagement	13%

Figuur 8. Verandering van functie-inhoud (meerkeuze antwoord).

## Loopbaangesprek

Met het grootste deel van de respondenten in loondienst (78%) wordt ten minste éénmaal per jaar een gesprek gehouden over hun loopbaan. Meestal wordt dit gesprek éénmaal per jaar gevoerd. Een aanzienlijk deel van de respondenten (22%) geeft aan dat er geen loopbaangesprekken plaatsvinden.

Nooit	22%
1 keer per jaar	48%
2 keer per jaar	22%
3 tot 5 keer per jaar	7%
> 5 keer per jaar	2%

Figuur 9. Aantal loopbaangesprekken per jaar

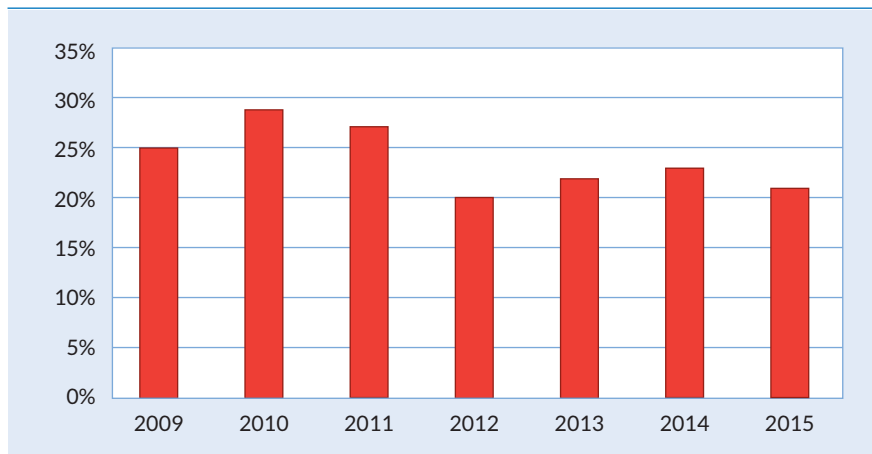


# Arbeidsmobiliteit

Van de respondenten gaf slechts 5% aan regelmatig of vaak problemen te hebben bij het vervullen van HR-vacatures. Daarmee 'bungelt' HR onderaan de lijst van moeilijk vervulbare vacatures naar functiegroep. Hoe ervaren de respondenten hun eigen arbeidsmobiliteit?

## Veranderen van baan/functie

Hoewel vacatures voor HR-posities vrij eenvoudig te vervullen zijn, is ongeveer 1 op de 5 HR-professionals (21%) op zoek naar ander werk, en dan met name naar een andere werkgever (18%) en niet zozeer naar ander werk binnen dezelfde organisatie (3%). Het beeld ten opzichte van vorig jaar is amper gewijzigd.



Figuur 10. Voornemen om van functie te veranderen (2009-2015).

Wanneer we kijken naar specifieke functies, dan valt op dat de vertrekintentie het sterkst aanwezig is onder de medewerkers personeelszaken en de HR-adviseurs. Onder de algemeen directeuren is daarentegen niemand van plan om van functie te veranderen.

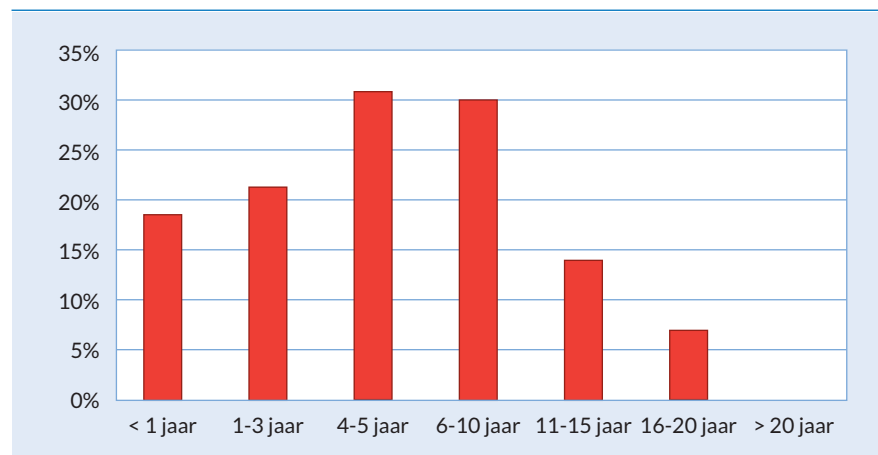
### Bent u op zoek naar ander werk?

Medewerker personeelszaken	52%
Beleidsmedewerker/adviseur	50%
HR-adviseur	27%
HR-businesspartner	26%
Manager HR/Hoofd P&O	22%
Personeelsfunctionaris	19%
Salarisadministrateur	17%
Hoofd (salaris)administratie	16%
Manager Financiën	13%
Financieel medewerker/administratief	10%
Directeur HRM	8%
Controller	6%
Algemeen Directeur	0%

Figuur 11. Voornemen om van functie te veranderen per functietype



Niet alleen zien we verschillen tussen functiehouders in het voornemen om van baan te veranderen, ook op basis van functieverblijftijd zijn er verschillen. Medewerkers met een functieverblijftijd van 4 tot 10 jaar zijn het meest op zoek naar een nieuwe werkplek.



Figuur 12. Functieverblijftijd naar vertrekintentie

Hoewel het salaris pas op de 11de plaats staat als het gaat om bepalende factoren voor de werktevredenheid (zie figuur 29), zien we wel duidelijke verschillen in de ervaren marktconformiteit van de beloning en de vertrekintentie. Onder de groep medewerkers die op zoek is naar een andere baan, is relatief gezien een groot aantal van mening dat zij minder dan marktconform worden beloond.

	< marktconform	marktconform	> marktconform
Niet op zoek naar ander werk	24%	62%	14%
Wel op zoek naar ander werk	41%	46%	13%

Figuur 13. Vertrekintentie naar ervaren marktconformiteit van het salaris.

## Actief solliciteren

Van de groep respondenten die aangeeft op zoek te zijn naar ander werk bij een andere werkgever heeft 60% daar ook op actieve wijze gevolg aan gegeven door bijvoorbeeld te solliciteren naar een andere functie.

## Benaderd door derden

Ondanks dat slechts 5% van de respondenten aangaf dat het vervullen van HR-vacatures moeizaam gaat, geeft toch 35% van de respondenten in loondienst aan afgelopen jaar te zijn benaderd door een headhunter (20%) of door een andere werkgever (15%). De arbeidsmarkt voor HR zit dus niet helemaal op slot. Het beeld komt redelijk overeen met voorafgaande jaren.



Figuur 14. Bent u benaderd door andere werkgevers of headhunters?

# Ontwikkeling

## Opleiding of training

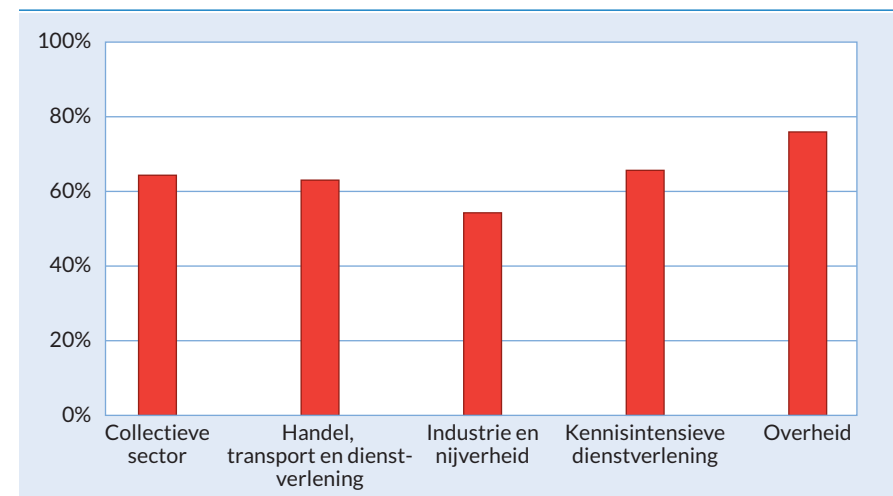
Bijna tweederde van de respondenten (63%) heeft het afgelopen jaar een training, cursus of opleiding gevolgd. Het gemiddeld aantal HR-professionals dat een opleiding of training volgt is daarmee stabiel over de afgelopen jaren (2014=64%; 2013=61%). Ten aanzien van de leeftijd zien we het veel gehoorde vooroordeel niet bevestigd: leeftijd hangt niet samen met het wel of niet volgen van opleidingen.

De meeste opleidingen en trainingen waren gericht op het HR-vakgebied. Het vergroten van juridische kennis was bij één op de tien van de respondenten aan de orde. Zie figuur 15.

Medewerkers in de sector Overheid hebben het afgelopen jaar het vaakst een opleiding, training of cursus gevolgd. Hoewel de verschillen niet heel groot zijn, lijkt het er op dat de HR-professional in de sector Industrie en Nijverheid iets minder aan eigen ontwikkeling doet. Zie figuur 16.

HR-vakgebied	50%
Juridische kennis	11%
Management vaardigheden	9%
Financiële kennis	8%
Bedrijfskundige kennis	7%
Overige vakkennis	12%
Overige competenties	4%

Figuur 15. Doel van de gevolgde opleiding, training of cursus.



Tabel 16. Aantal respondenten dat afgelopen jaar een opleiding, training of cursus heeft gevolgd per sector.

# Beloning – in loondienst

Over het algemeen levert dit onderzoek een positief beeld op ten aanzien van de loonontwikkeling. Hoewel de beloning over het geheel genomen weinig is gestegen, is de verwachting van HRM'ers vrij positief. Deelnemers hebben nog weinig vertrouwen in de winst van bedrijven (aandelen en een winstdelingsregeling zijn nog steeds ontzettend onaantrekkelijk). Toch zijn er positieve signalen, zoals de stabilisering van de variabele beloning en de afnemende zorgen over de economische recessie. Daarnaast ligt de verwachte loonstijging voor komend jaar hoger dan de verwachte loonstijging die vorig jaar was ingevuld (zie figuur 18)

Funcities	Interval	Marktconform vast jaarsalaris
Algemeen Directeur	€ 84.600 - € 113.400	€ 94.900
Directeur HRM	€ 88.700 - € 110.400	€ 97.100
Manager HRM/Hoofd P&O	€ 59.600 - € 81.200	€ 71.500
HR-beleidsadviseur	€ 60.700 - € 66.500	€ 62.900
HR-adviseur	€ 47.700 - € 63.800	€ 56.100
Medewerker personeelszaken	€ 36.200 - € 57.300	€ 46.000
Hoofd salarisadministratie	€ 48.300 - € 60.200	€ 53.700
Salarisadministrateur	€ 42.400 - € 55.800	€ 50.100
Controller	€ 64.200 - € 75.400	€ 66.200

Figuur 17. Beloning werknemer in 2014 (interval en marktconform), verdeeld naar functie

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 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.

De gegevens in figuur 17 zijn afkomstig uit het vorige onderzoek.

Funcities	Interval	Marktconform vast jaarsalaris	Mutatie t.o.v. 2014
Algemeen Directeur	€ 50.600 - € 108.300	€ 86.500	- 8,8%
Directeur HRM	€ 86.000 - € 123.700	€ 104.400	- 7,5%
Manager HRM/Hoofd P&O	€ 54.200 - € 78.500	€ 64.900	9,3%
Adviseur Comp. & Benefits	€ 57.900 - € 75.500	€ 68.900	n.v.t.
HR-businesspartner	€ 54.400 - € 72.700	€ 61.000	n.v.t.
Personeelsfunctionaris	€ 39.700 - € 52.300	€ 43.000	n.v.t.
HR-beleidsadviseur	€ 56.500 - € 77.100	€ 64.000	1,8%
HR-adviseur	€ 46.700 - € 60.600	€ 53.700	- 4,2%
Medewerker personeelszaken	€ 31.600 - € 41.900	€ 37.700	- 18,7%
Hoofd salarisadministratie	€ 50.900 - € 68.800	€ 56.600	5,4%
Salarisadministrateur	€ 39.200 - € 51.300	€ 46.900	- 6,4%
Manager Financiën	€ 52.400 - € 72.400	€ 60.600	n.v.t.
Controller	€ 59.600 - € 72.800	€ 64.500	- 2,6%
Financieel Medewerker	€ 31.300 - € 45.200	€ 34.600	n.v.t.

Figuur 18. Beloning werknemer in 2015 (interval en marktconform), verdeeld naar functie

Over het geheel zijn de beloningsuitkomsten tussen 2014 en 2015 iets gedaald, uitzonderingen daar gelaten. Ten dele wordt dit verklaard door nieuwe functie-categorieën, zoals de HR-businesspartner.

## Beloningen verdeeld naar sector

De sector gezondheidszorg springt eruit voor wat betreft de beloning van de P&O manager en de HR-adviseur. Dit verschil wordt voor een belangrijk deel verklaard door de hoeveelheid ervaring en hogere leeftijd van de deelnemers in deze sector. Hetzelfde geldt voor de HR-adviseur.

	P&O Manager	HR-adviseur
Alle sectoren	€ 64.900	€ 53.700
Industrie	€ 60.000	€ 51.300
Groot- detailhandel	€ 56.400	-
Informatie en communicatie	€ 70.300	-
Advisering, onderzoek en andere specialistische dienstverlening	€ 69.100	€ 48.200
Gezondheidszorg	€ 81.500	€ 55.100
Overige dienstverlening	€ 59.900	€ 53.000

Figuur 19. Beloning werknemer in 2015 per functie, verdeeld naar sector



## Basis voor vaststelling beloningsniveau

Gevraagd naar de basis voor het overeengekomen beloningsniveau geeft het merendeel (47%) van de respondenten aan dat het salaris is gebaseerd op een individuele afspraak. Vorig jaar werd ook een ruime meerderheid van de beloningsniveaus in dit onderzoek vastgesteld overeenkomstig individuele afspraken (42,3%).

Basis vaststelling beloningsniveau	% van de respondenten
Vastgesteld overeenkomstig de (bedrijfs) cao	26,5%
Een CAO-bedrag verhoogd met een arbeidsmarkttoeslag	1,5%
Overeenkomstig een bedrijfsspecifieke salarisindeling	25,0%
Vastgesteld op basis van een individuele afspraak	47,1%

Figuur 20. Basis voor vaststelling beloningsniveau

## Loonstijging 2014-2015

De ontwikkeling van de beloning zoals weergegeven in figuur 21 wordt mede beïnvloed door de variaties ten aanzien van de respondenten per functiegroep over de verschillende jaren. De door de respondenten ingevulde salarisstijging ligt hoger dan het waar te nemen beloningsverschil tussen de functies 2014-2015.

De gemiddelde loonstijging is in 2014 2,8% geweest. Dit is vergelijkbaar met het onderzoek van vorig jaar en is beter dan de verwachte loonstijging van 1,9%. Gezien de lage inflatie betekent dit dat het besteedbare inkomen dit jaar is toegenomen.

Ontwikkeling beloning	% van de respondenten	Gemiddelde daling/stijging
Gedaald	3,0%	8,9%
Gelijk gebleven	37,8%	0%
Gestegen	59,2%	3,3%
Gemiddelde stijging	2,8%	

Figuur 21. Loonontwikkeling 2014 - 2015

## Verwachting salarisontwikkeling 2015-2016

In 2015 verwachten de respondenten een gemiddelde loonstijging van 2,9%. Dat is vergelijkbaar met de stijging van afgelopen jaar. De inflatie stijgt weer, maar zal naar verwachting over het jaar 2015 nog steeds rond de één procent liggen en er defacto weer een stijging van het besteedbaar inkomen plaatsvindt. In relatie tot voorgaande jaren is dat goed nieuws!

Ontwikkeling beloning	% van de respondenten	Gemiddelde daling/stijging
Daling	0,8%	5,8%
Gelijk blijven	56,2%	0%
Stijging	42,9%	3,1%
Gemiddelde stijging	2,9%	

Figuur 22. Verwachte loonontwikkeling 2015 - 2016



## Aanspraak op bonus en/of winstuitkering

Van de respondenten maakt ruim een derde aanspraak op een bonusuitkering, afhankelijk van het behalen van geformuleerde doelstellingen. Dat is een matige stijging ten opzicht van vorig jaar. Minder dan 1 op de 6 respondenten kan aanspraak maken op een winstuitkering. Dat is een lichte daling.

Aanspraak op	Ja	Nee
Bonus	39,0%	61,0%
Winstuitkering	13,9%	86,1%

Figuur 23. Aanspraak op bonus en of winstuitkering 2014

## Bonus

Als er een bonus is uitgekeerd ziet een marktconforme uitkering over 2014 er als volgt uit. Deze hebben we vergeleken met voorgaande jaren.

Functies	Marktconform uitgekeerde bonus 2011	Marktconform uitgekeerde bonus 2012	Marktconform uitgekeerde bonus 2013	Marktconform uitgekeerde bonus 2014
Algemeen Directeur	€ 12.500	€ 6.200	€ 5.200	€ 6.000
Directeur HRM	€ 10.000	€ 12.000	€ 12.000	€ 10.000
Manager HRM/Hoofd P&O	€ 3.400	€ 3.000	€ 4.500	€ 3.000
HR-businesspartner	n.b.	n.b.	n.b.	€ 4.400
HR-beleidsadviseur	n.b.	n.b.	€ 3.600	n.b.
HR-adviseur	€ 2.300	€ 1.600	€ 3.000	€ 1.300
Personeelsfunctionaris	n.b.	n.b.	n.b.	€ 1.300
Medewerker personeelszaken	€ 900	€ 700	€ 1.100	€ 1.000
Hoofd Salarisadministratie	€ 2.700	€ 1.600	€ 1.500	€ 1.500
Salarisadministrateur	€ 1.800	€ 2.600	€ 2.200	€ 2.800
Controller	n.b.	€ 5.500	n.b.	€ 3.500

Figuur 24. Bonussen over de jaren 2011 t/m 2014, verdeeld naar functie



## Winstuitkering

De Manager HRM ontving in 2014 de hoogste winstuitkering bovenop het vaste jaarsalaris. Ten opzichte van vorig jaar is er een lichte stijging van deze uitkering. Zie figuur 25.

## Vakantiedagen

Het gemiddelde aantal vakantiedagen is 25 en het gemiddelde aantal ATV/ADV dagen is 0. De spreiding ziet er als volgt uit:

	P25	P50	P75
Vakantiedagen	23	25	26
ATV/ADV per jaar	0	0	7

Figuur 26. Vakantiedagen in 2015

## Marktconformiteit

Ruim de helft van de respondenten vindt dat zijn beloning marktconform is. 14% vindt zelfs dat zijn beloning meer dan markt conform is. Zoals gebruikelijk zijn er altijd respondenten (28%) die vinden dat ze minder dan marktconform worden beloond. Zie figuur 27.

Functies	Marktconforme winstuitkering			
	2011	2012	2013	2014
Manager HRM/Hoofd P&O	€ 800	€ 1.100	€ 200	€ 900
HR-adviseur	€ 300	€ 300	€ 600	€ 300

Figuur 25. Winstuitkering over de jaren 2011 t/m 2014, verdeeld naar functie

Veel minder dan marktconform	2%
Minder dan marktconform	26%
Marktconform	58%
Meer dan marktconform	14%
Veel meer dan marktconform	0%
<b>Totalen</b>	
Minder dan marktconform	28%
Marktconform	58%
Meer dan marktconform	14%

Figuur 27. Mening werknemer marktconformiteit van de beloning



## Zorgen

Ook al nemen de zorgen over de economische omstandigheden af, toch blijft de belangrijkste zorg het economisch klimaat. Ook ten aanzien van de andere onderwerpen zijn medewerkers iets optimistischer ten opzichte van vorig jaar.

Maakt zich (enigszins) zorgen over...	2015	2014
Economische omstandigheden.	63%	* 71%
Onvoldoende budget om doelen te bereiken.	52%	57%
Afname van vraag naar producten en diensten die uw bedrijf levert.	46%	49%
Bezuinigingen op arbeidsvoorwaarden.	40%	43%
Reorganisatie c.q. ontslag.	39%	45%
Bijblijven met professionele kennis en competenties.	35%	38%
Bevriezing salaris.	32%	33%
Voortbestaan van de onderneming.	30%	35%
Vacaturestop	21%	23%
Impact van verdere automatisering/robotisering op de omvang en samenstelling van het personeelsbestand	20%	n.b.
Outsourcing van uw werkzaamheden naar externe partij.	18%	19%
Uw eigen leeftijd en concurrentie van (nieuwe) jonge collega's.	18%	17%

*\*in 2014 was dit geformuleerd als 'Voortdurende economische recessie'.*

Figuur 28. Zorgen van medewerkers in loondienst.

## Tevredenheid

De HR-professional in loondienst hecht veel waarde aan sfeer en collegialiteit. Net als in veel andere beroepsgroepen wordt dit als een van de belangrijkste factoren gezien voor de tevredenheid op het werk. Het salaris staat pas op de elfde plaats. Ten aanzien van de tevredenheid in het werk zijn er veel andere factoren die belangrijker worden gevonden dan het salaris.

Belangrijk voor de tevredenheid	% van de respondenten
Sfeer en collegialiteit	80%
Waardering/erkenning	72%
Werk-privé balans	70%
Uitdagende projecten	63%
Flexibele werktijden	46%
Ruimte voor ondernemerschap/ondernemingsklimaat	43%
Opleidingsmogelijkheden	38%
Baanzekerheid	38%
Bedrijfsreputatie	33%
Loopbaanmogelijkheden	31%
Salaris	26%
Werkplekonafhankelijk werken	26%
Minder filekilometers	17%
Beschikbaarheid van nieuwe technologie	15%
Minder werkdruk	15%
Variabele beloning (winstdeling/bonus)	9%

Figuur 29. Wat is bepalend voor uw tevredenheid in uw werk?





# Beloningsvergelijking mannen versus vrouwen

Verschillen in beloning tussen mannen en vrouwen blijven een belangrijk onderwerp. Verschillend belonen op basis van geslacht is bij wet verboden en mag daarom niet voorkomen. Ondanks de wet zijn er verschillen die niet geheel worden verklaard door leeftijd en ervaring.

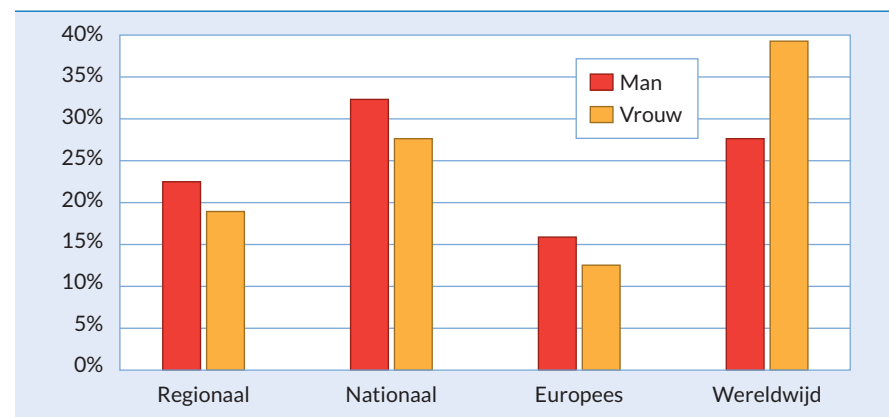
## Beloning in 2015

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. Zie figuur 30.

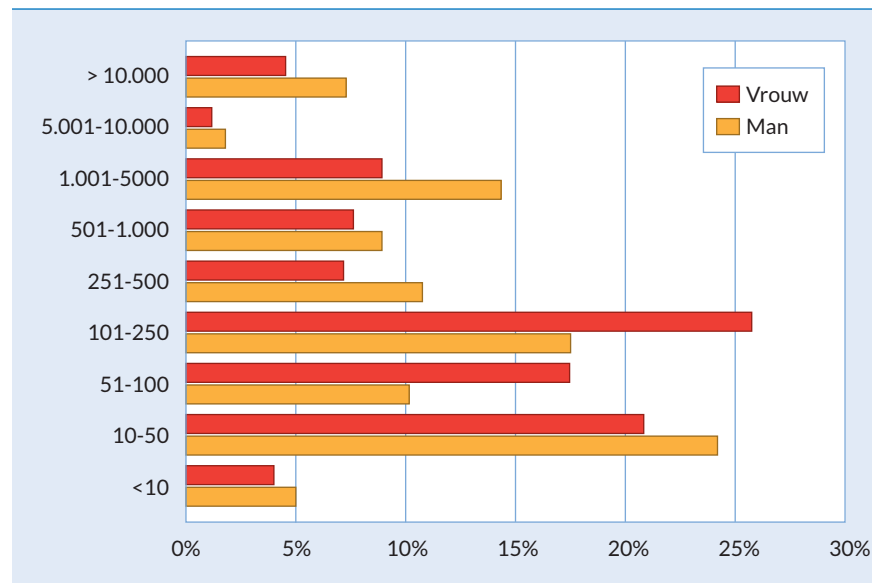
Niet alleen het aantal jaren ervaring in de huidige functie verschilt voor de mannelijke en vrouwelijke respondenten. Uit figuur 31 tot en met figuur 34 blijkt dat er ook een verschil is tussen het type organisatie waar de mannelijke en de vrouwelijke respondenten werken (werkgebied, aantal medewerkers, omzet en het aantal jaren dat men binnen de organisatie werkzaam is). De mannelijke respondenten werken in grotere organisaties met een hogere omzet. Daarnaast werken de mannelijke respondenten langer bij dezelfde organisatie.

Functie \ Geslacht	Man			Vrouw		
	Gemiddeld totaal jaarsalaris	Gem. leeftijd	Werk- ervaring HRM	Gemiddeld totaal jaarsalaris	Gem. leeftijd	Werk- ervaring HRM
HR-directeur	€ 124.400	49	11 - 15	€ 100.300	47	11 - 15
Manager HRM/						
Hoofd P&O	€ 74.400	50	11 - 15	€ 62.400	44	11 - 15
HR-businesspartner	€ 62.700	42	11 - 15	€ 66.400	40	6 - 10
HR-adviseur	€ 57.300	48	11 - 15	€ 53.000	42	6 - 10
Salarisadministrateur	€ 54.000	52	11 - 15	€ 42.900	45	6 - 10

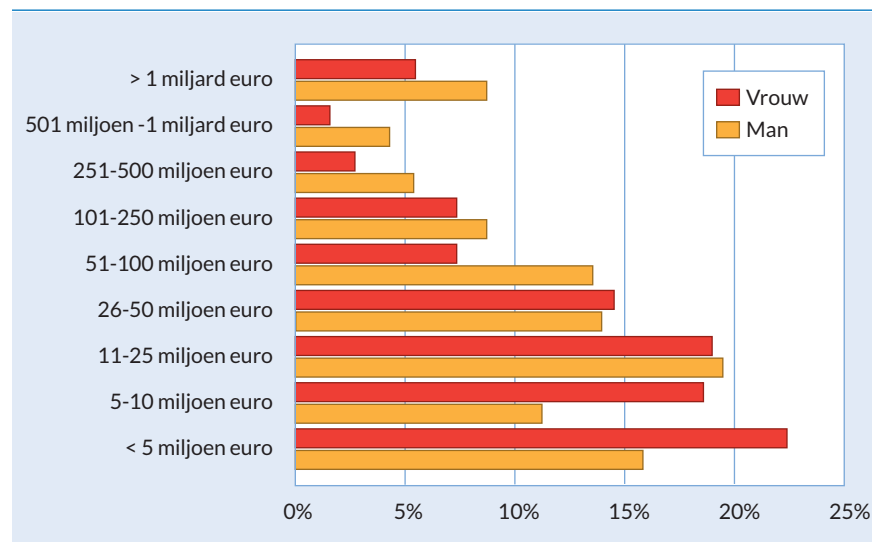
Figuur 30. Vaste beloning van vijf HR-functies in 2015, verdeeld naar geslacht, inclusief verschillen in leeftijd en werkervaring in de betrokken functie



Figuur 31. Werkgebied van de organisatie van de respondenten

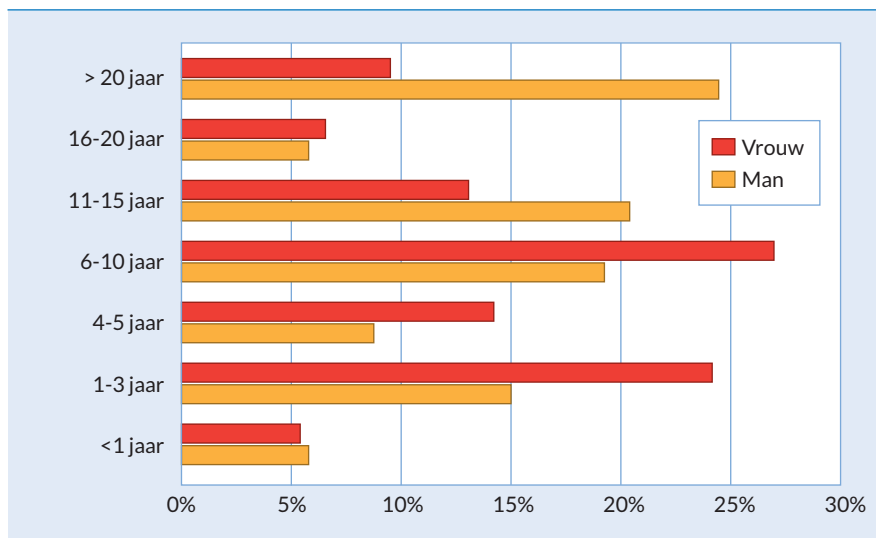


Figuur 32 . Aantal medewerkers binnen de organisatie



Figuur 33. Omzet van de organisatie





Figuur 34. Ervaringsjaren binnen de huidige organisatie

### Variabele beloning in 2015

In totaal werken mannen en vrouwen even vaak bij organisaties waarbij men aanspraak maakt op een variabele beloning.

Aanspraak op	Man	Vrouw
Bonus	40%	38%
Winstuitkering	13%	15%

Figuur 35. Variabele beloning, verdeeld naar geslacht

### Tevredenheid met beloning/marktconformiteit

Mannen waarderen hun salaris over het algemeen iets vaker boven marktconform dan vrouwen.

	Man	Vrouw
(Veel) minder dan marktconform	23%	31%
Marktconform	58%	58%
(Veel) meer dan marktconform	19%	11%

Figuur 36. Ervaren marktconformiteit van het salaris, verdeeld naar geslacht



# De HR-professional als ZZP'er

De gemiddelde leeftijd van de ondernemer is 52 jaar. De verdeling tussen mannen en vrouwen is nagenoeg gelijk. Onder de zzp'ers is 53% vrouw. De man-vrouw verhouding onder de zzp'ers verschuift daarmee verder, in 2014 was 50% vrouw en in 2013 was 43% vrouw. De bestaansduur van de onderneming van de respondenten ligt voor het merendeel boven de 5 jaar (63%). De meeste zzp'ers (81%) zijn al meer dan 10 jaar actief op het HR-vakgebied.

## Beloning ondernemers

### Uurtarieven

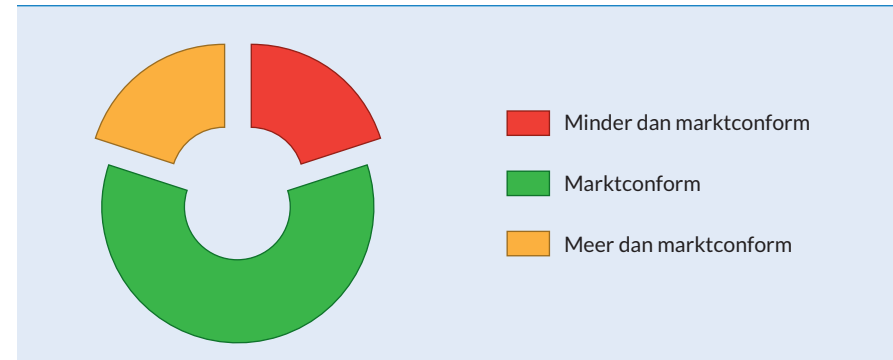
De gemiddelde uurtarieven blijven nagenoeg ongewijzigd ten opzichte van de afgelopen twee jaar. Tijdens de crisis zagen we een daling van het gemiddelde uurtarief van € 100 per uur in 2011, naar € 90 in 2012, en uiteindelijk € 85 in 2013. Voor het derde jaar op rij is het gemiddeld uurtarief € 85 per uur.

### Uren per week

De zzp'er heeft iets meer werk gekregen. Het aantal declarabele uren per week is ten opzichte van de twee afgelopen jaren gestegen, van gemiddeld 20 uur per week naar 24 uur per week.

### Marktconformiteit

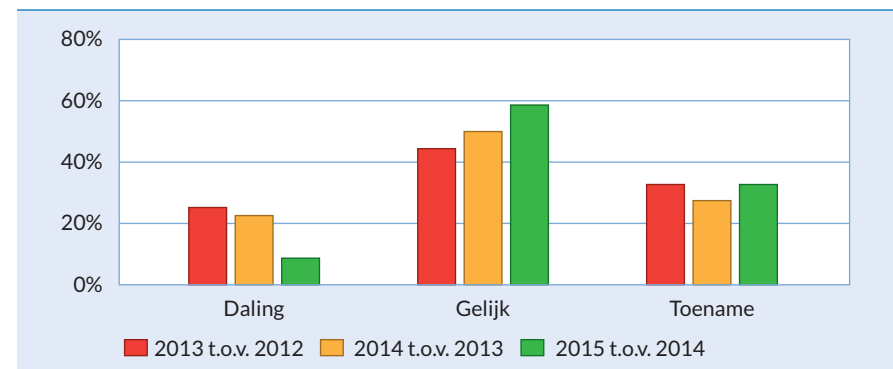
Het merendeel van de ondernemers denkt dat hun jaarsalaris marktconform is (58%). De groep die aangeeft een lagere beloning te ontvangen is even groot als de groep die een boven marktconforme beloning denkt te realiseren (17%). Deze verhoudingen zijn vergelijkbaar met vorig jaar.



Figuur 37. Mening ondernemer marktconformiteit van de beloning

### Verwachting 2015

De verwachtingen voor dit jaar zijn positief. De meeste zzp'ers verwachten een gelijkblijvend inkomen of een toename. Onder de respondenten zijn aanzienlijk minder zzp'ers die een daling in inkomen verwachten. Dit beeld past bij de lichte stijging van het gemiddeld aantal declarabele uren per week.



Figuur 38. Vooruitzichten inkomen ondernemer

## Zorgen

Net als de HR-professionals in loondienst maakt de zzp'er zich de meeste zorgen over het economisch klimaat. Desalniettemin zijn de zorgen over de gehele linie aanzienlijk gedaald ten opzichte van voorgaande jaren.

De zelfstandige adviseur is wel bezorgd over het blijven met professionele kennis en competenties. Hier zien we voor het tweede jaar op rij een (lichte) stijging. Zie figuur 39.

## Tevredenheid

Ondernemers halen vooral tevredenheid uit hun werk als het om uitdagende projecten gaat (60% van de respondenten). Ook is de ruimte voor ondernemerschap en de werk-privé balans bepalend voor de tevredenheid van de HR-ondernemer. Zie figuur 40.

## Ontwikkeling van de HR-ondernemer

Ongeveer twee derde van de zzp'ers (65%) heeft het afgelopen jaar een training, cursus of opleiding gevolgd. Het leeuwendeel was gericht op het vergroten van inhoudelijke vakkennis (81%) en niet zozeer op competenties.

## De ondernemer in loondienst

Slechts 1 op de 10 zzp'ers zou, indien hij of zij het voor het zeggen had, liever in loondienst werkzaam zijn.

Zorgen	2015	2014	2013
Economische omstandigheden	35%	*53%	*70%
Uw eigen leeftijd en concurrentie van (nieuwe) jonge concurrenten	23%	32%	14%
Afname van vraag naar producten en diensten die u levert	22%	29%	25%
Onvoldoende budget om doelen te bereiken	13%	19%	18%
Bijblijven met professionele kennis en competenties	19%	17%	10%

*\* In 2013 en 2014 verwoord als 'Voortdurende economische recessie'.*

Figuur 39. Zorgen van ondernemers.

Uitdagende projecten	60%
Ruimte voor ondernemerschap	58%
Werk-privé balans	44%
Waardering/erkenning	41%
Flexibele werktijden	34%
Werkplekonafhankelijk werken	15%
Opleidingsmogelijkheden	9%
Minder filekilometers	6%
Minder werkdruk	5%
Beschikbaarheid van nieuwe technologie	5%

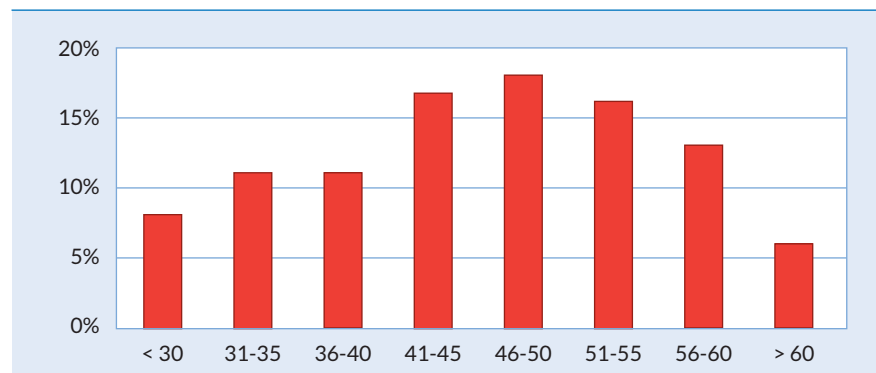
Figuur 40. Factoren die belangrijk zijn voor de tevredenheid van ondernemers



# Karakteristieken deelnemers aan het onderzoek

In dit hoofdstuk treft u meer informatie aan omtrent de kenmerken van de respondenten die deel hebben genomen aan het HR Trendonderzoek 2015-2016.

Traditiegetrouw hebben meer vrouwen (60%) dan mannen deelgenomen aan het HR-trendonderzoek. De gemiddelde leeftijd van 46 jaar is nagenoeg gelijk met de editie van vorig jaar.



Figuur 41. Leeftijd respondenten

## Opleidingsniveau en richting

84% van de respondenten is hoger opgeleid: 58% heeft een HBO-diploma en 26% heeft een universitaire graad. Een kleine 10% heeft een MBO diploma. Ongeveer de helft van de respondenten is afgestudeerd op een relevante HR-opleiding. Van de HBO-respondenten volgde 56% een HR-opleiding. Onder WO en MBO geschoolde respondenten was dit respectievelijk 47% en 13%.

## Ervaring

De respondenten zijn ervaren medewerkers in het HR-vakgebied. Meer dan de helft (58%) heeft meer dan 10 jaar werkervaring. Dit is iets meer dan de vorige editie met 56%.

## Eerdere deelname

Voor het HR-trendonderzoek maken we geen gebruik van een vast panel. 40% van de respondenten heeft echter aangegeven ook in 2014 aan het onderzoek te hebben deelgenomen (45% in 2013).

## Profiel van de organisatie

### Regio

De meeste respondenten zijn werkzaam in de Randstad (41%). 18% van de respondenten komt uit Zuid (Zeeland, Noord-Brabant en Limburg). Het Midden (Utrecht) en Oosten (Gelderland, Overijssel) zijn vertegenwoordigd met respectievelijk 17% en 18%. Alleen Noord (Groningen, Friesland en Drenthe) blijft achter met 6%. Deze percentages komen redelijk overeen met de spreiding van organisaties over Nederland, met dien verstande dat de Randstad en Zuid in verhouding licht oververtegenwoordigd zijn.

### Sector

De sector Handel, transport en dienstverlening vormt met 37% de grootste groep onder de respondenten. Industrie en Nijverheid, de Kennisintensieve dienstverlening en de Collectieve sector waren respectievelijk vertegenwoordigd met 20%, 19% en 18%. De sector Overheid is met 6% ondervertegenwoordigd in de steekproef.

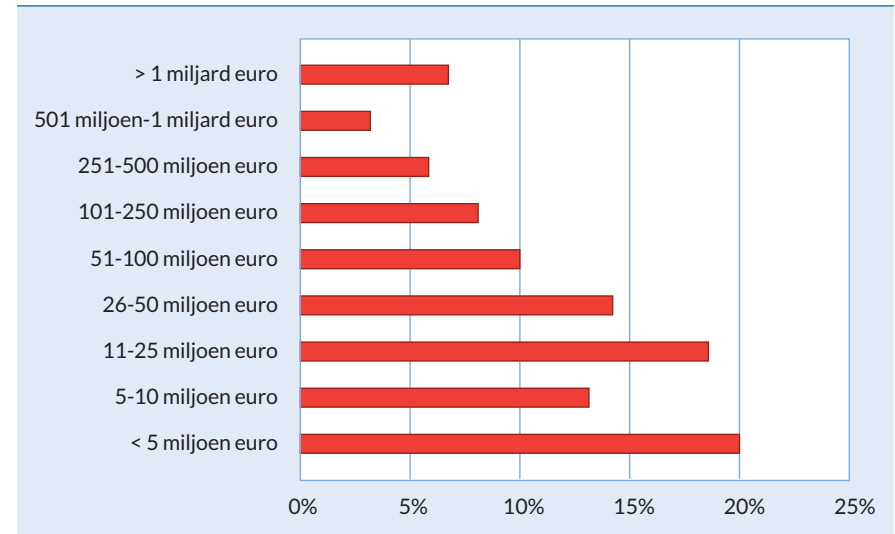
### Omzet

Bijna 1/3 van de respondenten in loondienst (31%) weet niet hoe groot de omzet of het totale budget van de organisatie is waar men werkt.

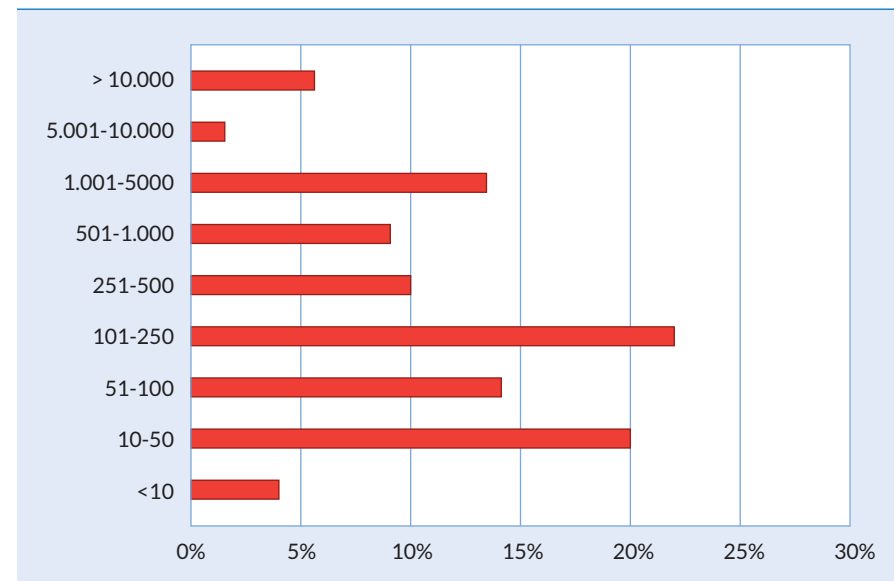
Als we kijken naar de respondenten die wel een omzetklasse aan konden geven, dan werkt 66% in organisaties met een omzet/budget van 11 miljoen euro of meer (zie figuur 42). Dit beeld komt sterk overeen met de steekproef van vorig jaar.

### Organisatiegrootte

Van de respondenten in loondienst werkt 39% in een organisatie met minder dan 100 medewerkers. Zie figuur 43.



Figuur 42. Verdeling naar omzet/budget van de organisatie



Figuur 43. Verdeling naar omvang van de organisatie

# 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 bij projecten op het gebied van het meetbaar maken van de effecten van HR-beleid, onderzoek naar HR-vraagstukken, benchmarking van HRM, HR audits, ondersteuning van reorganisaties en harmonisatie van arbeidsvoorwaarden. Hans is manager van het Kenniscentrum HRM en als zodanig betrokken en eindverantwoordelijk voor de diverse trend- en salarisonderzoeken.



**Drs. Hella Sylva (1983)** studeerde af in de Arbeids- en Organisationspsychologie 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.





# Bronvermelding & verantwoording

## Bronvermelding

Het HR-trendonderzoek is een jaarlijks terugkerend, onafhankelijk, representatief onderzoek onder interne en externe HR- en salarisprofessionals in Nederland. HR-trends is een initiatief van Performa, uitgevoerd door Berenschot en mede mogelijk gemaakt door ADP Nederland.

Vermelde gegevens zijn afkomstig uit het HR Trendonderzoek 2015-2016, tenzij expliciet anders aangegeven.

## Verantwoording onderzoek

Performa's HR Trends 2015-2016 is tot stand gekomen met hulp van de HR-beroepsverenigingen NVP, OUTPUT, Recruiters United, VNSa en NIRPA.

Doel van het onderzoek is het in kaart brengen van ontwikkelingen op het gebied van beloning, beleid, werkzaamheden en ervaringen van HR-professionals. Begin maart 2015 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 via verschillende internet-communities. De enquête kon worden ingevuld via een speciale website in de periode maart – april 2015. Deelname heeft op anonieme basis plaatsgevonden. De resultaten zijn niet te herleiden tot de individuele respondenten.

809 respondenten hebben via het internet de volledige vragenlijst ingevuld en zo meegedaan aan het onderzoek. Daarvan zijn 94 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 het interval is om diezelfde reden gekozen voor alle waarnemingen tussen het 25e en 75e percentiel.

De omvang van de steekproeven van alle gepubliceerde onderzoeken zijn voldoende groot om uitspraken te doen over gemiddelden van sectoren en/of functies in Nederland. Uit 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.

Initiatief

Uitvoering

Sponsor

Partners

Performa 

Berenschot

ADP

NVP 

  
RECRUITERS UNITED

Output

VNSa.nl  
Vereniging van  
Nederlandse  
Salarisadministrateurs

  
NIRPA