

HR Trends

2011-2012

HR Trends

2011-2012

Het grootste onderzoek onder interne en externe HR- en salarisprofessionals in Nederland naar de HR-functie, de HR-afdeling, de HR-dienstverlener en de beloning en waardering, inclusief de verschillen tussen man & vrouw en profit & non-profit

Colofon

<i>Uitgever en redactie:</i>	Performa Uitgeverij Hans Delissen
<i>Onderzoek:</i>	Berenschot Hans van der Spek RI, Marthe Paauwe en Johan van Dam
<i>Ondersteuning:</i>	ADP Nederland
<i>Partners:</i>	
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 arbeidsmarktprofessionals
Cedeo	Instituut voor Certificatie van HR-dienstverleners
Nirpa/RPP	Instituut voor Register Payroll Accounting
VNSa	Vereniging van Nederlandse Salarisadministrateurs
<i>Mediapartners:</i>	
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
<i>Ontwerp omslag:</i>	Edzer Dillema Art Direction
<i>Ontwerp binnenwerk:</i>	Satellite Software
<i>Druk:</i>	KDS Den Haag

© 2011 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 63 4

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.nl

Woord vooraf

Hierbij treft u de uitkomsten aan van Performa's *HR Trends 2011-2012*, 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 1.000 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?

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. 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 972 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 soms tussen directeur-groootaandeelhouder en zelfstandige zonder personeel (zzp-er). Ook zijn de beloningsvergelijkingen in het laatste hoofdstuk uitgesplitst naar man/vrouw en profit/non profit organisatie. Dit jaar is voor het eerst onderzoek gedaan naar de Werkkostenregeling en Uniformering van het Loonbegrip. De resultaten hiervan treft u aan in Hoofdstuk 3. *HR Trends 2011-2012* 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 ook dit jaar uitgevoerd door Berenschot en mede mogelijk gemaakt door ADP Nederland. Ook hiervoor is onze dank groot. Net als aan alle deelnemers, die de moeite hebben genomen de uitgebreide vragenlijst in te vullen!

Wij wensen u veel leesplezier.

Hans Delissen
Uitgever Performa

Inhoud

Woord vooraf	5
Samenvatting onderzoeksresultaten	10
Beloning en waardering van de HR-professional	10
Man-vrouw	10
Profit – non profit	10
Marktconformiteit	10
Arbeidsmarkt	11
Auto van de zaak	11
Ontwikkelingen op de HR-afdeling	11
HR-budgetten	12
Werkkostenregeling	12
Inzicht loonkosten	12
Opzet van het onderzoek	14
Verantwoording	14
1 Profiel van respondent en organisatie	15
1.1 Profiel van de respondent	15
Opleiding	15
Geslacht	15
Leeftijd	15
Ervaring	16
1.2 Profiel van de organisatie	16
Regio	16
Branche	17
Omzet/budget	17
Organisatiegrootte	18
Loonkosten	18
2 De HR-functie	19
2.1 Interne en externe functies	19
Verdeling interne en externe functies	19
Interne functie	19
Externe functie	20
Loondienst of ondernemer	20
2.2 Balans	20
Lengte dienstverband	20
Aantal dagen ziek	21
Balans werk-privé	21
2.3 Loopbaan	22
Promotie	22
Loopbaangesprek	22
Verzwarend van de functie	23
Verandering van de functie-inhoud	23
Veranderen van baan/functie	23
Actief solliciteren	24
Benaderd door derden	24
2.4 Ontwikkeling	24
Zelfstudie	24

Opleiding of training	25
Netwerken	25
Beroepsverenigingen	26
3 De HR-afdeling	27
3.1 Positie & Invloed HR	27
Positie HR-afdeling	27
HR manager in het managementteam	27
3.2 HR-beleid	27
HR aandachtsgebieden	27
HR beleidsthema's voor 2011 en 2012	28
Spagaat	29
DGA/ZZP	29
Problemen met werving en selectie	30
Problemen met behouden bestaande medewerkers	31
Sociale Media	32
Moeilijk vervulbare functiegroepen	33
3.3 Secundaire arbeidsvoorwaarden	33
Flexibele arbeidsvoorwaarden	33
Personeelsregelingen en –verzekeringen	34
Personeelsvoorzieningen en -verstrekkingen	34
Gezondheidsbevorderende faciliteiten	35
3.4 Samenwerking met externen	36
Samenwerking met arbodienst	36
Samenwerkingsverband met salarisverwerker	36
3.5 Budget van de HR-afdeling	36
Aanwezigheid budget	36
3.6 Gebruik geautomatiseerde systemen	37
Ondersteuning	37
3.7 Wetswijzigingen	37
Werkkostenregeling	38
Uniformering loonbegrip	40
4 De HR-aanbieder	41
4.1 Duur van de eigen onderneming	41
Push- en pull-factoren eigen onderneming	41
5 Beloning van de HR-professional	43
5.1 Beloning in loondienst	43
Beloning in 2010 - 2011	43
Basis voor vaststelling beloningsniveau	44
Loonstijging 2010-2011	44
Verwachting salarisontwikkeling 2011-2012	44
Aanspraak op bonus en/of winstuitkering	44
Bonus in 2010	45
Winstuitkering in 2010	45
Marktconformiteit	45
5.2 Beloning directeur groot aandeelhouder HR-dienstverlening	46
Beloning in 2010	46
Marktconformiteit	46
Verwachting 2011	46

Winstverwachting 2012	46
5.3 Beloning zelfstandige HR-dienstverlener	47
Beloning in 2010	47
Marktconformiteit	47
Vooruitzicht 2011	47
Vooruitzicht 2012	47
6. Auto van de zaak	48
6.1 Beschikbaarheid auto van de zaak	48
In aanmerking komen voor een auto van de zaak	48
Cataloguswaarde	49
Beschikbaarheid en cataloguswaarde per functie	49
Het meest zakelijk gereden automerk onder de HRM-ers	49
6.2 Kosten van de auto van de zaak	50
Eigen bijdrage	50
Fiscale bijtelling	50
7 Beloningsvergelijkingen	51
7.1 Mannen versus vrouwen	51
Beloning in 2011	51
Variabele beloning in 2011	52
Tevredenheid met beloning / marktconformiteit	53
Eigen ondernemerschap	53
Push- en pullfactoren eigen onderneming	53
Auto van de zaak	54
7.2 Profit versus non profit	54
Verdeling profit – non profit	54
Vaste beloning in 2011	54
Variabele beloning in 2011	55
Tevredenheid met beloning	55
Auto van de zaak	55
8 Het Nieuwe Werken	56
8.1 Flexibel en werkplekonafhankelijk werken	56
Werkplekonafhankelijk	57
8.2 Flexibel werken	58
Mogelijkheid om werktijden flexibel in te delen	58
Bijlage Functieomschrijvingen	59
<i>Interne functies</i>	59
Algemeen Directeur	59
Directeur HRM	59
P&O-manager	59
Personeelsfunctionaris	59
Medewerker Personeelszaken	59
Hoofd Salarisadministratie	59
Salarisadministrateur	59
Opleidingsfunctionaris	59
<i>Externe functies</i>	60
Directeur HR dienstverlener	60
Management consultant	60
Personeelsadviseur	60

Recruiter	60
Assessment-consulent	60
Salarisverwerker	60
Arbeidsdeskundige	60
Bedrijfsverpleegkundige, bedrijfspsycholoog en bedrijfsarts	60
MD-adviseur	60
Opleider	61
Coach	61
Loopbaanadviseur	61

Samenvatting onderzoeksresultaten

Beloning en waardering van de HR-professional

Voor menig HR-professional is de salarisontwikkeling in 2011 boven verwachting geweest. Verwachtte 55,4% van de respondenten uit 2010 een stijging in 2011, uiteindelijk heeft 57,1% een hoger salaris ontvangen. De gemiddelde salarisstijging is met 3,6% bijna twee keer zo hoog als verwacht (2,0%). Helaas geldt deze stijging niet voor iedereen: 2,2% van de respondenten is juist achteruit gegaan in salaris, terwijl 0,8% van de respondenten dit vreesde.

Het marktconforme vaste jaarsalaris voor een HR-directeur bedraagt in 2011 € 89.000, een P&O-manager krijgt € 62.000, een personeelsfunctionaris € 51.000 en een medewerker PZ € 41.000. Een marktconform beloonde hoofd salarisadministratie ontvangt € 52.000 en een salarisadministrateur € 42.000. Daarbovenop komt in sommige gevallen nog een bonus of winstuitkering. 33,3% van de respondenten ontvangt een bonus en 16,3% een winstuitkering. De gemiddelde bonus en winstuitkering verschillen per functie. Zo bedraagt de bonus van een HR-directeur € 12.300 en die van een medewerker PZ € 1.200.

De beloningsvooruitzichten voor 2012 zijn positief: ruim de helft (57,7%) van de respondenten in loondienst verwacht voor 2012 een salarisstijging, gemiddeld met 3,6%. Dat komt overeen met de daadwerkelijke loonstijging in 2011.

Man-vrouw

Ondanks de wettelijk verboden verschillen in beloning op basis van geslacht is het nog steeds schering en inslag dat vrouwen minder verdienen dan mannen in dezelfde functies. Dat geldt ook voor HR-functies, zo blijkt uit dit onderzoek. Slechts een deel van het verschil is te verklaren door indicatoren als werkervaring en anciënniteit. Zo bedraagt het gemiddelde salaris van de mannelijke P&O-manager € 73.000, waarbij zijn leeftijd gemiddeld 49,0 jaar is en zijn gemiddelde werkervaring in die functie 6,7 jaar. Daartegenover staat het gemiddelde salaris van een vrouwelijke P&O-manager van € 61.000, waarbij haar leeftijd 43,1 jaar is de gemiddelde werkervaring in die functie 6,1 jaar is.

Profit – non profit

De vaste beloning voor de gemiddelde P&O-manager in het bedrijfsleven is meer dan 10% lager dan dat van zijn of haar collega in de non profit. Daarentegen ontvangt 42,4% van de P&O-ers in het bedrijfsleven een bonus, tegenover 9,3% in de non profit. Hetzelfde geldt voor de winstuitkering: 21,5% van de HR-managers in de profit ontvangt zo'n extra uitkering, tegenover 2,5% in de non profit. Verder heeft ruim 33% van de P&O-ers in de profit een auto van de zaak. In de non profit is dat slechts 4,2%.

Marktconformiteit

Vinden HR-professionals dat ze marktconform worden beloond? Dat verschilt per groep. 67,5% van de HR-professionals die in loondienst zijn en onder een collectieve beloningsregeling (cao of bedrijfsspecifieke regeling) vallen, is van mening dat ze marktconform worden beloond. Dat cijfer ligt iets hoger dan in 2010 (62,6%). Voor de groep respondenten waarvan de beloning individueel wordt vastgesteld, ligt het percentage iets hoger (70%).

Marktconformiteit is niet de belangrijkste factor om in de huidige baan te blijven. Dat blijkt uit het feit dat slechts 37,2% van de respondenten die van oordeel zijn dat ze niet marktconform beloond worden, ook daadwerkelijk op zoek is naar een andere baan. Belangrijker is de flexibiliteit in arbeidstijden en werkplek: bijna drie op de vier respondenten vindt dat belangrijk. In de praktijk kan 69,0% inderdaad ook werkplekonafhankelijk werken en 74,3% kan zijn werktijden flexibel indelen. Het Nieuwe Werken lijkt daarmee definitief haar intrede te doen.

Bijna 68% van de respondenten geeft aan een goede balans tussen werk en privé te ervaren. Slechts 15,9% is het oneens met de stelling “ik ervaar een goed balans tussen werk en privé”. De “ondernemers” onder de respondenten ervaren de beste werk–privé balans. Wat opvalt is dat met name de respondenten met een externe HR-functie dit jaar een minder positief oordeel geven dan vorig jaar, toen nog 72,7% het met de stelling eens was. Voor de overige groepen liggen de cijfers redelijk in lijn met die van vorig jaar.

Als we deze resultaten extrapoleren naar man en vrouw, dan kunnen we constateren dat 70,8% van de mannen een goede balans werk – privé ervaren. Vorig jaar gaf 62,8% van de mannen aan het eens te zijn met deze stelling. Een stijging met maar liefst 8%. Opvallend is dat het aandeel vrouwelijke respondenten dat een goede balans werk – privé ervaart (65%) niet alleen lager is dan dat van de mannen, maar ook gedaald is ten opzichte van 2010 (68,1%).

Arbeidsmarkt

De arbeidsmarkt voor HR-professionals herstelt nog maar langzaam, afgaande op het aantal respondenten dat aangeeft door een headhunter of rechtstreeks door een andere werkgever te zijn benaderd. In 2009 bedroeg dit aandeel nog 45,5%. In 2011 ligt dit met 35,3% duidelijk lager. HR-functies blijken bovendien het minst moeilijk vervulbaar. Slechts 6,7% van de respondenten geeft aan moeite te hebben met het vervullen van HR-vacatures. De top vier moeilijkst vervulbare functiegroepen zijn: techniek & onderhoud (vindt 28,6%), ICT (27,8%), productie (24,2%) en verkoop (23,5%).

Bijna 30% van de HR-professionals in loondienst is van plan binnen 1 à 2 jaar van baan te veranderen. Het overgrote deel (93,9%) hiervan gaat op zoek naar een nieuwe werkgever, slechts 6,1% gaat op zoek naar een andere baan bij dezelfde werkgever. In 2011 heeft 17,2% gesolliciteerd op een andere functie.

Voor het derde jaar op rij neemt het aantal HR-professionals dat promotie maakt in hun loopbaan af. Was dat in 2009 nog 29,3%, in 2010 nam dat af tot 27,2% en dit jaar heeft nog maar 25,2% promotie gemaakt. Slechts 19,2% verwacht aankomend jaar promotie te maken.

Auto van de zaak

25,2% van de respondenten heeft in 2011 een auto van de zaak. Dat is iets minder dan in 2010, toen 26,4% nog een auto van de zaak had. Er zijn bijna twee keer zoveel mannen (bijna 30%) als vrouwen (nog geen 15%) met een auto van de zaak. De meest voorkomende cataloguswaarde ligt tussen de € 30.000 en € 35.000. Naar functie gekeken ziet het er als volgt uit: 82,1% van de HR-directeuren heeft een auto van de zaak en 37,9% van de P&O-managers.

De populairste merken in 2011 zijn Audi, Toyota en Volkswagen. De top drie populairste modellen van 2011 bestaat uit Volkswagen Passat, Toyota Prius en Volkswagen Golf. Vorig jaar was de top drie: de Passat, de Golf en de Ford Mondeo. De opkomst van de Prius is mogelijk het gevolg van de gunstige fiscale bijtelling. Vorig jaar had 6,3% de laagste fiscale bijtelling van 14%, dit jaar is dat percentage meer dan verdubbeld tot 13,9%. De gemiddelde eigen bijdrage is ten opzichte van 2010 gedaald van € 195 naar € 112 per maand.

Ontwikkelingen op de HR-afdeling

Bijna alle HR-afdelingen houden zich in de praktijk bezig met de volgende vijf aandachtsgebieden: personeelsmanagement (90%), aanname en ontslag (90%), arbeidsverzuim & re-integratie (89%) en primaire & secundaire voorwaarden (89%). Minder dan de helft van de HR-afdelingen houdt zich bezig met management development (49,5%), coaching (49,2%), ondersteuning medezeggenschap (46,1%) en talentmanagement (43,8%).

Iets anders is wat de belangrijkste thema's zijn die van grote invloed zijn op het werk van de HR-afdeling. De vijf belangrijkste thema's in 2011 zijn: het ontwikkelen van talenten van bestaande medewerkers (50,7%), arbeidsverzuim en re-integratie (39,8%), invoering van de werkkostenregeling (36,1%), beloning- en functioneringsgesprekken (33,8%) en het nieuw vorm en inhoud geven aan het opleidingsbeleid (33,6%). Er zit dus blijkbaar een groot verschil tussen de dagelijkse werkzaamheden en de HR-thema's die van invloed zouden zijn op het werk van de afdeling.

In 2012 verwachten de respondenten dat de thema's 'ontwikkelen van de reputatie van de organisatie met oog op arbeidsmarktcommunicatie' en 'het bewust inzetten van social media hiervoor' in de top 5 zullen eindigen. Social media spelen in 2011 al een belangrijke rol bij werving en selectie. Dit zou ten nadele gaan van de thema's 'beloning- en functioneringsgesprekken' en 'het nieuw vorm en inhoud geven aan het opleidingsbeleid'.

HR-budgetten

Het aantal HR-afdelingen met een eigen HR-budget is flink toegenomen in 2011. Beschikte in 2010 26% over een eigen budget, in 2011 is dat toegenomen tot 30,9%. Uit het HR-budget worden verschillende diensten gefinancierd: opleidingen (77,5%), arbodiensten (74,0%), werving & selectie (72,7%) en juridische ondersteuning (ook 72,7%), coaching (70,9%), assessments (69,6%) en re-integratie (63,0%), salarisverwerking (61,2%), organisatieadvies (60,4%) en personeelsadministratie (53,3%).

Veruit het grootste deel van het budget wordt aan opleidingen besteed. Van de respondenten met een HR-budget, besteedt 50,6% meer dan 60.000 euro aan opleiden. 17,6% besteedt tussen de 40 en 60.000 euro, 14,8% tussen de 20.000 en 40.000 euro en 17,0% minder dan 20.000 euro. Het budget voor coachen is veel geringer. 55,9% van de budgethouders besteedt tot 20.000 euro aan coachen, 32,3% tussen de 20.000 en 40.000 euro en slechts 11,8% meer dan 40.000 euro.

Werkkostenregeling

Sinds 1 januari 2011 geldt een nieuwe regeling die in de plaats komt van de huidige regels voor vrije vergoedingen en verstrekkingen: de werkkostenregeling. Tot en met 2013 mag elke organisatie kiezen voor de werkkostenregeling of voor de oude regels voor vrije vergoedingen en verstrekkingen. Na 2013 geldt de werkkostenregeling voor alle werkgevers.

Tot nu toe heeft slechts 15% van de respondenten de overstap gemaakt naar de nieuwe werkkostenregeling. Bijna tweederde van die overstappers heeft dat gedaan omdat het financieel gunstiger is voor de organisatie. In meerderheid (55,6%) heeft de HR- en salarisafdeling de regie over de invoering, in 32,4% van de gevallen is dat de financiële afdeling. Hoewel de werkkostenregeling wel bedoeld is als lastenverlichting, ervaart 64% van de overstappers dit juist niet zo. 28,7% van de overstappers heeft ook de arbeidsvoorwaarden moeten aanpassen.

Van de 85% die nog niet is overgestapt, zegt één op drie dat dit is vanwege meer administratieve rompslomp. Een kwart geeft als reden op dat het financieel ongunstiger is. Er zijn nog drie momenten om over te stappen, per 1 januari 2012, 2013 en 2014. De verwachting is dat 30,4% overstapt per 2012, eveneens 30,4% per 2013 en 39,2% wacht tot het laatste moment met overstappen.

Inzicht loonkosten

Veel respondenten hebben geen idee van de loonkosten in hun organisatie. Slechts één op de drie is daarvan op de hoogte, terwijl de post 'personeel' bij een derde van de organisaties meer dan de helft van de omzet of budget bedraagt. Het belang dat HR vertegenwoordigt, is dus groter dan men zich realiseert.

Wil HR een meer strategische positie innemen, dan is het essentieel om zowel meer zicht te hebben op de HR-gerelateerde kosten en opbrengsten en beter te kunnen beschikken over instrumenten waarmee HR kan anticiperen op toekomstige ontwikkelingen. Nu ligt de nadruk bij personeelsinstrumenten nog vooral op de ondersteuning van administratieve processen. Er wordt nog maar weinig gebruik gemaakt van instrumenten voor de verdere ontwikkeling van medewerker en organisatie.

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 vorig jaar hebben we een aparte vragenlijst gemaakt voor dga's en 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 2011-2012 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 mei 2011 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 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/interessant, hebben we verbanden onderzocht en de aangetroffen correlaties vermeld.

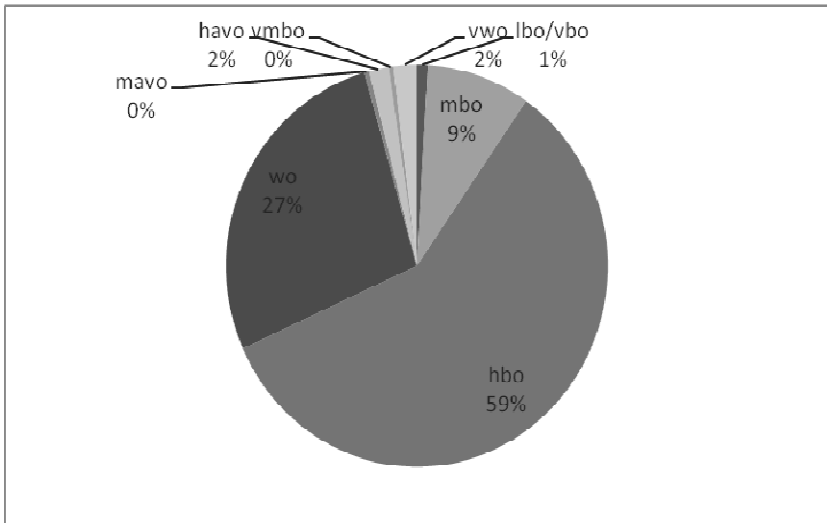
972 respondenten hebben meegedaan aan het onderzoek dat via internet heeft plaatsgevonden. Daarvan zijn 235 deelnemers een directeur grootaandeelhouder of een zelfstandige zonder personeel.

1 Profiel van respondent en organisatie

1.1 Profiel van de respondent

Opleiding

85% van de 972 respondenten is hoger opgeleid: 58% heeft een HBO-diploma, 27% heeft een universitaire graad.



Figuur 1.1 - Respondenten verdeeld naar opleidingsniveau

Geslacht

Aan HR-Trends hebben meer vrouwen dan mannen deelgenomen. Circa 54% van de respondenten is vrouw.

Geslacht	% respondenten
man	46%
vrouw	54%

Tabel 1.1 - Respondenten verdeeld naar geslacht

Leeftijd

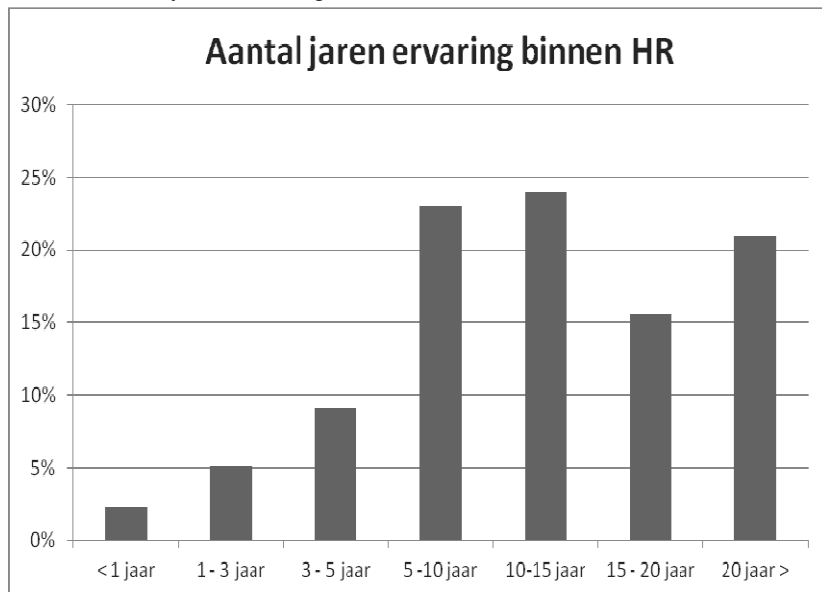
De gemiddelde leeftijd van de respondenten is met vijf jaar gestegen naar 47 jaar. Ruim 30% komt uit de leeftijdscategorie boven de 50 jaar. Dit is een stijging van 5% ten opzichte van vorig jaar.

Leeftijd	% respondenten
Tot 31 jaar	8,1%
31-35	9,8%
36-40	16,2%
41-45	17,4%
46-50	17,7%
50 jaar en ouder	30,9%

Tabel 1.2 - Respondenten verdeeld naar leeftijd

Ervaring

De respondenten zijn ervaren medewerkers in het HR vakgebied. Meer dan de helft (60,5%) heeft meer dan 10 jaar werkervaring.

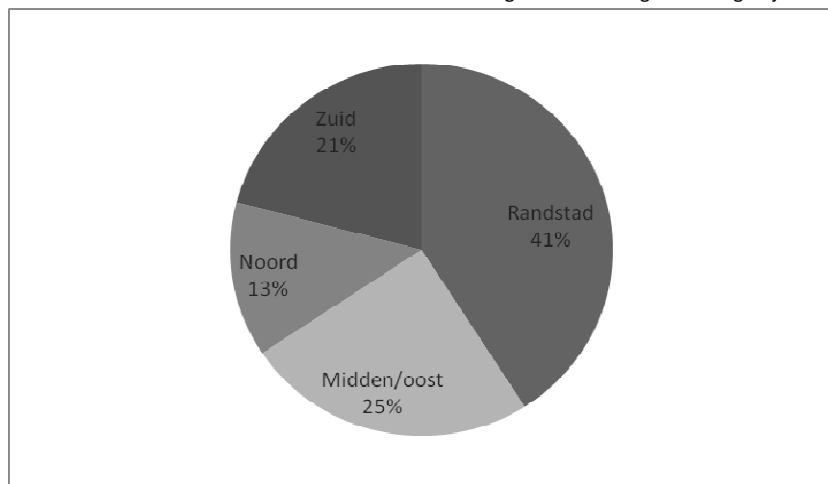


Figuur 1.2 - Respondenten verdeeld naar ervaringsjaren in het vakgebied

1.2 Profiel van de organisatie

Regio

De meeste respondenten zijn werkzaam in de Randstad (40,9%). 20,9% van de respondenten komt uit Zuid (Zeeland, Noord-Brabant en Limburg). Oost Nederland (Gelderland, Overijssel) is vertegenwoordigd met 24,7%. Alleen Noord Nederland (Groningen, Friesland en Drenthe) blijft achter met 13,5%. Deze percentages komen redelijk overeen met de demografische spreiding, met dien verstande dat de Randstad en Zuid in verhouding iets oververtegenwoordigd zijn.



Figuur 1.3 - Verdeling respondenten over Nederland

Branche

Drie sectoren zijn sterk vertegenwoordigd in het onderzoek, respectievelijk Overige zakelijke dienstverlening (20,2%) en HRM- en HRD-dienstverlening (17,0%) en industrie (12,6%).

Sector	% respondenten
<u>Profit</u>	
Bouw	2,7%
Commerciële gezondheidszorg	0,6%
Detailhandel & Horeca	3,5%
Financiële Dienstverlening	6,5%
Groothandel	4,8%
HRM- en HRD-dienstverlening	17,0%
ICT dienstverlening	5,7%
Industrie	12,6%
Juridische Dienstverlening	1,3%
Landbouw & Visserij	1,1%
Overige zakelijke dienstverlening	20,2%
Transport & Logistiek	3,7%
<i>totaal profit</i>	79,6%
<u>Non profit</u>	
Gezondheidszorg	5,8%
Maatschappelijke dienstverlening	1,5%
Onderwijs	2,2%
Overheid	3,9%
Overige non profit	6,0%
Welzijn	1,0%
<i>totaal non profit</i>	20,4%

Tabel 1.3 - Verdeling respondenten naar branche

Omzet/budget

De grootste groep respondenten in loondienst (34,7%) heeft geen idee hoe groot de omzet / budget van de organisatie is waar men werkt.

Als we kijken naar de respondenten die wel een omzetklasse aan konden geven, dan werkt bijna de helft (47,2%) in organisaties met een omzet van meer dan 25 miljoen euro.

Omzet/budget van de organisatie	% werknemers
< 5 miljoen euro	20,5%
5 - 10 miljoen euro	15,9%
10 - 25 miljoen euro	16,4%
25 - 50 miljoen euro	10,8%
50 - 100 miljoen euro	14,0%
100 - 250 miljoen euro	8,9%
250 - 500 miljoen euro	4,3%
500 - 1 miljard euro	3,4%
> 1 miljard euro	5,8%

Tabel 1.4 - Verdeling respondenten naar omzet of budget van de organisatie (voor zover bij de respondenten bekend).

Organisatiegrootte

Ruim een derde van de respondenten (exclusief dga en zzp-ers) werkt in een organisatie met minder dan 100 medewerkers. Meer dan de helft werkt in een organisatie met minder dan 250 medewerkers (57,1%).

Omvang van de organisatie	% respondenten
< 10 medewerkers	3,1%
10 – 50 medewerkers	19,4%
50 – 100 medewerkers	14,5%
100 – 250 medewerkers	20,1%
250 – 500 medewerkers	14,4%
500 – 1.000 medewerkers	9,6%
1.000 - 5.000 medewerkers	12,1%
5.000 - 10.000 medewerkers	2,0%
> 10.000 medewerkers	4,7%

Tabel 1.5 - Verdeling respondenten naar omvang van de organisatie

Loonkosten

Bij 32,5% van de organisaties bedragen de loonkosten meer dan de helft van de omzet / budget. Overigens kon een derde van de respondenten dit kengetal noemen.

Aandeel loonkosten t.o.v. omzet	% van de organisaties
<10%	7,9%
10 - 25%	36,7%
26 - 50%	22,9%
51 - 75%	22,5%
76 - 90%	9,6%
90% >	0,4%

Tabel 1.6 - Verdeling respondenten op basis van het aandeel dat de loonkosten (voor zover bekend bij de respondenten)

2 De HR-functie

2.1 Interne en externe functies

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 *stafffunctionaris* met HR-taken binnen een bedrijf of instelling. Met een externe HR-functie bedoelen we een functionaris werkzaam bij een HR-dienstverlenende organisatie of een zelfstandig gevestigde HR-adviseur, coach of opleider. Deze zelfstandigen zonder personeel worden ook wel aangeduid als zzp-ers. Ruim 70% van de respondenten heeft een functie binnen een arbeidsorganisatie (intern). De andere respondenten hebben een externe functie: zijn zzp-er (zelfstandig HR-adviseur) of werkzaam voor een HR-dienstverlener. Daar waar relevant worden de resultaten van dit onderzoek die betrekking hebben op externen apart beschreven.

Functie	% respondenten 2011-2012	% respondenten 2010-2011
intern	72,4%	75,1%
extern	28,6%	24,9%

Tabel 2.1 - Respondenten verdeeld naar interne en externe functie

Interne functie

Aan de hand van Berenschots methodiek van functiebeschrijvingen (USB) 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 50 verschillende functies/functietitels. Wat opvalt is dat het aandeel van de salarisadministrateurs dit jaar verdubbeld is ten opzichte van vorig jaar.

Functie	% respondenten 2011-2012	% respondenten 2010-2011
HR-adviseur	21,0%	16,9%
P&O Manager	17,9%	23,4%
Salarisadministrateur	9,4%	4,0%
Hoofd salarisadministratie	4,6%	2,2%
Medewerker personeelszaken	4,8%	3,0%
Directeur HRM	4,0%	2,3%
Overige functies	38,4%	48,2%

Tabel 2.2 - Respondenten verdeeld naar interne functie

Externe functie

Volgens dezelfde methodiek zijn er vijf externe functieomschrijvingen.

Functie	% van de respondenten
Management Consultant / Organisatieadviseur	25,6%
HR- of personeelsadviseur	16,3%
Directeur HR dienstverlener	16,3%
Payroll adviseur / salarisverwerker	14,0%
Opleider / trainer	9,3%
Overige functies	18,6%

Tabel 2.3 - Respondenten verdeeld naar externe functie

Loondienst of ondernemer

Ruim driekwart van de respondenten is in loondienst (75,8%), zowel in een interne als externe functie. Een kleiner deel is zelfstandige zonder personeel (17,4%) en een nog kleiner deel is directeur-eigenaar van een HR-dienstverlenend bedrijf, de zogenaamde dga's (6,8%). Deze twee laatste groepen samen vormen de groep 'ondernemers' (24,2%). We zien de laatste jaren een dalende tendens wat betreft de deelname van de "ondernemers" (2009: 31,9%, 2010: 26,9% en 2011: 24,2%)

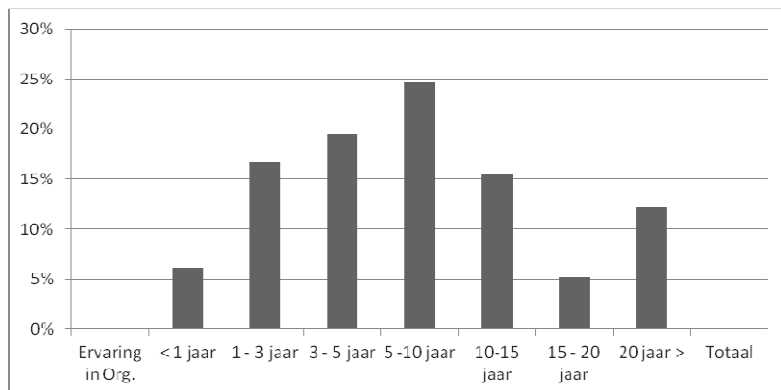
In loondienst of eigen ondernemer	% respondenten
in loondienst	75,8%
ondernemer	24,2%
waarvan dga	28,1%
waarvan zzp	71,9%

Tabel 2.4 - Respondenten verdeeld naar loondienst / ondernemer

2.2 Balans

Lengte dienstverband

Van de respondenten werkt 23% minder dan 3 jaar binnen de huidige organisatie. Bijna 70% van de respondenten werkt al langer dan 5 jaar voor dezelfde organisatie. Ook dat is fors meer dan vorig jaar. Er hebben dit jaar dus vooral veel nieuwe, oudere respondenten die al lang bij hetzelfde bedrijf werken, meegedaan aan het onderzoek.



Figuur 2.1 - Aantal jaren werkzaam binnen de huidige organisatie, alle respondenten

De HR-functionaris is gemiddeld 9,4 jaar werkzaam in de huidige functie. Dit is een stijging met vier jaar ten opzichte van de vorige editie. Dit jaar hebben naar verhouding meer respondenten deel genomen die al lange tijd in de huidige functie werkzaam zijn.

Lengte dienstverband	aantal jaren
in huidige functie	9,4

Tabel 2.5 - Aantal jaren werkzaam in dezelfde functie, alle respondenten

Aantal dagen ziek

De respondenten zijn behoorlijk gezond. Gemiddeld zijn de respondenten 3,7 dagen ziek geweest de afgelopen 12 maanden. Vergeleken met het landelijk gemiddelde (verzuimpercentage van 4%; betekent 10 dagen) is het ziekteverzuim onder de geënquêteerde HR-professionals relatief laag. Wel is er een aanzienlijke stijging ten opzichte van vorig jaar, met name bij de mannelijke respondenten. Vrouwen hebben gemiddeld gezien bijna twee keer zoveel ziekte-dagen dan mannen. Het aantal verzuimdagen ligt bij interne medewerkers net iets hoger dan bij externe.

Geslacht / intern of extern	gem. aantal ziekte-dagen 2011	gem. aantal ziekte-dagen 2010
man	2,8	1,5
vrouw	4,5	3,9
totaal	3,7	3,0
extern	3,5	2,5
intern	3,8	3,0
totaal	3,7	3,0

Tabel 2.6 - Aantal dagen ziek, verdeeld naar geslacht en in- of extern (in loondienst)

Balans werk-privé

Bijna 68% van de respondenten geeft aan een goede balans tussen werk en privé te ervaren. Slechts 15,9% is het oneens met de stelling “ik ervaar een goed balans tussen werk en privé”. De “ondernemers” onder de respondenten ervaren de beste werk-privé balans. Wat opvalt is dat met name de respondenten met een externe HR-functie dit jaar een minder positief oordeel geven dan vorig jaar, toen nog 72,7% het met de stelling eens was. Voor de overige groepen liggen de cijfers redelijk in lijn met die van vorig jaar.

Ik ervaar een goede balans tussen werk en prive	extern	intern	loon dienst	zzp	dga	ondernemer	totaal
geen mening	4,4%	0,0%	0,3%	0,0%	0,0%	0,0%	0,2%
helemaal mee eens	17,8%	23,4%	23,1%	44,6%	43,1%	44,2%	28,1%
mee eens	35,6%	43,4%	42,9%	28,6%	29,2%	28,8%	39,5%
neutraal	24,4%	16,9%	17,4%	11,9%	15,4%	12,9%	16,3%
niet mee eens	15,6%	13,6%	13,7%	10,1%	10,8%	10,3%	12,9%
helemaal niet mee eens	2,2%	2,7%	2,7%	4,8%	1,5%	3,9%	3,0%
Subtotalen							
eens	53,3%	66,8%	65,9%	73,2%	72,3%	73,0%	67,6%
niet mee eens	17,8%	16,3%	16,4%	14,9%	12,3%	14,2%	15,9%

Tabel 2.7 - Oordeel respondenten naar balans werk – privé

Vorig jaar gaf ruim 63% van de mannen aan het eens te zijn met de stelling, terwijl dat dit jaar met 70,8% een stuk hoger is. Voor de vrouwelijke respondenten geldt dat het percentage in 2011 met 65% niet alleen lager is dan dat van de mannen, maar ook gedaald is ten opzichte van 2010 (68,1%).

Ik ervaar een goede balans tussen werk en privé	man	vrouw	totaal
geen mening	0,0%	0,4%	0,2%
helemaal mee eens	31,4%	25,6%	28,1%
mee eens	39,4%	39,5%	39,5%
neutraal	14,8%	17,4%	16,3%
niet mee eens	12,1%	13,6%	12,9%
helemaal niet mee eens	2,3%	3,6%	3,0%

Tabel 2.8 - Oordeel respondenten naar balans werk – privé (uitgesplitst naar man/vrouw)

2.3 Loopbaan

Promotie

Meer dan een kwart van de respondenten in loondienst heeft de afgelopen twee jaar promotie gemaakt. Vanuit de voorgaande onderzoeken blijkt hier een dalende lijn in te zitten (29,3% in 2009, 27,7% in 2010 en 25,2% in 2011).

Promotie gemaakt?	man	vrouw	totaal
Ja	24,4%	25,8%	25,2%
Nee	75,6%	74,2%	74,8%

Tabel 2.9 - Respondenten in loondienst die de afgelopen 2 jaar promotie hebben gemaakt

Een kleiner deel (19,2%) verwacht de komende twee jaar promotie te maken. De respondenten zijn daarin iets minder optimistisch dan tijdens het vorige onderzoek (21,9%).

Promotie verwacht?	man	vrouw	Totaal
ja	18,8%	19,5%	19,2%
nee	81,2%	80,5%	80,8%

Tabel 2.10 - Respondenten in loondienst die de komende 2 jaar promotie verwachten

Loopbaangesprek

Met het grootste deel van de respondenten in loondienst (75%) wordt ten minste één maal per jaar een gesprek gehouden over hun loopbaanperspectief. Een beperkt deel van de respondenten (11,1%) geeft aan dat er geen loopbaangesprekken plaatsvinden.

Frequentie loopbaangesprek	% respondenten
meer dan 2 keer per jaar	11,0%
2 keer per jaar	23,5%
jaarlijks	40,6%
minder dan 1 keer per jaar	13,9%
nooit	11,1%

Tabel 2.11 - Respondenten in loondienst en frequentie loopbaangesprekken

Verzware van de functie

In het vorige onderzoek verwachtte bijna 62% van de respondenten in loondienst dat zijn of haar functie de aankomende jaren zwaarder zou worden. Dit jaar is er sprake van een kleine daling (57,7%) van deze verwachting.

Verwacht je verzware van de functie?	% respondenten
Ja	57,7%
Nee	42,3%

Tabel 2.12 - Respondenten in loondienst en verwachtingen met betrekking tot de zwaarte van de functie

Verandering van de functie-inhoud

Van de respondenten in loondienst die een verzware van de functie verwacht, denkt ruim drie kwart dat er veranderingen in de uitvoering van het huidige takenpakket plaats zullen gaan vinden. Een groot percentage (62,5%) verwacht (tevens) een uitbreiding van de HR taken en een toename aan algemene managementtaken.

Soort verandering van de functie-inhoud	% van de respondenten die verzware van de functie verwachten
verandering in de uitvoering van taken	75,5%
uitbreiding van het HR-takenpakket	62,5%
toename algemene managementtaken	52,8%
meer adviseren aan derden	42,9%
meer uitbesteden aan lijnmanagement	27,6%
andere nl	45,0%

Tabel 2.13 - Respondenten in loondienst en verwachtingen met betrekking soort functieverandering (meerdere keuzes mogelijk)

Veranderen van baan/functie

Bijna 27% 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, maar zijn op zoek naar een andere werkgever (93,9%).

Ben je van plan van functie te veranderen?	% van de respondenten
ja	26,7%
nee	73,3%
op zoek naar een andere functie	6,1%
op zoek naar een andere werkgever	93,9%

Tabel 2.14 - Respondenten in loondienst en voornemen om van baan te veranderen

Actief solliciteren

Het afgelopen jaar heeft 17,6% (2010: 16,2%) actief gesolliciteerd naar een andere functie, hetzij bij dezelfde organisatie, hetzij bij een andere werkgever. Een duidelijk herstel van de arbeidsmarkt voor HR-professionals lijkt wat dat betreft nog niet aan de orde of men aarzelt nog om actief te gaan solliciteren.

Ben je actief aan het solliciteren?	% van de respondenten
ja	17,6%
nee	82,4%

Tabel 2.15 - Respondenten in loondienst en actief solliciterend

Benaderd door derden

Van de respondenten in loondienst geeft 15,7% aan direct door een andere werkgever te zijn benaderd. Een iets groter percentage is indirect door een headhunter benaderd (19,5%). Iets meer dan de helft van de respondenten is niet benaderd in het afgelopen jaar (64,7%). Ook wat dit cijfer betreft lijkt er nog geen sprake te zijn van een duidelijk herstel van de arbeidsmarkt voor HR-professionals.

Ben je benaderd voor een andere baan?	% van de respondenten 2011	% van de respondenten 2010	% van de respondenten 2009
ja, door een headhunter	19,5%	18,2%	23,8%
ja, door een andere werkgever	15,7%	15,5%	21,8%
nee	64,7%	66,3%	54,5%

Tabel 2.16 - Respondenten in loondienst en benaderd door derden

2.4 Ontwikkeling

Zelfstudie

Kennis is macht en vraagt om onderhoud. De ondernemers onder de respondenten besteden, net als in de vorige editie, de meeste tijd aan zelfstudie. Respondenten in loondienst met een externe-HR functie besteden meer uren aan zelfstudie dan de respondenten met een interne HR-functie.

In vergelijking met vorig jaar is een dalende lijn te zien in het totaal aantal uren zelfstudie onder de respondenten.

Aantal uur	extern	intern	loon dienst	dga	zzp	Onder nemer	totaal
< 10 uur	34,9%	36,9%	36,8%	34,3%	14,9%	20,4%	32,8%
10 - 25 uur	27,9%	24,2%	24,4%	13,4%	17,9%	16,6%	22,5%
25 - 40 uur	9,3%	13,1%	12,9%	13,4%	13,1%	13,2%	13,0%
40 - 60 uur	4,7%	8,8%	8,5%	11,9%	19,0%	17,0%	10,6%
60 >	20,9%	15,1%	15,5%	20,9%	33,3%	29,8%	18,9%
niet	2,3%	1,9%	1,9%	6,0%	1,8%	3,0%	2,2%

Tabel 2.17 - Aantal uren voor zelfstudie op jaarbasis

Opleiding of training

Ruim de helft van de respondenten heeft het afgelopen jaar een training, cursus of opleiding gevolgd. De respondenten uit de groep ondernemers (dga en zzp) in belangrijkere mate dan die uit de groep in loondienst.

Opleiding gevolgd?	extern	intern	loon dienst	dga	zzp	ondernemer	totaal
Ja	53,5%	64,1%	63,5%	59,7%	73,2%	69,4%	64,9%
Nee	46,5%	35,9%	36,5%	40,3%	26,8%	30,6%	35,1%

Tabel 2.18 - Deelname aan training/cursus of opleiding

Voor de meeste respondenten had de training, cursus of opleiding vergroting van de vakkennis tot doel (36,8%). Vorig jaar was dat nog 57,4% en was het aandeel van Overig met 7,6% een fractie van de uitkomst van dit jaar. In het volgende onderzoek zullen we daar specifiek aandacht aan gaan besteden. Wellicht is de HR-professional zich qua kennis aan het verbreden?

Doel van de training, cursus of opleiding	loondienst	ondernemers	totaal
Vergroten vakkennis	38,3%	32,3%	36,8%
Ontwikkelen competenties / vaardigheden	21,8%	29,4%	23,7%
Overig	39,9%	38,3%	39,5%

Tabel 2.19 - Doel van de gevolgde training, opleiding of cursus

Van de respondenten in loondienst die een training, cursus of opleiding gevolgd hebben deed ruim 87% dat zonder een eigen (financiële) bijdrage. Minder respondenten hebben dit jaar een eigen bijdrage geleverd; vorig jaar volgde 84,0% een training, cursus of opleiding zonder eigen bijdrage.

Hoogte eigen bijdrage	% van de respondenten in loondienst die een training, cursus of opleiding gevolgd
0%	87,2%
1 - 25%	3,8%
50 - 75%	2,6%
25 - 50%	1,7%
75 - 100%	4,7%

Tabel 2.20 – Eigen bijdrage aan training, opleiding of cursus

Netwerken

Netwerken is belangrijk voor HR-professionals. Waar zakelijke communities zoals LinkedIn vorig jaar nog een grote groei doormaakte (bijna 25%) wijst het onderzoek van dit jaar uit dat de mate en vorm van netwerken grotendeels gelijk is gebleven.

Internet is een belangrijk medium om met elkaar te netwerken; hetzij algemeen zakelijk (74,7%), hetzij vakmatig (45,1%), hetzij privé (27,4%). Toch blijft elkaar lijfelijk ontmoeten voor de meeste respondenten ook van belang: via opleidingen (63,9%), beurzen (51,9%) en congressen (59,9%). Ook beroepsverenigingen leveren een belangrijke bijdrage aan netwerken (46,3%). Opvallend is dat netwerken door het volgen van een opleiding en het bezoeken van (vak)beurzen sterk is afgenomen ten opzichte van vorig jaar. (65,3%)

Voor de ondernemers onder de respondenten blijken alle vormen van netwerkcontacten belangrijker dan voor de respondenten in loondienst, met name via zakelijke communities (89,4%) en de beroepsverenigingen (65,5%).

Op welke manier onderhoudt u uw netwerk met vakgenoten?	totaal	loondienst	ondernemers
Persoonlijke communities via internet (Hyves e.d.)	27,4%	25,0%	34,9%
Zakelijke communities via internet (LinkedIn e.a.)	74,7%	70,0%	89,4%
Vakgerichte communities via internet (HRbase e.a.)	45,1%	43,8%	48,9%
Bezoek van (vak)beurzen	51,9%	48,3%	63,0%
Deelname aan congressen	59,9%	58,5%	64,3%
Door het volgen van opleidingen en/of trainingen	63,9%	62,8%	67,2%
Via beroepsverenigingen	46,3%	40,2%	65,5%

Tabel 2.21 – Wijze van netwerken

Beroepsverenigingen

Meer dan de helft (63,9%) van alle respondenten geeft aan lid te zijn van één of meer beroepsverenigingen. Ten opzichte van vorig onderzoek is dit een stijging aan van bijna 10%. In de onderzoeksgroep zijn de meeste respondenten lid van de NVP (35,7%), 7,6% van de respondenten is lid van de NVO2. Buiten de onderstaande lijst om werden door de respondenten nog 49 verschillende beroepsverenigingen genoemd.

Van welke beroeps verenigingen bent u lid?	% van de respondenten 2010	% van de respondenten 2011
NVP	38,7%	35,7%
NVO2	6,3%	7,6%
Noloc	2,4%	4,5%
NIPRA/RPP	2,0%	5,4%
VNSa	2,0%	5,4%
Recruiters United	1,3%	1,4%
Output	1,1%	0,6%
Ooa	0,7%	1,2%
Nobco	0,4%	2,1%
Geen	45,2%	36,1%

Tabel 2.22 – Lidmaatschap van beroepsverenigingen

3 De HR-afdeling

3.1 Positie & Invloed HR

Positie HR-afdeling

Van de respondenten in loondienst geeft 80,3% aan dat de organisatie de beschikking heeft over een interne HR-afdeling of -functie.

Veruit de meeste respondenten geven aan dat ze vanuit de HR-afdeling een adviserende rol hebben. Maar ten opzichte van vorig jaar is de administrerende en registrerende rol sterk toegenomen, ten koste van de adviserende rol.

Rol die vervuld wordt	% van de respondenten 2011	% van de respondenten 2010
aansturend / leidinggevend	19,1%	18,0%
beleidsbepalend	15,9%	16,9%
adviserend	37,7%	44,7%
administrerend en registrerend	19,1%	11,0%
uitvoerend	8,1%	9,3%

Tabel 3.1 - Niveau waarop HR-activiteiten uitgevoerd worden

HR manager in het managementteam

Veruit de meeste HR-managers maken deel uit van het management team (69,2%). Een nagenoeg onveranderd beeld ten opzichte van het voorgaande onderzoek (69,8%)

HR Manager in het MT	% van de respondenten
ja	69,2%
nee	30,8%

Tabel 3.2 - HR managers lid van het management team

3.2 HR-beleid

HR aandachtsgebieden

HR-afdelingen houden zich vooral bezig met personeelsmanagement (90%), aanname en ontslag (90%), arbeidsverzuim & re-integratie (89%) en primaire & secundaire voorwaarden (89%). Dit is in lijn met voorgaande onderzoeken. HR-afdelingen houden zich het minste bezig met talentmanagement (43,8%) en ondersteuning van medezeggenschap (46,1%).

Met welke facetten van HR houdt uw HR-afdeling zich bezig?	ja	nee
Personeelsmanagement	90,0%	10,0%
Aanname en ontslag (arbeidsrechtelijk)	90,0%	10,0%
Arbeidsverzuim en re-integratie	89,0%	11,0%
Primaire & secundaire arbeidsvoorwaarden	89,0%	11,0%
Verzorgen van personeelsadministratie	85,6%	14,4%
Werving en selectie (incl. testen en assessment)	83,6%	16,4%
Arbeidsomstandigheden en welzijn	80,9%	19,1%
Organisatieadvies	74,8%	25,2%
Opleidingsbeleid (incl. geven en/of verzorgen van opleidingen) en -management	74,3%	25,7%
Functie-classificatie en weging	70,6%	29,4%
Externe mobiliteit, outplacement en ontslag	68,1%	31,9%
Begeleiden/uitvoeren reorganisaties	67,6%	32,4%
Interne mobiliteit en loopbaanadvies	67,4%	32,6%
Uitvoeren salarisadministratie	59,3%	40,7%
Arbeidsmarktcommunicatie	59,0%	41,0%
Uitzending en detachering	50,7%	49,3%
Formatiebegroting en- beheer	50,0%	50,0%
Management development	49,5%	50,5%
Verzorgen coachingstrajecten	49,2%	50,8%
Ondersteuning medezeggenschap	46,1%	53,9%
Talentmanagement	43,8%	56,3%

Tabel 3.3 - HR aandachtsgebieden

HR beleidsthema's voor 2011 en 2012

Respondenten in loondienst met een HR-afdeling hebben voor 2011 en 2012 aangegeven welke thema's van grote invloed op hun werkzaamheden zullen zijn.

In 2011 zijn de vijf belangrijkste thema's: het ontwikkelen van talenten van bestaande medewerkers (50,7%), arbeidsverzuim en re-integratie (39,8%), invoering van de werkkostenregeling (36,1%), beloning- en functioneringsgesprekken (33,8%), het nieuw vorm en inhoud geven aan het opleidingsbeleid (33,6%).

In 2012 verdringen het 'ontwikkelen van de reputatie van de organisatie met oog op arbeidsmarktcommunicatie' en 'het bewust inzetten van social media 'beloning- en functioneringsgesprekken' en 'het nieuw vorm en inhoud geven aan het opleidingsbeleid' uit de top vijf. In 2012 ziet de top vijf er als volgt uit: het ontwikkelen van talenten van bestaande medewerkers (48,2%), Invoering van de werkkostenregeling (36,2%), ontwikkelen van de reputatie van de organisatie met oog op arbeidsmarktcommunicatie (30,8%), bewust inzetten van social media voor arbeidsmarktcommunicatie (26,9%), arbeidsverzuim en re-integratie (24,4%).

Belangrijkste thema's	2011	2012
Ontwikkelen van talenten van bestaande medewerkers (talent development)	50,7%	48,2%
(Vernieuwde) aandacht voor aanpak van arbeidsverzuim en re-integratie	39,8%	24,4%
Invoering van de Werkkostenregeling	36,1%	36,2%
Ontwikkelen van belonings- en functioneringsgesprek (cyclus)	33,8%	21,3%
Opzetten van nieuw opleidingsbeleid	33,6%	22,0%
Ontwikkelen van de reputatie van onze organisatie met het oog op de arbeidsmarktcommunicatie	31,9%	30,8%
Automatiseren van (onderdelen van) de personeels- en/of salarisadministratie	30,8%	19,8%
Harmonisatie van arbeidsvoorwaarden	28,2%	21,8%
Begeleiden / uitvoeren reorganisaties	25,8%	17,6%
Bewust inzetten van social media voor arbeidsmarktcommunicatie	24,6%	26,9%
Opzetten van management developmentbeleid	22,4%	21,0%
Invoeren van competentie management	21,4%	16,6%
Invoering van Het Nieuwe Werken	19,1%	23,2%
Ontwikkelen van seniorenbeleid, met het oog op het tot op hogere leeftijd door kunnen laten werken	18,9%	21,0%
Ontwikkelen van integraal gezondheidsbeleid	15,3%	14,9%
Invoeren van performance management	13,7%	16,7%
Ontwikkelen van diversiteitsbeleid; evenwichtige maatschappelijke afspiegeling binnen het personeelsbestand	10,3%	10,3%
Invoering van een (intern) Shared Service Center voor HR	7,5%	6,9%
Invoering van de Wet Uniformering Loonbegrip	5,0%	8,5%
Begeleiden van outsourcing bedrijfsonderdelen	4,3%	2,8%
Outsourcen van de personeels- en/of salarisadministratie	2,6%	2,7%

Tabel 3.4 - Activiteiten HR-afdeling in loondienst verdeeld naar beleidsthema 2011/2012

Spagaat

Als we tabel 3.3 en 3.4 met elkaar vergelijken dan blijkt dat menig HR-professional nog steeds met andere zaken bezig is dan die hoog op het prioriteitenlijstje (tabel 3.4) staan. Een goed voorbeeld daarvan is talent development dat als laagste scoort bij de dagelijkse bezigheden, maar wel als het belangrijkste thema voor 2011 en 2012 gezien wordt.

DGA/ZZP

Ook de DGA/ZZP-respondenten hebben aangegeven welke thema's in 2011 en 2012 voor hun van invloed zullen zijn op hun werkzaamheden.

In 2011 zijn de belangrijkste thema's: ontwikkelen van talenten van bestaande medewerkers (70,2%), ontwikkelen van de reputatie van de organisatie met oog op de arbeidsmarktcommunicatie (39,6%), begeleiden/uitvoeren van reorganisaties (39,6%), opzetten

van management developmentbeleid (38,3%) en het bewust inzetten van social media voor arbeidsmarktcommunicatie (35,7%).

In 2012 verdringt de invoering van het nieuwe werken het begeleiden/uitvoeren van reorganisaties uit de top vijf. In 2012 ziet de top vijf er als volgt uit: ontwikkelen van talenten van bestaande medewerkers (62,6%), ontwikkelen van de reputatie van de organisatie met oog op de arbeidsmarktcommunicatie (40,0%), bewust inzetten van social media voor arbeidsmarktcommunicatie (34,5%), opzetten van management developmentbeleid (34,5%) en het bewust inzetten van social media voor arbeidsmarktcommunicatie (33,2%).

Belangrijkste thema's	2011	2012
Ontwikkelen van talenten van bestaande medewerkers (talent development)	70,2%	62,6%
Ontwikkelen van de reputatie van onze organisatie met het oog op de arbeidsmarktcommunicatie	39,6%	40,0%
Begeleiden / uitvoeren reorganisaties	39,6%	28,5%
Opzetten van management developmentbeleid	38,3%	34,5%
Bewust inzetten van social media voor arbeidsmarktcommunicatie	35,7%	38,3%
Opzetten van nieuw opleidingsbeleid	35,7%	31,1%
Invoering van de Werkkostenregeling	33,2%	13,6%
Invoeren van performance management	30,2%	27,2%
Ontwikkelen van seniorenbeleid, met het oog op het tot op hogere leeftijd door kunnen laten werken	28,1%	32,3%
Invoeren van competentie management	26,8%	24,7%
Ontwikkelen van belonings- en functioneringsgesprek (cyclus)	25,5%	16,2%
(Vernieuwde) aandacht voor aanpak van arbeidsverzuim en re-integratie	19,1%	16,6%
Invoering van Het Nieuwe Werken	15,7%	33,2%
Harmonisatie van arbeidsvoorwaarden	15,7%	10,2%
Ontwikkelen van diversiteitsbeleid; evenwichtige maatschappelijke afspiegeling binnen het personeelsbestand	14,0%	17,4%
Ontwikkelen van integraal gezondheidsbeleid	14,0%	14,9%
Automatiseren van (onderdelen van) de personeels- en/of salarisadministratie	11,9%	9,8%
Begeleiden van outsourcing bedrijfsonderdelen	11,1%	9,4%
Outsourcen van de personeels- en/of salarisadministratie	8,1%	8,1%
Invoering van een (intern) Shared Service Center voor HR	4,3%	4,3%

Tabel 3.5 - Activiteiten HR volgens DGA/ZZP respondenten verdeeld naar beleidsthema 2011/2012

Problemen met werving en selectie

Van de respondenten geeft 35% aan dat de organisatie problemen heeft met het werven van nieuwe medewerkers. Een iets groter deel van de respondenten (37,4%) geeft aan hier geen problemen in te ondervinden. Een klein deel van de respondenten geeft aan ernstige problemen te ondervinden (9,8%). Vergelijken met het onderzoek van vorig jaar zit hier een stijgende lijn in (2011:9,8%; 2010:6,7%; 2009:5,2%).

Stelling: Wij ondervinden momenteel problemen bij de werving & selectie wegens schaarste op de arbeidsmarkt

Reactie op de stelling	% van de respondenten
helemaal niet mee eens	11,9%
niet mee eens	25,5%
neutraal	27,6%
mee eens	25,2%
helemaal mee eens	9,8%

Tabel 3.6 - Problemen met werving en selectie afgelopen jaar bij respondenten met HR-afdeling/functie

Voor de komende twaalf maanden verwacht 42,7% van de respondenten problemen te ondervinden met werving en selectie van nieuwe medewerkers. Dat is beduidend hoger dan het aantal respondenten dat nu problemen ondervindt. Ruim een derde van de respondenten verwacht geen problemen.

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	9,1%
niet mee eens	25,0%
neutraal	23,1%
mee eens	31,5%
helemaal mee eens	11,2%

Tabel 3.7 - Problemen met werving en selectie aankomend jaar bij respondenten met HR-afdeling/functie

Problemen met behouden bestaande medewerkers

Meer dan een kwart van de respondenten (27,5%) geeft aan dat het moeite kost om de huidige medewerkers te behouden. Een bijna net zo groot deel geeft aan hiervan geen problemen te ondervinden. Vorig jaar gaf nog maar 9,0% aan problemen te ervaren bij het behouden van bestaande medewerkers. Een signaal dat de arbeidsmobiliteit van deze groep is aan het toenemen.

Stelling: Wij hebben momenteel moeite om onze medewerkers te behouden wegens schaarste op de arbeidsmarkt

Reactie op de stelling	% van de respondenten
helemaal niet mee eens	19,1%
niet mee eens	7,7%
neutraal	45,7%
mee eens	25,3%
helemaal mee eens	2,2%

Tabel 3.8 - Problemen met behoud bestaande medewerkers bij respondenten met HR-afdeling/functie

De respondenten verwachten de komende twaalf maanden veranderingen ten aanzien van de spanning op de arbeidsmarkt. Het aantal respondenten dat de komende twaalf maanden geen

moeite verwacht met het behouden van bestaande medewerkers bedraagt 51,3%. In 2010 was dat nog 55,6%. Terwijl het aantal respondenten dat aangeeft problemen te verwachten nagenoeg op hetzelfde niveau als vorig jaar ligt (20,6%).

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

Reactie op de stelling	% van de respondenten
helemaal niet mee eens	13,9%
niet mee eens	37,4%
neutraal	28,4%
mee eens	17,1%
helemaal mee eens	3,2%

Tabel 3.9 – Verwachten de komende twaalf maanden problemen met behoud bestaande medewerkers bij respondenten met HR-afdeling/functie

Sociale Media

Slechts 17% van de respondenten verwacht niet dat sociale media een nadrukkelijker rol zullen gaan spelen bij de arbeidsmarktcommunicatie, terwijl 53,9% van de respondenten dat wel verwacht. Ten opzichte van de vorige editie is de verwachting dat sociale media een nadrukkelijker rol gaan spelen met ruim 10% gestegen.

Stelling: Sociale Media zullen nadrukkelijker een rol gaan spelen bij onze arbeidsmarktcommunicatie

Reactie op de stelling	% van de respondenten
helemaal niet mee eens	5,8%
niet mee eens	11,2%
neutraal	29,1%
mee eens	35,5%
helemaal mee eens	18,4%

Tabel 3.10 – Toename van de rol van Sociale Media bij arbeidsmarktcommunicatie bij respondenten met HR-afdeling/functie

Moeilijk vervulbare functiegroepen

Gevraagd is ook voor welke functiegroepen vacatures moeilijk vervulbaar zijn. Dit jaar verwacht 28,6% problemen met het werven van medewerkers in Techniek en Onderhoud, gevolgd door ICT-ers, (27,8%), Productie/Operations (24,2%) en Verkoop (23,5%).

De minste problemen worden verwacht bij de vervulling van HR functies (57%) en Juridische taken (53,3%).

Functiegroep	problemen	geen problemen
Techniek & Onderhoud	28,6%	38,7%
ICT	27,8%	38,0%
Productie / Operations	24,2%	42,0%
Verkoop	23,5%	41,0%
Financiële Zaken	17,2%	52,6%
Bestuur en directie	14,4%	51,7%
Inkoop en logistiek	12,8%	50,3%
Onderzoek & Kwaliteit	12,4%	46,2%
Marketing & Communicatie	10,9%	52,6%
Ondersteuning	9,4%	52,0%
Juridische Zaken	8,0%	53,3%
HR	6,7%	57,0%

Tabel 3.11 - Vervulbaarheid vacatures (in functiegroepen) in 2011 bij respondenten met HR-afdeling/functie

3.3 Secundaire arbeidsvoorwaarden

Flexibele arbeidsvoorwaarden

Van de respondenten met een HR-afdeling of -functie heeft ruim 40% flexibele arbeidsvoorwaarden.

Flexibele arbeidsvoorwaarden?	% respondenten met HR-afdeling/functie
ja	43,8%
nee	56,2%

Tabel 3.12 - Aanwezigheid van flexibele arbeidsvoorwaarden bij respondenten met HR-afdeling/functie

Personeelsregelingen en –verzekeringen

De meest voorkomende personeelsregeling is het collectieve pensioen (88,1%), gevolgd door de collectieve overeenkomst met een zorgverzekeraar (83,4%), een jubileumuitkering (80,9%), de levensloopregeling (77,7%) en aanvullende WIA-verzekering (69,1%). De minst voorkomende regelingen zijn de eigen overlijdensuitkering (23,9%) en de betaalde ouderschapsverlofregeling (26,2%). Ten opzichte van het onderzoek van vorig jaar is er geen verandering in de volgorde van deze regelingen.

Regeling / voorziening	% van de respondenten
collectief pensioen	88,1%
collectieve overeenkomst met zorgverzekeraar	83,4%
jubileumuitkering	80,9%
levensloopregeling	77,7%
aanvullend wia-verzekering	69,1%
collectieve ongevallenverzekering	64,2%
aanvullende anw-verzekering	51,4%
Tegemoetkoming ziektekostenverzekering	39,1%
betaald ouderschapsverlof	26,2%
eigen overlijdensuitkering	23,9%

Tabel 3.13 - Aanwezigheid van personeelsregelingen en -verzekeringen bij respondenten met HR-afdeling/functie

Personeelsvoorzieningen en -verstrekkingen

De studiekostenvergoeding (89,1%) en de mobiel van de zaak (86,8%) zijn de meest voorkomende personeelsverstrekkingen en –vergoedingen. Thuiswerkvergoedingen (15,1%) komen het minste voor. De opgegeven 'andere vergoedingen' bestaan uit een breed scala variërend van ziekteverzuim bonussen tot een gratis fitnessabonnement.

Voorziening / verstrekking	% van de respondenten
studiekostenvergoeding	89,1%
mobiel van de zaak	86,6%
auto van de zaak	73,3%
laptop van de zaak	71,4%
algemene onkostenvergoeding	61,1%
fiets van de zaak	51,7%
telefoonkostenvergoeding	51,3%
pda van de zaak	40,4%
representatiekostenvergoeding	39,2%
personeelskorting op eigen producten	29,9%
thuiswerkvergoeding	15,1%
andere vergoedingen	10,9%

Tabel 3.14 - Aanwezigheid van personeelsvoorzieningen en –verstrekkingen bij respondenten met HR-afdeling/functie

Gezondheidsbevorderende faciliteiten

Van de organisaties die faciliteiten bieden ter bevordering van de gezondheid, stimuleren de meeste de fiets voor het woon-werkverkeer (52,5%). Het minst wordt eigen bedrijfsfitness aangeboden (10,7%).

Gezondheidsbevorderende faciliteit	% van de respondenten
stimuleren van het gebruik van de fiets voor woon-werkverkeer	52,5%
kortingsregeling met sportscholen	35,2%
promotie en/of subsidiëring gezonde voeding in het bedrijfsrestaurant	24,3%
eigen bedrijfsfitness	10,7%
op andere wijze	17,8%

Tabel 3.15 - Soort faciliteiten ter bevordering van de gezondheid bij respondenten met HR-afdeling/functie

3.4 Samenwerking met externen

Samenwerking met arbodienst

Gevraagd naar de naam van de arbodienst waarmee op dit moment wordt samengewerkt, geven de respondenten de volgende top-3 aan:

Positie	naam arbodienst
1	ArboUnie
2	365
3	Achmea Vitale

Tabel 3.16 - Top-3 huidige arbodienst

Samenwerkingsverband met salarisverwerker

Gevraagd naar de naam van de salarisverwerker waarmee op dit moment wordt samengewerkt, geven de respondenten de volgende top-3 aan:

Positie	naam salarisverwerker
1	ADP
2	RAET
3	AFAS

Tabel 3.17 - Top-3 huidige salarisverwerker

3.5 Budget van de HR-afdeling

Aanwezigheid budget

Veruit de meeste respondenten met een eigen HR-afdeling of -functie (69,1%) beschikken niet over eigen budgetten voor het inhuren van HR-diensten. Het percentage respondenten dat wel beschikt over eigen budgetten is ten opzichte van vorig jaar iets toegenomen (2010: 26%, 2011: 30,9%).

HR-facet	% respondenten met eigen HR budget
Opleidingen	77,5%
Arbodienstverlening	74,0%
Werving en Selectiebureaus	72,7%
Juridische ondersteuning / advisering	72,7%
Coachingstrajecten	70,9%
Testen, psychologisch advies en assessments	69,6%
Re-integratiediensten	63,0%
Verzorgen van de salarisadministratie	61,2%
Organisatie-advies	60,4%
Verzorgen van de personeelsadministratie	53,3%

Tabel 3.18- Aanwezigheid eigen budget per HR-facet bij respondenten met HR budget
Verdeling budget

Het grootste budget wordt voor opleidingen gereserveerd.

HR-facet	0 - 20.000	20.000 - 40.000	40.000 - 60.000	> 60.000
Opleidingen	17,0%	14,8%	17,6%	50,6%
Arbodienstverlening	39,9%	27,4%	14,3%	18,5%
Werving en Selectiebureaus	40,6%	25,5%	15,2%	18,8%
Juridische ondersteuning / advisering	53,3%	29,1%	8,5%	9,1%
Coachingstrajecten	55,9%	32,3%	3,7%	8,1%
Testen, psychologisch advies en assessments	66,5%	20,9%	7,6%	5,1%
Re-integratiediensten	69,9%	16,8%	5,6%	7,7%
Verzorgen van de salaris-administratie	54,0%	24,5%	7,2%	14,4%
Organisatie-advies	63,5%	19,7%	2,9%	13,9%
Verzorgen van de personeelsadministratie	71,1%	15,7%	2,5%	10,7%

Tabel 3.19- Verdeling van de budgetten per HR-facet bij respondenten met HR budget

3.6 Gebruik geautomatiseerde systemen

Ondersteuning

HR-professionals maken vooral gebruik van geautomatiseerde systemen bij de uitvoering van administratieve processen. Er wordt nog maar weinig gebruik gemaakt van toepassingen die zich meer toespitsen op de verdere ontwikkeling van medewerker en organisatie. Daarbij valt de daling van opleidingsregistratie dit jaar op

Geautomatiseerde systemen	% van de respondenten 2011
Personeelsadministratie/-informatie	73,5%
Arbeidsverzuimregistratie	68,4%
Salarisadministratie/verwerking	65,4%
Verlofregistratie	59,2%
Opleidingsregistratie	32,3%
ESS	19,0%
MSS	15,1%
Performancemanagement	15,3%
Competentiemanagement	16,0%

Tabel 3.20 - Gebruik geautomatiseerde systemen

3.7 Wetswijzigingen

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

Werkkostenregeling

Aan de respondenten in loondienst zijn een aantal vragen gesteld over hun ervaringen en verwachtingen met betrekking tot de nieuwe werkkostenregeling.

Slechts een kleine 15% van de respondenten heeft deze overstap gemaakt.

Werkkostenregeling ingevoerd?	% van de respondenten
ja	14,7%
nee	85,3%

Tabel 3.21 – Werkkostenregeling ingevoerd

Van de respondenten die zijn overgestapt geeft de meerderheid (63%) aan dit te hebben gedaan, vanwege het financieel gunstige effect voor de organisatie.

Reden van invoering	% van de respondenten
Financieel gunstig	63,0%
Minder administratieve rompslomp	27,8%
Anders	9,3%

Tabel 3.22 – Reden invoering Werkkostenregeling

Van de respondenten die nog niet zijn overgestapt, verwacht 32,4% een grotere administratieve rompslomp. Een kwart van de respondenten die nog niet is overgestapt heeft voor uitstel gekozen vanwege de verwachting dat invoering van de werkkostenregeling financieel ongunstig zal uitpakken. In de categorie 'anders', met 42,4% de grootste groep, geven veel respondenten aan dat invoering geen prioriteit heeft, het nog niet onderzocht is en/of zolang het niet verplicht is zij hier niet de noodzaak van inzien.

Reden van uitstel invoering	% van de respondenten
Financieel ongunstig	25,1%
Meer administratieve rompslomp	32,4%
Anders	42,4%

Tabel 3.23 – Reden uitstel invoering

Respondenten die zijn overgestapt:

De verantwoordelijkheid voor de invoering van de werkkostenregeling is bijna gelijkmatig verdeeld over de salarisadministratie/afdeling en de financiële afdeling (resp. 34,3%, 32,4%). Minder dan een kwart geeft aan dat de verantwoordelijkheid bij de HR-afdeling ligt. De categorie 'anders' bestaat uit combinaties van de genoemde afdelingen of het MT.

Wie is/was verantwoordelijk voor de invoering van de Werkkostenregeling binnen uw bedrijf?	
HR-afdeling	21,3%
Financiële afdeling	32,4%
Salaris administratie/afdeling	34,3%
Anders	12,0%

Tabel 3.24 – Verantwoordelijke discipline overgang WKR

Bijna driekwart (71,3%) van de respondenten geeft aan de arbeidsvoorwaarden niet zijn aangepast bij de invoering van de werkkostenregeling

Heeft u de arbeidsvoorwaarden aangepast?	% van de respondenten
ja	28,7%
nee	71,3%

Tabel 3.25 – Aanpassing arbeidsvoorwaarden a.g.v. WKR

Een ruime meerderheid (64.8%) van de respondenten ervaart de werkkostenregeling niet als een administratieve lastenverlichting. Eerder was te zien dat slechts 27,8% is overgestapt op de regeling vanwege administratieve lastenvermindering.

Ervaart u de Werkkostenregeling als een administratieve lastenverlichting?	
ja	35,2%
nee	64,8%

Tabel 3.26 – Ervaren administratieve lastenverlichting

Er is voor de Werkkostenregeling een overgangsregeling van kracht. Uiterlijk op 1 januari 2014 moet men de WKR gaan toepassen. Aan de respondenten die nog niet zijn overgestapt is de vraag voorgelegd wanneer zij deze de WKR denken in te voeren. Bijna 40% is van plan de overstap pas te maken op het moment dat het niet meer anders kan.

Respondenten die (nog) niet zijn overgestapt:

Jaar	% van de respondenten
2012	30,4%
2013	30,4%
2014	39,2%

Tabel 3.27 – Planning overstap WKR

Meer dan driekwart van de respondenten (76,2%) denkt dat de Werkkostenregeling financieel ongunstig is. Dit is waarschijnlijk één van de redenen waarom organisaties de invoering van de WKR uitstellen.

Denkt u dat de Werkkostenregeling voor u financieel gunstig is?	
ja	23,8%
nee	76,2%

Tabel 3.28 – Verwacht financieel effect overgang naar WKR

Een groter deel van de respondenten (83,8%) verwacht dat de Werkkostenregeling meer administratieve rompslomp op zal leveren, een extra argument voor organisaties om de overgang uit te stellen.

Denkt u dat de Werkkostenregeling voor u minder administratieve rompslomp betekent?	
ja	16,2%
nee	83,8%

Tabel 3.29 – Verwacht effect op administratieve last overgang naar WKR

Kortom, de verwachtingen met betrekking tot het invoeren van de Werkkostenregeling zijn niet erg positief. Een ruime meerderheid ziet geen financiële en administratieve voordelen.

Uniformering loonbegrip

De uniformering loonbegrip moet de administratie voor werkgevers, werknemers en de Belastingdienst eenvoudiger maken. Bovendien moet de invoering een kostenbesparing voor werkgevers opleveren van € 380 miljoen per jaar. De invoering van het uniform loonbegrip is recent uitgesteld naar 2013.

Er is kennelijk nog veel onduidelijkheid over de te verwachten effecten op de administratieve verplichtingen. Bijna 60% van de respondenten kan geen inschatting maken of het effect positief of negatief zal zijn.

Denkt u dat de invoering van een uniform loonbegrip een administratieve lastenverlichting is?	
ja	18,7%
nee	23,7%
weet ik niet	57,5%

Tabel 3.30 – Verwacht effect administratieve last uniformering loonbegrip

De respondenten verwachten een positief effect van een uniform loonbegrip als het gaat om de inzichtelijkheid van de loonberekening voor de individuele werknemer. Tegelijkertijd is er veel onwetendheid op dit gebied te constateren.

Denkt u dat de invoering van een uniform loonbegrip zorgt voor een eenvoudiger loonstrook voor werknemers?	
ja	38,8%
nee	14,5%
weet ik niet	46,7%

Tabel 3.31 – Verwacht effect op transparantie loonberekening uniformering loonbegrip

4 De HR-aanbieder

4.1 Duur van de eigen onderneming

Er is een onderscheid te maken in twee soorten ondernemers die HR-diensten aanbieden. Enerzijds gaat het om bedrijven, meestal met personeel, in de rechtsvorm van een besloten vennootschap. De directies van deze vennootschappen zijn meestal zogenaamde directeuren-grotaandeelhouders (dga's). Anderzijds zijn er veel zelfstandig gevestigde HR-adviseurs, coaches en trainers, die weliswaar een eigen onderneming drijven, maar zonder personeel, de zogenaamde zzp-er. De leeftijd van een onderneming met personeel is gemiddeld beduidend hoger dan die van een zelfstandige zonder personeel. Van de dga's is de leeftijd van de onderneming bij een vijfde korter dan 5 jaar, voor de zzp-ers ligt dat aandeel op 41,7%. Ruim een kwart van de zzp-ers runt het eigen bedrijf al 10 jaar of langer, dit is voor 40,0% van de dga's het geval.

Bestaansduur eigen onderneming	dga	zzp
< 1 jaar	1,5%	9,5%
1-3 jaar	4,6%	14,3%
3-5 jaar	13,8%	17,9%
5-10 jaar	40,0%	30,4%
10-20 jaar	26,2%	23,8%
20-50 jaar	4,6%	3,6%
> 50 jaar	9,2%	0,6%

Tabel 4.1 - dga en zzp verdeeld naar aantal jaren eigen onderneming

Push- en pull-factoren eigen onderneming

De belangrijkste factoren om een eigen bedrijf te beginnen voor dga's en zzp-ers zijn de mogelijkheid om zelf de strategie te bepalen (resp. 74,6% en 72%) en de vrijheid om de balans tussen werk en privé te bepalen (resp. 62,7% en 70,2%). Directeur-grotaandeelhouders lijken meer de nadruk te leggen op het zelf bepalen van de strategie, zzp-ers vinden meer dan dga's de pull-factoren balans werk-privé en de verdere inhoudelijke specialisatie van belang. Met hun recentere verleden als medewerker in loondienst spelen ook push-factoren als geen verdere inhoudelijke ontwikkeling, moeite met hiërarchie en geen verdere promotiemogelijkheden een grotere rol bij zzp-ers dan bij dga's. De mogelijkheid om zelf de strategie te bepalen en om meer geld te verdienen spelen een belangrijkere rol voor dga's dan zzp-ers.

Factoren start eigen onderneming	dga	zzp
<i>Pull-factoren</i>		
strategie zelf bepalen	74,6%	72,0%
drang om inhoudelijk te kunnen specialiseren	52,2%	55,4%
meer vrijheid om balans werk & privé te bepalen	62,7%	70,2%
mogelijkheid om meer geld te verdienen	35,8%	33,9%
<i>Push-factoren</i>		
problemen met vorige werkgever	6,0%	19,0%
moeite met hiërarchie	17,9%	26,8%
geen verdere promotiemogelijkheden	23,9%	26,2%
geen verdere inhoudelijke ontwikkelingsmogelijkheden	10,4%	33,3%
verdwijnen van functie door reorganisatie	10,4%	25,6%

Tabel 4.2 - dga en zzp verdeeld naar factoren voor start eigen onderneming

5 Beloning van de HR-professional

5.1 Beloning in loondienst

Beloning in 2010 - 2011

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

Functies	interval	marktconform vast jaarsalaris
Directeur HRM	€ 72.000 - € 92.000	€ 81.000
P&O Manager	€ 49.000 - € 80.000	€ 58.000
Personeelsfunctionaris	€ 35.000 - € 48.000	€ 40.000
Medewerker personeelszaken	€ 30.000 - € 37.000	€ 32.000
Hoofd salarisadministratie	€ 43.000 - € 51.000	€ 47.000
Salarisadministrateur	€ 34.000 - € 41.000	€ 38.000

Tabel 5.1 - Beloning werknemer in 2010 (interval en marktconform), verdeeld naar functie

Functies	interval	marktconform vast jaarsalaris	mutatie t.o.v. 2010
Interne functies			
Directeur HRM	€ 79.000 - € 108.000	€ 89.000	+ 9,9%
P&O Manager	€ 53.000 - € 74.000	€ 62.000	+ 6,9%
Personeelsfunctionaris	€ 44.000 - € 60.000	€ 51.000	+ 27,5%
Medewerker personeelszaken	€ 39.000 - € 50.000	€ 41.000	+ 28,1%
Hoofd salarisadministratie	€ 47.000 - € 59.000	€ 52.000	+ 10,6%
Salarisadministrateur	€ 38.000 - € 49.000	€ 42.000	+ 10,5%

Tabel 5.2 - Beloning werknemer in 2011 (interval en marktconform), verdeeld naar functie

De ontwikkeling van de beloning zoals weergegeven in tabel 5.2. wordt mede beïnvloed door de variaties ten aanzien van de respondenten per functiegroep over de verschillende jaren.

Basis voor vaststelling beloningsniveau

Gevraagd naar de basis voor het overeengekomen beloningsniveau, geeft het merendeel (58,7%) van de respondenten aan dat het salaris is gebaseerd op een CAO of bedrijfsspecifieke regeling.

Basis vaststelling beloningsniveau	% van de respondenten
vastgesteld overeenkomstig de (bedrijfs) cao	29,1%
een CAO-bedrag verhoogd met een arbeidsmarkttoeslag	2,7%
overeenkomstig een bedrijfsspecifieke salarisindeling	26,9%
vastgesteld op basis van een individuele afspraak	41,3%

Tabel 5.3 – Basis voor vaststelling beloningsniveau

Loonstijging 2010-2011

De gemiddelde loonstijging is in 2010-2011 3,6%. Dit is een stijging ten opzichte van het onderzoek van vorig jaar en meer vergelijkbaar met 2009 (2,3 in 2010 en 4,3% in 2009).

Ontwikkeling beloning	% van de respondenten	gemiddelde daling/stijging
Gedaald	2,2%	10,9%
gelijk gebleven	33,8%	
Gestegen	64,0%	4,1%
gemiddelde stijging		3,6%

Tabel 5.4 - Loonontwikkeling 2010 – 2011

Verwachting salarisontwikkeling 2011-2012

De respondenten verwachten ook een gemiddelde loonstijging in 2011-2012 van 3,6%. Dat is positiever dan vorig jaar, toen de respondenten nog een stijging van 2,0% verwachtten.

Ontwikkeling beloning	% van de respondenten	gemiddelde daling/stijging
Daling	0,8%	11,2%
gelijk blijven	41,5%	
Stijging	57,7%	3,8%
gemiddelde stijging		3,6%

Tabel 5.5 - Verwachte loonontwikkeling 2011 – 2012

Aanspraak op bonus en/of winstuitkering

Van de respondenten maakt een derde aanspraak op een bonusuitkering, afhankelijk van het behalen van geformuleerde doelstellingen. Slechts 1 op de 6 respondenten kan aanspraak maken op een winstuitkering.

Aanspraak op	ja	nee
Bonus	33,3%	66,7%
Winstuitkering	16,3%	83,7%

Tabel 5.6 – Aanspraak op bonus en of winstuitkering 2010

Bonus in 2010

De Directeur HRM ontving in 2010 de hoogste bonus bovenop het vaste jaarsalaris gevolgd door de P&O Manager.

Functies	marktconform uitgekeerde bonus
Interne functies	
Directeur HRM	€ 12.300
P&O manager	€ 4.300
HR Adviseur	€ 2.000
Medewerker personeelszaken	€ 1.200
Hoofd Salarisadministratie	€ 3.500
Salarisadministrateur	€ 2.700

Tabel 5.7 - Bonussen in 2010, verdeeld naar functie

Winstuitkering in 2010

De HR adviseur ontving in 2010 de hoogste winstuitkering bovenop het vaste jaarsalaris, gevolgd door de P&O Manager.

Functies	marktconform uitgekeerde winstuitkering
Interne functies	
P&O manager	€ 900
HR adviseur	€ 1.000
Medewerker Personeelszaken	€ 500

Tabel 5.8 - Winstuitkering in 2010, verdeeld naar functie

Marktconformiteit

De meeste HR-professionals in loondienst zijn van mening dat ze ten minste marktconform worden beloond (67,5%). Bijna een derde is die mening niet toegedaan.

Huidige beloning	% van de respondenten
veel meer dan marktconform	0,7%
meer dan marktconform	12,0%
Marktconform	54,9%
minder dan marktconform	29,3%
veel minder dan marktconform	3,2%
<i>Totalen</i>	
marktconform of meer	67,5%
minder dan marktconform	32,5%

Tabel 5.9 - Mening werknemer marktconformiteit van de beloning

5.2 Beloning directeur groot aandeelhouder HR-dienstverlening

Beloning in 2010

Directeuren groot aandeelhouders (dga's) hebben zichzelf een marktconforme beloning toegekend van € 63.000 bruto per jaar. Het vast jaarsalaris is berekend als het product van 12 x het bruto maandsalaris (of 13 x het periodesalaris) exclusief vaste zaken als vakantiegeld en 13^{de} maand en exclusief variabele inkomenscomponenten.

Voor dga's is het salaris niet de enige inkomenscomponent, er kunnen ook dividenduitkeringen uit de winst worden gedaan. Volgens het belastingregime in Nederland betaalt een dga minder dividendbelasting vanuit de winstuitkering van het bedrijf, dan inkomstenbelasting over het toegekende salaris, zolang dat in de hoogste belastingsschijf valt. Een dga moet echter een redelijk minimumsalaris aanhouden voor de belastingdienst. Het marktconforme salaris van € 63.000 (2010) is geen graadmeter voor elke dga.

Marktconformiteit

Het merendeel van de dga's denkt dat hun jaarsalaris minder dan marktconform is (57,6%). Vorig jaar dacht men daar anders over. Toen was nog 60,4% van mening dat het salaris van € 72.000 marktconform of hoger was.

Huidige beloning	% van de respondenten
meer dan marktconform	6,8%
Marktconform	35,6%
minder dan marktconform	57,6%
<i>Totale</i>	
marktconform of meer	42,4%
minder dan marktconform	57,6%

Tabel 5.10 - Mening dga marktconformiteit van de beloning

Verwachting 2011

Dga's verwachten over het algemeen een gelijkblijvend inkomen in 2011.

Verwachting 2011	% van de respondenten
toename van inkomen	23,4%
gelijkblijven van inkomen	65,6%
daling van inkomen	10,9%

Tabel 5.11 – Vooruitzichten dga 2011 ten opzichte van 2010

Winstverwachting 2012

De verwachtingen voor 2012 zijn beter. Dan verwacht 56,9% een toename van het inkomen.

Verwachting 2011	% van de respondenten
toename van inkomen	56,9%
gelijkblijven van inkomen	36,9%
daling van inkomen	6,2%

Tabel 5.12 - Vooruitzichten dga 2012

Net als vorig jaar is de verwachting voor de langere termijn dus positiever dan die voor de korte termijn.

5.3 Beloning zelfstandige HR-dienstverlener

Beloning in 2010

Het gemiddeld bruto jaarinkomen dat door zzp-ers over 2010 is opgegeven bedroeg € 50.000. Dit is 12,5% lager dan de opgave over 2009. Het jaarinkomen van de zzp-er lijkt lager te liggen dan dat van de professional in loondienst. Ook hier is de fiscale regelgeving mogelijk van invloed: zzp-ers kunnen vooral de eerste jaren gebruik maken van fiscaal gunstige aftrekregelingen, waardoor hun bruto-jaarinkomen optisch lager is.

De betrokken respondenten geven gemiddeld aan een uurtarief van € 99,28 te hanteren (niet veel hoger dan vorig jaar) en gemiddeld 18,6 uur per week in rekening te kunnen brengen. Dit is circa 1,4 uur minder dan vorig jaar en verklaart een belangrijk deel van de terugval in het jaarinkomen.

Marktconformiteit

De meeste zzp-ers (65,6%) denken hiermee een marktconforme beloning te ontvangen. Dit is vergelijkbaar met vorig jaar. Toen vond 66.0% hun inkomen (€ 57.000) marktconform.

Huidige beloning	% van de respondenten
meer dan marktconform	15,3%
Marktconform	50,3%
minder dan marktconform	34,4%
Totalen	
marktconform of meer	65,6%
minder dan marktconform	34,4%

Tabel 5.13 - Mening zzp-er marktconformiteit beloning

Vooruitzicht 2011

De meeste zzp-ers denken dat 2011 ten minste net zo succesvol zal zijn als 2010. Ongeveer een vijfde denkt dat de zaken er slechter voor staan in 2011 dan in 2010.

Verwachting 2011	% van de respondenten
toename van inkomen	41,3%
gelijkblijven van inkomen	38,9%
daling van inkomen	19,8%

Tabel 5.14 - Vooruitzicht zzp-er 2011 ten opzichte van 2010

Vooruitzicht 2012

Het jaar 2012 wordt volgens 56% van de zzp-ers beter dan 2010.

Verwachting 2012	% van de respondenten
toename van inkomen	56,0%
gelijkblijven van inkomen	31,0%
daling van inkomen	13,1%

Tabel 5.15 - Vooruitzicht zzp-er 2012 ten opzichte van 2010

Net als vorig jaar is de verwachting voor de langere termijn dus positiever dan die voor de korte termijn.

6. Auto van de zaak

6.1 Beschikbaarheid auto van de zaak

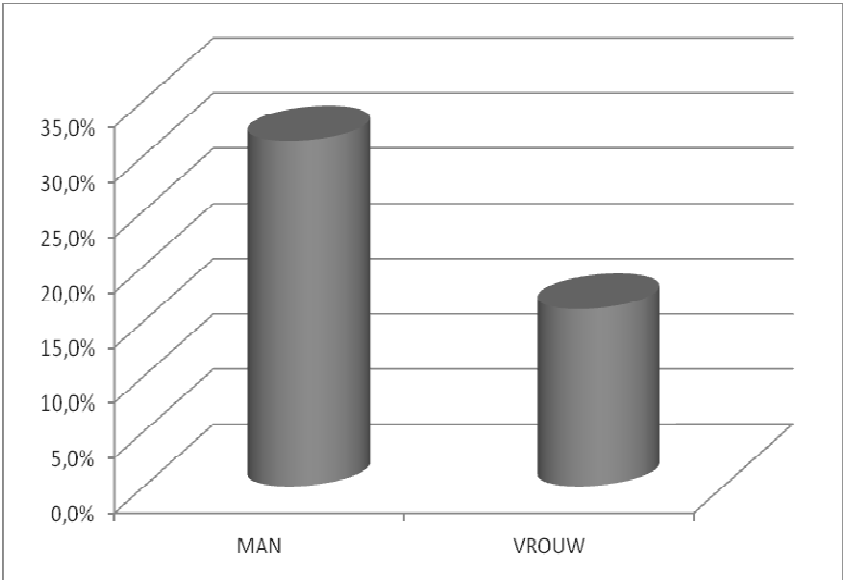
In aanmerking komen voor een auto van de zaak

Ruim een kwart van de respondenten in loondienst komt in aanmerking voor een auto van de zaak, dat is iets minder dan in 2010 (26,4%). Voor respondenten in loondienst met een externe HR-functie ligt het percentage op 53,7%.

Auto van de zaak ter beschikking	% respondenten
Ja	25,2%
Nee	74,8%

Tabel 6.1 - Respondenten in loondienst verdeeld naar beschikking tot auto van de zaak

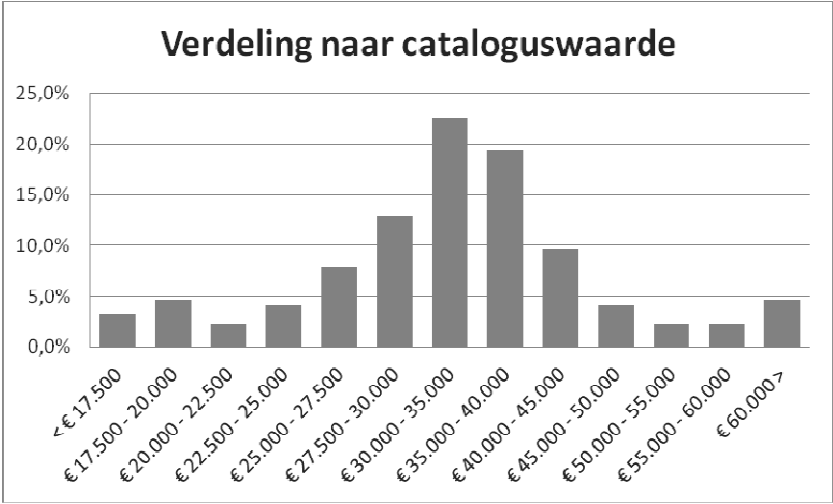
Er zijn bijna twee keer zoveel mannelijke respondenten die in een auto van de zaak rijden dan vrouwelijke respondenten.



Figuur 6.1 - Respondenten in loondienst met een auto van de zaak verdeeld naar geslacht

Cataloguswaarde

Ruim 1 op de 5 respondenten (22,6%) met een auto van de zaak rijdt in een auto met een cataloguswaarde tussen de € 30.000 en € 35.000.



Figuur 6.2 - Verdeling auto van de zaak naar cataloguswaarde

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 cataloguswaarde klasse
Directeur HRM	82,1%	€ 40.000 – 45.000
P&O manager	37,9%	€ 30.000 – 35.000
HR adviseur	13,0%	€ 25.000 – 27.500
Hoofd salarisadministratie	22,6%	€ 30.000 – 35.000
DGA	40,0%	€ 40.000 – 45.000

Tabel 6.2 - Beschikbaarheid en cataloguswaarde per functie

Het meest zakelijk gereden automerk onder de HRM-ers

De populairste merken onder de HRM-ers zijn de Audi, Toyota en Volkswagen. De populairste types zijn. De Prius is nieuw in de top drie, mogelijk als gevolg van de relatief gunstige fiscale bijtelling.

Positie	automerken (type)
1.	Volkswagen (Passat)
2.	Toyota (Prius)
3.	Volkswagen (Golf)

Tabel 6.3 - Top 3 automerken en type

6.2 Kosten van de auto van de zaak

Eigen bijdrage

Gemiddeld betalen respondenten met een auto van de zaak een eigen bijdrage van circa 112 euro. Dat is 83 euro minder dan vorig jaar.

Eigen bijdrage	% zakelijke rijders
Ja	39,7%
Nee	60,3%

Tabel 6.5 - Eigen bijdrage

Hoogte eigen bijdrage	bandbreedte	gemiddelde
eigen bijdrage	€ 0 - € 99	€ 112

Tabel 6.6 - Interval en gemiddelde eigen bijdrage

Fiscale bijtelling

Van de zakelijke rijders rijdt 62,7% in een auto met een fiscaal bijtellingpercentage van 25%. Dat aandeel was in het voorgaande onderzoek nog 68,4% (in 2009 was het 74,9%). Met name de 20%-categorie is populairder geworden (was 10,8%). Fiscaal aantrekkelijke auto's zijn nog steeds een groeimarkt onder HR-professionals. De 14%-categorie is van 6,3 naar 13,9 gegaan.

Fiscaal bijtellingspercentage 2010	% zakelijke rijders met een fiscale bijtelling
14%	13,9%
20%	22,5%
25%	62,7%

Tabel 6.7- Fiscaal bijtellingspercentage

7 Beloningsvergelijkingen

7.1 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. Ondanks dit is er wel een verschil waar te nemen. De reden voor dit verschil hebben we slechts ten dele kunnen achterhalen: factoren als gemiddelde leeftijd en ervaring spelen een rol.

Beloning in 2011

Voor zes functies is de 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.

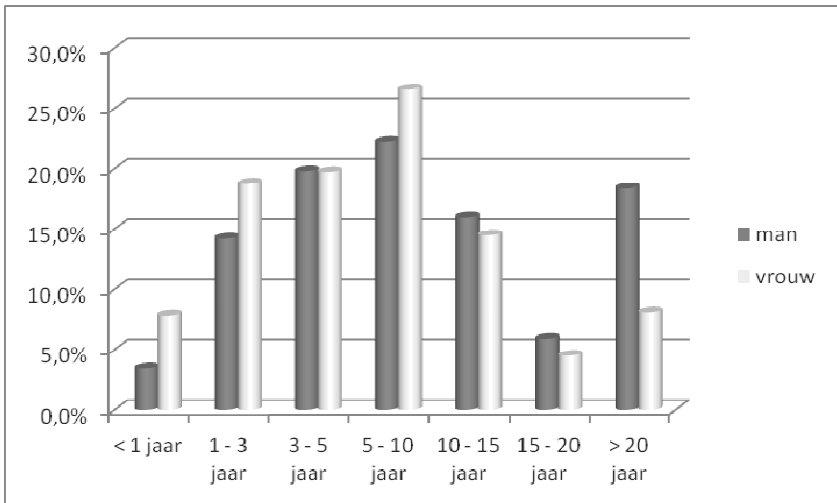
Functie	man		
	Marktconform totaal jaarsalaris	Gemid. leeftijd	Gemiddelde ervaring in functie (jaren)
HR Directeur	€ 107.000	52,2	7,1
P&O manager	€ 73.000	49,0	6,7
HR adviseur	€ 53.000	43,8	6,4
Medewerker personeelszaken	€ 57.000	41,7	8,1
Hoofd Salarisadministratie	€ 54.000	46,6	9,9
Salarisadministrateur	€ 43.000	47,3	11,6

Tabel 7.1a - Beloning van zes HR-functies in 2011, inclusief verschillen in leeftijd en werkervaring in de betrokken functie (man)

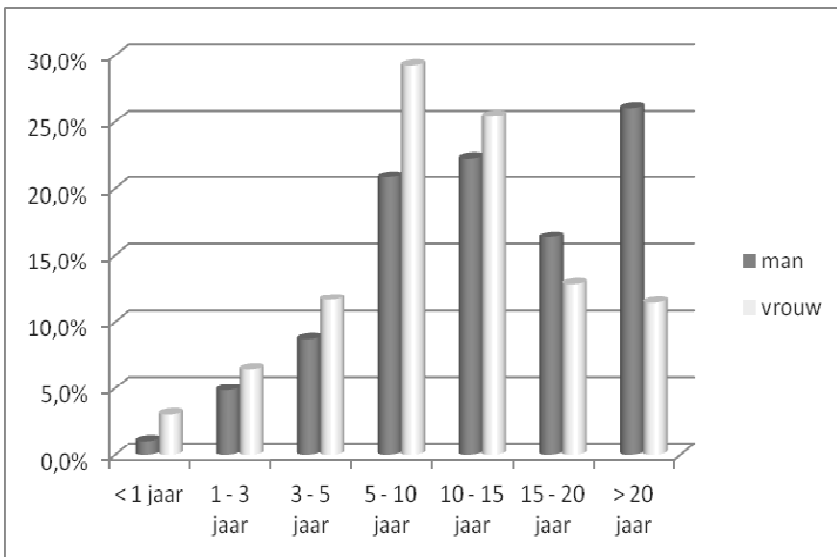
Functie	vrouw		
	Marktconform totaal jaarsalaris	Gemid. leeftijd	Gemiddelde ervaring in functie (jaren)
HR Directeur	€ 114.000	44,6	9,2
P&O manager	€ 61.000	43,1	6,1
HR adviseur	€ 51.000	39,5	4,8
Medewerker personeelszaken	€ 40.000	36,8	5,0
Hoofd Salarisadministratie	€ 51.000	42,0	9,1
Salarisadministrateur	€ 39.000	45,2	8,7

Tabel 7.1b - Beloning van zes HR-functies in 2011, inclusief verschillen in leeftijd en werkervaring in de betrokken functie (vrouw)

Niet alleen het aantal jaren ervaring in de huidige functie verschilt voor de mannelijke en vrouwelijke respondenten. Uit de twee volgende figuren blijkt dat er ook een verschil te constateren valt tussen het aantal jaren dat men binnen de huidige organisatie respectievelijk het HR-vakgebied werkzaam is. De mannelijke respondenten werken gemiddeld zowel langer in de organisatie als in het HR-vakgebied.



Figuur 7.1 - Aantal jaren ervaring binnen de huidige organisatie



Figuur 7.2 - Aantal jaren ervaring binnen het HR-vakgebied.

Variabele beloning in 2011

Relatief meer mannen dan vrouwen maken aanspraak op een variabele beloning.

Aanspraak op	man	vrouw
Bonus	39,6%	29,0%
Winstuitkering	16,7%	16,2%

Tabel 7.2 - Variabele beloning, verdeeld naar geslacht

Tevredenheid met beloning / marktconformiteit

Mannen zijn iets meer tevreden over de hoogte van het salaris dan vrouwen.

Huidige beloning	man	vrouw
veel meer dan marktconform	1,4%	0,2%
meer dan marktconform	13,2%	11,2%
Marktconform	57,6%	53,0%
minder dan marktconform	24,7%	32,3%
veel minder dan marktconform	3,1%	3,3%
Totalen		
markconform of meer	72,2%	64,4%
minder dan markconform	27,8%	35,6%

Tabel 7.3 - Tevredenheid met salaris, verdeeld naar geslacht

Eigen ondernemerschap

Er zijn relatief meer mannelijke dan vrouwelijke HR-ondernemers. Daarnaast is het percentage mannen onder directeur groot aandeelhouders aanzienlijk hoger. Er hebben ongeveer evenveel vrouwelijke als mannelijke zelfstandigen zonder personeel meegedaan aan het onderzoek. Het aandeel vrouwelijke directeur groot aandeelhouders is sinds vorig jaar overigens bijna verdubbeld.

Ondernemer	man	vrouw
Dga	78,8%	21,2%
Zzp	50,9%	49,1%
totaal	58,7%	41,3%

Tabel 7.4 - dga's en zzp-ers, verdeeld naar geslacht

Push- en pullfactoren eigen onderneming

Waarom zou je een eigen bedrijf beginnen? Er is niet bijzonder veel onderscheid waarneembaar tussen mannen en vrouwen. Dat je zelf de strategie mag bepalen (bij dga's) en dat je meer vrijheid hebt om de balans werk - privé te bepalen (bij zzp-ers) zijn de twee belangrijkste pull-factoren om een eigen bedrijf te beginnen, zowel bij mannen als bij vrouwen. De respondenten geven meer pull-factoren aan, dan push-factoren.

Wat push-factoren betreft verschillen mannelijke en vrouwelijke dga's: mannen hadden als werknemer meer moeite met hiërarchie. Vrouwen zijn vaker als zzp-er begonnen omdat ze geen verdere inhoudelijke ontwikkelingsmogelijkheden meer zagen.

Factoren start eigen onderneming	dga		zzp	
<i>pull-factoren</i>	man	vrouw	man	vrouw
strategie zelf bepalen	80,4%	71,4%	70,6%	75,6%
drang om inhoudelijk te kunnen specialiseren	54,9%	57,1%	51,8%	61,0%
meer vrijheid om balans werk & prive te bepalen	62,7%	78,6%	65,9%	76,8%
mogelijkheid om meer geld te verdienen	41,2%	30,8%	35,3%	34,1%
<i>push-factoren</i>				
problemen met vorige werkgever	15,7%	28,6%	22,4%	15,9%
moeite met hiërarchie	23,5%	0,0%	31,8%	22,0%
geen verdere promotiemogelijkheden	19,6%	11,1%	27,1%	25,6%
geen verdere inhoudelijke ontwikkelingsmogelijkheden	25,5%	33,3%	28,2%	39,0%
verdwijnen van functie a.g.v. reorganisatie	13,7%	0,0%	24,7%	26,8%

Tabel 7.5 - Factoren beginnen eigen bedrijf verdeeld naar dga, zzp en geslacht

Auto van de zaak

Mannen hebben vaker de beschikking over een auto van de zaak (42,2%) dan vrouwen (17,0%).

Auto van de zaak	man	vrouw
Ja	42,2%	17,0%
Nee	57,8%	83,0%

Tabel 7.6 Beschikbaarstelling auto van de zaak verdeeld naar geslacht (zie ook figuur 6.1)

7.2 Profit versus non profit

Verdeling profit – non profit

Bijna 73% van de respondenten in loondienst werkt in een profit organisatie, een organisatie met een winstoogmerk. Bijna dan 27% van deze respondenten werkt in een non profit organisatie, bijvoorbeeld in de branches overheid, zorg, welzijn, onderwijs. De onderstaande correlaties zijn gemaakt met respondenten in loondienst. Directeur groot aandeelhouders en zelfstandigen zonder personeel zijn buiten beschouwing gelaten.

Type organisatie	% respondenten
Profit	72,8%
non profit	27,2%

Tabel 7.7 - Respondenten verdeeld over type organisatie

Vaste beloning in 2011

In de non profit sector geldt voor de P&O Manager, de HR Adviseur en de Salarisadministrateur een hogere vaste beloning dan in de profit sector.

Marktconforme beloning 2011	profit	non profit	alle respondenten
P&O Manager	€ 60.000	€ 67.000	€ 62.000
HR Adviseur	€ 48.000	€ 54.000	€ 51.000
Medewerker Personeelszaken	€ 42.000	€ 40.000	€ 41.000
Salarisadministrateur	€ 40.000	€ 46.000	€ 42.000

Tabel 7.8 - Vast jaarsalaris (marktconform) voor 3 functies, verdeeld naar profit en non profit

Variabele beloning in 2011

Van alle respondenten in profit organisaties heeft net als vorig jaar 42,4% recht op een bonus, bovenop de vaste beloning. Bij non profit is dit aandeel slechts 9,3% (vorig jaar was dit 6%). Aanspraak op een winst- of resultaatsgebonden uitkering is slechts voor 2,5% (4,3% vorig jaar) van de respondenten in de non profit weggelegd, tegen 21,5% (21,4% vorig jaar) in de profit.

Aanspraak op	non profit	profit
Bonus	9,3%	42,4%
Winstuitkering	2,5%	21,5%

Tabel 7.9 - Voorkomen variabele beloning, verdeeld naar profit en non profit

Tevredenheid met beloning

De respondenten in de profit zijn iets meer tevreden met de hoogte van het salaris dan die in de non profit sector. Dit in tegenstelling tot vorig jaar.

Beloning	non profit	profit
veel meer dan marktconform	0,5%	0,8%
meer dan marktconform	6,2%	14,1%
Marktconform	56,0%	54,4%
minder dan marktconform	33,7%	27,7%
veel minder dan marktconform	3,6%	3,1%
<i>Totalen</i>		
marktconform of meer	62,7%	69,2%
minder dan marktconform	37,3%	30,8%

Tabel 7.10 - Tevredenheid hoogte salaris, verdeeld naar profit en non profit

Auto van de zaak

Van de *interne* functies in de profit sector heeft ruim 33% van de medewerkers een auto van de zaak. In de non profit ligt dit percentage beduidend lager, namelijk 4,2%.

Auto van de zaak	non profit	profit
Ja	4,2%	33,1%
Nee	95,9%	66,9%

Tabel 7.11 - Beschikbaarstelling auto van de zaak verdeeld naar type organisatie

8 Het Nieuwe Werken

De tijd lijkt voorbij dat je alleen maar op kantoor werkt tijdens de reguliere kantooruren. Werkplek- en kantooortijd-onafhankelijk werken, het zogenaamde Nieuwe Werken, is sterk in opkomst. Wat merken de HR-professionals ervan?

8.1 Flexibel en werkplekonafhankelijk werken

Herkennen de HR-professionals de in de media aangegeven behoefte aan flexibiliteit? Bijna driekwart (72,4%) van de respondenten geeft aan belang te hechten aan flexibiliteit ten aanzien van werktijden en werkplek. Dat percentage ligt net iets lager dan in 2010 (73,7%)

Ik vind het belangrijk dat ik flexibel & werkplekonafhankelijk kan werken	man	vrouw	totaal 2011	totaal 2010
helemaal niet mee eens	3,5%	1,7%	2,4%	1,4%
niet mee eens	6,6%	5,9%	6,2%	6,6%
Neutraal	16,3%	18,8%	17,7%	18,3%
mee eens	40,6%	38,2%	39,1%	38,3%
helemaal mee eens	31,9%	34,0%	33,3%	35,4%

Tabel 8.1 - Behoefte aan flexibiliteit ten aanzien van werktijd/werkplek – naar geslacht

Respondenten uit de non profit hebben meer behoefte aan flexibiliteit dan hun collega's uit de profit sector.

Ik vind het belangrijk dat ik flexibel & werkplekonafhankelijk kan werken	non Profit	profit	totaal
helemaal niet mee eens	1,6%	2,7%	2,4%
niet mee eens	6,2%	6,2%	6,2%
Neutraal	14,0%	19,2%	17,7%
mee eens	42,5%	37,9%	39,1%
helemaal mee eens	35,8%	32,3%	33,3%

Tabel 8.2 - Behoefte aan flexibiliteit ten aanzien van werktijd/werkplek – naar sector

Werkplekonafhankelijk

Het overgrote deel (69,0%) geeft aan met enige regelmaat van huis uit te werken, dat aandeel ligt iets hoger dan in 2010 (72,3%), maar dat zou goed kunnen komen door de verschuiving die we in tabel 2.2. ten aanzien van de functies van de respondenten hebben waargenomen.

Aandeel van de werktijd van huis uit gewerkt	man	vrouw	totaal 2011	totaal 2010
< 10%	50,0%	42,5%	45,4%	42,6%
10 - 20%	16,0%	16,2%	16,1%	18,5%
20- 30%	4,2%	5,2%	4,8%	8,0%
30 -40%	0,7%	1,0%	0,9%	0,7%
40-50%	0,7%	0,7%	0,7%	1,3%
50- 60%	0,4%	0,5%	0,4%	0,2%
60- 70%	0,4%	0,2%	0,3%	0,3%
70-80%	0,4%	0,0%	0,1%	0,4%
80 - 90%	0,4%	0,0%	0,1%	0,3%
Niet	27,1%	33,7%	31,0%	27,7%

Tabel 8.3 - Mate waarin van huis-uit gewerkt wordt – naar geslacht

Aandeel van de werktijd van huis uit gewerkt	non profit	profit	totaal
< 10%	48,7%	44,4%	45,6%
10 - 20%	15,5%	16,3%	16,1%
20- 30%	4,2%	5,0%	4,8%
30 -40%	0,5%	1,0%	0,9%
40-50%	1,6%	0,4%	0,7%
50- 60%	0,5%	0,4%	0,4%
60- 70%	0,0%	0,4%	0,3%
70-80%	0,5%	0,0%	0,1%
80 - 90%	0,0%	0,2%	0,1%
Niet	28,5%	32,0%	31,0%

Tabel 8.4 - Mate waarin van huis-uit gewerkt wordt – naar sector

8.2 Flexibel werken

Mogelijkheid om werktijden flexibel in te delen

Ruim driekwart van de 972 respondenten geeft aan over de mogelijkheid te beschikken om de werktijden (enigszins) flexibel in te delen. Voor de mannelijke respondenten is het flexibel indelen van de werktijden beter mogelijk dan voor de vrouwelijke respondenten.

Flexibel werken mogelijk	man	vrouw	totaal
Ja	79,2%	70,8%	74,3%
Nee	20,8%	29,2%	25,7%

Tabel 8.5 - Mogelijkheid flexibele werktijden naar geslacht

Het valt overigens op dat flexibel werken binnen de non profit beter mogelijk is dan binnen de profit sector. Het wordt ook iets meer in non profit gedaan (tabel 8.4).

Flexibel werken mogelijk	non profit	profit	totaal
Ja	85,5%	70,0%	74,2%
Nee	14,5%	30,0%	25,8%

Tabel 8.6 - Mogelijkheid flexibele werktijden per sector

Bijlage Functieomschrijvingen

Interne functies

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 resources/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 zorg 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.

Externe functies

Directeur HR dienstverlener

Alternatieve functietitel: general manager

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

Management consultant

Alternatieve functietitel: organisatieadviseur

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

Personeelsadviseur

Alternatieve functietitel: HR advisor/HR adviseur

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

Recruiter

Alternatieve functietitel: headhunter

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

Assessment-consulent

Alternatieve functietitel: testconsulent

Onderzoekt de kwaliteiten van mensen en adviseert over de passendheid voor bepaalde functies. Voert een intake gesprek met opdrachtgevers, 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: ergonomoom

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.